



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

SOLANGE APARECIDA MACHADO

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO TOCANTINS:
A PERCEPÇÃO DE GESTORES E PROFESSORES ESCOLARES EM DIANÓPOLIS**

PALMAS

2021

SOLANGE APARECIDA MACHADO

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO TOCANTINS:
A PERCEPÇÃO DE GESTORES E PROFESSORES ESCOLARES EM DIANÓPOLIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Tocantins para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Francisco de Carvalho

PALMAS

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

M149f Machado, Solange Aparecida.
Formação Continuada de Gestores no Tocantins: a percepção de gestores e professores escolares em Dianópolis. / Solange Aparecida Machado. – Palmas, TO, 2021.

144 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Educação, 2021.

Orientador: Roberto Francisco de Carvalho

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Formação continuada de gestores no Tocantins. 4. Curso Gestão para Aprendizagem. I. Título

CDD 370

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

SOLANGE APARECIDA MACHADO

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO TOCANTINS:
A PERCEPÇÃO DE GESTORES E PROFESSORES ESCOLARES EM DIANÓPOLIS**

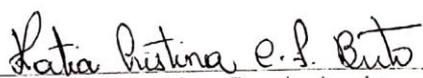
Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Educação, da Fundação Universidade Federal do Tocantins, objetivando o título de Mestre em Educação, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Francisco de Carvalho.

Data de defesa/aprovação: 28/09/2021

Banca examinadora:


Prof. Dr. Roberto Francisco de Carvalho – Orientador - PPPGE/UFT.


Prof. Dr. José Wilson Rodrigues de Melo – Examinador externo PPPJDH/UFT.


Profa. Dra. Kátia Cristina C.F. Brito – Examinadora interna PPPGE/UFT.

Dedico este trabalho a toda à minha família,
pelo incentivo, apoio e compreensão nos
momentos de estudos e pesquisa.

A compreensão da educação como um processo emancipatório possibilita, por assim dizer, o papel do intelectual orgânico como parte de um organismo vivo, que se interliga a um projeto de sociedade onde não mais se justificam na escola ações isoladas, desagregadas e despolitizadas

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

A minha família, pela compreensão, incentivo e reconhecimento.

Ao professor Dr. Roberto Francisco de Carvalho, pela orientação, profissionalismo e compromisso com que conduziu todo este processo de estudo e pesquisa.

À Diretoria Regional de Educação de Dianópolis, pelo acolhimento e disponibilização de informações.

Aos colegas de disciplinas cursadas, os quais também contribuíram nesta jornada de estudos.

Ao quadro docente do Mestrado Profissional em Educação.

À Universidade Federal do Tocantins, pela oportunidade de qualificação.

A todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo geral depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada de gestores na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem, realizado no período de 2018, em Dianópolis/TO. Para alcançar esse objetivo, especificamente buscou-se: discutir a formação continuada de gestores escolares a partir do processo de redemocratização política e gestão da educação brasileira pós-1990; evidenciar os aspectos teórico-práticos da formação de gestores do Sistema Estadual de Educação do Estado do Tocantins; e explicitar a percepção dos gestores (diretores e coordenadores) e professores acerca da formação continuada realizada por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, em três escolas do sistema estadual de educação situadas na cidade de Dianópolis/TO. Nesse ponto de vista, o estudo abordou a temática concernente à formação Continuada de Gestores do Tocantins com repercussões para a gestão das escolas estaduais em Dianópolis. O referido estudo tomou como caminho para a pesquisa a perspectiva metodológica crítico-dialética, por meio da pesquisa bibliográfica, documental e de campo, tendo como base empírica central o Curso Gestão para Aprendizagem, realizado com diretores, coordenadores pedagógicos e professores de escolas do sistema estadual de educação do Tocantins em Dianópolis. Os resultados da pesquisa revelaram que os aspectos teórico-práticos da formação continuada de gestores na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem – embora expressem uma preocupação com os aspectos sociais e político-culturais mais amplos em uma perspectiva democrática – de fato, estão baseados na gestão de cunho gerencial, uma vez que busca, prioritariamente, alcançar os resultados educacionais explicitados nos dados quantitativos, monitoramento, análise, avaliação e domínio dos resultados, buscando alcançar os Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

Palavras-chaves: Gestão escolar. Gestão democrática. Formação continuada de gestores no Tocantins. Curso Gestão para Aprendizagem. Gestão das Escolas Estaduais em Dianópolis.

ABSTRACT

The present research has as general objective to understand - considering the national and state context - the theoretical and practical aspects of the continuing formation of managers in the perception of the participants of the Management for Learning Course, held in 2018, in Dianópolis/TO. To achieve this objective, specifically seek to : discuss the continuing education of school managers from the process of political redemocratization and management of Brazilian education after 1990; To evidence the theoretical and practical aspects of training managers in the State Education System of the State of Tocantins; and show the perception of managers (principals and coordinators) and teachers about the continuing education carried out, through the Management for Learning Course, in three schools of the state education system located in the city of Dianópolis/TO. From this point of view. The study addressed the theme concerning continuing education of Tocantins managers with repercussions for the management of state schools in Dianópolis. This study took as a path to research in the critical-dialectical methodological perspective, through bibliographic, documentary and field research, having as central empirical basis the Management for Learning Course, carried out with principals, pedagogical coordinators and teachers from schools in the state education system of Tocantins in Dianópolis. The research results revealed that the theoretical-practical aspects of the continuing education of managers in the perception of the Management for Learning Course participants, although they express a concern with the broader social and political-cultural aspects in a democratic perspective - in fact, they are based on management of a managerial nature, as it seeks, primarily, to achieve the educational results explained in quantitative data, monitoring, analysis, evaluation and mastery of results, seeking to achieve the Basic Education Development Index (Ideb).

Keywords: School management. Democratic management. continuing formation for managers in Tocantins. Management for Learning Course. Management of State Schools in Dianópolis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pesquisa relacionada à Formação de Gestores Escolares, segundo publicações da RBPAE entre 2000 e 2020.....	44
Quadro 2: Tempo de serviço e tempo de atuação dos sujeitos pesquisados.....	94
Quadro 3: Análise do Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos sujeitos da pesquisa.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Projeção de médias para o Ideb Nacional.....	52
Tabela 2: Caracterização das Regionais de Educação, municípios, número de alunos e número de profissionais da educação no estado do Tocantin	59
Tabela 3: Índice do Ideb do Estado do Tocantins – Anos Iniciais do Ensino Fundamental	59
Tabela 4: Índice do Ideb do Estado do Tocantins – Anos Finais do Ensino Fundamental	59
Tabela 5: Índice do Ideb no Estado do Tocantins – Ensino Médio.....	62
Tabela 6: Escolas Estaduais da Regional de Dianópolis, número de alunos e número de profissionais da educação.....	77
Tabela 7: Escolas Municipais de Dianópolis/TO, ano base 2019	82
Tabela 8: Ideb dos Municípios que compõem a Regional de Dianópolis, Ensino Fundamental, Anos Iniciais e Anos Finais	84
Tabela 9: Ideb Escolas Estaduais dos Municípios da Regional de Dianópolis-Ensino Médio	85
Tabela 10: Ideb das Escolas Estaduais do Município de Dianópolis - Ensino Médio	86
Tabela 11: Quantitativo de alunos e profissionais das escolas pesquisadas.....	87
Tabela 12: Ideb Escola “A” - Ensino Fundamenta l – Anos Iniciais	88
Tabela 13: Ideb Escola “A” - Ensino Fundamental- Anos Finais	89
Tabela 14: Ideb Escola "A" - Ensino Médio	89
Tabela 15: Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) da Escola "B"- Anos Finais do Ensino Fundamental do 6º ao 9º e Ensino Médio.....	90
Tabela 16: Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) da Escola "C"- Anos Finais do Ensino Fundamental	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE	Associação de Apoio à Escola
ANFOPE	Associação Nacional pela Formação do Profissionais da Educação
ANPAE	Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação
ANPED	Associação Nacional de Pesquisa e Educação
BM-BIRD	Banco Mundial – Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento
CEDES	Centro de Estudos de Educação e Sociedade
CLAD	Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários em Educação
DRE	Diretoria Regional de Educação
FNDE	Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica
FORUMDIR	Fórum Nacional de Diretores das Faculdades e Centros de Educação das Universidades Públicas
IDEB (Ideb)	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MGBE	Modelo de Gestão Baseado na Escola
OPE	Curso Orientação Pedagógica Educacional
PDRIS	Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável do Tocantins
PEC	Programa Estrada do Conhecimento
PEE	Plano Estadual de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPPGE	Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação
RBPAE	Portal da Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação no Brasil
SEDUC (Seduc)	Secretaria de Educação Juventude e Esportes
TO	Tocantins
UFT	Universidade Federal do Tocantins

UFT

Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	MÉTODO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
2	FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO CONTEXTO DA POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO A PARTIR DE 1990	25
2.1	GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO HISTÓRICO, GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO DIRETOR PÓS-CF DE 1988 E LDB 9394/1996.....	26
2.2	FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS E A GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DE 1990: ASPECTOS TEÓRICO-PRÁTICOS	34
2.3	O GESTOR ESCOLAR EM FORMAÇÃO NO BRASIL: TENSÃO ENTRE AS DEMANDAS POR GESTÃO DEMOCRÁTICA E GERENCIALISMO DOS RESULTADOS EDUCACIONAIS	42
3	FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO TOCANTINS: GERENCIALISMO ADMINISTRATIVO EXPRESSO COMO DEMOCRÁTICO.....	57
3.1	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DO TOCANTINS	56
3.2	CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DA EDUCAÇÃO NO TOCANTINS: MUNICÍPIOS, ESCOLAS, ALUNOS, PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO, SÉRIE HISTÓRICA DO IDEB.....	58
3.3	A FORMAÇÃO DE GESTORES NO ESTADO DO TOCANTINS: BASE LEGAL, PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS.....	62
3.3.1	Programa Escola de Gestores.....	65
3.3.2	Curso Gestão para o Sucesso Escolar	67
3.3.3	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares	67
3.3.4	Curso Gestão para Aprendizagem.....	69
4	FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NA REGIONAL DE ENSINO DE DIANÓPOLIS: REPLICAÇÃO DA CONCEPÇÃO NACIONAL E ESTADUAL	74
4.1	SITUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA GERAL DA REGIONAL DE DIANÓPOLIS	74
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA REGIONAL DE DIANÓPOLIS: MUNICÍPIOS, ESCOLAS, ALUNOS, PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO E SÉRIE HISTÓRICA DO IDEB ETC.....	77
4.3	CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS: ASPECTOS GERAIS E RESULTADOS DO IDEB	86
4.3.1	Escola A.....	88
4.3.2	Escola B.....	90

4.3.3	Escola C.....	91
4.4	O CURSO GESTÃO PARA APRENDIZAGEM NAS ESCOLAS DO SSE/TO EM DIANÓPOLIS: A PERCEPÇÃO DOS CURSISTAS.....	91
4.4.1	O Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos cursistas gestores.....	96
4.4.2	O Resultado do Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos professores.....	100
4.4.3	Aspectos teórico-práticos depreendidos do estudo: uma síntese geral possível	105
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
	REFERÊNCIAS.....	116
	APÊNDICES.....	123
	ANEXO.....	142

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação intitulada “Formação continuada de gestores no Tocantins: a percepção de gestores e professores escolares em Dianópolis” está vinculado à Linha de Pesquisa: Currículos Específicos e Etapas e Modalidades de Educação do Programa de Mestrado Profissional da UFT – Universidade Federal do Tocantins e tem por objetivo a formação de pesquisadores que contribuam na área educacional. A pesquisa resultante do presente texto tem por objeto de estudo a formação continuada concretizada na temática formação continuada de gestores de escolas do sistema estadual de educação situadas em Dianópolis/TO, tendo como base empírica o Curso Gestão para Aprendizagem.

Em conformidade com a área educacional, para efetivação da gestão democrática, requer-se, dentre outros aspectos, diversos mecanismos de participação como o Conselho Escolar, Conselho de Classe, Associação de Apoio às Escolas (AAE), Eleição de Diretores e diálogos externos, que são fundamentais para o envolvimento de pais e comunidade local. Também é comum o entendimento de que gestão democrática pode ser imprescindível para que a escola cumpra sua função social, possibilitando um espaço de socialização do conhecimento e também de inserção dos sujeitos nas relações sociais.

Nessa perspectiva, o papel do diretor escolar torna-se mais abrangente evoluindo para gestor escolar com a função que vai além da função técnico-administrativa e abrange as dimensões pedagógica, política e cultural.

Entretanto, “a gestão escolar não é uma panaceia para resolver todos os problemas, mas a sua implementação é hoje, uma exigência da própria sociedade que aponta um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade”. (GADOTTI, 2004, p. 92). Ainda, segundo o autor,

Discutir outro aspecto que merece destaque é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação a questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo, e, especificamente à sua comunidade escolar (IDEM, p. 92).

Discutir sobre a democratização nos leva a uma reflexão sobre a atuação do Gestor enquanto líder, que busca os canais efetivos de participação nas relações de poder existentes no cotidiano escolar, principalmente em parceria com o coordenador pedagógico, um aliado fundamental nesse processo. Em relação a isso Paro alerta que, se

[...] a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de sonho irrealizável, e não no sentido que falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas dos que os mantêm permanentemente no poder (PARO, 2005, p. 14).

Nessa perspectiva, o Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, em sua Meta 16, garante a formação em nível de pós-graduação de metade dos professores da educação básica até o último ano de vigência do Plano e, nesse aspecto, a formação de gestores escolares também pode ser depreendida. Diante do exposto, surge a necessidade de criar mecanismos que estimulem interações coletivas fundadas na gestão democrática e formação continuada.

A formação continuada é relevante para a realidade vivenciada nas escolas e, conseqüentemente, para a educação, conforme consta no Plano Estadual de Educação do Tocantins, Art. 2º do PEE/TO Lei 2.977, de 8 de julho de 2015, que tem por diretriz a valorização dos profissionais da educação, com garantia de condições de trabalho e, relacionada a essa diretriz, a necessidade de formação de gestores com vistas à melhoria da gestão da escola e da qualidade do ensino.

Além de constar na lei, a criação de órgãos de gestão colegiados na escola, para que a democracia aconteça no ambiente escolar e na escola pública, é necessário ultrapassar princípios normativos e traduzir na forma de agir na escola para a realização do trabalho educativo.

Frente a essa demanda, o Estado do Tocantins criou e implementou o Programa Formação de Gestores, desenvolvido por meio do Curso Gestão para Aprendizagem. Em conformidade com o projeto analisado (Seduc/TO, 2018), esse curso foi realizado por meio de uma parceria entre o Estado do Tocantins, o Banco Mundial e a Fundação Lemann, com a promessa de uma gestão com técnicas inovadoras, que visa promover o alinhamento de expectativas e cooperação da comunidade escolar.

Em tal lógica, o curso expressa que a equipe gestora tem a oportunidade de desenvolver sua liderança por meio de uma gestão estratégica guiada por um Plano de Ação.

O Plano de Ação expressa, por sua vez, conforme a referida proposta, o conhecimento que o diretor de escola pública deve possuir e dominar, para assim melhor gerir o conjunto sistêmico de operações técnicas, pedagógicas e sociais. Em conformidade com o Programa

em análise, as premissas do gestor no âmbito administrativo-pedagógico estão relacionadas ao gerenciamento, coordenação, administração, acompanhamento e execução das atividades exercidas na escola. Também ao acompanhamento das práticas pedagógicas inovadoras efetuadas pelos professores aos alunos (Seduc/TO, 2018).

O Curso Gestão para Aprendizagem, uma ação do Programa de Formação de Gestores do Estado do Tocantins, foi realizado no período de março a dezembro de 2018, com carga horária de 180 horas, tendo como público alvo Gestores escolares (diretores e coordenadores pedagógicos) que atuam em 269 escolas de Ensino Fundamental e Médio da Rede Estadual do Tocantins (Seduc/TO, 2018).

Esse curso foi realizado por meio da seguinte metodologia: encontro presencial nos cinco (5) polos de Araguaína, Dianópolis, Guaraí, Gurupi e Palmas; orientação aos gestores quanto ao desenvolvimento das atividades de acordo com a lista de verificação; realização de videoconferências (coletivas e individuais); realização de fóruns de interação; envio de *feedbacks* personalizados das atividades recebidas; coleta e análise de dados das avaliações de cada módulo estudado. O principal objetivo do Curso, segundo o projeto analisado (Seduc/TO, 2018), foi contribuir para a formação em serviço dos gestores escolares (diretor e coordenador pedagógico), por meio de instrumentos e metodologias de gestão, com vista a qualificar o processo pedagógico e aprendizagem dos alunos.

Para o desenvolvimento da temática mencionada perguntamos, em geral, sem desconsiderar o contexto nacional e estadual, quais seriam os aspectos teórico-práticos da formação continuada de gestores na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem, realizado no período de 2018, na Regional de Ensino de Dianópolis/TO.

Como desdobramento dessa questão geral, indagamos, especificamente, sobre: qual a diretriz da política/gestão da educação brasileira orienta a formação continuada, em geral, e de gestores escolares, a partir de 1990? Que aspectos teórico-práticos podem ser evidenciados no desenvolvimento da política de formação de gestores do Sistema Estadual de Educação do Estado do Tocantins (SEE/TO)? Qual a percepção dos gestores (diretores e coordenadores) e professores acerca da formação continuada realizada, por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, na cidade de Dianópolis/TO?

Buscando responder à problemática levantada anteriormente, o estudo teve como objetivo geral depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem, realizado no período de 2018, em Dianópolis/TO.

Especificamente, como desdobramento do objetivo geral aventado, o estudo buscou: discutir a formação continuada de gestores escolares a partir do processo de redemocratização política e gestão da educação brasileira pós-1990; evidenciar os aspectos teórico-práticos da formação de gestores do Sistema Estadual de Educação do Estado do Tocantins; e explicitar a percepção dos gestores (diretores e coordenadores) e professores acerca da formação continuada realizada, por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, em três escolas do sistema estadual de educação situadas na cidade de Dianópolis/TO.

Abordar a formação de gestores vinculada à gestão escolar é um fator instigante e, ao mesmo tempo, desafiador, pois é uma premissa inevitável do princípio da gestão escolar democrática no ensino público, conforme orienta a Constituição Federal do Brasil 1988 (Art. 206) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 1996 (Art. 3º). Em relação ao gestor escolar, com base na referida legislação, muitos sistemas (estadual e municipal) passaram a adotar o processo eletivo para o cargo de gestor escolar, independentemente da formação inicial.

O Plano Nacional de Educação 2014-2024 (PNE) apresenta em seu bojo a meta 19, que prevê condições necessárias para a efetivação da gestão democrática com participação da comunidade escolar e contando com recursos e apoio técnico da União. Esse texto do PNE 2014-2024 busca:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Desta forma, embasado no princípio da gestão escolar democrática no ensino público, fundamentada na Constituição Federal de 1988 (Art. 206) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a gestão escolar, mediante este princípio, começou a ser repensada e, partir de então, iniciou um processo de desenvolvimento da autonomia e descentralização da gestão.

Oliveira (2010) aponta que a descentralização posta tem como eixo principal a flexibilização e a desregulamentação da gestão pública que marcam o discurso também na gestão das redes de ensino em todo o Brasil. Entretanto, a autora adverte que as reformas educacionais realizadas na década de 1990 trouxe, então,

[...] a marca da descentralização que resultou em maior autonomia das escolas, porém teve como contrapartida uma sobrecarga de trabalho administrativo sem a real correspondência em termos de condições de infraestrutura nos estabelecimentos

de ensino. Sob o argumento da necessidade de conferir maior autonomia às unidades escolares, os órgãos centrais do sistema acabaram por delegar às escolas muitas das suas rotinas administrativas (2010, p. 132).

No Brasil, os anos 90 ficaram marcados como a época das grandes reformas educativas que ocorreram no país, decorrentes dos movimentos sociais em prol dos direitos políticos democráticos e das transformações econômicas. As discussões iniciais envolvendo o cargo do diretor questionavam a forma de acesso ao referido cargo, que advinham por indicação superior, muitas vezes seguindo interesses políticos e que influenciava uma administração fora do contexto da realidade local.

Assim o processo democrático de eleição de diretores trouxe avanços, no entanto não proporcionou a extinção dos processos tradicionais de gestão. Porém, esse novo processo, dentro do contexto educacional, possibilitou a percepção de conflitos existentes, ativando novas relações entre a direção e o fazer pedagógico.

Ao adotar esse novo modelo de gestão escolar, a gestão democrática, a escola se abre para a comunidade escolar e local. As unidades escolares, assim, passaram, ao menos teoricamente, a ter autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira, envolvendo comunidade escolar e local em busca dos objetivos a serem atingidos. De acordo com Paro (2008), o caminho para um processo democrático inclui:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (2008, p.17).

Nesse sentido, Pedro Demo enfatiza que participar é um processo em constante transformação, a partir de uma conquista processual, contínua e prolongada. Ainda segundo o autor, “Participação é um processo de conquista, não somente na ótica da comunidade ou dos interessados, mas também do técnico, do professor, do pesquisador, do intelectual.” (1993, p. 21).

Sabe-se que para ocorrer a participação da sociedade na escola requer um trabalho da gestão escolar, e, para tal trabalho ser atual, é necessário ter inclusive uma formação continuada dos gestores, pois estes também se inserem num contexto de ressignificação constante de sua prática articulada à dimensão teórica, como práxis sociais.

Para compreender o processo de transformação de uma escola que se configurou como excludente e elitizada faz-se necessário analisar as bases teóricas e legais que sustentam esse processo de gestão democrática participativa na educação pública. Nesse sentido, esta

pesquisa se justifica na dimensão da historicidade da própria educação brasileira com um olhar histórico das condições políticas e legais, a partir da década de noventa na realização do processo de formação continuada, em geral, e da formação continuada de gestores, em particular.

O presente estudo buscou depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem, realizado no período de 2018, em Dianópolis/TO. Fazendo um movimento de aproximação sucessiva em relação à temática estudada, desenvolvemos uma discussão conceitual sobre a gestão democrática, formação continuada de gestores escolares e a prática dos gestores abrangendo as dimensões pedagógica, administrativa, política e cultural em quatro escolas jurisdicionadas à Diretoria Regional de Educação de Dianópolis/TO.

Para Santos Filho, o processo histórico de democratização da escola pública é de longa data, contudo, na década de noventa esteve fortemente presente na luta dos movimentos populares, que reivindicavam mais vagas nas escolas, melhoria salarial e melhor qualidade no ensino. Segundo o mesmo autor, “[...] ao lado do movimento pela democratização do acesso à educação pública, surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade” (SANTOS FILHO, 1992, p. 223).

A participação da sociedade brasileira no ambiente escolar constitui-se como um dos dispositivos que contribui com a democracia na educação pública previsto no inciso VI do Artigo 206 da Constituição Federal de 1988. Dessa feita, as escolas públicas passaram a se organizar em âmbito legal de forma dessemelhante, cabendo aos sistemas de ensino público definirem as normas da gestão democrática na educação básica, de acordo com suas peculiaridades.

Corroborando o marco legal da CF/88, em 1996 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB Nº 9394/96) faz referência à gestão democrática no ensino público brasileiro ao instituir a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes a qual demonstra a necessidade da construção de um espaço democrático, por meio do diálogo, planejamento coletivo, formação e construção de uma proposta pedagógica que vise à melhoria dos resultados educacionais. Assim, conforme a LDB (Art. 14):

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

I) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p. 15).

Prosseguindo nessa direção, para assegurar a gestão democrática do sistema escolar, era preciso garantir autonomia pedagógica, administrativa e financeira, conforme Art.15 LDB nº 9.394/96, ou seja:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 15).

Diante disso, a consolidação do Plano Nacional de Educação (PNE), que é fundamental para que se tenha uma educação de qualidade e democrática, é imprescindível o cumprimento de todas as metas previstas no referido plano.

Nesse contexto, podemos perceber os desafios referentes ao cumprimento do Plano, sendo eles: participação da comunidade na gestão da escola, a formação dos gestores e condições para efetivar a gestão democrática, que dependem do cumprimento das metas 19 e 20 (BRASIL, 2014).

Nessa perspectiva, a meta 19 do PNE trata de assegurar as condições necessárias para a efetivação da gestão democrática com participação da comunidade escolar e contando com recursos e apoio técnico da União (BRASIL, 2014). De certa forma, ela contempla a melhoria das estruturas dos espaços de participação social e fomenta a participação popular tendo como estratégias: incentivar a elaboração de legislação para a gestão democrática nas escolas, com participação da comunidade na escolha da direção; favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira; e desenvolver a formação dos diretores e gestores escolares. Assim pressupõe que ocorra a participação da comunidade nas deliberações que precisam ser tomadas dentro da escola, nessa perspectiva de gestão considerar alguns elementos constitutivos, autonomia, participação, pluralidade e transparência.

No tocante à formação continuada, a Meta 16 do PNE visa formar em nível de Pós-graduação metade dos professores da educação básica até o último ano de vigência do Plano e garantir a todos(as) os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino (BRASIL, 2014).

O Plano Estadual de Educação do Tocantins PEE/TO (2015) contém ações em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE) e com os municípios. O Plano Estadual de Educação, aprovado pela Assembleia Legislativa em 2015, é um documento

norteador das ações educacionais no âmbito tocantinense. Assim, o PEE/TO, em sua Meta 20, explicita a necessidade de efetivação de um programa de formação continuada para os profissionais da Educação Básica:

Instituir, no primeiro ano de vigência deste PEE/TO, programa de formação continuada para profissionais da educação básica, sob o gerenciamento do Estado, extensivo aos municípios, com a finalidade de sistematizar cursos demandados e ofertados, seja de iniciativa própria ou adesões a programas do MEC, estabelecendo monitoramento sistemático.

O PEE/TO contempla a formação continuada, incluindo a de gestores escolares, na Meta 19, estratégia 19.14, incisos I e II, ao garantir a formação continuada em serviço para todas as etapas e modalidades da educação básica agregando, também, a formação continuada na escola nos termos da Meta 20 e estratégia 22.9 abrangendo os profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática.

Este estudo aprofundou discussões em torno da formação continuada de gestores, tendo por base os cursos desenhados para os gestores escolares. Inicialmente, desenvolveu uma pesquisa bibliográfica fundamentada em autores tais como: Carvalho (2013); Dourado (2009); Barroso (2005); Libâneo (2012); Oliveira (2012); Paro (2001; 2008), Santos (2002); Aguiar (2011); Esquisani e Silveira (2015); Oliveira, Carvalho e Brito (2020) entre outros. O estudo também, valeu-se de análise documental da Legislação Federal: Constituição Federal de (CF) de 1988 (BRASIL, 1988); Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96 (BRASIL, 1996); Plano Nacional de Educação 2014-2024 (BRASIL, 2014) e Plano Estadual de Educação Lei nº 2.977, de 2015 (TOCANTINS, 2015), bem como buscou, por meio de pesquisa de campo, apreender a percepção de gestores, coordenadores e professores sobre a formação continuada de gestores, realizada por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, em escolas estaduais da cidade de Dianópolis/TO.

Com a pesquisa pretendemos contribuir para futuras reflexões acerca da formação continuada dos gestores escolares na regional de Dianópolis, bem como no Tocantins, na melhoria teórico-prática do gestor escolar e problematizar o processo educativo no sentido de alcançar os resultados educacionais mais significativos no ambiente escolar. Adianto que o estudo, em termos pessoal e acadêmico-profissional, afetou profunda e positivamente a mim como estudante da temática em pauta, desconstruindo uma visão acrítica sobre a gestão escolar e a política de formação continuada de gestores, bem como incorporando à minha formação uma visão crítica sobre a educação brasileira, em geral, e sobre a gestão da educação tocantinense, em particular.

1.1 MÉTODO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No tocante ao **método**, o estudo que embasou a elaboração da presente dissertação ancorou na abordagem crítico-dialética. Conforme Triviñus (1987), “O materialismo dialético é a base filosófica do marxismo e como tal realiza a tentativa de buscar explicações coerentes, lógicas e racionais para fenômenos da natureza, da sociedade e do pensamento” (TRIVIÑUS, 1987, p. 5). Ressaltamos que, em uma perspectiva crítico-dialética, na qual o movimento do pensamento apreende da materialidade empírica histórica investigada (MARX, 1982) acerca da formação continuada de gestores, a pesquisa que resultou neste texto dissertativo abrangeu o estudo bibliográfico – relacionado às publicações que abordam a temática em pauta – e documental envolvendo os documentos estudados e os dados da pesquisa de campo.

O pensamento, a partir do real, parte do mais simples ao mais complexo, isto é, das partes ao todo, pois o todo ganha sentido significativo por meio das partes, o individual e particular, que existe na conexão com o universal. Ocorre na lógica pensada e praticada por Marx (1982) o movimento do sensorial concreto, do senso comum ou visão aparente das coisas, ao concreto-pensado, que revela as leis, contradições e essência da realidade objetiva. O movimento do pensamento em busca do conhecimento do real vai, primeiramente, do específico ao geral e depois faz o movimento inverso, indo do geral ao específico, alterando significativamente o conhecimento antecedente. Posteriormente, há o retorno ao todo e novamente às partes, pois, nesse constante movimento do conhecimento, o todo e as partes vão se modificando.

Esclarecemos ainda que em uma pesquisa de prisma crítico-dialético, embora o ponto de partida seja a realidade empírica aparente – neste caso o Curso Gestão para Aprendizagem realizado para os gestores escolares como formação continuada – buscamos apreender, pelo movimento do pensamento, a essência da mencionada formação explicitando a sua estrutura e dinâmica no contexto mais amplo. Tal estrutura/dinâmica é constituída historicamente e na perspectiva da totalidade, compreendendo o conhecimento já produzido sobre o tema – reflexões teóricas inerentes à bibliografia produzida e intencionalidades expressas nos documentos publicados – e os dados apreendidos da base empírica estudada (IANNI, 2011) em relação ao Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos participantes da pesquisa.

Nessa perspectiva, compreendemos que, para se realizar a investigação a respeito de determinado fenômeno e/ou realidade, de forma crítica, a abordagem crítico-dialética é a perspectiva mais adequada. Para tanto, não perdemos de vista a dimensão da totalidade que

permite, por exemplo, que, no processo de síntese, o pesquisador esteja atento às contradições e mediações concretas expressas em múltiplas dimensões. Nesse sentido, investigar uma realidade como a formação continuada de gestores requer que iniciemos a partir dos conceitos e sínteses ainda abstratas em relação à gestão escolar situada no contexto da reforma da educação da década de 1990 abrangendo a política de formação continuada de gestores materializadas nos programas e projetos específicos para se chegar ao concreto pensado (MARX, 1982, p. 14) que agrega o Curso Gestão para Aprendizagem, base empírica do estudo em pauta.

Ressaltamos, recorrendo a Marx, que a forma como se apresenta o texto, método de exposição, difere da forma em que os dados foram coletados e tratados, método de pesquisa. Para Marx,

[...] é, sem dúvida, necessário distinguir o método de exposição formalmente, do método de pesquisa. A pesquisa tem de captar detalhadamente a matéria, analisar as suas várias formas de evolução e rastrear sua conexão íntima. Só depois de concluído esse trabalho é que se pode expor adequadamente o movimento real. Caso se consiga isso, e espelhada idealmente agora a vida da matéria, talvez possa parecer que se esteja tratando de uma construção a priori. (MARX, 1985, p. 20)

É fundamental no desenvolvimento de pesquisas, na concepção adotada, a adequada interpretação da diferenciação entre método de pesquisa e método de exposição feita por Marx. Por método de pesquisa entendemos uma apropriação em pormenor da realidade estudada, ou seja, é a análise que evidenciará as relações internas de cada elemento em si. Nesse método, a análise detalhada evidenciará as leis particulares que regem o início, o desenvolvimento e o término de cada objeto ou fenômeno estudado. Por método de exposição entendemos a reconstituição, a síntese do objeto ou fenômeno estudado, como um processo inverso, oposto ao primeiro, de tal forma que se imagina que foi construído a priori. Na exposição, o objeto desvela-se gradativamente conforme suas peculiaridades. É, pois, consequência de uma pesquisa anterior das formas de desenvolvimento e das conexões existentes entre elas.

Sublinhamos que em Marx o método dialético ganha um sentido específico na articulação entre o concreto empírico e o concreto pensado. O concreto empírico, aparente e abstrato deve ser tomado como ponto de partida para se chegar ao concreto pensado, considerando que “o ideal não é nada mais que o material, transposto e traduzido na cabeça do homem” (MARX, 1985, p. 20).

Em relação aos **procedimentos**, a pesquisa, quanto aos objetivos, tem um caráter descritivo-exploratório, pois esta é apropriada, para o tipo de análise acerca da apreensão dos aspectos teórico-práticos do Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos cursistas diretos gestores (diretores e coordenadores pedagógicos) e dos professores das escolas estaduais de Dianópolis/TO. A pesquisa descritivo-exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema visando torná-lo explícito e abrange as técnicas/instrumentos de coleta de dados, no caso da presente pesquisa, a entrevista semiestruturada. Acrescentamos, entretanto, que no processo de análise para a produção de síntese concreto-pensada, ancoramos nas orientações da pesquisa explicativa, buscando explicar e identificar os aspectos teórico-práticos que determinaram ou contribuíram para ocorrer a formação continuada de gestores nas escolas pesquisadas, sem desconsiderar a formação continuada no âmbito nacional e estadual (PRODANOVE, 2013).

Em relação aos procedimentos, além do estudo bibliográfico e documental, para o alcance dos objetivos elencados, realizamos uma entrevista com os gestores e professores mencionados anteriormente, por entender que “[...] ao mesmo tempo que valorizam a presença do investigador, também dão espaço para que o sujeito investigado tenha liberdade de participar e enriquecer a investigação.” (TRIVIÑUS, 1987, p. 146).

No universo de 20 escolas jurisdicionadas à Regional de Dianópolis, realizamos uma entrevista, por meio de questionário estruturado envolvendo os atores participantes, sendo estes: três (3) gestores e três (3) coordenadores pedagógicos das escolas que participaram da formação continuada por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, base empírica do presente estudo. Além dos diretores e coordenadores ouvimos, também, como sujeitos da pesquisa, seis (6) professores que atuam nas escolas pesquisadas.

A seleção das três escolas participantes da pesquisa se justifica pelo fato de essas terem sido selecionadas pelo Banco Mundial, de forma aleatória, para participarem da formação continuada, por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, na primeira etapa de formação realizada na Regional de Educação de Dianópolis/TO. Lembramos que os dados coletados foram utilizados no estudo em conformidade com os princípios éticos da pesquisa (ANEXO I). Nesse sentido, aos participantes da entrevista foi esclarecido sobre o objetivo do estudo e garantido o anonimato de sua participação na pesquisa.

A análise dos dados foi realizada no sentido de apreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada de gestores na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem, realizado no período de

2018, em Dianópolis/TO. Buscamos, principalmente, evidenciar a percepção dos sujeitos da pesquisa sobre a formação continuada, sua relação com a escola em geral, os resultados relativos aos índices do Ideb e sobre a gestão da escola.

O entendimento de determinado fenômeno educacional estudado será efetivado quando for apreendida sua manifestação mais simples possibilitando a compreensão do objeto estudado nas suas múltiplas determinações. Quanto mais articulações teórico-práticas puderem ser explicitadas sobre esta categoria simples, empírica – formação continuada de gestores –, mais próximos estaremos de apreender, pelo movimento do pensamento, a percepção dos gestores sobre o curso de formação continuada Gestão para a Aprendizagem, que situa no contexto histórico mais amplo da política educacional nacional e estadual de formação continuada de gestores.

Considerando o exposto anteriormente acerca do método exposição, o presente texto, buscando um encadeamento lógico forjado no entendimento da pesquisadora, apresenta-se **estruturado**, além da introdução (seção I) e as considerações finais (seção V), em três outras seções que abordam diretamente a temática estudada.

A seção II abordou a discussão sobre a gestão escolar, gestão democrática, conforme a CF de 1988 e LDB 9394/1996, e o papel do gestor escolar, política e gestão da educação e política de formação continuada de gestores. Nessa seção, a discussão realizada a partir da pesquisa bibliográfica e documental possibilitou estabelecer a intrínseca relação entre a política e gestão da educação realizada no contexto da reforma do Estado e da educação da década de 1990, a gestão das instituições escolares tendo o diretor como um dos responsáveis pela busca dos resultados educacionais e a política de formação continuada dos trabalhadores da educação, em geral, e dos gestores, em particular.

A seção III discutiu a formação continuada de gestores no Tocantins, fazendo, com base no marco legal da educação estadual: uma caracterização geral da educação no Estado, incluindo os dados sobre municípios, escolas, alunos, profissionais da educação e série histórica do Ideb; a formação de gestores realizada pelo SEE/TO destacando os planos, programas e projetos; e evidenciando os principais programas de formação continuada de gestores do Tocantins realizados e em realização, a exemplo do Curso Gestão para Aprendizagem.

A seção IV trouxe o debate acerca da formação continuada de gestores na Diretoria de Ensino de Dianópolis/TO. A seção contemplou a discussão sobre a situação e caracterização histórica geral da Regional de Ensino evidenciando os dados relativos ao quantitativo de

municípios, escolas, alunos, profissionais da educação e série histórica do Ideb. Acrescenta-se ao exposto breve caracterização das escolas pesquisadas em relação aos aspectos gerais e resultados do Ideb e da formação continuada de gestores do SEE/TO na Regional de Educação de Dianópolis. A seção é concluída com a explicitação da percepção dos gestores (diretores e coordenadores) e professores acerca da formação continuada de gestores, realizada por meio do Curso Gestão para Aprendizagem.

2 FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO CONTEXTO DA POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO A PARTIR DE 1990

A presente seção busca responder qual a diretriz da política e gestão da educação brasileira que, a partir de 1990, orienta a formação continuada de gestores escolares. Frente à questão, o estudo objetivou discutir a formação continuada de gestores escolares a partir do processo de redemocratização política e de gestão da educação brasileira pós-1990.

Nesse viés, e considerando que o diretor escolar pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação e do processo de ensino escolar, realizamos um breve levantamento das políticas educacionais brasileiras que influenciaram diretamente na gestão escolar. Também destacamos os mecanismos legais criados nas últimas décadas que abordam a questão da gestão escolar, verificando quais repercussões esses mecanismos tiveram no modo como a escola é organizada e administrada. Partindo do entendimento geral sobre a política e gestão da educação e da escola, buscamos entender a importância da formação específica para gestores escolares, a fim de que esses possam contribuir na construção de uma escola democrática e de qualidade frente à intensificação da lógica instrumental e gerencial no âmbito da educação e das instituições escolares brasileiras.

2.1 GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO HISTÓRICO, GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO DIRETOR PÓS-CF DE 1988 E LDB 9394/1996

Nesse item, buscamos, como ponto de partida, fazer uma breve retrospectiva histórica sobre a educação no Brasil, visando entender no contexto da gestão a formação dos profissionais da área. Nesse sentido, trouxemos, inicialmente, informações sobre as legislações vigentes que embasam a educação no país: a Carta Magna CF/1988; Lei nº 9394/96 (LDB), Plano Estadual de Educação Lei nº 2.977 de 2015 e o Plano Nacional de Educação 2014-2024.

Destarte, com a Proclamação da República em 1889, os governos passaram a questionar o modelo educacional imperial. Por séculos, prevaleceu a educação jesuíta, mas, com a vinda da família real portuguesa para o Brasil no início do século XIX, novos rumos foram pensados no período de 1880 a 1930; para tanto foram criadas faculdades e escolas normais de formação na tentativa de solucionar o problema do analfabetismo no Brasil.

No decorrer do tempo e diante da necessidade de fiscalizar as instituições escolares de modo mais efetivo, necessitava-se de alguém dentro das instituições, surgindo, assim, o

diretor escolar. Suas atribuições envolviam fazer o diálogo com os órgãos governamentais e criar as diretrizes administrativas e pedagógicas. Conforme Antunes e Carvalho (2008), seu papel tornou-se relevante e influente frente à sociedade da época, sendo convidado a compor posto junto a jornais e revistas na produção de artigos, realizar conferências e assumir o status de conselheiro de secretários de estado.

Gadotti (2000) divide a história da educação brasileira em quatro fases: a primeira, do descobrimento até 1930; a segunda, dos anos 1930 a 1964, com a instauração da ditadura militar; a terceira, do período pós-64 até 1985; e, por fim, a quarta, que vai de 1985 até a atualidade. Contudo, há estudos que defendem o que poderia ser uma quinta fase a partir do ano de 2016, a fase não democrática.

Durante a segunda fase, diante de ajustes nacionais para acompanhar o desenvolvimento econômico mundial, viu-se, também, a necessidade de elaborar uma legislação que atendesse todos os níveis de ensino. Essa discussão envolveu vários segmentos da sociedade e acabou por culminar na primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação em 1961.

Quanto à administração escolar, os anos de 1930 a 1940 foram importantes, pois apresentaram as primeiras diretrizes institucionais com vistas à qualificação dos profissionais para assumirem a função de administrador escolar e também trouxeram trabalhos pioneiros na discussão sobre o papel de diretor de escola. O início do século XX e as novas mudanças que se instalavam deram oportunidade para que a sociedade discutisse os rumos da educação em âmbito nacional (ANDREOTTI, 2006).

Nesse sentido, Félix (1984) afirma que as teorias da administração empresarial, quando aplicadas ao campo educacional, transformam questões sociais, políticas e econômicas em questões puramente técnicas. E isso teve repercussões para a formação dos administradores escolares, que passou a explorar muito mais a técnica administrativa do que a dimensão pedagógica, como se a escola não passasse de uma empresa.

É a partir destas críticas ao conceito e prática de administração escolar baseada no enfoque técnico, no contexto da década de 1980, que começa a aparecer na literatura deste campo o conceito de gestão escolar. É este caráter de essência política e de preocupação com o pedagógico que dão base ao conceito de gestão escolar, como forma de diferenciar-se da visão técnica que historicamente permeou o conceito de administração escolar (DRABACH, 2009, p. 60).

Assim, segundo a autora supracitada, como resultado de um processo de mudanças no país, houve a criação da Associação Brasileira de Educação (ABE) em 1924; o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública em 1930; a Constituição Federal de 1934, que

estabeleceu a necessidade de um Plano Nacional de Educação, a gratuidade do ensino elementar e propositura de reformas educacionais. Bem como o movimento Escola Nova, caracterizado por ideais inovadores e pedagógicos sob a concepção de John Dewey. Esse movimento questionava a forma tradicional, religiosa com a autoridade centralizada na figura do professor como a gestão dessas instituições escolares era feita. Em 1932, foi apresentado um Plano de Reconstrução Nacional, conhecido por Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que defendia a escola pública, laica, gratuita e obrigatória, trazendo novas propostas para a educação, com a missão de resolver a questão da enorme desigualdade socioeconômica observada no país.

Apesar de muitas ideias inovadoras, Lima (2012) faz ponderações sobre inconsistências encontradas nesse documento. No campo da gestão educacional, ele observa que o manifesto apresentava noções de sistema e organicidade, bem como uma concepção pedagógica e diretiva da organização racional do trabalho. Assim, mesmo defendendo uma formação democrática, a estrutura educacional proposta no manifesto ainda era construída a partir de um sistema de hierarquias, o que contribuiu para a permanência de uma gestão tradicionalista e autocrática.

Um autor bem conhecido desse período é Anísio Teixeira. Ele não só participou do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, como trabalhou em diversos órgãos relacionados à administração da educação pública. Teixeira se preocupava com a qualidade da educação e entendia a importância que a administração escolar podia ter nesse aspecto. Ele defendia que o ato de administrar uma escola estava diretamente ligado ao ato de ensinar, de modo que o próprio professor deveria ter a função de administrador escolar. E, de fato, em muitas pequenas escolas durante as décadas de 1930 a 1960, o professor acumulava funções de mestre e gestor. Contudo, à medida que o sistema de ensino foi ficando maior e mais complexo, Teixeira reconheceu a necessidade de preparar os professores para a ação de gerir a escola. Isso fica evidente no seguinte comentário:

Como tenho que educar toda a população, terei de escolher os professores [...] e, a despeito de todo o esforço de prepará-los, trazê-los para a escola ainda sem o preparo necessário para que eles dispensem administração. Esta se terá de fazer altamente desenvolvida, a fim de ajudá-los a realizar aquilo que faziam se fossem excepcionalmente competentes (TEIXEIRA, 1961, p. 86).

Apesar de já evidenciar em seus escritos alguns traços do pensamento crítico em relação à escola, Teixeira e outros autores da época seguiam os princípios da administração pública na administração escolar. Conforme Souza (2006) expõe, a adoção dos princípios da administração pública na gestão de escolas, influenciada pelo sistema de produção capitalista,

conduziu à ideia de que o alcance da qualidade de ensino se daria por meio de uma organização tecnicista da escola, como se esta fosse uma mera extensão do sistema econômico.

Segundo Castro (2007), foram criadas propostas voltadas para a formação do magistério, envolvendo a criação de instituições superiores, com o propósito de formar, desenvolver e especializar professores. Essas propostas representaram um grande avanço da legislação vigente e ambiente propício à criação dos cursos de pedagogia a partir de 1939, que tinham como preocupação a formação docente para o curso normal. O Decreto Lei n. 1.190-1939, organizou a antiga Faculdade Nacional de Filosofia e foi uma das principais seções da referida faculdade. O Curso de Pedagogia era oferecido no esquema 3+1, conferindo ao concluinte o diploma de bacharelado e licenciatura, o qual formava o técnico em educação e o professor da Escola Normal. Já o bacharel em Pedagogia ou o Técnico em Educação era formado em três anos e podia atuar em áreas não docentes da Administração Escolar. Já o diplomado em licenciatura permitia a atuação como professor, porém teria que cursar mais ano através de uma complementação, de Didática.

Ainda na visão do autor supracitado, foram criadas Leis Orgânicas do Ensino Primário e do Ensino Normal, Decreto-Lei n. 8.529/1946 e Decreto-Lei n. 8.539/1946 respectivamente, onde se observava a indicação de atuação do pedagogo.

A primeira o considerava como um técnico em educação, um diretor de estabelecimentos de ensino e um docente. Atuando como técnico, o pedagogo aproximava-se de um perfil profissional não docente, ou seja, aquele que exercia atividades administrativas [...] O cargo de diretor da escola estava previsto no artigo 36 da Lei Orgânica do Ensino Primário, que apontava para o concurso de diretores, em que eram priorizados os egressos do curso de Administração Escolar, oferecido em nível pós-médio. Esse Decreto não fazia referência ao Curso de Pedagogia para a formação de diretores (CASTRO, 2007, p. 222).

Em 1931, a Escola Normal passou a Instituto Pedagógico (nível médio), compreendendo “um jardim da infância, uma escola de aplicação, um curso complementar, um curso normal e um curso de aperfeiçoamento pedagógico, o qual apresentava uma cadeira referente à Administração Escolar”, o que demonstra a preocupação com os cargos de ocupação administrativa. Dois anos após, o referido Instituto passa a ser de nível superior, visando formar professores primários e secundários, inspetores e diretores de escolas. Na década de 1930, acreditava-se numa formação em bases científicas para administrador escolar, em que a formação de diretores de grupos escolares acontecia em três anos de estudo,

sendo dois para formação de caráter geral e um para administração escolar (ANDREOTTI, 2006, p. 105).

Assim, a introdução dos estudos referentes à questão da administração escolar buscou acompanhar os preceitos da administração empresarial, quanto à visão da eficiência, da racionalidade e da cientificidade. A exigência relativa à especialização e nível de escolaridade passou a ser requisito para assumir o cargo de diretor. A LDB n. 4.024, de 1961, quanto à função do diretor de escola, definia que “o diretor de escola deverá ser educador qualificado”, não dando especificidade ao cargo (SANTOS, 2002, p. 70).

Durante a década de 1960, entretanto, uma série de acontecimentos no âmbito econômico, político, científico e social trouxe impactos para o campo da gestão escolar. É então que se inicia outro período, chamado de período crítico. Trata-se de um momento em que o pensamento clássico da administração escolar começa a ser debatido. Sob influência do pensamento marxiano, busca-se uma escola modernizada e com olhar questionador. Esse período se estende entre as décadas de 1970 e 1980. Percebendo que os princípios da administração geral são resultado da demanda capitalista, os autores da época passam a questionar a aplicação desses princípios na gestão das escolas.

Cabem destaque a dois fatos importantes ocorridos na mesma década. Em 1963, uma publicação sobre o contexto da administração escolar contribuiu para constituir um curso básico e expor novas bases de estudos e formação para época. Trata-se do livro do autor Lourenço Filho, com título *Organização e Administração Escolar*, e a criação da Associação Nacional de Profissionais de Administração e Educação (ANPAE), que ainda hoje é atuante.

Já nos anos de 1970 e 1980, segundo Aranha (1996), diante dos problemas que a educação no Brasil enfrentava desde a formação precária dos profissionais, a repetência e evasão escolar, estudiosos e pedagogos elaboraram os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), com o objetivo de alcançar melhor qualidade no ensino e na aprendizagem.

Conforme ainda o autor citado, para garantir uma escola pública, universal, gratuita e democrática e de qualidade, é imprescindível que haja uma participação da sociedade na discussão dos problemas educacionais, sociais e locais.

Segundo Paro (2006), a administração escolar desse período é resultado dos esforços de um grupo, no qual a última palavra cabe ao diretor escolar, que é o representante legal, que responde pelo processo de organização, controle e supervisão das ações realizadas pela escola.

Assim nessa década começou-se a ter uma visão diferenciada em relação à Administração Escolar, entendendo esta como uma atribuição que estivesse comprometida com a transformação social. Nesse sentido, o papel do administrador escolar não se restringia somente às questões burocráticas, mas também à incorporação no processo educacional dos interesses da comunidade.

De modo que esse profissional, diante dos novos anseios e da abertura política que se estruturava na época, necessitava conhecer o contexto social e produzir, a partir de então, mecanismos capazes de envolver a comunidade escolar e local nas discussões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola.

Estamos falando da gestão democrática da escola, que, lentamente, tem se incorporado à educação brasileira e, a partir da década de 1980, expressa na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Esses instrumentos legislativos acabaram incorporando os anseios de movimentos sociais, científicos e políticos da população brasileira, que, especialmente a partir da década de 1980, engajaram-se na realização de uma reforma política e social no país, defendendo, entre outros aspectos, a gestão democrática da educação e da escola.

No campo educacional, esses movimentos reivindicavam mais vagas nas escolas, melhoria salarial e melhor qualidade no ensino. E, como afirma Santos Filho, (1992, p. 223), “ao lado do movimento pela democratização do acesso à educação pública, surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade”, entre elas, a escola.

O golpe militar de 1964 foi seguido por forte repressão em diversos setores da sociedade. Apesar de afirmar-se como nação democrática, o Brasil estava longe de manifestar uma democracia plena. Por isso, a democracia foi a bandeira levantada por vários movimentos sociais e políticos que surgiram entre as décadas de 1970 e 1990. As lutas desses movimentos fizeram com que eles chegassem à assembleia constituinte e influenciassem a formulação da Carta Magna brasileira, isto é, a nossa Constituição Federal (TOLEDO, 2004).

O resultado dessa participação popular no texto constitucional fica evidente logo no primeiro artigo da Constituição, em que a República Federativa do Brasil é adjetivada como um Estado Democrático de Direito. Essa definição confere à nação brasileira uma série de valores e princípios que regem o modo como a nossa sociedade e todas as instituições que fazem parte dela se organizam.

Silva (2005, p. 228) traz dez princípios que subjazem à expressão “Estado Democrático de Direito”. Entre esses princípios está “a necessidade de providenciar mecanismos de apuração e de efetivação da vontade do povo nas decisões políticas fundamentais do Estado, conciliando uma democracia representativa, pluralista e livre, com uma democracia participativa efetiva.”

E essa democracia participativa e efetiva não deve existir apenas no meio político, mas em todas as instituições que fazem parte da sociedade, incluindo a escola. Assim, a Constituição Federal foi um marco para o estabelecimento de uma democracia mais plena em todos os setores da sociedade brasileira. Contudo, em vez de simplesmente legislar a democracia como elemento fundamental em todas as instâncias da sociedade, esse instrumento legal também decretou especificamente que a gestão escolar fosse democrática.

No capítulo III, seção I da CF de 1988, que trata da educação, o texto constitucional diz em seu artigo 206: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma de lei.” (BRASIL, 1988).

Para Cury (2000) surgiram duas vertentes, a partir dos movimentos docentes em prol da educação pública no Brasil: a primeira visava à democratização escolar, buscando atender um maior número de indivíduos, ensino gratuito, qualidade da educação e garantia de recursos financeiros para a educação pública, e a segunda “[...] acentuava tanto a valorização do trabalho docente em novas estruturas internas das redes escolares, quanto à qualificação dos sujeitos do ato pedagógico.” (CURY, 2000, p. 199).

Essa menção à “gestão democrática do ensino” pode soar à primeira vista como algo trivial, mas foi um grande passo rumo à democratização e à autonomia da escola. Sobre a importância da gestão democrática, Carvalho (2004, p. 68) afirma que esta se articula “com uma educação no sentido da emancipação daqueles que vivenciam a escola pública gratuita” e acrescenta que ela “contrapõe-se à gestão na perspectiva do projeto educacional neoliberal”. Ainda sobre a educação na perspectiva neoliberal e o contraste com uma política educacional democrática e participativa, Carvalho (2004) diz:

[...] na política educacional neoliberal são explicitadas a cultura empresarial, a privatização do ensino público, a desconcentração dos encargos e a participação voluntária, portanto marcada por uma lógica economicista, administrativa, elitista e subserviente, que contraria uma política educacional – libertadora, participativa e socializadora – voltada para o atendimento às camadas populares, que necessitam, para a sua emancipação, de uma escola pública, gratuita e de qualidade, capaz de contribuir com a sua formação (CARVALHO, 2004, p. 68).

Tal política educacional libertadora e participativa, livre das amarras elitistas do pensamento neoliberal, só foi legalmente possível quando o texto constitucional aliou os termos “gestão” e “democrática”. Carvalho (2004, p. 70) comenta o entendimento que diferentes teóricos têm acerca do termo “gestão” e destaca que, para o Banco Mundial, “a implementação de um estilo gerencial de gestão da educação viabiliza novas formas de regulação que facilitam a eliminação de resistências à ideologia neoliberal e reestruturam o processo educacional adaptando-o ao momento histórico vivido pela sociedade capitalista”. E quanto à gestão “democrática”, entendemos esta como um “processo de participação efetiva capaz de contribuir com a concretização de uma participação cidadã, contrapondo-se a uma participação restrita aos aspectos funcionais e economicistas calcados nos valores neoliberais.” (CARVALHO, 2004, p. 71).

Assim, a inserção da expressão “gestão democrática do ensino” foi um grande passo rumo à reorganização da gestão das escolas públicas, visto que teve influência na criação de políticas públicas e programas diretamente relacionados à gestão escolar. Um exemplo disso é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.364, de 1996. Essa lei, que rege os sistemas de ensino municipal, estadual e federal do país, reforça o princípio da gestão democrática, ressalta a importância da participação de todos os profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, explicita a necessidade de participação dos pais e da comunidade escolar nas deliberações da escola por meio da presença e atuação efetiva nos conselhos e também legisla sobre a autonomia progressiva da escola em questões pedagógicas, administrativas e de gestão financeira, conforme observamos nos artigos 14 e 15.

Apesar de fomentarem grandes avanços para a educação nacional, tanto a Constituição Federal como a LDB apresentam algumas indefinições ou inconsistências que acabaram dificultando a criação de programas eficientes para que a assegurada gestão democrática saísse do papel e se tornasse realidade. Por exemplo, no que tange ao texto da Constituição, embora, como já mencionado, as palavras “gestão” e “democrática” tenham aberto o caminho para o rompimento com a organização escolar neoliberal, esses termos também deram base para diferentes interpretações. O resultado foi o surgimento de diferentes projetos disputando pela regulamentação do artigo 206 da Constituição, cada um deles defendendo que suas propostas eram mais adequadas de acordo com sua interpretação do texto constitucional. Oliveira (1997, p. 95) deixou isso claro ao afirmar que “[...] a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação. A

leitura que se faz dos termos gestão e democracia e, ainda mais, da combinação de ambos, varia conforme os projetos em disputa”.

Algo similar aconteceu com a LDB. Apesar de ser um pouco mais específica do que a Constituição ao mencionar a criação coletiva de um projeto pedagógico e a participação da comunidade escolar em conselhos escolares, a LDB é muito vaga ao dizer que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica” (BRASIL, 2017, p. 15), pois deixa para os municípios, os estados e o Distrito Federal a regulamentação das normas da gestão democrática. Além disso, a LDB é omissa em especificar, por exemplo, as formas de provimento de gestores escolares e o tipo de qualificação e de formação que se exige para esse cargo. Sobre as consequências dessas falhas no texto da LDB, Silva e Leão (2014) mencionam:

Em diversos municípios, o salário de diretores não ultrapassa ou se equivale ao salário de professores lotados quarenta horas semanais, o que gera desmotivação destes professores para atuarem como gestores, uma vez que os atributos do cargo são variados e implicam em muita dedicação (SILVA; LEÃO, 2014, p. 105).

Segundo o autor supracitado, fez-se ainda outra tentativa de abordar a questão da gestão democrática na educação, por meio da Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001, quando foi implementado o primeiro Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2011), com o objetivo de elevar o nível de escolaridade da população nacional e melhorar a qualidade do ensino em todos os níveis, bem como reduzir as desigualdades sociais e regionais, em relação ao acesso e permanência, alcance do sucesso na educação pública, democratização da gestão do ensino público, por meio do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola e a participação de toda comunidade escolar e local em conselhos escolares.

O segundo Plano Nacional de Educação foi instituído em junho de 2014, através da Lei nº 13.005, com vigência até 2024, cujas diretrizes principais são: erradicar o analfabetismo, universalizar o atendimento escolar, superar as desigualdades educacionais, promover a cidadania e erradicar todas as formas de discriminação. Visando, ainda, à melhoria da qualidade da educação, a formação para o trabalho e para a cidadania com foco nos valores morais e éticos; a promoção do princípio da gestão democrática, buscando uma promoção humanística, cultural e tecnológica; aplicação de metas para os recursos públicos em educação; valorização dos profissionais em educação; resgate dos princípios de respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental

2.2 FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS E DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DE 1990: ASPECTOS TEÓRICO-PRÁTICOS

Em geral, depreendemos da produção sobre a temática no campo da educação que para a efetivação da gestão democrática faz-se necessário criar as condições políticas e materiais, destacando-se a necessidade de formação continuada dos trabalhadores em educação. A discussão que segue busca evidenciar a formação de gestores no Brasil a partir da Lei nº 9.394, de 1996, que estabelece fundamentos para a gestão democrática do ensino, possibilitando uma prática social da educação. Nesse sentido, o referencial de gestão democrática passa a exigir novas reflexões e práticas acerca da gestão escolar, bem como sobre o perfil do gestor.

A LDB, em seu bojo, institui alguns moldes para a gestão democrática, dentre eles destacam-se a construção participativa dos profissionais no Projeto Político-Pedagógico, o envolvimento das comunidades escolares e participação nos conselhos.

É importante ressaltar que, a partir desse período, houve várias formas de denominar a gestão escolar, pois não ocorreu uma normatização, assim pode ser identificada como gestão democrática, gestão participativa, gestão compartilhada e cogestão. No Brasil, segundo Gracindo (2009), podem-se observar duas formas de gestão escolar, uma que reflete as questões econômicas da gestão e outra com uma visão socioantropológica. A primeira está associada ao modelo gerencial educacional dos anos 1970, que tinha como referência o mercado e suas demandas. Nesse período, a gestão escolar é vista como uma gerência e teve acesso a financiamentos de organismos internacionais para implantar as experiências como “gerência empresarial da escola”, “escola empresa” ou de “escola de qualidade total”. A segunda tem foco no processo educativo, considera os sujeitos envolvidos na prática, e as suas ações são de relevância social. Nesse sentido, esta gestão, que envolve todos os segmentos escolares, torna-se uma experiência democrática que possibilita um acompanhamento e envolvimento, tanto na concepção, quanto na implementação e avaliação do trabalho escolar. Desse modo, descortinam-se as dimensões políticas e pedagógicas da gestão escolar, as quais estão diretamente ligadas às práticas educativas e têm compromisso com a transformação social.

Assim, essas duas concepções permitem a reflexão da importância da gestão escolar no contexto social, propiciando conceitos e ações que melhor atendem às diversas visões da

sociedade. É imprescindível, para não incorrer em interpretações dúbias, diferenciar os termos “administrar, gerir, dirigir” e “participar na gestão”.

Segundo Machado e Maia (2006), das definições atribuídas a administrar, que se referem ao caráter teórico-prático dessa área de conhecimento, remete-se ao pensamento como componente prático-técnico. Esse termo não é empregado isoladamente, quando incorporado aos estudos relacionados à pedagogia. Nesse sentido, a expressão é relacionada à administração educacional, administração da educação, administração escolar. Diante disso, podemos entendê-la como uma administração aplicada ao contexto de atividades próprias do ensino e de execução de serviços educacionais.

Os autores ainda citam que administrar pode estar associado à técnica ou à arte de planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar todas as ações e esforços para o alcance dos objetivos educacionais. Para tanto, é preciso que essas políticas educacionais brotem da vivência da sociedade educativa. Também é percebida como um termo relativo à administração da educação em sua globalidade, atingindo as esferas federal, estadual e municipal. Portanto, exclui essa concepção da relação administrativa com foco na unidade escolar.

Segundo a LDB, Art. 12, os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta;
- VIII - notificar ao Conselho Tutelar do município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei; pedagógica da escola;
- IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (bullying), no âmbito das escolas;
- X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas;
- XI - promover ambiente escolar seguro, adotando estratégias de prevenção e enfrentamento ao uso ou dependência de drogas.

Para Cury (2001), cada verbo apresentado nos incisos acima está determinando um campo de conhecimento, de competências e de valores incorporados pelos profissionais da educação; são verbos que, conseqüentemente, atingem os dirigentes escolares, visto

responderem pela funcionalidade e pelo cumprimento dessas prerrogativas. É perceptível que as referências à gestão não contemplam o conjunto de atividades de suporte pedagógico que precisam ser exercidas no contexto escolar.

Algumas diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em pedagogia, licenciatura, foram instituídas a partir da Resolução CNP-CP nº 1, no ano de 2006, que, em seu artigo 4º, prevê que, além da função de docência, o graduado no referido curso poderá participar na organização e na gestão de sistemas e instituições de ensino. Nesse sentido, permaneceu o preparo para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica (artigo 64 da LDB nº 9.394/96).

No Brasil, o Governo Federal, no ano de 2005, buscando qualificar o gestor na educação básica e visando melhorar os indicadores da qualidade da educação, lança o programa “Escola de Gestores da Educação Básica”, sob a organização e responsabilidade do MEC (TEIXEIRA, 2011).

Segundo Carvalho (2004), na década de 1990, havia uma insatisfação, somada a uma pressão internacional que apontava para uma necessidade de reformas que conduzissem a uma descentralização, que poderia promover autonomia dos sistemas educacionais e da escola. Esse caminho foi uma das formas apontadas para resolver os problemas da incapacidade administrativa do sistema educacional.

Entre as influências externas que induziram a escola a repensar o seu papel como instituição formadora, Silva e Leão (2014, p. 103) citam “avanços em tecnologias de informação, desenvolvimento econômico, exigência de novas qualificações profissionais, desenvolvimento da pesquisa e mudança em paradigmas científicos”. Diante disso, ficou perceptível a existência de uma administração deficitária da escola, motivo pelo qual surgiu a necessidade de uma gestão mais democrática e participativa.

A partir desse momento, a gestão escolar ganha mais espaço nas pesquisas acadêmicas e toma uma dimensão mais política. Uma educação para a democracia se tornou questão central nas lutas por uma educação de qualidade.

Indicadores internacionais apontam que já houve muito progresso na qualidade da educação ofertada no Brasil. No entanto, nos *rankings* mundiais da educação, o país ainda ocupa uma posição preocupante, o que não é uma surpresa. Todos aqueles que mantêm contato com o ambiente escolar, incluindo gestores, professores, alunos, pais e a comunidade de modo geral, percebem que existem grandes questões que ainda precisam ser solucionadas a fim de alcançar uma educação igualitária. E tais questões estão associadas a diversas

dimensões da escola, desde a pedagógica, administrativa, jurídica, financeira até mesmo as questões socioeconômicas e culturais da família para o acompanhamento do desenvolvimento educacional.

Segundo Dourado, Oliveira e Santos (2007), foram definidos alguns elementos que impactam na qualidade da educação. No contexto extraescolar, menciona-se a dimensão socioeconômica e cultural dos estudantes. De fato, o capital econômico, social e cultural da família pode influenciar na aprendizagem e na trajetória escolar dos estudantes. No contexto intraescolar, são mencionados quatro elementos: a) as condições de oferta do ensino (o que inclui os espaços que a escola tem ou não a oferecer, como bibliotecas, laboratórios, áreas de convivência e de práticas esportivas etc.); b) a formação inicial e continuada do professor, bem como as ações pedagógicas que adota em sua prática profissional; c) a satisfação do aluno com a escola, bem como sua permanência e seu desempenho escolar; e d), o que é mais importante para esta pesquisa, a gestão e organização da escola. Os referidos autores afirmam:

A definição da Qualidade da Educação é uma tarefa complexa, porque envolve contextos, atores e situações diversificadas. As pesquisas e estudos, sobretudo qualitativos, indicam como aspectos importantes dessa definição: a estrutura e as características da escola, em especial quanto aos projetos desenvolvidos; o ambiente educativo e/ou clima organizacional; o tipo e as condições de gestão; a gestão da prática pedagógica; os espaços coletivos de decisão; o projeto político-pedagógico da escola; a participação e integração da comunidade escolar; a visão de qualidade dos agentes escolares; a avaliação da aprendizagem e do trabalho escolar realizado; a formação e condições de trabalho dos profissionais da escola; a dimensão do acesso, permanência e sucesso na escola – entre outros. Todos esses aspectos impactam positiva ou negativamente a qualidade da aprendizagem na escola (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 18).

Falando especificamente sobre como a gestão da escola afeta a qualidade da educação, os autores citam a importância de mecanismos de informação e de comunicação entre todos os segmentos da escola, aspecto que depende muito do tipo de gestor que uma escola possui. Além disso, menciona-se, entre outros, a importância da gestão democrático-participativa, o perfil do dirigente da escola, o planejamento e a gestão coletiva do trabalho pedagógico, a implementação de mecanismos de participação do aluno na escola (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007).

O Plano Nacional de Educação (2001) afirma que a profissionalização das ações do Ministério da Educação e de outros níveis da administração escolar impactam na melhoria dos níveis de qualidade de educação diretamente nos estabelecimentos de ensino. “A profissionalização requer também a ampliação do leque de diferentes profissões envolvidas na

gestão educacional, o objetivo de aumentar a racionalidade e produtividade.” (PNE, 2001, p. 76).

A escola é um espaço que proporciona a realização de objetivos e metas do sistema educativo, além de possuir grande potencial para o desenvolvimento do ser humano na busca da qualidade de vida e na discussão dos problemas sociais que fazem parte do contexto local. Assim sendo, a gestão escolar é um grande desafio, pois demanda do gestor escolar habilidades, conhecimentos e atitudes para a tomadas de decisões que realmente impactem o contexto local a partir do fazer da escola.

Outra normativa que entrou em vigor no ano de 2014 foi o novo Plano Nacional de Educação no Brasil (Lei 13.005/2014), que, dentre diversos pontos resultantes de um amplo debate com vários segmentos da sociedade civil organizada, propõe vinte grandes metas que deverão ser realizadas até o ano de 2024. Dentre essas metas destaca-se a da Gestão Democrática da Educação (Meta 19), que se desdobra em oito estratégias, que contemplam: legislação para a gestão democrática nas escolas; formação dos conselheiros; criação dos fóruns permanentes de educação; formação dos grêmios e Associação de Pais e Mestres (APMs); fortalecimento dos conselhos; participação no Projeto Político-Pedagógico; autonomia das escolas; e prova nacional seletiva de diretores.

A meta citada aponta para uma proposta de gestão no modelo gerencial, pautada por critérios técnicos de mérito e desempenho. Tal modelo é verificado pelos desencadeamentos de estratégias que restringem a participação democrática à participação legal-formal, ou seja, uma participação ilusória.

Considerando o que já foi estudado anteriormente, com relação à democratização das políticas e gestão da educação pública, as diretrizes político-institucionais apregoam preceitos de autonomia, de gestão e participação democrática e a descentralização, que configuram uma organização mais flexível, na qual as unidades escolares têm a função de estabelecer o acesso, a permanência e o sucesso do aluno na escola, por meio de ações ambivalentes decorrentes da interação entre gestores escolares, comunidade escolar e comunidade local.

Nesse cenário contraditório das práticas históricas instituídas, ao longo dos anos, na educação escolar, ao tratar a temática Formação Continuada de Gestores no âmbito local (Dianópolis), faz emergir o aparato das discussões em uma perspectiva macro, trazendo à luz o entendimento das questões mundiais, que, segundo Carvalho (2004), tem estreita relação com a crise do capitalismo e a reestruturação produtiva, que acarretam como consequências as

reformas neoliberais e, no bojo destas, a crise do Estado-Nação e alterações substantivas no campo educacional, especialmente na gestão educacional, entre outras.

Portanto, ao abordar a formação de gestores vinculada à gestão escolar, requer que pensemos no interesse educacional de ordem mundial, sobretudo as reformas educacionais realizadas a partir da década de 1990, uma vez que a referida década ficará marcada como a época das grandes transformações educativas que ocorreram no mundo e conseqüentemente no Brasil. Os movimentos sociais em prol dos direitos políticos democráticos e das mudanças econômicas são resultados dessa nova visão educacional. Assim, temos a Conferência Mundial sobre a Educação para Todos, ocorrida em Jomtien-Tailândia (1990), a Conferência de Nova Délhi-Índia, em 1993, no ano seguinte, em 1994, a de Salamanca, na Espanha, e, no ano de 1996, em Aman-Jordânia, que marcaram o contexto mundial acerca da educação, numa perspectiva de construção democrática do ensino, a universalização do ensino no âmbito mundial, nos países em desenvolvimento. Nesse sentido a discussão buscava levantar ações proativas para o aperfeiçoamento das capacidades gerenciais do sistema de ensino, que para a época eram consideradas improdutivas.

Para que essas novas perspectivas educacionais de mudanças alcançassem os países em desenvolvimento, foram necessárias parcerias com instituições financeiras internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD).

Precisamos trazer ao contexto as aproximações e as diferenças entre gestão democrática e gestão gerencial, visando analisar o modelo de gestão gerencial, que, ao apropriar-se de instrumentos da gestão democrática, traz para a esfera educacional uma aproximação que põe em risco o desenvolvimento da questão democrática. Portanto, o modelo de gestão que propicia a participação, autonomia e a descentralização, seguindo um processo democrático, viabiliza a realização de um projeto educativo democrático e de uma sociedade marcada por princípios democráticos.

Para Ledesma (2008), na educação escolar a questão de gestão é um fator imprescindível para desenvolver as funções de organizar, articular, viabilizar recursos, realizar mobilizações humanas na construção dos processos educacionais, voltadas para a formação do indivíduo. Para o autor a gestão não é um fim em si mesmo, mas um meio de alcance e promoção da qualidade no processo de aprendizagem.

Na visão de Paro (2001), Felix (1984) e Arroyo (1979), não há relação direta realizada entre administração escolar e empresarial, pois segundo eles ambas têm fins divergentes. A

gestão democrática, para os autores mencionados, incorpora aspectos que a administração em geral não contempla, como: a questão de tomadas de decisões de modo democrático; o entendimento de que as relações educacionais são interativas e suscetíveis a conflitos; as questões quanto ao planejamento coletivo das ações e proposta escolares; e a articulação dos esforços de forma a envolver a comunidade escolar. Nesse sentido, o processo de descentralização de decisões permite a construção da autonomia, aspecto fundamental para a gestão democrática, que deve ser, também, transparente e plural (VEIGA, 2010).

Já na gestão gerencial, segundo Lima (2001), a participação ocorre de forma funcional em que os sujeitos “colaboram” e suas opiniões são parcialmente acatadas.

Neste processo, não há abertura para a participação, pois as proposições e as ações são de cunho meramente técnico, sem diálogo, basicamente com a finalidade de representação. A ênfase nos resultados e a relação com a prestação de serviços permitem que a comunidade permaneça no contexto dos conflitos sociais.

A diferença está no distanciamento do modelo democrático, pois as práticas são descentralizadoras. A esse respeito, Azevedo (2002, p. 60) nos adverte que “uma das dimensões do estilo gerencial de gestão tem tido, como contraponto, o aumento dos controles centralizados”.

Já Carvalho (2004) afirma que “[...] aqueles que trabalham na escola, muitas vezes, desenvolvem, sob o comando do diretor, ações de forma fragmentada.” (CARVALHO, 2004 p. 90). Nessa concepção, o autor afirma que a prática da gestão gerencial, incorporada à escola, visa o controle do esforço humano, no sentido de administrar o trabalho dos servidores da educação.

Neste contexto, quanto à formação para os gestores escolares, observamos que esse processo é muito recente na história da educação brasileira. Na década de 1930, com as transformações que ocorriam na sociedade, houve a necessidade de um administrador escolar, com uma forte influência do modelo de administração empresarial, científica e burocrática, inspirada em Taylor, Fayol e Weber.

A gestão gerencialista – em contraste com a gestão democrática – está assentada em uma lógica de mercado, que prioriza o sistema burocrático, a supervalorização da eficiência, redução de custos, o controle de resultados. O gerencialismo moderno centra-se na ideia de avanços e estímulo à competitividade e eficiência e na atuação funcional dos integrantes de dada instituição, conforme os interesses do processo produtivo capitalista.

A esse respeito destacamos que duas tradições da administração em geral podem ser visualizadas: a funcionalista, enraizada nas teorias positivista e evolucionista; e a interacionista, que procura mediar reflexivamente as diferenças sociais numa perspectiva de diálogo (CARVALHO, 2013). Na gestão dialógica, a mediação ocorre de forma dialética e consiste em nova maneira de planejar, executar e avaliar o processo educativo, pois são privilegiados o diálogo e a discussão, enfatizando os princípios da totalidade, contradição, práxis e transformação do sistema educacional.

O Sistema Educacional na gestão gerencialista não possui autonomia para tomada de decisões, limita-se no gerenciamento de conflitos, no discurso de modernidade, eficiência, eficácia, redução de custos, otimização, celeridade, performance e competição. A esse respeito, Sander (1995) sugere quatro conceitos importantes em relação à gestão da educação: a administração eficiente, administração eficaz, administração efetiva e administração relevante, que se relacionam a quatro critérios de execução: eficiência, eficácia, efetividade e a relevância (SANDER, 1995).

A perspectiva funcionalista embasa a gestão gerencial, cuja preocupação é promover uma administração eficiente e eficaz, centrada nos critérios da eficácia e eficiência, em busca de resultados quantitativos produzidos em menor tempo e com menos recursos, bem como sem a participação efetiva dos sujeitos envolvidos no processo formativo.

Por outro lado, uma gestão democrática se realiza, segundo Carvalho (2013), ao articular em uma perspectiva multidimensional o processo formativo no qual o gestor tem o papel de mediador no âmbito das instituições educativas no sentido de contribuir na articulação dialética das dimensões econômica, pedagógica, política e cultural. (CARVALHO, 2013, p. 71). Acerca de tal articulação, Sander já asseverou, em publicação de 1995, que “a eficiência é subsumida pela eficácia; a eficácia e a eficiência são subsumidas pela efetividade; e a efetividade, a eficácia e a eficiência são subsumidas pela relevância.” (SANDER, 1995, p. 67).

Nesse sentido, a gestão gerencialista se contrapõe à gestão democrática. Esta última, além descentralizar o poder, dando autonomia para tomada de decisões, possibilita a participação coletiva dos membros da comunidade educativa em busca da formação multidimensional. Tal perspectiva de gestão – que deveria orientar a formação de gestores – é articuladora dos critérios da eficiência, eficácia administrativa aos critérios da efetividade (participação político-social) e relevância (enriquecimento político-cultural).

2.3 O GESTOR ESCOLAR EM FORMAÇÃO NO BRASIL: TENSÃO ENTRE AS DEMANDAS POR GESTÃO DEMOCRÁTICA E GERENCIALISMO DOS RESULTADOS EDUCACIONAIS

O ensino público no Brasil, desde o final da década de 1990, vem se modificando de modo muito significativo. A escola, que antes era dual, distinção entre ricos e pobres, transformou-se em uma instituição democrática, aberta a todas as classes sociais, em especial as mais populares, que anteriormente tinham inserção restrita.

Diante deste contexto histórico, o perfil dos usuários da escola mudou, o que exigiu outras habilidades do gestor escolar e do educador. Para acompanhar essas mudanças e adequações importantes ao processo administrativo e pedagógico das instituições escolares, percebeu-se a necessidade de uma nova organização da escola, para a conquista da educação de qualidade.

Algumas entidades do campo da educação têm contribuído muito ao debate sobre as políticas para a área educacional. Destaca-se aqui o papel da Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação (ANPAE), Associação Nacional de Pesquisa e Educação (ANPED), Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação (ANFOPE), Fórum Nacional de Diretores das Faculdades e Centros de Educação das Universidades Públicas (FORUMDIR), Centro de Estudos de Educação e Sociedade (CEDES).

Assim, no quadro 1, seguinte, buscamos realizar um levantamento das publicações de pesquisas na área da educação, visando contextualizar a formação de gestores escolares. Os estudos selecionados e apresentados ocorreram no período de 2001 até 2020.

A coleta das informações referentes à produção de pesquisas sobre a temática deu-se por meio de um levantamento no Portal da Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação (RBPAAE). O que observamos foi que não é uma discussão recente ou inovadora; já há algum tempo existiu uma preocupação em relação ao perfil do profissional em estudo ao ocupar o cargo de gestor.

Quadro 1 – Pesquisa relacionada à Formação de Gestores Escolares, segundo RBPAE entre 2000 e 2020

Título do artigo	Autor	Ano publicação
Formação para o Trabalho: os Limites da Qualidade em Educação	Maria Isabel Nogueira Tuppy	2000
Da administração escolar à gestão democrática: um pouco da história da ANPAE ... e de como entro nesta história	João Gualberto de Carvalho Meneses	2001
Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrados ou gestor escolar	Flavia Obino Correa Werle	2001
Gestão democrática da educação: exigências e desafios	Carlos Roberto Jamil Cury	2002
O diretor de escola: análise crítica e reflexões sobre sua formação e atuação	Clóvis Roberto dos Santos	2002
Democratizar a educação: uma questão da administração pública ou do gestor escolar?	Glória Maria Alves Machado, Rilva José Pereira Uchoa Cavalcanti	2004
A formação de professores e gestores para os anos iniciais da educação básica: das origens às diretrizes curriculares nacionais	Magali de Castro	2007
A formação dos profissionais da educação à luz das novas diretrizes curriculares nacionais	Graziela Zambão Abdian Maia, Lourdes Marcelino Machado	2007
A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção	Benno Sander	2007
A formação dos profissionais da educação à luz das novas diretrizes curriculares nacionais	Graziela Zambão Abdian Maia, Lourdes Marcelino Machado	2007
Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina	Alda Maria Duarte Araújo Castro	2008
A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras	Marília Fonseca, João Ferreira de Oliveira	2009
Democratização da gestão e atuação do diretor de escola municipal	Marisa Schneckenberg	2009
Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas	Márcia Angela da Silva Aguiar	2011
Política e Administração da Educação Concepções de gestão e vivência da prática escolar democrática	Graziela Zambão Abdian, Elianeth Dias Kanthack Hernandez	2012
Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados?	Mirna de Lima Medeiros, Luna Marquez Ferolla, Cláudia Souza Passador, João Luiz Passador	2014
A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional	Jorge Adelino Costa, Patrícia Castanheira	2015
Agendas da educação básica: gestão escolar	Rosimar Serena Siqueira	2015

e qualidade da educação	Esquinsani, Carmem Lúcia Albrecht da Silveira	
Desafios na gestão escolar	Flávia Obino Corrêa Werle, Janaina Franciscato Audino	2015
A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas	Elisangela André da Silva Costa, Maria Socorro Lucena Lima, Maria Cleide da Silva Ribeiro Leite	2015
Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa	Yoshie Ussami Ferrari Leite, Vanda Moreira Machado Lima	2015
Monitoramento e avaliação dos planos de educação: breves contribuições	Luiz Fernandes Dourado, Geraldo Grossi Junior, Roberval Angelo Furtado	2016
A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)	Dalila Andrade Oliveira, Alexandre William Barbosa Duarte, Ana Maria Clementino	2017
A formação de Diretores das Escolas Públicas Brasileiras: Desafios para desenvolvimento profissional engajado na Construção da Qualidade Igualitária na Educação	Cyntia Paes de Carvalho Ana Cristina Prado de Oliveira	2018
A Política de formação para diretores escolares da Rede Estadual de PE frente aos desafios propostos pela política de responsabilização educacional	Danilo José dos Santos	2018
As contribuições da UNDIME na formação dos gestores municipais de educação no Maranhão-Brasil: Desafios e Perspectivas	Deuzimar Costa Serra	2018
Um curso para formar dirigentes escolares	Eliara Marli Rosa	2018
Formação de professores para o exercício da gestão escolar: Uma experiência em desenvolvimento no Oeste da Bahia-BR	Marilde Queiroz Guedes	2018
Gestão democrática da educação, participação política e eleição de diretores: uma análise a partir da experiência das ocupações de escolas no Rio de Janeiro	Rafael Bastos Costa de Oliveira, Virgínia Cecília da Rocha Louzada, Paulo David de Jesus Tostes dos Santos	2020
Gestão escolar: Um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras	Ana Cristina Prado de Oliveira, Cynthia Paes de Carvalho, Murillo Marschner Alves de Brito	2020
Total	-	25

Fonte: Material elaborado pela pesquisadora.

O Quadro 1, anterior, apresenta títulos de artigos realizados em pesquisa na área educacional e que evidenciam a importância do preparo do profissional da educação ao exercer a função de gestor escolar nas instituições de ensino. Dos artigos apresentados acima, fizemos um recorte e trazemos à discussão quatro (4) textos, por se tratar de políticas de formação, perfil e atuação do gestor no processo educacional, pertinente ao nosso foco de estudo, à formação continuada de gestores no estado do Tocantins/Regional de Dianópolis.

O primeiro texto, *O Diretor de Escola: Análise Crítica e Reflexões sobre Sua Formação e Atuação*, do autor Clóvis Roberto dos Santos (SANTOS, 2002). Esse texto traz uma análise crítica sobre a formação e atuação do gestor escolar da rede pública do Estado de São Paulo, por meio de pesquisa realizada no ano de 2000. Também aborda questões referentes ao curso de pedagogia e à maneira como são formados os profissionais a exercer esse cargo, visto que, na visão do autor, essa formação deixa muito a desejar, pois há um desacordo entre a teoria e a prática efetivada associada a esta teoria. Outro item que o autor destaca, são os critérios utilizados para a seleção dos candidatos que ocuparão o cargo de gestor escolar, a exemplo das escolas pesquisadas do Estado de São Paulo, que, mesmo utilizando o provimento do concurso público de títulos e provas, os selecionados não atendem às exigências das funções inerentes ao cargo para que possam devolver com respostas satisfatórias aos grandes desafios que a gestão escolar enfrenta. No artigo, a discussão é apresentada entre o real e o ideal das condições de administração escolar, a fim de conhecer a realidade, saber o que pensam e o que fazem os diretores e, a partir de então, estabelecer o que seria desejável e necessário para que a escola responda às adversidades de uma sociedade em constante mudança. Interessante, neste artigo, perceber a preocupação com o perfil do profissional a exercer a função de gestor escolar, e assim visualizar a proposta de implementação para a formação do diretor escolar. É importante perceber, também, que o referido artigo foi publicado há quase duas décadas e ainda há a necessidade de discutir, estudar, compreender e realizar formações que realmente irão preparar o profissional para o exercício da função de gestão escolar.

O segundo artigo destacado tem como título *Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas*, da autora Márcia Ângela da S. Aguiar (AGUIAR, 2011). O texto discute a formação dos gestores da educação básica, com foco no curso de especialização em gestão escolar, ofertado pelas universidades federais, no contexto do Programa Nacional Escolas de Gestores, do Governo Federal, em parceria com as secretarias estaduais de educação. Essa preocupação se intensificou a partir do ano de 2003, devido ao

grande impulso das políticas do governo federal com o desenvolvimento de ações direcionadas à formação dos profissionais da educação. A autora, assim como na pesquisa acima citada, também enfatiza as questões referentes às dificuldades de formação na graduação dos profissionais a assumirem a direção de escolas, bem como destaca a falta do domínio do conhecimento básico para acesso à internet e o uso de tecnologias, as quais eram condições fundamentais para conseguir realizar a especialização proposta em EaD. Para a autora ficou demonstrada a insuficiência de condições materiais de grande parte das escolas de educação básica, pois revelou a falta de familiaridade e as dificuldades de experiência em manusear computadores, bem como a adequação das rotinas acadêmicas e administrativas. A autora enfatiza que serão necessárias mais investigações com a efetividade da formação continuada na área de gestão democrática nas instituições escolares do país.

O terceiro artigo trazido para análise, *Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras*, dos autores Ana Cristina Prado de Oliveira, Cynthia Paes de Carvalho e Murillo Marschner Alves de Brito, é resultado de uma pesquisa publicada no ano de 2020 (OLIVEIRA; CARVALHO; BRITO, 2020). Nele os autores indagam se os diretores estão preparados em sua formação inicial para exercer a função de gestor escolar. Questionam também quais são os conhecimentos relacionados aos desafios e demandas para formação de gestores das escolas brasileiras que os cursos superiores trazem para o preparo dos profissionais a exercer gestão, planejamento e organização das escolas. Segundo os autores, a pesquisa apontou que os cursos de pedagogia preparam bem mais em sua formação inicial, do que qualquer outro curso em licenciatura para que o profissional possa assumir a direção de uma escola. Os autores ainda ressaltam a importância de uma revisão nos cursos de formação de professores, visto que recentemente o MEC propôs a Base Nacional Comum para Formação de Professores da Educação Básica, aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

O quarto texto analisado, *Agendas da Educação básica: gestão escolar e qualidade da educação*, das autoras Rosemar Serena Siqueira Esquinsani e Carmem Lúcia Albrecht da Silveira (ESQUINSANI; SILVEIRA, 2015), analisa as estruturas e dinâmicas da gestão em articulação com a qualidade da educação. Buscou discutir a perspectiva de que a gestão escolar é um dos fatores que interfere no alcance desta qualidade e as condições deste alcance estariam atreladas à natureza, aos princípios e às dinâmicas da gestão escolar. As autoras enfatizam que a compatibilização de interesses e a construção de um projeto comum dependem de decisões de gestão que estão intrinsecamente ligadas às ações de natureza

profissional e de natureza pedagógica realizadas pelo gestor, ou seja, é um fazer maior do que apenas a condução administrativa de uma unidade educativa, vincula ações que podem possibilitar qualidade de educação nas escolas públicas.

Nesse sentido, percebemos, nas análises anteriormente realizadas, que o papel dos gestores é fundamental na condução das escolas, pois este deve ter condições profissionais de liderar, comunicar, dirigir, planejar e realizar a articulação de pessoas. É evidente que esse profissional não trabalha isoladamente, pois possui uma equipe diretiva, a qual trabalha e desenvolve as ações sob sua orientação.

Diante disso, evidencia-se que a questão da formação continuada desse profissional é, sim, fundamental para contribuir para bom andamento da instituição escolar.

Assim, no que se refere às discussões quanto ao perfil do gestor educacional, podemos observar que essa problemática é percebida e evidenciada em pesquisas que atingem todo território brasileiro. Percebe-se que há uma urgente demanda quanto à formação continuada, a fim de preparar os profissionais da área da educação para assumirem a administração escolar e poder desenvolver um trabalho relevante de formação do indivíduo, visto que todas as demandas sociais acabam por se refletir no espaço escolar.

Buscando compreender a importância da formação continuada para todos os profissionais licenciados, a fim de que obtenham conhecimento também na área da gestão e administração escolar, é que, no próximo item em estudo, discutiremos a questão da formação continuada de gestores no Brasil.

Segundo a LDB 9394/1996, em seu artigo 64, a administração da educação consiste em uma área do conhecimento que requer formação adicional à docência, base da identidade formativa dos profissionais que trabalham na educação.

Na década de 1990, ocorreu uma reforma no Estado e na gestão da educação, que sobreveio diretamente na área educacional com a implementação de um conjunto de medidas que trouxeram novos panoramas à educação básica. A Lei nº 9.394/96 LDBEN, em seu artigo 61, parágrafo único, incisos I, II e III, trata sobre os fundamentos da formação de docentes e profissionais da educação.

- I- a presença de sólida formação básica, que propicia o conhecimento dos conhecimentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;
- II- a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;
- III- o aproveitamento da formação e experiências superiores em instituições de ensino e em outras atividades (BRASIL, 1996).

Na grande maioria dos países da América Latina, configuram-se as reformas efetuadas nos sistemas de ensino sob o formato descentralizado das decisões e na busca da qualidade social da educação. Segundo Santos (2008), a gestão educacional atinge áreas amplas, buscando estimular a organização institucional, gerando assim identificações e ligações entre teorias e práticas inovadoras. Ainda sob o prisma da referida LBB, em seu artigo 64, dá ênfase à formação:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Dessa forma, o princípio da gestão escolar tem se tornado uma preocupação frequente dos sistemas de ensino e das escolas, posto que se necessita de um novo relacionamento no fazer do gestor alinhado à sua prática o conhecimento científico para que, de fato, se alcance a gestão democrática e participativa referenciada nas pautas sociais. Segundo Veiga (1995), essa gestão envolve:

Prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (VEIGA, 1995, p. 18)

O processo de democratização da escola pública, que iniciou na década de 1930, com o processo de organização e implantação do sistema de educação pública no país, segundo Santos Filho (1992), é de longa data, contudo, no mesmo período, esse tema esteve fortemente presente na luta dos movimentos populares, que reivindicavam mais vagas nas escolas, melhoria salarial e melhor qualidade no ensino. “Ao lado do movimento pela democratização do acesso à educação pública, surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade.” (SANTOS FILHO, 1992, p. 223).

O contexto atual, considerando o marco legal brasileiro em relação à educação, exige constante atualização do gestor, por isso entendemos que a participação da sociedade brasileira no ambiente escolar constitui-se como um dos dispositivos que contribuem com a democracia na educação pública, previsto no inciso VI, do artigo 206 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Em linhas gerais, depreendemos dos princípios legislativos acerca da democratização da gestão da educação que o gestor deve trabalhar em conjunto com a sua

equipe administrativa, financeira e pedagógica. Já uma equipe escolar descentralizada permite a distribuição de responsabilidades e decisões no planejamento e execução das ações. Desta feita, as escolas públicas passaram a se organizar em âmbito legal de forma dessemelhante, cabendo aos sistemas de ensino público definirem as normas da gestão democrática na educação básica.

Nesse sentido, o diretor escolar deve colocar em prática o que está estabelecido por lei, o princípio da participação democrática a toda a comunidade interna e externa na construção da escola, que visa formar o cidadão, não somente para que integre o sistema, mas para atuar e transformar a sociedade na qual está inserido.

Para Gadotti (2006), a escola precisa aprender e ensinar o processo democrático, buscando assim crescer juntamente com a população. O início desse processo se dá por meio da participação, que precisa ser a fonte de energia do trabalho do gestor, de modo que práticas autoritárias já não mais se façam presentes. Faz-se necessário que autonomia e participação sejam princípios pedagógicos presentes no fazer da instituição.

Nesse cenário, emerge a necessidade e o desafio de promover a implementação do Plano Nacional de Educação (Lei Nº. 13.005/2014). As políticas públicas a partir do PNE são fundamentais para o alcance de uma educação democrática e de qualidade. Por isso, é imprescindível pensar no cumprimento do conjunto de suas metas, bem como evidenciar a gestão democrática, cujo cumprimento é essencial para que se estabeleça uma ampla participação da sociedade na educação, já que trata de assegurar as condições adequadas para a efetivação da gestão democrática com participação de toda a comunidade escolar e contando com recursos e apoio técnico da União.

Como consequência, conforme PNE (2014-2024), essa meta fomenta a melhoria das estruturas dos espaços de participação social e provoca a participação popular, contribuindo para a efetivação da legislação para a gestão democrática nas instituições, com participação da comunidade na eleição da direção, favorecendo processos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira e propiciando a formação dos gestores escolares.

Assim, se pressupõe que ocorra uma participação da comunidade nas deliberações na escola. Sobre esse ponto de vista de gestão, é preciso considerar alguns elementos constitutivos como a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência (VEIGA, 2010).

Nesse sentido, entendemos por participação a característica da construção coletiva, a qual, dentro do processo educacional e da gestão democrática da escola, oferece

oportunidades iguais a todos, propiciando oportunidades de ações comprometidas com os sujeitos sociais locais. Essa participação só é possível, quando o gestor tem como prática uma gestão democrática.

Já o pluralismo refere-se às questões da diversidade e aí podemos entender o pensar diferente, a identidade e os interesses que dividem o mesmo espaço escolar. Dante disso, Araújo (2009 p.139) diz que “as diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam através do debate e do conflito de ideias o próprio processo democrático.”

Para as questões de autonomia, segundo Carvalho (2009), a palavra está etimologicamente ligada à ideia de autogoverno e ao papel do gestor enquanto indivíduo, que, a partir do debate, pode determinar as normas e regras próprias da instituição de ensino. É importante na autonomia entender que esta precisa ser conquistada a partir da democratização do autogoverno e das decisões políticas, as quais são exercidas pelas autoridades locais. Um bom exemplo para o exercício da autonomia é o projeto político-pedagógico, o qual deve ser construído de forma coletiva, buscando implementações fundamentais de emancipação dos poderes de decisões internas, atingindo assim a transformação social local numa dimensão externa.

Ainda trazendo à discussão o pensar de Araújo (2000), a questão da transparência traz a percepção de que a escola é um espaço público, aberto, garantindo a visibilidade da escola junto à comunidade, principalmente quanto às questões econômicas. Nesse sentido, a transparência pressupõe “a construção do espaço público vigoroso, aberto às diversidades de opiniões e concepções do mundo.” (ARAÚJO, 2000 p.155).

É importante ressaltar que esses elementos constitutivos se fortalecem diante da democratização da educação, sendo que o processo democrático é o caminho e a base para ações da gestão democrática, isto é, não existe processo democrático na escola, se a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência não estiverem vinculados no dia a dia do fazer pedagógico.

Para a efetivação da gestão democrática da escola, conforme mencionado anteriormente, fazem-se necessários novos conhecimentos e práticas, por esse motivo é muito importante que o diretor seja formado continuamente com base nos supracitados elementos democráticos. Em tempos de intensificação da mercantilização da educação, os princípios da gestão democrática cada vez mais precisam ser defendidos, principalmente quando o próprio

PNE 2014-2024 prioriza em uma de suas metas os aspectos quantitativos como sendo os principais indicadores de qualidade da educação nacional.

Assim, diante da gestão escolar e do processo democrático dela, percebemos que um dos desafios e preocupações estão relacionados à Meta 7 do PNE 2014-2024), quanto ao alcance dos dados quantitativos e objetivos da aprendizagem aferida por meio do Ideb. Cabe destacar que a referida meta, quanto ao fomento e à qualidade da educação, perpassa as etapas e modalidades da educação advogando a melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb):

Tabela 1: Projeção de médias para o Ideb Nacional

Ideb	2015	2017	2019	2021
Anos iniciais do Ensino Fundamental	5,2	5,5	5,7	6,0
Anos finais do Ensino Fundamental	4,7	5,	5,2	5,5
Ensino Médio	4,3	4,7	5,0	5,2

Fonte: Plano Nacional de Educação 2014-2024.

Observamos na Tabela 1, que o Brasil ainda se encontra bem distante do alcance dos índices relacionados na supracitada meta. Essa meta é identificada como a mais complexa, pois possui 36 estratégias determinadas como pontos cruciais para o seu alcance em busca de uma denominada qualidade do ensino, mas que grande parte delas está diretamente relacionada ao financiamento e à qualidade entendida como quantidade expressa nos índices do Ideb. Essa lógica de medição da denominada qualidade tem induzido o conjunto das políticas educacionais e a forma de administrar essas políticas. A formação continuada de gestores, com esse entendimento, passou, no PNE 2014-2024, a ser influenciada pela Meta 7, estratégias 7.4 e 7.5 e, também, pela Meta 19, estratégias 19.2 e 19.8.

Cabe ressaltar, também, que a preocupação em transformar a ideia de quantidade em qualidade está longe de garantir a qualidade social da educação e do ensino em uma perspectiva democrática. Nesse sentido, convém assinalar que a qualidade do ensino ou da aprendizagem não acontece sem que haja a garantia do direito à educação e, para tanto, fazem-se necessários os investimentos, conforme as diretrizes do custo aluno-qualidade.

A formação continuada dos profissionais da educação vem por certo fortalecer a concepção de que a atuação do gestor no ambiente escolar requer uma gestão democrática por

meio de diversos mecanismos, como o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, Associações de Apoio (Colegiados), eleição de diretores e diálogos externos de participação, que são fundamentais para o envolvimento com os pais e a comunidade local. É imprescindível que a escola cumpra sua função social, possibilitando um espaço de socialização do conhecimento e também de inserção dos sujeitos nas relações sociais. Sob essa ótica, o papel do diretor escolar torna-se mais abrangente, evoluindo para gestor escolar, pois sua função vai além de administrar a escola¹.

Assim, para exercer a função de gestor escolar de fato, faz-se necessária a compreensão do que é realmente gestão democrática, cujo modelo de gestão proporciona uma parceria entre o gestor e a comunidade escolar, onde há uma mobilização coletiva para a tomada de decisões conjuntas e realização de ações e ao mesmo tempo contribui para a formação de cidadãos críticos e compromissados com a transformação social. Sem essa compreensão, o gestor não conseguirá envolver a equipe escolar no processo para a participação, sem a qual não poderá cumprir com o princípio constitucional e federativo que é a gestão democrática no sistema de ensino público, conforme preconiza o artigo 206 da Constituição Federal (BRASIL, 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº. 9394/96 (art. 3º.) BRASIL,1996). Isso não quer dizer que ela por si só resolverá todos os problemas educacionais, sociais e familiares que a escola enfrenta, mas direciona os caminhos para o fortalecimento da cidadania, através do compartilhamento de responsabilidades e a participação efetiva da comunidade na tomada das decisões. Conforme Gadotti (2004),

Não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de Ensino ou da Educação: mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que aponta um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (GADOTTI, 2004, p. 92).

Refletir sobre a democratização nos faz repensar a atuação do gestor escolar enquanto um organizador cultural que busca os canais efetivos de participação nas relações de poder existentes no cotidiano escolar, principalmente articulado com o coordenador pedagógico, responsável pela dinâmica de trabalho na escola, objetivando garantir as condições de aprendizagem aos alunos e assegurar-lhes o desenvolvimento das competências gerais, as quais constituem os direitos de aprendizagem, conforme orienta a legislação nacional. É de fundamental importância o papel do coordenador pedagógico na escola, porque o seu fazer

¹ Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/gestao-democratica-integracao-escola-comunidade.htm>. Acesso em: 11 jun. 2021.

não se esgota apenas num elenco de atribuições. “Em grandes linhas cabe ao coordenador fazer com sua ‘classe’ (os seus professores) a mesma linha de mediação que os professores devem fazer em sala: acolher, provocar, subsidiar e interagir.” (JORNAL DO PROFESSOR, p. 5).

Já a atividade do gestor no âmbito administrativo-pedagógico, segundo a supracitada fonte, está diretamente ligada ao gerenciamento das ações voltadas à coordenação, ao monitoramento e à execução das atividades inerentes para que o processo educacional aconteça. Frente ao exposto, depreendemos que a tarefa de um gestor escolar é árdua e, além de experiências, exige conhecimentos científicos fundamentais sobre a sociedade, as dimensões administrativas, pedagógicas e político-culturais da escola.

Buscando qualificar os profissionais da educação, que ocupam a função de gestor escolar, o Brasil vem implementando diferentes propostas de capacitações para gestores escolares. A esse respeito, destacamos: o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), realizado em nível nacional, no ano de 2001; o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (GSE), desenvolvido em 2005; Prêmio Gestão Escolar, uma iniciativa do Consed, criado em 1998, com o objetivo de melhorar a gestão escolar e a qualidade do ensino; O PDE Escola – Plano de Desenvolvimento da Escola, criado em 2005, para ajudar as escolas no sentido de apoiar a gestão; o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, criado em 2004, com objetivo de fomentar a implantação dos Conselhos Escolares.

Na esteira da lógica dos referidos programas, adotadas pelos estados federados do Brasil foi desenvolvido no Tocantins o Programa Estrada do Conhecimento, que, em 2018, propiciou a realização do curso Gestão Aprendizagem, foco da presente pesquisa, buscando depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada na percepção dos participantes do Curso Gestão para Aprendizagem, realizado no período de 2018, em Dianópolis/TO.

Um dos pontos perceptíveis, comuns a quase todas as propostas de formações ofertadas, foi sua efemeridade, sua forma rápida e somente teórica, desarticulada da prática. Percebemos, na maioria das vezes, que as formações se caracterizam como ações pontuais, em vez de encontros frequentes, e isso acaba tornando a formação pouco eficiente.

Segundo Aguiar (2010), a resolução dessas questões deve assegurar o direito da formação continuada dos profissionais da educação, garantindo que as condições de trabalho

favoreçam a continuidade desse processo formativo. A autora acredita que esse é um grande desafio, deverá ser enfrentado por todas as instâncias governamentais.

Acreditamos, nesse cenário, que, por meio de uma boa capacitação dos gestores escolares, será possível transformar a educação, formando gestores com uma visão crítica da realidade educacional e social, capazes de motivar à liderança e ao trabalho em equipe, no sentido de construir uma prática democrática, com participação ativa para se decidir o modelo de educação que se almeja.

Paro (2007) fala sobre a necessidade da verdadeira participação na vida pública, para que haja a cidadania ativa, a qual

[...] significa organização e participação pela base, como cidadãos que partilham dos processos decisórios em várias instâncias, rompendo a verticalidade absoluta dos poderes autoritários. Significa, ainda, o reconhecimento (e a constante reivindicação) de que os cidadãos ativos são mais do que titulares de direitos, são criadores de novos direitos e novos espaços para expressão de tais direitos, fortalecendo-se a convicção sobre a possibilidade, sempre em aberto, da criação e consolidação de novos sujeitos políticos, cientes de direitos e deveres na sociedade (PARO, 2007, p. 25).

Sendo o pedagógico a espinha dorsal da escola, o gestor escolar deve ter um vasto conhecimento dos princípios legais e referenciais teóricos que norteiam o fazer na escola, desde a construção da sua proposta pedagógica ao planejamento da sua prática metodológica. Nesse sentido, o projeto político pedagógico deve ser claro na tendência em que a escola está introduzida para se tornar a escola que a comunidade necessita e deseja alcançar a transformação social².

Entendo ser o projeto político-pedagógico o norte de toda a escola, o qual deve ser elaborado de modo democrático, com a participação da comunidade interna e externa, buscando levantar o conhecimento necessário para que o desenvolvimento humano e local aconteça dentro de uma perspectiva de formação para o exercício de uma vida cidadã; a escola necessita discutir sua função social e objetivos, alinhando assim as práticas pedagógicas em relação ao desenvolvimento local desejado³.

Assim a gestão escolar deve desenvolver-se de modo a poder atingir toda a estrutura escolar – pedagógica e administrativa. Para tanto, são necessárias pesquisas e discussões

² Disponível em:

http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf. Acesso em: 11 jun. 2021.

³ Disponível em:

http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_unidade1.pdf. Acesso em: 11 jun. 2021.

aprofundadas. Nesse sentido, o diálogo e as reflexões provocadas a partir da realidade local e institucional é que poderão mudar e transformar a prática escolar.

Como afirmam Gadotti e Romão (2000):

Para instituir um novo projeto é preciso partir do instituído – legislação, normas, currículos, programas, história da escola... – as não ficar nele. Isso exige mudança de mentalidade em direção à maior autonomia e participação de todos os seguimentos que trabalham na escola, portanto, em direção à gestão democrática (GADOTTI; ROMÃO, 2000, p. 18).

Assim, os desafios inerentes aos saberes e domínios do diretor escolar são complexos, visto que exigem não apenas competências técnicas mas também de domínios de processos e experiência para desempenhar sua função com propriedade. De um lado o gestor escolar é pressionado pela realização de uma gestão democrático-participativa com foco na formação humana emancipadora, por outro, é pressionado pelo gerencialismo administrativo de resultados quantitativos. Os programas de formação de gestores expressam essa contradição e, nos últimos tempos, tem sido realizado, em maior medida, com foco na gestão gerencial que busca apresentar os denominados resultados com foco nos objetivos da aprendizagem por competências e em consonância com os resultados pretendidos pela Meta 07 do PNE 2014-2021. (BRASIL, 2014).

3 FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NO TOCANTINS: GERENCIALISMO ADMINISTRATIVO EXPRESSO COMO DEMOCRÁTICO

Nesta seção, buscamos evidenciar os aspectos teórico-práticos da formação de gestores do Sistema Estadual de Educação do Estado do Tocantins. A explicitação dos referidos aspectos da formação de gestores no Tocantins foi fundamental para compreender a gestão da educação na Regional de Educação de Dianópolis, especificamente quanto à formação continuada de gestores realizada pelo Curso de Gestão da Aprendizagem.

Para tanto realizamos uma caracterização geral da educação no Estado do Tocantins detalhando os municípios, escolas, alunos, profissionais da educação, série histórica do Ideb; e a formação de gestores no Estado do Tocantins com destaque para os aspectos legais, os planos e os principais programas desenvolvidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DO TOCANTINS

O estado do Tocantins foi criado no ano de 1988, com a promulgação da Constituição Federal, dividindo-se o estado do Goiás em duas partes, ficando ao norte o Tocantins e ao Sul o estado do Goiás. Segundo Lagares (1998), “em primeiro de janeiro de 1989, é instalada sua capital provisória, na cidade de Miracema do Tocantins. Em 1º de janeiro de 1990, Palmas tornou-se a capital definitiva do estado (LAGARES, 1998 p.55).

No início dos anos 1980, no panorama nacional, houve um período de redemocratização, as bases federativas foram sendo reconquistadas gradativamente. Na esfera educacional, a sociedade reivindicou a democratização do acesso e da permanência dos estudantes nas unidades escolares, bem como a autonomia financeira, pedagógica e administrativa das unidades escolares (BASTOS, 1999).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), priorizou o Ensino Fundamental e a gestão democrática da educação, instituindo exigências no que se refere à formação inicial e continuada dos professores. Para isso, determinou prioridades educacionais para todas as esferas de governo: União, Estados e municípios.

Para fortalecer a gestão democrática prevista em lei, foram estabelecidos instrumentos de participação em nível dos sistemas de ensino, como planos e conselhos de educação nacional, estaduais e municipais. Em relação aos estabelecimentos de ensino, foram instituídos os conselhos escolares, a autonomia financeira das unidades de ensino e o provimento ao cargo de diretores (FREITAS; PILLAS, 2006).

Conforme as mudanças ocorridas, os estados e municípios tiveram que administrar seus recursos e adquirir novas responsabilidades, o que induziu os gestores escolares a aprender a trabalhar com demandas relacionadas à descentralização administrativa e financeira dos recursos, além de buscar fortalecer a gestão escolar, democratizar a participação e alcançar melhores resultados educacionais.

Em se tratando da visão gerencial, surgiram mudanças ocasionadas pelos processos de descentralização das responsabilidades dos sistemas educacionais. Entre essas mudanças podemos citar a organização das secretarias de educação e das escolas públicas e o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional e novas habilidades de gestão escolar.

Esse novo proceder frente à gestão escolar apontou para a necessidade de buscar instrumentos que viabilizassem o diagnóstico e o aperfeiçoamento das capacidades gestoras, com o intuito desenvolver as habilidades necessárias à qualidade dos resultados educacionais locais (BRASIL, 2005).

Entre as mudanças na esfera da legislação que impactaram o sistema educacional estão a publicação da CF/88 (BRASIL, 1988) da LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996) e da EC 14/96 (BRASIL, 1996). A partir desses mecanismos legais, a democratização do ensino foi sendo concretizada por meio de conquistas como: a descentralização dos recursos, a autonomia das escolas, a ampliação da oferta de ensino, a exigência de formação inicial e continuada para os professores e as mudanças na forma de provimento ao cargo de diretor etc. (OLIVEIRA, MORAES, DOURADO, 2014).

O Governo do Estado do Tocantins, por meio da Secretaria Estadual da Educação, Juventude e Esportes, frente às demandas para consolidar o sistema estadual de educação em ascensão – conforme o item 3.3, a seguir – consolidou ações e projetos, tendo como cerne a formação continuada dos profissionais da Educação: Progestão, Profuncionário, Escola de Gestores, Gestão para o Sucesso Escolar, dentre outros. Neste ínterim, houve a implementação no Estado do Tocantins do Programa Estrada do Conhecimento (PEC), no ano de 2012, o qual, em 2018, propiciou a realização do Curso Gestão para Aprendizagem, base empírica da pesquisa em pauta.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DA EDUCAÇÃO NO TOCANTINS: MUNICÍPIOS, ESCOLAS, ALUNOS, PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO, SÉRIE HISTÓRICA DO IDEB

O estado do Tocantins está dividido em dezoito (18) regiões administrativas, cento e trinta e nove municípios (139), sendo Araguaína, Porto Nacional, Gurupi, Palmas e Paraíso as mais populosas, conforme Lagares (1998).

Na Tabela 2 a seguir, descrevemos para fins de caracterização da realidade estadual, as mencionadas regionais, os municípios que as compõem, o número de escolas e alunos atendidos, bem como o número de profissionais da educação envolvidos no processo de ensino e de gestão das escolas.

Tabela 2: Caracterização das Regionais de Educação, municípios, número de alunos e número de profissionais da educação no estado do Tocantins

DRE	Cidades que compõem	Nº de escolas por DRE	Nº de alunos atendidos por regional	Nº de Profissionais por regional
Araguaína	Ananás, Aragominas, Araguaína, Araguanã, Babaçulândia, Barra do Ouro, Campos Lindos, Carmolândia, Filadelfia, Goiatins, Muricilândia, Nova Olinda, Piraquê, Riachinho, Santa Fé do Araguaia, Wanderlândia, Xambioá;	73	30.544	3.412
Araguatins	Araguatins, Augustinópolis, Axixá do Tocantins, Buriti do Tocantins, Carrasco Bonito, Esperantina, Praia Norte, Sampaio, São Bento do Tocantins, São Miguel do Tocantins, São Sebastião do Tocantins, Sítio Novo do Tocantins;	40	4.321	1.379
Arraias	Arraias, Aurora do Tocantins, Combinado, Lavandeira, Novo Alegre, Paranã;	17	4.231	626
Colinas do Tocantins	Arapoema, Bandeirantes do Tocantins, Barnardo Saião, Brasilândia do Tocantins, Colinas do Tocantins, Itapiratins, Juraina, Palmeirante, Pau D'Arco, Tupiratins;	17	6.603	772

Dianópolis	Almas, Conceição Tocantins, Dianópolis, Novo Jardim, Ponte Alta do Bom Jesus, Porto Alegre do Tocantins, Rio da Conceição, Taguatinga, Taipas do Tocantins;	20	7.141	841
Guaraí	Colméia, Couto Magalhães, Fortaleza do Tabocão, Goianorte, Guaraí, Itaporã do Tocantins, Pequizeiro, Presidente Kennedy;	24	6.296	866
Gurupi	Aliança do Tocantins, Alvorada, Araguaçu, Cariri do Tocantins, Crixás do Tocantins, Duerê, Figueirópolis, Formoso do Araguaia, Gurupi, Jaú do Tocantins, Palmeirópolis, Peixe, Sandolândia, São Salvador do Tocantins, São Valério, Sucupira, Talismã;	48	15.214	15.214
Miracema do Tocantins	Dois Irmãos do Tocantins, Lizarda, Miracema do Tocantins, Miranorte, Rio dos Bois, Tocantínia;	15	7.931	920
Palmas	Aparecida do Rio Negro, Lagoa do Tocantins, Lajeado, Mateiros, Novo Acordo, Palmas, Rio Sono, Santa Tereza do Tocantins, São Félix do Tocantins, Distrito de Luzimangues de Porto Nacional;	38	22.043	2.195
Paraíso do Tocantins	Abreulândia, Araguacema, Barrolândia, Caseara, Chapada da Areia, Cristalândia, Divinópolis do Tocantins, Lagoa da Confusão, Marianópolis do Tocantins, Monte Santo do Tocantins, Nova Rosalândia, Paraíso do Tocantins, Pium, Pugmil;	38	22.043	1.381
Pedro Afonso	Bom Jesus do Tocantins, Centenário, Itacajá, Pedro Afonso, Recursolândia, Santa Maria do Tocantins, Tupirama	38	5.565	695

Porto Nacional	Brejinho de Nazaré, Chapada de Natividade, Fátima, Ipueiras, Monte do Carmo, Natividade, Oliveira de Fátima, Pindorama do Tocantins, Ponte Alta do Tocantins, Porto Nacional, Santa Rita do Tocantins, Santa Rosa do Tocantins, Silvanópolis;	42	11.332	1.515
Tocantinópolis	Aguiarnópolis, Angico, Cachoeirinha, Darcinópolis, Itaguatins, Luzinópolis, Maurilândia do Tocantins, Nazaré, Palmeiras do Tocantins, Santa Terezinha do Tocantins, Tocantinópolis;	24	8.148	934
TOTAL		434	151.412	30.750

Fonte: TOCANTINS/Seduc, 2019.

Neste contexto, as avaliações aplicadas tendo por referência o Índice de Desenvolvimento da Educação (Ideb)⁴ iniciaram no ano de 2007 e, a partir de então, a cada dois anos, buscando monitorar as políticas públicas da educação no país, visando auxiliar na definição de metas de qualidade para os sistemas de ensino. O Ideb mensura o desempenho do sistema de educação brasileiro, por meio da convergência de indicadores de proficiência dos estudantes com o Sistema de Avaliação da Educação no Brasil (Saeb) e o fluxo escolar (BRASIL, 2018).

São avaliadas as turmas de 5º e de 9º anos do Ensino Fundamental e 3ª séries do Ensino Médio, analisando os resultados de desempenho de Língua Portuguesa e Matemática. Nas Tabelas 3, 4 e 5, a seguir, são apresentados os índices da trajetória de avaliação do Ideb do estado do Tocantins. Para o presente estudo o IDEB é importante por ele ter direcionado, em boa medida, a gestão dos sistemas de educação/ensino e das escolas, reforçando a concepção de gestão gerencial explicitadora dos índices coletados e publicizado pelo MEC.

⁴ O Ideb é o índice de Desenvolvimento da Educação Básica, instituído pela Instituto Nacional de Estudos Anísio Teixeira (Inep), criado para medir a qualidade do ensino e estipular metas para a melhoria da educação no país. É o indicador que propicia o monitoramento da qualidade da educação pelos cidadãos, por meio de dados. O Ideb é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente. As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), para os estados e o País, realizados a cada dois anos. As metas estabelecidas pelo Ideb são diferenciadas para cada escola e rede de ensino, com o objetivo único de alcançar 6 pontos até 2022, média correspondente ao sistema educacional dos países desenvolvidos (INEP, 2007).

Tabela 3: Índice do Ideb do Estado do Tocantins – Anos Iniciais do Ensino Fundamental

Ano de Avaliação do Ideb	Meta projetada	Meta alcançada
2007	3,7	4,2
2009	4,0	4,5
2011	4,5	4,9
2013	4,7	5,1
2015	5,0	5,0
2017	5,3	5,8
2019	5,6	5,8
2021	5,9	-

Fonte: INEPE, 2021.

Tabela 4: Índice do Ideb do Estado do Tocantins – Anos Finais do Ensino Fundamental

Ano de Avaliação do Ideb	Meta projetada	Meta alcançada
2007	3,4	3,6
2009	3,5	3,9
2011	3,8	3,9
2013	4,2	3,7
2015	4,6	3,8
2017	4,8	4,4
2019	5,1	4,4
2021	5,4	-

Fonte: INEPE, 2021.

Tabela 5: Índice do Ideb no Estado do Tocantins – Ensino Médio

Ano de Avaliação do Ideb	Meta projetada	Meta alcançada
2007	2,9	3,1
2009	3,0	3,3
2011	3,2	3,5
2013	3,4	3,2
2015	3,8	3,3
2017	4,2	3,7
2019	4,5	3,9
2021	4,7	-

Fonte: INEPE, 2021.

Segundo a Seduc/TO, no ano de 2019, o Ensino Médio apresentou crescimento qualitativo de aprendizagem, pois obteve 3,9 pontos, um avanço se comparado ao ano de 2017, quando o Ideb apontou 3.7. O Tocantins ficou acima da média da região Norte, que é de 3.5, e na segunda colocação nos estados da referida região (SEDUC/TO, 2019).

Mesmo com essa propaganda da Seduc/Tocantins em relação à melhora dos índices do Ensino Médio, não é difícil constatar que, mesmo em relação aos dados quantitativos, o Tocantins não vai bem. Os dados relacionados ao Ensino Fundamental – Anos Finais (Tabela 4) desde 2013 – tem piorado, e a série histórica do Ideb do Ensino Médio (Tabela 5) tem ficado sempre abaixo da meta estipulada no Plano Nacional de Educação 2014-2024.

A partir do conjunto de documentos estudados, os índices, entre eles o do Ideb, têm sido colocados no centro das preocupações do Sistema Estadual de Educação, por meio da Seduc, e influenciado o conjunto das políticas educacionais e a gestão que busca dar materialidade a tais políticas. Tal preocupação tem conexão direta com as preocupações advindas do contexto nacional, conforme discutido no item II deste estudo (BRASIL, 2014). A formação dos gestores consiste em uma das políticas que os índices, como os do Ideb, têm influenciado no Tocantins.

3.3 A FORMAÇÃO DE GESTORES NO ESTADO DO TOCANTINS: BASE LEGAL, PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS

Induzido pelo contexto da educação nacional, a formação de gestores tem feito parte das preocupações dos gestores da educação estadual do Tocantins. A esse respeito, um dos programas desenvolvidos que mais se destacou foi o programa escola autônoma de gestão compartilhada, apresentado como democrático, mas, de fato, de natureza gerencial. Assim, com foco na descentralização administrativa e financeira dos recursos para fortalecer a gestão escolar e com o discurso de democratizar a participação, foi implantado, em 1997, no Tocantins, o Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada (SEDUC-TO, 2016), respaldado na Lei Estadual nº 1.616, de 13 de outubro de 2005, Art.1º (TOCANTINS, 2005), que dispõe sobre a transferência de recursos financeiros, consignados no orçamento do Estado para a execução do Programa.

Visava progressiva autonomia administrativa, pedagógica, financeira e jurídica às escolas pela descentralização de recursos e pela criação das Associações de Apoio às Escolas (AAE) e do Conselho Escolar, constituídos por membros da comunidade escolar e local.

O programa teve início com cinquenta seis (56) unidades escolares, com recursos financeiros repassados mensalmente, tendo como base o quantitativo de alunos matriculados nas escolas. Essa nova perspectiva de gerenciamento dos recursos financeiros e pedagógicos, com o envolvimento da comunidade escolar e local, foi vista de forma muito positiva, ocorrendo um aumento significativo da adesão de escolas ao programa. Assim, no mesmo ano, mais de 240 escolas aderiram ao Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada. No referido programa, fica evidente, conforme Carvalho (2004), a influência da administração gerencial, uma vez que incorpora o Planejamento Estratégico no contexto escolar. Para Carvalho (2004), “as características da gestão gerencial, com referência ao planejamento estratégico presente no Plano de Ação, que, aliás, aponta para a escola a implantação do PDE e não para a construção do PPP.” (CARVALHO, 2004 p.130). No que se refere ao programa citado, observamos as influências do gerencialismo, como afirma Carvalho (2004), permanecendo características relacionadas ao gerencialismo científico.

[...] como a divisão pormenorizada e controle do trabalho (abordagem clássica); aspectos ligados ao campo comportamental proveniente da contribuição da psicologia ao processo e administração como a cooperação e a motivação (abordagem psicossocial) (CARVALHO, 2004. p. 152).

A lógica do Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada, conforme Carvalho (2004), se insere na descentralização prevista no PEE-TO (1997-2006). No entanto, que se refere à compreensão de democratizar a gestão, se limita à delegação de competências da Seduc para o gestor e deste para os membros das escolas, como mera realização de tarefas, direcionadas pelos órgãos responsáveis (CARVALHO, 2004).

Para Souza (2001), esta é uma das características da gestão compartilhada “[...], a apropriação de conceito e democracia para, na verdade, efetivar um processo de transferência para a comunidade e transferência de responsabilidade para com a educação básica (p. 294).

Nessa lógica, no período que compreende os anos de 2000 a 2005, foram implantados vários projetos e ações pela Secretaria de Educação, Esportes e Cultura (SEDUC-TO), com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino nas escolas públicas estaduais. Dentre eles, o Planejamento Estratégico da Secretaria (PES), a formação continuada de professores, o programa Evasão Escolar Nota Zero, o Processo de Seleção de Diretores de Unidade Escolar e o PROGESTÃO. Todos os programas de gestão citados contribuíram de forma direta na implementação da formação continuada para atuação eficaz nessa nova perspectiva de gestão escolar.

Buscando fortalecer o anseio de pertencimento da comunidade em relação à escola, o programa passou a se chamar Escola Comunitária de Gestão Compartilhada. Ano a ano, mais escolas foram aderindo ao programa, perfazendo um total de 526 unidades escolares favorecidas no ano de 2008.

Anos mais tarde, foi instituído um novo norte para a educação por meio dos planos nacionais. A partir dele, foi criado o Plano Estadual de Educação do Tocantins (PEE/TO, Lei 2.977, de 8 de julho de 2015). Este tem como meta a necessidade explícita da efetivação de um programa de formação continuada para os profissionais da Educação Básica, conforme se observa na meta 20:

Instituir, no primeiro ano de vigência deste PEE/TO, programa de formação continuada para profissionais da educação básica, sob o gerenciamento do Estado, extensivo aos municípios, com a finalidade de sistematizar cursos demandados e ofertados, seja de iniciativa própria ou adesões a programas do MEC, estabelecendo monitoramento sistemático (TOCANTINS, 2015).

Em geral, transparece a ideia de uma gestão democrática em atendimento à LDB 9394/1996, mas o que acaba sendo realizado é uma gestão do tipo gerencial, em busca do alcance de dados quantitativos para compor o quadro estatístico do MEC e dos organismos internacionais como o Banco Mundial. Já sabemos que uma participação nos moldes da gestão gerencial tem o foco na execução de tarefas e não no debate e tomadas de decisões no âmbito da escola (CARVALHO, 2009; 2013).

3.3.1 Principais programas de formação continuada de gestores do Tocantins

O Estado do Tocantins, nas últimas três décadas, vem seguindo as orientações nacionais, e formando os seus gestores por meio da realização de diversos programas e projetos de formação, dentre os quais destacamos o Programa Escola de Gestores, Gestão para o Sucesso Escolar, Progestão e Curso Gestão para Aprendizagem. Na sequência apresentaremos a síntese dos referidos programas.

3.3.2 Programa Escola de Gestores

O Programa Escola de Gestores é um programa nacional que teve início em 2005, com o projeto piloto em gestão escolar, ofertado pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas), destinado aos gestores da rede pública de ensino, contemplando na primeira etapa

400 gestores, sendo distribuídas 40 vagas por estado, das quais 20 vagas para rede estadual e 20 para a rede municipal, cujo lançamento ocorreu em 29 de agosto de 2005.

Conforme informações disponíveis no portal oficial do Ministério da Educação e Cultura (MEC⁵), o programa surgiu da necessidade de se estabelecer procedimentos de gestão escolar ajustados à proposta e à percepção da qualidade social da educação, fundamentada nos princípios da moderna administração pública e de exemplos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando, assim, capacitar os gestores das escolas, a partir do oferecimento de cursos de formação a distância. Tem como objetivos gerais formar, em nível de especialização (*latu sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas e contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática.

No Curso de Especialização para Gestão Escolar, uma das ações é voltado para a formação continuada de gestores escolares em nível de pós-graduação *latu sensu*, na modalidade de educação a distância com carga horária de 400 horas, voltados para gestores escolares em exercício, totalizando no máximo duas participantes por escola, sendo priorizados os municípios com baixo Ideb. Com base em três eixos básicos: o direito à educação e à função social da escola básica; políticas de educação e gestão democrática da escola; projeto político-pedagógico e práticas democráticas da gestão escolar da educação básica. O curso é operacionalizado pelas (IPES) Instituições Públicas de Ensino Superior, sob a coordenação da SEB-MEC e com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância e do FNDE.

O programa também implementou o curso de Especialização *latu sensu* para os coordenadores pedagógicos, com carga horária, 405 horas, voltado para a formação continuada de profissionais que atuam em equipes de gestão em escolas públicas. É estruturado em torno do eixo organização do trabalho pedagógico, que sintetiza a dupla abrangência da função de coordenação pedagógica numa instituição escolar.

O curso Orientação Pedagógica Educacional (OPE) contou com a participação de 285 pessoas, entre diretores regionais de ensino, técnicos, coordenadores pedagógicos e gestores escolares da rede pública estadual de ensino, tendo como objetivo tornar os gestores escolares agentes de conhecimentos, estimulando o acompanhamento permanente dos processos educacionais, bem como nas tomadas de decisões, além de auxiliar na formação de equipes cooperativas nas escolas (SEDUC, 2008).

⁵ Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica> Acesso em: 11 jun. 2021.

O OPE é destinado para os profissionais da educação que atualmente trabalham em unidades escolares da rede estadual de ensino do Tocantins, na função de coordenação pedagógica, no Estado do Tocantins; essa função está inserida no suporte pedagógico (Minuta do Regimento Escolar, 2008). Conforme a Seduc (2008), além de fortalecer o papel do coordenador pedagógico com o apoio à gestão escolar e formação de professores, visa também à melhoria continuada dos resultados dos alunos. Foi um curso realizado a distância, mas com encontros presenciais, quando são socializados os resultados alcançados pelos cursistas e os estudos desenvolvidos no período de um módulo ao outro. O curso é operacionalizado pelas (IPES) Instituições Públicas de Ensino Superior, sob a coordenação da SEB-MEC e com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância e do FNDE.

Por fim, dentro do referido programa, em 2010, foi desenvolvido o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, na modalidade EAD, com carga horária de 200h, voltado para a formação continuada de gestores em exercício nas escolas públicas. Visa democratizar o acesso a novos espaços e ações formativas, com vistas ao fortalecimento da escola pública, como direito social básico.

3.3.3 Curso Gestão para o Sucesso Escolar

O Curso Gestão para o Sucesso Escolar (GSE) foi lançado em 8 de março de 2005 pela Seduc, desenvolvido pela Fundação Lemann. Refere-se a um curso *on-line* para diretores de escolas públicas, com foco na formação de lideranças participativas e no uso de instrumentos de avaliação como ferramentas de trabalho (GOVERNO DO TOCANTINS, 2005).

O objetivo foi introduzir a lógica da gestão por resultados na prática gerencial das escolas participantes, além de direcionar o foco de toda a equipe escolar para o aprendizado de seus alunos. Teve duração de nove meses, com carga horária de 320 horas, divididos em cinco módulos. Durante esse período, os participantes foram acompanhados por tutores qualificados que os auxiliaram na transposição dos conteúdos apresentados no curso para a realidade de cada escola. Quem obtivesse desempenho satisfatório ao final do curso receberia certificado de aperfeiçoamento.

O referido Curso foi ofertado na modalidade a distância, com momentos presenciais tendo como público-alvo os diretores de escolas públicas, com conteúdo e dinâmica que permitiam aprimorar a gestão pedagógica da escola. Segundo a Seduc (2019), o objetivo do

curso era fortalecer o papel do diretor, enquanto líder pedagógico e coordenador de sua equipe de professores, com foco na melhoria dos resultados do aluno.

3.3.4 Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO)

Na esfera federal, ainda não havia sido desenvolvida nenhuma iniciativa que objetivasse a formação de gestores escolares. No entanto, já existiam estratégias menores na esfera estadual, que ajudaram o Ministério da Educação a construir sua política de formação voltada para os diretores escolares. Nesse contexto, foi planejada uma ação primordial de iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), chamado PROGESTÃO (Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (DOURADO, 2007).

Tendo como objetivo de constituir uma dimensão de gestão escolar com enfoque na atuação que visa promover a organização, mobilização e articulação como um dos pilares que garante o sucesso do ensino, definiu-se então a adesão da Secretaria da Educação e Cultura ao Progestão, em parceria com o Consed. Implantado em 2002, tendo, depois, edições nos anos de 2003, 2003-2004, 2005-2006 e 2006-2007.

A partir da segunda edição, houve expansão do Programa, quando ocorreu a adesão das redes municipais de ensino, por meio de convênios, tendo a UNDIME-TO como interveniente. Essa adesão permitiu a troca de experiências entre educadores da rede estadual e municipal de ensino, que envolveu, além dos diretores de Unidade Escolar, os coordenadores pedagógicos e técnicos da Seduc e das DREs.

O referido programa teve sua origem como uma ação pioneira de educação à distância para gestores escolares. Seu padrão de ação abarcava parcerias com as secretarias estaduais e municipais de educação e contava com o apoio de organizações e fundações, como a Fundação Ford e a Fundação Roberto Marinho (CARVALHO, 2008).

O Progestão foi instituído no final da década de 1990, com a finalidade de contribuir com a formação de lideranças escolares constituídas por profissionais capacitados a atuar na gestão escolar de modo a concretizar o ideal de uma democracia participativa nas instituições escolares (PROGESTÃO, 2006).

O público-alvo do programa abrangeria professores de destaque e pretendentes ao cargo de dirigentes, conforme a unidade da federação em que era implantado. No estado do

Tocantins foram beneficiados com esse Programa 8.551 cursistas entre gestores e coordenadores da rede estadual e municipal de educação.

O modelo e os aprendizados do PROGESTÃO serviram de base para o Ministério da Educação no processo de criação e organização de outros programas de formação de gestores. Isso se deu não somente pela duração do PROGESTÃO, mas também por sua grandeza, uma vez que já teria capacitado 121.400 gestores de escolas públicas até o ano de 2006 e também por sua abrangência, já que formou profissionais em diferentes cargos da equipe gestora (MACHADO, 2006).

3.3.5 Curso Gestão para Aprendizagem

No estado do Tocantins, buscando alcançar melhorias na infraestrutura e na educação, o Governo do Estado, por meio da Secretaria de Estado da Educação e Juventude, assinou um contrato de empréstimo, em 6 de dezembro de 2012, com o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), financiando a execução do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável do Tocantins (PDRIS). Posteriormente firmou acordo com a Fundação Lemann e Elos Educacional para a realização do Projeto de Formação em Gestão Escolar através do Programa Estrada do Conhecimento – PEC.

O Banco Mundial (World Bank) ou BIRD (Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento) é uma agência das Nações Unidas criada em 1º de julho de 1944, com sede na capital dos Estados Unidos, Washington. Originalmente, foi criado com a finalidade de ajudar os países que foram destruídos na Segunda Guerra Mundial. O Banco Mundial fornece financiamentos para governos, que devem ser destinados, essencialmente, para infraestrutura de transporte, geração de energia, saneamento, além de contribuir em medidas de desenvolvimento econômico e social. A Fundação Lemann e a Elos Educacional desenvolvem formação para professores, coordenadores e diretores escolares, com foco na gestão por resultados educacionais, que, de acordo com a sua concepção, visa contribuir para a melhoria da educação, por meio da formação de educadores e monitoramento de práticas educacionais, aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem, das políticas educacionais, bem como da gestão das escolas.

Em relação ao Tocantins, conforme mencionado anteriormente, no empréstimo contratado foi elaborado um programa para atender inicialmente os municípios do estado, diagnosticados pelo Banco Mundial, com maior índice de vulnerabilidade social entre as

crianças e adolescentes. Posteriormente esse programa foi denominado Programa Estrada do Conhecimento (PEC) e foi estendido para os demais municípios do estado. Inicialmente o Curso Gestão para Aprendizagem contemplou apenas 50% dos diretores e equipe escolar, com a proposta de contemplar posteriormente os outros 50% dos gestores escolares.

A proposta do programa dividia-se em três componentes: desenvolvimento da educação infantil; qualidade do ensino na educação básica, relevância e retornos na escola. O programa, por meio da contratação de empresas de consultoria e consultores individuais, desenvolveu ações como: Estudo Piloto da Educação Infantil, Estudo Longitudinal (Ensino Médio), Observação de Sala de Aula (Metodologia Stallings), Formação de Gestores, Metodologia MGBE (Modelo de Gestão Baseado na Escola), Estudo de Gênero, Reforma e Ampliação de Escolas, Monitoramento da Gestão Escolar (SEDUC, 2015).

Foram elaborados projetos de infraestrutura, de reforma das escolas, que fazem parte dos municípios situados à margem da BR 153, Rodovia Belém-Brasília (SEDUC, 2015), e implementação do projeto de formação dos gestores educacionais das escolas do Estado, por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, em atendimento à Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE, 2014-2014), que visam:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Atendendo a ações para desenvolver a estratégia 19.8, que diz respeito ao desenvolvimento de programas de formação continuadas de gestores, visando:

Desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (PME, 2014-2014).

Nesse sentido, era necessário ampliar ações que atendessem o que preconiza a Meta 20 do Plano Estadual de Educação (PEE, 2015-2015), que dispõe sobre a formação continuada para profissionais da educação básica, sob a administração do estado e municípios, com o objetivo de sistematizar cursos demandados e ofertados, de iniciativa própria ou de adesões a programas do MEC, estabelecendo monitoramento sistemático.

O aporte financeiro relacionado ao contrato com o BM, executado pela Fundação Lemann e a Elos Educacional, foi justificado com base na necessidade de desenvolver ações que atendam à estratégia 20.5 do PNE 2014-2024, que busca:

Ampliar e garantir, a partir da implantação deste PEE/TO, o atendimento a programas de formação em gestão educacional e áreas afins, visando fortalecer o processo de democratização e qualidade da educação de todos(as) os(as) profissionais efetivos(as) da educação estadual;

A formação foi desenvolvida na modalidade semipresencial, com foco na *Gestão para a Aprendizagem*, que, conforme Seduc (2015), teve o objetivo de formar em gestão escolar e em gestão estratégica, focada nos eixos de gestão pedagógica e planejamento, gestão de pessoas e liderança, gestão pedagógica e formação de professores, gestão de pessoas e clima escolar e gestão de resultados (SEDUC, 2015), buscando, assim, garantir o acesso, a atendimento, a permanência e o sucesso dos alunos.

Participaram da formação 269 diretores e 269 coordenadores pedagógicos das escolas estaduais do Estado do Tocantins. Os encontros presenciais foram realizados em 5 (cinco) polos: polo de Araguaína, que compreende as Diretorias Regionais de Educação de Araguaína, Araguatins e Tocantinópolis, e o polo de Guaraí, que compreende as Diretorias Regionais de Educação de Guaraí, Colinas, Pedro Afonso e Miracema, polo de Palmas, que envolve as Diretorias Regionais de Educação de Palmas, Paraíso, Porto Nacional, polo de Dianópolis, que congrega as Diretorias Regionais de Educação de Dianópolis e Arraias, e o polo de Gurupi (SEDUC, 2018).

Segundo a Seduc (2015), o Projeto de Formação em Gestão Escolar se apresentou como uma política pública de resultados, desafios, intervenção, acompanhamento e avaliação, visando obter conhecimentos sistematizados no que tange à liderança, à prática pedagógica, à autonomia da gestão escolar e à eficácia da aprendizagem.

O Curso Gestão para Aprendizagem foi dividido em 2 (dois) encontros presenciais, sendo o primeiro com carga horária de 16 (dezesesseis) horas, no início do módulo opcional, e o segundo, com carga horária de 8 (oito) horas, no início do módulo de complementação, com estudo de atividades *on-line* e atividades práticas, perfazendo um total de 180 horas, sendo 116 horas a distância e 64 horas presenciais.

Assim, os diretores de unidades escolares participantes dessa etapa foram distribuídos conforme as diretrizes da Avaliação de Impacto em Grupo de Tratamento e Grupo de Controle, aplicada por equipe da Seduc e DRE. No período de abril a dezembro de 2018, foi

realizado o monitoramento e avaliação da gestão, na perspectiva de subsidiar o diretor e a equipe gestora, bem como orientação e intervenções das ações e atividades desenvolvidas na unidade escolar.

De acordo a Seduc, o Curso Gestão para Aprendizagem tem assento nas demandas de uma formação continuada, que trabalha para que o gestor analise a situação em que a escola se encontra, a fim de descobrir os pontos fracos e fortes e, partir daí, potencialize forças, considerando a gestão como democrática, envolvendo a todos no trabalho escolar com foco na melhoria do ensino. A ideia é a de que as parcerias externas auxiliem a equipe escolar a buscar excelência no seu fazer diário. A proposta do programa está voltada para a gestão de resultados, alinhando-se a elementos que compõem os recursos necessários para que se proceda ao Monitoramento e à Avaliação (M&A). Para tanto, a proposta se baliza em um Manual⁶ de Operacionalização do Monitoramento e Avaliação da Gestão Escolar (SEDUC, 2018).

Nas páginas iniciais do material citado, percebe-se a opção metodológica voltada para gestão de resultados, “que incorpora os elementos gerenciais de planejamento, execução, monitoramento e avaliação às administrações públicas em todas as esferas e poderes.” (SEDUC, 2018, p.4).

Esse modelo de gestão tem como foco a busca dos resultados em todas as ações propostas e conseqüentemente o desempenho da escola. Tal lógica está de acordo com o que defendem organismos internacionais como o BID e o Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), ao pontuar que

A gestão para resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar para as instituições públicas a direção efetiva e integrada do processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade em seu desempenho, a consecução dos objetivos de governo e a melhoria contínua das instituições (BID/CLAD, 2007).

A gestão orientada para resultados é um modelo de administração de empresas que exige bastante comprometimento da equipe, especialmente por não ser voltado para o número de horas trabalhadas e, sim, ao empenho para a finalização das metas. A gestão por resultados enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização. Segundo Carvalho

⁶ O Manual foi produzido pelo Banco Mundial, tendo como consultor Marcelo Torres Pinheiro; objetiva alinhar os conceitos e metodologias, procedimentos de campo e recursos de análises de dados. Tem por objetivo apresentar os métodos, ferramentas e técnicas conhecidas, validadas e consagradas para uma consistente coleta e análise de dados (SEDUC, 2018).

(2013), em relação a essa lógica, o novo gerencialismo não deve enganar, “[...]sob o pretexto de descentralizar e de desburocratizar, nós assistimos a transferência de poder que não corresponde às lógicas oficiais e que também não tem os efeitos esperados.” (CARVALHO, 2013, p. 257).

As instituições financeiras têm registrado presença e fomentam aspectos relacionados à eficiência e à eficácia, que entram em cena em termos organizacionais e pedagógicos, marcados por grandes eventos, assessoras técnicas e parte produção documental (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2003).

Essa realidade vem na contramão da gestão pública e democrática e é questionada por alguns estudiosos no campo da política pública. Carvalho (2004, p. 70) comenta o entendimento de que diferentes teóricos têm acerca do termo “gestão” e destaca que, para o Banco Mundial,

[...] a implementação de um estilo gerencial de gestão da educação viabiliza novas formas de regulação que facilitam a eliminação de resistências à ideologia neoliberal e reestruturam o processo educacional adaptando-o ao momento histórico vivido pela sociedade capitalista.

Esse pesquisador contrapõe a política educacional neoliberal, vez que ela é marcada por uma lógica economicista, administrativa, elitista e subserviente, que contraria uma política educacional – libertadora participativa e socializadora – voltada para o atendimento às camadas populares, que necessitam para a sua emancipação de uma escola pública, gratuita e de qualidade, capaz de contribuir com a sua formação.

Conforme mencionado anteriormente, em 2018, foi efetivada no Estado do Tocantins a formação de gestores desenvolvida por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, base empírica do presente estudo. Essa formação foi financiada com empréstimos do Banco Mundial e capitaneada pela Fundação Lemann, com a promessa de realização de uma gestão com técnicas inovadoras, que visa promover o alinhamento de expectativas e cooperação da comunidade escolar.

Segundo a Seduc (2018) essa formação tinha como prioridade constituir a equipe gestora para o desenvolvimento de liderança por meio de uma gestão estratégica guiada por um plano de ação sistêmico em busca da melhoria das operações técnicas, pedagógicas e sociais. O referido curso ocorreu em cinco polos distribuídos nos municípios de Araguaína, Guaraí, Palmas, Dianópolis e Gurupi.

A presente dissertação tomou como base empírica do estudo o Curso Gestão para Aprendizagem desenvolvido na Regional de Ensino de Dianópolis, especificamente nas escolas do Sistema Estadual de Educação da cidade de Dianópolis.

4 FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES NA REGIONAL DE ENSINO DE DIANÓPOLIS: REPLICAÇÃO DA CONCEPÇÃO NACIONAL E ESTADUAL

Relembramos que o objetivo deste estudo consistiu em depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada na percepção dos participantes do Curso Gestão para Aprendizagem, realizado no período de 2018, em Dianópolis/TO. Diante do exposto e seguindo os propósitos da pesquisa, na presente seção, o objetivo consistiu em explicitar a percepção dos gestores (diretores e coordenadores) e professores acerca da formação continuada de gestores realizada por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, em três escolas do sistema estadual de educação situadas na cidade de Dianópolis/TO.

Para tanto, o texto, nesta seção, fez: a caracterização da história geral da Regional de Dianópolis/TO, apresentando os municípios, escolas municipais e escolas estaduais, alunos, profissionais da educação, série histórica do Ideb da Regional de Educação; e os esclarecimentos obre a formação continuada de gestores do SEE/TO na Regional de Ensino de Dianópolis e explicitou o Curso Gestão para Aprendizagem nas escolas do SEE em Dianópolis na percepção dos cursistas e respondentes da pesquisa.

4.1 SITUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA GERAL DA REGIONAL DE DIANÓPOLIS

Sobre a caracterização histórica da Diretoria Regional de Ensino de Dianópolis, utilizamos como fonte as entrevistas semiestruturadas realizadas pelos técnicos da DRE com pessoas da comunidade em 2014, durante o Seminário Regional de Gestão Escolar.

A Diretoria Regional de Educação de Dianópolis está localizada na Rua Padre Luso, s/nº, Centro, em Dianópolis/TO. Foi fundada no dia 9 de setembro de 1969, no então Governo do Dr. Olavo Lage, jurisdicionada ao município de Goiânia, capital do Estado de Goiás. Durante esse período funcionou no antigo prédio da Prefeitura Municipal de Dianópolis, ao lado da Câmara Legislativa de Dianópolis. Ainda na década de 1970, a Delegacia de Ensino possuía, para a realização de todas as atividades administrativas, apenas uma máquina de datilografia e um mimeógrafo. A documentação e registros elaborados por esta DRE eram todos enviados à sede administrativa em Goiânia-GO (SEDUC/TO, 2014).

Logo no início da fundação desta instituição, foi preciso vencer muitos desafios e dificuldades tais como: questões de acesso, de locomoção, de pessoal, falta de informação, de

transporte próprio e material de expediente. O acompanhamento realizado às escolas ocorria 1 ou 2 vezes por ano. A forma de acesso se dava por via aérea e outras vezes terrestre (SEDUC/TO, 2014).

A primeira representante legal, instituída para assumir esta função, foi a Senhora Marlene Rodrigues Alves, que contava com uma equipe muito reduzida, cuja responsabilidade era exercer as funções pedagógica, administrativa, financeira e de inspeção escolar. Permaneceu até o ano de 1972, quando o Governador do Estado baixou um Decreto, determinando que somente homens pudessem assumir a função de Delegado Regional de Ensino. A partir de então, assumiu a função de Delegado Regional de Ensino o Sr. Zacarias Nunes, formado em Direito. Posteriormente assumiram a referida função os senhores: Alair Rodrigues Valente, também formado em Direito, o Padre João Magalhães Cavalcante, com formação em Teologia, Domingos de Oliveira, graduado em Direito, e João Leal Costa (SEDUC/TO, 2014).

A merenda escolar era distribuída aos municípios jurisdicionados, mediante encaminhamento do Governo Estadual. Em 1988, com a divisão do estado de Goiás e criação do Estado do Tocantins, o Governador do novo Estado, o Senhor José Wilson Siqueira Campos, retornou à função de Delegado Regional a senhora Marlene Rodrigues Alves, a qual permaneceu de 1989 a 1992 (SEDUC/TO, 2014).

Nessa nova organização, para atender o Estado que se formava, contava-se com um total de 15 servidores e uma estrutura organizada com três departamentos: Pedagógico, de Inspeção e Financeiro, os quais tinham disponíveis veículos, para o acompanhamento e assessoria às unidades escolares (SEDUC/TO, 2014).

A Diretoria Regional de Educação de Dianópolis possui um quantitativo expressivo de equipamentos/máquinas/veículos para atender às demandas da instituição (SEDUC/TO, 2014).

A DRE tem como principal objetivo coordenar, supervisionar, executar e monitorar as atividades educacionais desenvolvidas pelas unidades escolares de sua jurisdição, assim como fornecer suporte necessário para o fortalecimento e desenvolvimento de suas ações técnicas e pedagógicas, primando por uma educação de qualidade. Por ser extensão da Secretaria de Educação, ela dá continuidade aos programas, projetos e propostas estaduais e federais, sob sua responsabilidade no que se refere à orientação e acompanhamento (SEDUC/TO, 2014).

Atualmente, a Regional de Ensino de Dianópolis conta com uma equipe formada de 54 servidores, com perfil adequado para o desenvolvimento de suas funções, uma vez que são todos formados e capacitados para o desempenho de suas atribuições (SEDUC/TO, 2014).

A Regional de Ensino de Dianópolis é formada pelas seguintes cidades: Almas, Conceição do Tocantins, Dianópolis, Novo Jardim, Ponte Alta do Bom Jesus, Porto Alegre do Tocantins, Rio da Conceição, Taguatinga e Taipas do Tocantins. O quantitativo de escolas estaduais, alunos e profissionais da educação compõe-se de 6.821 alunos e 669 servidores, conforme a Tabela 6, a seguir.

Tabela 6: Escolas Estaduais da Regional de Dianópolis, número de alunos e de profissionais da educação

Unidade Escolar	Município	N^a de Alunos	N^o de Profissionais da Educação
Colégio Est. Abner Araújo Pacini	Almas	460	38
Colégio Agropecuário de Almas	Almas	115	44
Escola Est. Deoclides Muniz	Almas	347	47
Colégio Est. Coronel José Francisco de Azevedo	Conceição do TO	501	42
Colégio João D'Abreu	Dianópolis	1.119	81
Escola Est. Cel Abílio Wolney	Dianópolis	689	
Escola Est. Joca Costa	Dianópolis	378	20
Centro de Ensino Médio Antônio Póvoa	Dianópolis	212	47
Escola Especial Colibri	Dianópolis	50	32
Escola Cooperativa Chapadão	Dianópolis	147	15
Colégio Est. Alfredo Nasser	Porto Alegre do TO	379	39
Colégio Est. Antônio Carlos de França	Ponte Alta do Bom Jesus	351	35
Escola Est. Dona Alzira Freire de Queiroz	Ponte Alta do Bom Jesus	225	31
Escola Est. Boa Vista de Belém	Ponte Alta do Bom Jesus	114	20
Escola Est. Virgílio F. De França	Rio da Conceição	232	25
Escola Est. Joaquim F. De Azevedo	Taipas do TO	250	28
Colégio Est. Professor Aureliano	Taguatinga	130	34

Escola Est. Agostinho de Almeida	Taguatinga	399	35
Colégio Est. Justino de Almeida	Taguatinga	723	56
Total		6.821	669

Fonte: Sistema de Gerenciamento Escolar Seduc/TO (SGE, 2019).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA REGIONAL DE DIANÓPOLIS: MUNICÍPIOS, ESCOLAS, ALUNOS, PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO E SÉRIE HISTÓRICA DO IDEB ETC

Muitos dos municípios listados na tabela 6, que atualmente fazem parte a Regional de Educação de Dianópolis, foram instituídos durante o período de exploração do ouro no Tocantins, ainda no século XIX, e outros em decorrência do aumento de criação do gado bovino. Os referidos municípios eram povoados que pertenciam ao antigo Norte de Goiás e ficavam afastados dos centros administrativos até a fundação do Estado do Tocantins, em 1988.

Vale lembrar que o sítio onde atualmente se encontra a cidade de Dianópolis teve início a partir das primeiras décadas de 1800, quando se descobriu no centro da cidade uma mina de ouro, chamada Mina das Tapuias. Segundo a tradição oral, essa mina teria sido descoberta por povos indígenas que circundavam a região, provavelmente descendentes dos povos que habitaram os aldeamentos de Duro e Formiga, e que formaram a Missão de São Francisco Xavier do Duro (AIRES, 2009).

Quanto à educação no município de Dianópolis, os primeiros movimentos atribuem-se aos padres da Companhia de Jesus (os jesuítas), aos quais caberia a educação religiosa católica, bem como a introdução da língua materna portuguesa aos habitantes indígenas da localidade (MATOS, 2004).

Segundo relatos orais, o professor João Correia de Melo foi o primeiro mestre do povoado e seus métodos eram rigorosos e até rudes. A escola se localizava no atual Museu Municipal Manoel Aires Cavalcante; os alunos sentavam-se em bancos que cabiam de 6 a 8 pessoas. O mestre lecionava para quatro turmas ao mesmo tempo (modalidade multisseriada).

Em 1940, Dianópolis ganhava os bons préstimos de três educadores que doaram suas próprias vidas em prol da juventude durense: Coquelin Leal Costa, Coquelin Ayres Leal e Custodiana Costa Ayres. Fundaram uma escola particular, adotando métodos inovadores até então. Importante salientar que as escolas citadas até então eram particulares, restringindo-se, desse modo, à matrícula de crianças mais carentes ou que moravam a grandes distâncias

(AIRES, 1990).

Em 1943, uma escola pública é aberta, fundada por João Leal Costa, num pequeno quarto onde os alunos eram divididos por turmas. Nessa escola, só frequentavam alunos do sexo masculino. Então, abriu-se outra, também pública, para atender ao sexo feminino, gerida pela mestra Carmem Jacobina Ayres. Dado interessante a se dizer sobre esta grande educadora, tendo sob sua tutela uma centena de discípulos, é que, para receber seus proventos anuais, ela se deslocava numa viagem até Goiânia, no táxi aéreo Cruzeiro do Sul (AIRES, 1990).

Já no ano de 1947, é fundada a Escola Batista pelo missionário norte-americano Blonnye Holmes Foreman, atendendo inicialmente apenas à educação infantil (AIRES,1990).

A primeira escola foi a Escola Mul. Missões, no início de 1949, quando o Brasil ainda possuía feições mais agrárias. Ela se localizava na mesma região dos primeiros aldeamentos indígenas de Goiás, criados no governo de Dom Marcos de Noronha. Eram incumbidas de trazer as primeiras letras às crianças dos vaqueiros, agricultores e pequenos criadores que se localizavam em sítios, chácaras e fazendas, geralmente dentro de um cômodo de alguma residência humilde do sertão. O professor, na maioria das vezes, era o próprio dono do domicílio ou alguém que morava próximo. A escolaridade do docente era mínima, normalmente limitando-se à antiga 4ª série (AIRES NETO,2009).

Assim, até os anos 1950 do século XX, Dianópolis era marcadamente uma comunidade mais rural do que urbana, habitada ainda na maior parcela pela população do campo. A economia predominante era a agropastoril, com um comércio ainda tímido, embora com algumas lojas de armazéns. Outra curiosidade era a falta de profissionais liberais, algo comum a toda a parte norte de Goiás (BENVINDO,1978).

Na década de 1950, precisamente em 1951, fixa-se em Dianópolis o Colégio João d'Abreu, cujo advento trouxe celeiro sócio-cultural a várias gerações. O referido educandário ficou sob a tutela das irmãs espanholas da Congregação do Sagrado Coração de Jesus, com sede em Madri-Espanha. Essa instituição de ensino, até hoje, é viva e atuante, foi, por algumas ocasiões, considerado uma instituição modelo no ensino no estado do Tocantins. Inicialmente, a instituição vivenciou o regime de internato e semi-internato, acolhendo moças de toda a região do antigo norte goiano e do estado da Bahia. Seu nome é uma justa homenagem ao então deputado arraiano João d'Abreu, um dos principais responsáveis junto ao governo de Goiás pela implantação da referida instituição (AIRES, 1990).

O primeiro diretor do hoje Colégio João d'Abreu foi o padre arraiano João Magalhães

Cavalcante, digno de nota pelo seu admirável trabalho de promoção humana, criando o primeiro cinema do Tocantins. Além disso, fundou o Juvenato Dom Alano, que acolhia jovens carentes de outras cidades da região (AIRES NETO, 2009).

Em 1953, é fundado, sob comando de Hagahús Araújo, o Instituto de Menores São José, que tinha no seu âmago a intenção de acolher meninos carentes de Dianópolis e região, oferecendo-lhes moradia e escola, além do conhecimento de algumas profissões: sapateiro, mecânico, oleiro, alfaiate, bem como do aprendizado na lida cotidiana em serviços na área de pecuária e agricultura. Essa instituição, por mais de 50 anos, figurou entre as mais representativas de Goiás e depois do Tocantins, no campo filantrópico e socioeducativo, possibilitando aos jovens de famílias sem muitos recursos galgarem sonhos futuros (BENVINDO, 1978).

Em 1967, foi fundada a Escola Estadual Coronel Abílio Wolney, uma homenagem ao principal coronel da Serra Geral, cujo nome inicial era Grupo Novo (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

Em 1973, para atender aos anseios dos moradores do setor Cavalcante, cria-se a Escola Reunida Vila Cavalcante, que, inicialmente, oferecia apenas o antigo curso primário (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

Há de se dizer, também, que há em Dianópolis a Educação quilombola, na Escola Mul, localizada na região conhecida como Lajeado. Essa escola foi fundada no início de 1982, embora existisse, há muito tempo, o trabalho educacional exercido por professoras da própria região, e desde o princípio de suas atividades oportunizava o ensino para as crianças ali residentes. No ano de 2010, o governo federal reconheceu a Comunidade do Lajeado como remanescente quilombola. Os remanescentes de quilombos buscam sua sobrevivência sociocultural e a sua ancestralidade comum que se ressignifica em seus elementos linguísticos, simbólico, religiosos, culturais e na montagem dos espaços político-sociais e territorial (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

No ano de 1985, funda-se em Dianópolis a Escola Estadual Joca Costa, que, atualmente, oferta ensino fundamental anos finais e Educação de Jovens e Adultos (EJA). Seu nome é uma homenagem ao antigo prefeito da cidade e pelo motivo de o terreno onde se encontra a unidade escolar ter sido doado por sua esposa, a senhora Herculina Costa (PME-DIANÓPOLIS/TO PME, 2015).

Em 1996, foi contruída a Escola Estadual Coquelin Aires, para atender a demanda estudantil do bairro Nova Cidade, recém-criado. Seu nome é uma justa homenagem a um dos

principais educadores da história de Dianópolis. Atualmente, essa escola está desativada (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

No ano de 2000, foi criado o Conselho Municipal de Educação, com a função de participar, sugerir e fiscalizar o andamento da educação municipal. Em 2001, em Dianópolis foram criadas, embora a maioria já funcionasse há muito tempo, as seguintes escolas: Santo Antônio (rural), Brejão (rural), Buritizinho (rural), Lagoa Verde (rural), Santana (rural), Manto Verde (rural), Escola de Educação Infantil Irmã Amparo (urbana), Santa Luzia (urbana) (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

Em 2003, é autorizada a demolição de escolas municipais rurais que estavam desativadas. Segue-se a criação, em 2005 da Escola Buriti-Só (rural) e do Assentamento Bela Vista (rural) (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

Em 2007, foi criada, para atender à demanda estudantil, a Escola Mul. Imaculada Conceição no antigo prédio da Escola Estadual São José. Atualmente, essa escola é denominada Escola Mul. São José, uma das primeiras de Dianópolis, surgida em 1955, e atende o alunado dos setores: Centro, Novo Horizonte e Bela Vista. Ainda nesse ano é criada, para o atendimento da clientela do setor Santa Luzia, uma escola neste bairro, denominada Escola Mul. Santa Luzia (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

No mesmo ano ainda, surge a Escola Imaculada Conceição II e, em 2014, passa a funcionar, no bairro Santa Luzia, o Centro Educacional Municipal de Educação Infantil Maria Parteira (CEMEI), tornando-se importante mecanismo de apoio às famílias do lugar, que necessitavam trabalhar, dispondo de um local confortável e agradável para suas crianças. Atualmente, o município conta com quatro escolas nucleadas que oferecem o ensino do 1º ao 9º ano, sendo elas: Felipe Batista dos Santos, Varjão, Tucunzinho e Descoberto. No perímetro urbano, contamos com as seguintes instituições: Esc. Mul. São José, Esc. Mul. Imaculada Conceição, Esc. Mul. Santa Luzia, Esc. Mul. Irmã Amparo, Centro Educacional Municipal de Educação Infantil Tia Marieta (CEMEI), Centro Educacional Municipal de Educação Infantil Maria Parteira (CEMEI) e a Creche O Pelicano (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

Em 2011, é fundada a Escola Especial Colibri, com a finalidade de prestar atendimento especializado a pessoas com deficiência intelectual e múltipla, integrando o movimento Apaeano. Oferece apoio aos alunos da Educação Infantil e Ensino Fundamental. Seu nome é uma evocação à Fábula do Colibri, seguindo a prerrogativa de que, se todos fizerem o que lhe é cabível, poderemos construir um mundo melhor para se viver (PME-DIANÓPOLIS/TO, 2015).

A estrutura educacional no município de Dianópolis é formada por escolas da rede estadual e municipal. Ao município pertencem dez (10) escolas da zona urbanas e cinco (5) escolas da zona rural, que atendem desde a Educação Infantil aos anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental. A Tabela 7, abaixo, demonstra o quantitativo de colaboradores educacionais, composto por duzentos e dezesseis (216) profissionais da educação.

Tabela 7: Escolas Municipais de Dianópolis/TO, ano base 2019

Nome da escola	Níveis de ensino	Localização	Nº de alunos	Prof. Graduados	Prof. Especialistas
Centro Municipal de Educação Infantil Maria Parteira	Creche	Urbana Setor Santa Luzia	125	09	02
Centro Municipal de Educação Infantil Tia Marieta	Creche	Urbana Nova Cidade	116	08	00
Centro Municipal de Educação Infantil O Pelicano	Creche	Urbana Centro	128	12	04
Escola Municipal Assentamento Santo Antônio	Ed. Infantil e Ed. Fundamental – Anos Iniciais	Rural 33 Km	15	01	00
Escola Municipal Batista Blonney Holmes Foreman	E. Fundamental – Anos Iniciais	Urbana centro	224	24	05
Escola Municipal Contagem	Ed. Infantil e Ed. Fundamental- Anos Iniciais e Anos Finais	Rural 15 km	42	02	00
Escola Municipal Descoberto	Ed. Funda Mental – Anos Iniciais e Anos Finais	Rural 50 Km	93	06	03
Escola Municipal Felipe Batista dos Santos	Ed. Fundamental – Anos Iniciais e Anos Finais	Rural 38 Km	119	11	00
Escola Municipal Imaculada Conceição I	Ed. Fundamental – Anos Iniciais	Urbana Setor JK	424	16	04
Escola Municipal Imaculada Conceição II	Ed. Infantil	Urbana Setor das Dianas	224	10	10

Escola Municipal Irmã Amparo	Ed. Infantil	Urbana Setor Cavalcante	180	09	09
Escola Municipal Professor Renato Rodrigues	E. Fundamental – Anos Iniciais	Urbana Setor Nova Cidade	325	14	05
Escola Municipal Santa Luzia	E. Fundamental – Anos Iniciais	Urbana Setor Santa Luzia	196	15	08
Escola Municipal São José	E. Fundamental – Anos Iniciais	Urbana Centro	300	19	15
Escola Municipal Varjão	E. Fundamental – Anos Iniciais e Anos Finais	Rural 55Km	138	7	03
Total			2.649	163	95

Fonte: CANTINI (2021).

Conforme a Tabela demonstrativa anterior, observamos que houve no município de Dianópolis um desenvolvimento considerável em relação à oferta do ensino. No ano de 2015, com a implementação do Plano Municipal de Educação, com vigência até 2025, ampliou-se o atendimento da Educação Infantil e Ensino Fundamental Anos Iniciais, objetivando o alcance das metas 1, estratégias 1.3, 1.8 e 1.15, bem como a Meta 2 em sua estratégia 2.15. Meta 1 (PME, 2015-2015):

Universalizar, até 2016, em regime de colaboração com a União, conforme os padrões de qualidade, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) e 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos de idade até o final da vigência deste PME.

E estratégias:

1.3. Realizar, periodicamente, levantamento da demanda por creche para a população de até 3 (três) anos, como forma de planejar a oferta e verificar o atendimento da demanda manifesta;

1.8. ofertar, em regime de colaboração com a União, a educação infantil com jornada ampliada e em tempo integral, respeitando a escolha da família;

1.15. priorizar o acesso à educação infantil em tempo integral, para todas as crianças de 0 (zero) a 5 (cinco) anos, conforme estabelecido nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.

Meta 2 (PME, 2015-2015):

Assegurar o ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos conclua essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PME.

Estratégia 2.15, “Garantir, em regime de colaboração com a União, a oferta das séries finais do Ensino Fundamental para alunos do campo e zona urbana que estão fora da sala de aula.”

Dessa forma, houve a implantação de três unidades escolares, sendo duas para atender a demanda da I Fase do Ensino Fundamental nos anos de 2017 e 2019 e uma para suprir a necessidade de atendimento à Educação Infantil, Creche e Pré-escola, em 2017, contemplando as projeções do Plano Municipal de Educação. Podemos observar, também, na tabela 7, anterior, que a cidade de Dianópolis teve uma explosão populacional, o que se percebe pelo elevado número de alunos em duas escolas localizadas em bairros periféricos.

Tabela 8: Ideb dos Municípios que compõem a Regional de Dianópolis, Ensino Fundamental Anos Iniciais e Anos Finais

Município	2005		2007		2009		2011		2013		2015		2017		2019	
	AI	AF														
Almas	3,8	3,2	3,9	3,5	4,3	3,8	4,4	3,8	-	3,9	-	4,0	-	4,6	-	4,1
Conceição do Tocantins	3,5	3,4	3,9	3,7	3,7	2,9	3,9	3,4	4,7	2,6	-	2,8	-	3,5	-	-
Dianópolis	4,3	3,7	4,6	3,7	4,9	4,0	4,9	3,9	5,4	3,5	4,9	3,8	5,6	4,2	5,5	4,0
Novo Jardim	2,8	2,9	3,7	2,4	3,9	2,9	3,5	3,2	4,2	3,1	-	3,4	-	3,8	-	-
Ponte Alta do Bom Jesus	3,7	3,1	4,1	2,8	4,4	3,5	4,3	3,2	4,8	3,7	4,8	3,4	4,5	4,3	5,0	2,6
Porto Alegre do Tocantins	3,0	3,5	3,3	3,2	3,8	3,2	4,0	4,1	4,5	4,1	4,7	-	4,9	4,3	4,8	-
Rio da Conceição	3,1	2,6	3,8	2,8	4,6	3,1	4,2	3,3	4,8	3,8	4,2	4,1	-	3,6	-	4,2
Taguatinga	3,1	2,9	4,2	2,7	4,0	3,5	5,1	3,6	5,4	3,9	4,6	3,5	5,0	4,5	6,1	3,4
Taipas do Tocantins	2,7	3,0	3,3	2,9	4,0	3,2	4,0	4,4	4,9	3,6	-	3,4	-	4,0	-	3,2

Fonte: Inep (2019)

A cada dois anos, ocorre a avaliação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que as instituições escolares devem alcançar por meio da avaliação aplicada. Esses índices estão baseados em indicadores que determinam a meta a ser alcançada nas

avaliações que medem os resultados de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática em avaliações nacionais, para o 5º e o 9º anos do Ensino Fundamental e o 3º ano do Ensino Médio, tanto das escolas públicas como as privadas.

Observamos na Tabela 8, anterior, que nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, houve um crescimento significativo no índice do Ideb, com destaque ao município de Taguatinga, que atingiu em 2019, média 6.1, superando a meta nacional. Além do município de Taguatinga, percebe-se um aumento gradativo no Ideb do município de Porto Alegre do Tocantins. Apesar de o município não ter alcançado as metas projetadas para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, foi um dos municípios que obteve um crescimento gradativo nos anos de avaliação do Ideb. Entretanto notamos que, nos Anos Finais do Ensino Fundamental, houve queda em relação à meta projetada, mas especificamente município de Ponte Alta do Bom Jesus teve uma queda acentuada no ano de 2019.

Tabela 9: Ideb Escolas Estaduais dos Municípios da Regional de Dianópolis-Ensino Médio

Escola	Município	Ideb 2017	Ideb 2019
Colégio Est. Dr. Abner Araújo Pacini	Almas	3,9	3,7
Colégio Agropecuário de Almas	Almas	3,5	3,4
Colégio Est. Alfredo Nasser	Porto Alegre do Tocantins	-	-
Colégio Est. Cel. José Francisco de Azevedo	Conceição do Tocantins	3,8	3,3
Escola Est. Joaquim Francisco de Azevedo	Taipas do Tocantins	3,5	3,5
Escola Est. Virgílio Ferreira de França	Rio da Conceição	3,3	4,1
Centro de Ensino Médio Antônio Póvoa	Dianópolis	-	-
Colégio João D'Abreu	Dianópolis	3,8	-
Escola Est. Cel. Abílio Wolney	Dianópolis	3,0	3,1
Escola Est. Jardim	Novo Jardim	-	-
Escola Est. Boa Vista e Belém	Ponte Alta do Bom Jesus	-	-
Colégio Est. Antônio Carlos de França	Ponte Alta do Bom Jesus	3,4	-
Colégio Est. Justino de Almeida	Taguatinga	3,0	2,4

Colégio Est. Professor Aureliano	Taguatinga	3,9	5,2
Escola Cooperativa Chapadão	Dianópolis	4,0	-

Fonte: Inep (2019)

A Regional de Educação de Dianópolis tem um conjunto de escolas estaduais distribuídas em nove municípios⁷, onde se verifica que obtiveram maior crescimento no Ideb do Ensino Médio os municípios de Taguatinga e Rio da Conceição, com maior destaque o primeiro município, com o Colégio Estadual Professor Aureliano, que obteve média de 5,2.

No tocante ao município de Dianópolis, sede da Regional de Ensino, constatamos na Tabela 9, anterior, que em relação ao Ideb houve uma queda acentuada no Ideb, no ano de 2019.

Tabela 10: Ideb das Escolas Estaduais do Município de Dianópolis – Ensino Médio

Escola	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
ESCOLA “A”	5,0	5,2	5,2	5,8	6,1	4,7	5,3	4,9
ESCOLA “B”	-	3,0	3,2	3,4	3,8	4,2	4,5	4,7
ESCOLA “C”	-	3,9	4,3	4,0	4,6	3,7	-	-
ESCOLA “D”	4,1	4,2	-	-	-	-	-	-
ESCOLA “E”	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Inep (2019).

A pesquisa em pauta abrangerá três das cinco escolas estaduais da cidade de Dianópolis, conforme a Tabela 10, acima. As três escolas, base empírica da pesquisa, foram caracterizadas a seguir com a finalidade de apreendermos, em geral, os traços constitutivos das escolas e os sujeitos pesquisados a fim de, posteriormente, esclarecer a percepção dos participantes da pesquisa acerca da formação continuada de gestores por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, realizado em Dianópolis/TO. Apresentamos, além de informações gerais sobre as escolas, os resultados do Ideb. O destaque dado aos índices do Ideb foi feito por entender, conforme analisado no Item III deste estudo, que, em grade medida, tais índices têm repercutido na gestão das escolas e na política de formação dos

⁷ Registra-se ainda a oferta de Ensino Superior, por meio das instituições: Instituto Federal do Tocantins (IFTO), Universidade Aberta do Brasil (UAB) e Universidade da Melhor Idade (UMA/UFT), bem como Universidades de Educação a Distância, como a Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR) e Centro Universitário Internacional (UNITER) (CANTINI, 2021).

gestores no estado do Tocantins e na Regional de Ensino de Dianópolis, portanto, em estreita conexão com a gestão das escolas pesquisadas.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS: ASPECTOS GERAIS E RESULTADOS DO IDEB

A presente pesquisa busca, em geral, depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada na percepção dos participantes do Curso Gestão para Aprendizagem. O mencionado Curso, implementado no Estado do Tocantins, trouxe ao contexto as escolas estaduais do município de Dianópolis/TO, que efetivamente participaram da referida formação: Escola A, Escola B e Escola C.

A caracterização das escolas pesquisadas deu-se por meio da pesquisa junto ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) do ano de 2019 de cada unidade escolar (PPP/Escola A, 2019; PPP/Escola B, 2019; PPP/Escola C, 2019).

A Tabela 11, a seguir, sintetiza o número de alunos e o número de profissionais da educação em relação às três escolas, base empírica da pesquisa.

Tabela 11: Quantitativo de alunos e profissionais das escolas pesquisadas

Nome da escola	Nº de alunos	Nº de profissionais da educação
Escola A	1.239	55
Escola B	731	32
Escola C	468	30
Total	2.438	117

Fonte: Sistema de Gerenciamento Escolar (SEDUC-TO, 2019).

As três escolas pesquisadas, conforme a tabela anterior, atendem 2.438 alunos e 117 trabalhadores da educação, sendo que a Escola A comporta o maior número de alunos (1.239) e profissionais da educação (117).

4.3.1 Escola A

A Escola A, conforme PPP/Escola A (2019), foi fundada pela Lei nº 6.638/1952 e autorizada pela Lei nº 1.374, de 6 de janeiro de 1976. Está situada em Dianópolis/TO e pertence à Congregação das Escravas do Divino Coração, com sede em Volta Redonda /RJ, sendo Instituição Confessional de Ensino, a qual é responsável pela elaboração dos objetivos e intenções educativas. A Congregação garante a supervisão, o acompanhamento das atividades desenvolvidas na comunidade educativa e ainda se compromete em potencializar a qualidade e formação de cada educador. A escola recebeu este nome em homenagem ao deputado João d’Abreu, que o fundou, juntamente com João Leal (filho de Dianópolis), trazendo à Congregação das Escravas do Divino Coração, representadas pelas Madres Maria Amparo Larrañaga Artola, Anunciata, Belém, Consolata e Glória. Inicialmente, funcionava como internato, acolhendo filhas de Dianópolis e de outras localidades, para fazerem o curso ginásial. Atualmente, oferta o Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio, totalizando 1.239 alunos e conta com um quadro de 81 servidores.

Constatamos, por meio da pesquisa no PPP/Escola A (2019), que há o registro de sua gestão ocorrer na perspectiva democrática, buscando resolver os problemas por meio do diálogo, incentivando o uso dos meios tecnológicos, visando à melhoria do processo ensino e aprendizagem, tendo como parâmetro o Ideb.

Nas Tabelas 12,13 e 14 podemos verificar os índices da Escola A. Desses dados destacamos o rendimento em relação ao Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Tabela 12: Ideb Escola “A” Ensino Fundamental – Anos Iniciais

Desempenho da Unidade Escolar – Ideb – Anos Iniciais		
ANO	META PROJETADA	META ALCANÇADA
2013	6,0	6,1
2015	6,2	4,7
2017	6,4	5,3
2019	6,7	4,9

Fonte: PPP/Escola A, 2019.

A Tabela 12, acima, apresenta o índice dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, no período de 2013 a 2019, destacando o ano de 2013, com média 6,1, superando a meta nacional. Entretanto houve uma queda elevada no ano de 2015, para 4,7; em 2017 teve um

crescimento considerável, ficando com média 5,3, e em 2019, houve nova redução, ficando com média 4,9, não alcançando a meta projetada. Dessa forma, a escola fica classificada no quadro de alerta, exigindo esforços no sentido de buscar estratégias de melhoria da aprendizagem dos alunos.

Tabela 13: Ideb Escola A - Ensino Fundamenta l – Anos Finais

Desempenho da Unidade Escolar – Ideb – Anos Finais		
ANO	META PROJETADA	META ALCANÇADA
2013	5,5	4,8
2015	5,8	4,3
2017	6,1	4,6
2019	6,3	4,5

Fonte: PPP/Escola A, 2019.

Em relação ao Ensino Fundamental Anos Finais, verificamos na Tabela 13, acima, uma queda elevada em relação a todos anos avaliados, com exceção de 2013, com média 4,8 e 2017, com média 4,6, ficando muito abaixo da meta projetada. Desse modo, a escola se enquadra no estado de alerta, devendo buscar estratégias de melhoria da aprendizagem dos alunos.

Tabela 14: Ideb Escola A - Ensino Médio

Desempenho da Unidade Escolar – Ideb – Ensino Médio		
ANO	META PROJETADA	META ALCANÇADA
2013	3,6	3,4
2015	3,9	3,5
2017	-	-
2019	-	-

Fonte: PPP/Escola A, 2019.

No que se refere ao Ensino Médio, observamos na Tabela 14, acima, que a escola não alcançou a meta projetada para o ano de 2013 (3,6) e no ano de 2015 (3,9). A média alcançada nos respectivos anos foi 2013 (3,4) e em 2015 (3,5), mantendo-se em estado de alerta.

Nos anos de 2017 e 2019, não obteve resultado do Ideb, devido a não ter alcançado o percentual exigido de alunos presentes na avaliação.

4.3.2 Escola B

A Escola B, situada em Dianópolis, segundo o PPP/Escola B (2019), foi fundada em 1967, com o nome de Grupo Novo. Um ano após a sua fundação, teve sua criação oficial através da Lei nº 8.408, de 19 de janeiro de 1978, e, por meio da Portaria de Reconhecimento e Funcionamento do Ensino Médio: Ato 114/2010, de 01/01/2010 a 01/02/2015 e do Ensino Fundamental Anos Finais: Portaria nº 0529, de 11/04/2011.

Atualmente a escola oferta o Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio Regular; Educação de Jovens e Adultos (EJA) – 3º Segmento e conta com um quadro de 58 servidores para o atendimento dessa demanda.

A unidade escolar atende um total de 731 alunos, distribuídos nos turnos matutino, vespertino e noturno, os quais são oriundos de classe econômica baixa e média, que moram em bairros distantes e periféricos como: Bela Vista, Novo Horizonte, Santa Luzia, Campo Velho, Cavalcante, Nova Cidade, Zona Rural e de cidades circunvizinhas como Porto Alegre do Tocantins e Rio da Conceição.

Analizamos na pesquisa que o PPP/Escola B (2019) busca demonstrar que a escola funciona como um espaço aberto à participação, que reconhece a importância dos pais, alunos, colegiados e parcerias na descentralização da gestão escolar; bem como, na medida em que contempla ações de fortalecimento das lideranças, em que todos se envolvem na realização das ações e projetos desenvolvidos pela escola.

Tabela 15: Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) da escola B - Anos Finais do 6º ao 9º e Ensino Médio

ANOS	META PROJETADA	META OBSERVADA
2005	–	3,0
2007	3,0	2,7
2009	3,2	3,4
2011	3,4	2,8
2013	3,8	3,1
2015	4,2	3,3
2017	4,5	3,0
2019	4,7	3,4

Fonte: PPP/Escola B, 2019.

A Tabela 15, acima, evidencia as metas alcançadas em relação ao Ideb dos anos de 2005 a 2019. Percebemos que a referida escola não conseguiu atingir as metas projetadas em

nenhum dos anos avaliados, apresentando uma queda elevada nos anos de 2007, com média de 2,7, e em 2011 com média 2,8, ficando muito baixo da meta nacional.

Diante dessa análise, percebe-se que a escola está classificada no quadro de alerta, com índice preocupante. Destarte, no quadro apresentado, percebemos que há uma lacuna entre as metas e estratégias efetivadas no Projeto Político-Pedagógico da escola, as quais não contribuíram para a melhoria dos índices de aprendizagem em relação ao que é avaliado no Ideb.

4.3.3 Escola C

A Escola C, de acordo com o PPP/Escola C (2019), foi fundada no ano de 1985, através de um projeto mutirão de 1.000 salas de aula. Era uma escola pequena com uma área de 198.400 m², sendo construída 17.200 m² em material pré-moldado, a qual estava localizada no município de Dianópolis.

Vale ressaltar que a escola, no ano de 2008, ficou em primeiro lugar em nível estadual no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar. No período 2009 até 2015 desenvolveu o Programa UCA (Um Computador por Aluno), numa parceria entre o Governo Federal, Ministério da Ciência e da Tecnologia e Governo Estadual, com o objetivo de intensificar as tecnologias da informação e da comunicação (TIC) nas escolas, por meio da distribuição de computadores portáteis aos alunos da rede pública de ensino.

A Escola C, para atender aos alunos da II Fase do Ensino Fundamental, iniciou suas atividades com o 6º ano, sendo os demais anos implementados de forma gradativa. Foi autorizada por meio da Resolução nº 19, de 28 de fevereiro de 2014, e oferta duas Modalidades de Ensino: Educação de Jovens e Adultos – EJA – e Educação Especial (Sala de Recurso Multifuncional).

O corpo discente é composto por um total de 468 alunos, os quais são provenientes dos setores Santa Luzia, Cavalcante, Setor Brasil, Nova Cidade, Setor Industrial, Setor Jardim Primavera, Setor Jardim Canadá e alunos do campo. Atualmente, a Escola C conta com uma equipe de 19 profissionais, qualificados para o exercício de suas atribuições.

Está escrito no PPP da Escola A (2019) que o processo de gestão democrática é efetivada a partir do envolvimento de toda a comunidade escolar, de forma a propiciar um ambiente aberto ao debate, troca de experiências, no sentido de melhorar o ambiente de

trabalho, tornando-o mais construtivo em busca da melhoria dos índices do Ideb expresso na Tabela 16.

Tabela 16: Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) da Escola C

ANOS	META PROJETADA	META OBSERVADA
2005	-	-
2007	-	3,9
2009	4,1	4,3
2011	4,4	4,0
2013	4,7	4,6
2015	5,0	3,7
2017	5,3	-
2019	5,5	-
2021	5,8	-

Fonte: PPP/Escola C, 2019.

A Tabela 16, acima, evidencia as metas em relação ao Ideb dos anos de 2007 a 2015. A escola conseguiu ultrapassar a meta projetada em 2009, nos demais anos não conseguiu atingir as metas projetadas. Essa escola também ficou abaixo da meta nacional e está classificada no quadro de alerta, com índices preocupantes.

4.4 O CURSO GESTÃO PARA APRENDIZAGEM NAS ESCOLAS DO SSE/TO EM DIANÓPOLIS: A PERCEPÇÃO DOS CURSISTAS

Na Regional de Dianópolis, a formação continuada dos gestores escolares vem sendo realizada por meio dos programas e projetos desenvolvidos pela Seduc-TO, no sentido de capacitar os gestores escolares e servidores da educação, a exemplo os Cursos: Gestão para o Sucesso Escolar, Progestão, Gestão para Aprendizagem. Os gestores das escolas mencionadas anteriormente fizeram o Curso Gestão para Aprendizagem, foco do presente estudo.

No presente texto buscamos depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem, realizado no período de 2018, em Dianópolis/TO. A formação de gestores escolares, por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, foi

desenvolvida em quatro etapas. A Etapa I consistiu na realização de um Diagnóstico sobre a realidade da escola, bem como do funcionamento da instituição. Na Etapa II ocorreram os encontros de formação continuada conforme a divisão dos polos regionais, com a metodologia de articulação entre teoria e prática, entre gestão, currículo e cotidiano escolar. A modalidade semipresencial foi composta por 180 horas, sendo que 116 horas a distância, 64 horas presenciais (SEDUC, 2018). Na Etapa III foi realizada a avaliação de impacto nas escolas participantes, sendo destacados alguns pontos básicos em relação ao Programa considerando a análise detalhada dos resultados, objetivos de cada etapa, indicadores, recomendações e intervenções. A Etapa IV consistiu no monitoramento, coleta e análise de informações, com o objetivo de verificar a qualidade da formação. Após essas etapas, os gestores elaboraram o Plano da Dupla Gestora, com foco em resultados educacionais, visando à qualidade do processo de aprendizagem, consequentemente o alcance das metas em relação ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

Na continuidade do estudo – tomando por base a discussão sobre a formação continuada de gestores considerando a política educacional de formação continuada mais ampla situada no contexto nacional com suas repercussões para a educação do estado do Tocantins, incluindo a Regional de Ensino de Dianópolis – as atenções voltaram-se para o Curso Gestão para Aprendizagem, base empírica da pesquisa que resultou no presente texto.

Como ponto de partida, no desenvolvimento da presente pesquisa, fizemos contato com a Diretoria Regional de Educação de Dianópolis/TO, no intuito de solicitar autorização e consentimento da direção regional para a realização de uma entrevista junto aos gestores e professores das três escolas pesquisadas. Em outro momento, entramos em contato com as escolas que participaram do Curso Gestão para Aprendizagem, de forma a agendar as entrevistas com os participantes, visando à coleta de dados.

Para tanto, foram realizados encontros para obter informações, com o foco na formação, função e trabalho, por meio de entrevistas com os gestores e professores de três escolas públicas estaduais situadas no município de Dianópolis/TO e, por meio de uma entrevista semiestruturada mantivemos um diálogo amigável com o entrevistado, buscando levantar informações a serem utilizados na análise exposta na sequência.

A referida pesquisa foi realizada na Regional de Ensino de Dianópolis/TO, especificamente no município sede, tendo como sujeitos três diretores escolares e três coordenadores pedagógicos, que fizeram parte do grupo de cursistas a serem formados no Curso Gestão pra Aprendizagem. E buscando evidenciar a aplicabilidade da teoria adquirida

nas referidas escolas estaduais, foram trazidos também, ao universo da pesquisa, seis professores de ensino fundamental e médio das três escolas estaduais, sendo dois de cada escola pesquisada.

A pesquisa buscou depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada de gestores na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem, por meio da entrevista que se apresentou, estruturada em dez questões abertas, abrangendo os aspectos relacionados à qualificação e experiência dos sujeitos, formação continuada de gestores, Curso Gestão para Aprendizagem, avaliação geral, resultados práticos na lógica da gestão gerencial, Curso Gestão para Aprendizagem e a Gestão Democrática da Escola.

Conforme já mencionado, os sujeitos da pesquisa são: três (3) gestores escolares, com formação na área da educação, três (3) coordenadores pedagógicos, também com graduação na área da educação, bem como seis (6) professores da educação básica.

Com a finalidade de manter o anonimato das unidades escolares e sujeitos da pesquisa, no processo de análise dos dados as escolas pesquisadas serão apresentadas como Escola A, Escola B e Escola C; os cursistas gestores serão denominados de Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Coordenador Pedagógico 1, 2 e 3; e Professores 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Nesta etapa da pesquisa, com os dados levantados iniciamos o processo de análise e discussão dos resultados obtidos por meio do presente estudo. A seguir apresentaremos a análise e discussão dos resultados com vista a explicitar a percepção dos gestores (diretores e coordenadores) e professores acerca da formação continuada realizada, por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, em três escolas do sistema estadual de educação situadas na cidade de Dianópolis/TO.

Antecede a análise dos dados da entrevista a apresentação resumida dos sujeitos da pesquisa, conforme demonstrado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Formação, tempo de serviços e tempo de atuação dos sujeitos pesquisados

Função	Escola A	Escola B	Escola C	Anos de serviço no magistério	Anos de atuação
Gestor	Gestor 1: Formação: pedagogia especialização: gestão, supervisão e administração	Gestor 2: Formação: matemática especialização: matemática financeira e	Gestor 3: Formação: pedagogia especialização: gestão, supervisão e administração	Entre 5 e 15	Entre 5 e 13

	escolar	especialização em PROEJA	escolar		
Coordenador Pedagógico	Coordenador 1: formação: pedagogia especialização: gestão, supervisão e administração escolar	Coordenador 2: formação: normal superior especialização	Coordenador 3: Formação: pedagogia especialização: gestão, supervisão e administração escolar	Entre 5 e 15	Entre 5 e 13
Professor	Professor 1: formação: ciências biológicas Professor 2: formação matemática e física	Professor 3: formação: matemática Professor 4: Formação: Ciências Física e Biológicas	Professor 5: formação: matemática; Professor 6: letras/português;	Entre 6 e 30	Entre 6 e 10

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos PPP das Escolas A, B e C (2019).

Com base no Quadro 2 observamos que os gestores escolares possuem formação em pedagogia, com especialização em gestão, supervisão e administração escolar, tem em média, entre cinco (5) e quinze (15) anos de experiência na função de magistério e estão na escola em que atuam entre cinco (5) a treze (13) anos como gestores escolares.

Em se tratando dos coordenadores pedagógicos das unidades escolares pesquisadas, eles também são graduados em pedagogia, com especialização em gestão, supervisão e administração escolar, possuem entre 6 e 30 anos de experiência no magistério e atuam na escola entre cinco (5) e treze (13) anos como coordenadores pedagógicos.

Já os professores são formados em diferentes áreas distintas como ciências físicas e biológicas, matemática, física e língua portuguesa, os quais possuem entre seis (6) e trinta (30) anos de experiência no magistério. Nas escolas em que atuam, desempenham suas respectivas funções por um período compreendido entre seis (6) e dez (10) anos.

Diante disso, concordando com o que foi abordado na seção II, quanto à formação continuada do diretor escolar, em relação ao enfrentamento dos desafios no ambiente escolar, o que percebemos foi, em grade medida, que as questões político-partidárias se destacam em relação aos aspectos técnicos.

4.4.1 O Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos cursistas gestores

Em Relação à categoria formação continuada, quando perguntados sobre como compreendem o processo de formação continuada de gestores, em geral, percebemos que todos consideram de suma importância o processo de formação continuada. Justifica-se pelo fato de dar continuidade à formação inicial, aperfeiçoamento da prática, bem como ser um processo contínuo, conforme se evidencia na fala do Gestor 1: “é uma forma de nos ajudar a manter a formação que nós tivemos”.

Diante disso, faz-se necessária a autoformação, no sentido de ser autônomo em relação à atuação. Conforme destaca o Coordenador Pedagógico 2: “depende de cada um, não precisa esperar a formação, deve buscar.”

De fato, desde a década de 1990, intensificou-se a necessidade da formação continuada de gestores para o atendimento das demandas da educação escolar. Veja-se, entretanto, conforme o que foi discutido na Seção II, que não se trata de qualquer formação e nem de uma busca individualizada, mas de atos formativos planejados e realizados coletivamente. Estamos nos referindo ao que aborda a LDB 9394 de 1996, no que diz respeito à gestão democrática, ressaltando a participação dos educadores na constituição do projeto político-pedagógico e do fundamental envolvimento da comunidade escolar e local nos órgãos colegiados.

Nesse sentido, os novos rumos educacionais apontam a necessidade de uma postura diferente na busca de novos conhecimentos e maneiras de processar e transmitir as informações, conhecimentos e experiências, o que vai demandar uma compreensão e posição frente à realidade educacional, reconhecendo as exigências de novas formas de administrar a escola. Por essa via de entendimento, a formação continuada dos profissionais da educação precisa, para além resolver problemas pontuais e contabilizar índices e metas, ampliar a compreensão do papel do gestor no espaço escolar, promover a gestão democrática por meio de diversos mecanismos, como o conselho escolar, conselho de classe, associação de apoio, eleição de diretores e diálogos externos de participação, que são basilares para o desenvolvimento da função social da escola, permitindo a construção de ambiente escolar propício à socialização do conhecimento e das práticas e experiências sociais diversas.

No que concerne ao processo de formação continuada na escola, os participantes da pesquisa responderam, em relação à formação continuada de gestores, que ela ocorre conforme necessidades da escola e também de acordo com as orientações da Seduc-DRE e

políticas públicas para educação. Outrossim, o Gestor 2 afirma que pode ocorrer de acordo com plano de ação “[...] prevista no PPP e ocorre também a distância.” Ainda sobre a formação, o Gestor 3 afirma que “segue o calendário, também oferece conforme a necessidade da escola.”

Podemos depreender do que expressaram os respondentes que a formação continuada segue as diretrizes externas e parece deixar pouco espaço da autonomia escolar, embora esteja presente a ideia de formação conforme a realidade escolar. Nessa direção, conforme Carvalho (2013), a gestão de cunho gerencialista travestido de democrático não tem como centralidade a autonomia das escolas e, em busca dos resultados estabelecidos em metas, limita-se ao gerenciamento de conflitos, do discurso de modernização, de eficiência, eficácia, redução de custos, otimização, celeridade, performance e competição.

Os entrevistados destacaram ainda que uma das atribuições do gestor é estar apto a perceber a necessidade da equipe escolar em relação às demandas pedagógicas e administrativas referentes ao processo educacional. Nesse sentido, os respondentes compreendem que “as formações devem estar previstas no projeto político-pedagógico”. A esse respeito, Cury (2001), ao abordar o Artigo 12 da LDB, especifica o campo de conhecimento, de competências e de valores incorporados pelos profissionais da educação que precisam atingir, também, os dirigentes escolares, visto que respondem pela funcionalidade e pelo cumprimento dos direitos estabelecidos. Tal preocupação deve-se ao fato de ser perceptível que as referências à gestão não contemplam o conjunto de atividades de suporte pedagógico que precisam ser exercidas no contexto escolar.

Quando perguntados sobre o que pensam acerca da formação de gestores no Estado do Tocantins, especificamente sobre o Curso Gestão Aprendizagem, os entrevistados reconhecem ser um processo importante e necessário. No momento da formação, se discutem os pontos positivos e negativos, sendo o gestor o cabeça chave, a partir da aplicabilidade do curso, todos os setores da escola vão andar de acordo com que é proposto na formação. Outro ponto abordado foi que alguns gestores não têm habilidades para trabalhar como líderes, devendo a formação ocorrer mais vezes por ano. Sobre a formação no Tocantins, o Gestor 3 diz: “Muito importante, precisamos estar atentos, formados, a gente lida com pessoas, com alunos, com o que é público, recursos, a questão administrativa.” E para o Gestor 1: “Justamente para nos ajudar a formar e formar o outro.”

Extraí-se do exposto um discurso geral com tonalidade de gestão instrumental de natureza aplicável gerenciado pelo gestor-líder e não de articulador democrático dos

interesses coletivos. Percebe-se uma forte influência da gestão gerencial; a esse respeito Carvalho (2013) afirma que esta forma de gestão prioriza o sistema burocrático, supervaloriza a eficiência, redução dos custos e controle dos resultados, ao mesmo tempo que traz o conceito de modernidade, avanços e que estimula a competitividade.

Quanto ao curso ter contribuído para a formação profissional enquanto gestor escolar, percebeu-se que os entrevistados adquiriram conhecimentos práticos do processo educacional, crescimento profissional a partir do planejamento, com sugestões de várias técnicas, melhorando o acompanhamento ao professor, o que facilitou a análise dos dados, dos pontos positivos e negativos, foco no trabalho e organização da rotina escolar. Para o Coordenador Pedagógico 3, houve “aquisição de várias técnicas de planejamento, de trabalho com o professor, orientação ao professor e o acompanhamento em sala de aula.” Nessa mesma direção, para o gestor 3, melhorou ações “quanto ao feedback aos professores, estudos e análises dos dados escolares.”

Na mesma linha do que foi discutido anteriormente, conforme as seções II, III e IV, não é difícil depreender que o curso teve como preocupação central o alcance de dados quantitativos e práticos intrinsecamente relacionada à perspectiva expressa na meta 7 do PNE 2014-204 sobre os índices do Ideb. Refletir sobre a democratização nos faz repensar a atuação do gestor escolar enquanto um organizador cultural que busca os canais efetivos de participação nas relações de poder existentes no cotidiano escolar, principalmente articulado com o coordenador pedagógico, responsável pela dinâmica de trabalho na escola, objetivando garantir as condições de aprendizagem aos alunos e assegurar-lhes o desenvolvimento das competências gerais, as quais constituem os direitos de aprendizagem conforme orienta a legislação nacional, mas sem perder de vista o direito à educação que compreende o cesso, permanência e formação ampliada, que inclui as dimensões instrumental, política e cultural.

Na mesma trilha gerencialista dos resultados com foco nos resultados, no que se refere às sugestões de melhorias dos gestores, eles pontuaram que a formação deveria ser contínua, ter planejamento, ser realizada conforme calendário escolar. Para o Gestor 3, a formação deve ser “[...] realizada conforme calendário escolar.” E, ainda sobre a formação, o coordenador pedagógico 3 lembra que a formação “tem que ser um processo contínuo e colocar em prática.” Já o Coordenador Pedagógico 2 afirma que antes da formação “deve ser feito um levantamento pela DRE das necessidades.”

A esse respeito, Machado e Maia (2006) argumentam que administrar pode estar associado à técnica ou à arte de planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar todas as

ações e esforços para o alcance dos objetivos educacionais. De fato, conforme os dados expostos anteriormente, não é difícil identificar esse lado técnico-administrativo da formação continuada que estamos analisando. Essa perspectiva formativa, portanto, distancia-se da gestão democrático-participativa tematizada no presente texto. Com esse entendimento, para além de tal prática, é preciso que essas políticas educacionais brotem da vivência da sociedade educativa.

De acordo com as falas dos cursistas gestores, o Curso Gestão para Aprendizagem trouxe maiores conhecimentos sobre o cotidiano escolar, bem como possibilitou a aplicação da teoria na prática, uma vez que impulsionou várias técnicas de planejamento, o que se evidencia pelas falas dos entrevistados. A esse respeito, de acordo com o Gestor 2, a formação continuada foi “muito boa, muito aprendido, tanto na parte administrativa, como financeira.” E, ainda a fala do Gestor 3 dá a entender que a formação “foi muito positivo com relação ao meu crescimento profissional.” Seguindo essa direção destaca-se o entendimento do Coordenador Pedagógico 3 para quem a formação relacionada ao Curso Gestão para Aprendizagem “foi maravilhosa, aprendi muito com a teoria e também na prática, porque teve várias técnicas.” Essa mesma valorização do aspecto tecnocrático do planejamento é valorizada pelo o Coordenador Pedagógico 2, no sentido de que o curso foi “[...] muito bom para a gente enquanto gestores da escola, por ter oferecido várias técnicas de planejamento.”

No que se refere ao Curso Gestão para Aprendizagem contribuir para a promoção da gestão democrática, os cursistas colocaram que a gestão existe quando o gestor descentraliza o poder de decisão, dando oportunidade à comunidade escolar de discutir assuntos relevantes ao processo educacional. Foi observado, também, que a abertura e o processo democrático na gestão escolar dependem, de alguma forma, do perfil do gestor e que por outras vezes o processo não acontece devido à hierarquia do sistema educacional. Segundo Gestor 1, “Com certeza, desenvolve a gestão democrática na escola. Quando a gente não centraliza as coisas em nossas mãos, enquanto estiver na gestão, a gente dá oportunidade para as pessoas buscar.” E na percepção do gestor 2, a formação contribui com a gestão democrática, “[...] mas tem os entraves, como dos superiores.” Segundo ainda o Coordenador Pedagógico 3, “[...] o trabalho da gestão envolve todos, ela não trabalha só, somente a equipe gestora, mas toda a equipe escolar.” Conforme os cursistas gestores o Curso Gestão para Aprendizagem contribuiu para o desenvolvimento da gestão democrática da escola, mas não apresentou materialidade concreta sobre o que anunciaram, limitando-se à verbalização de frases esparsas e vagas.

É perceptível na fala dos entrevistados – em relação à contribuição do curso em geral e para gestão democrática da escola – a ênfase nos aspectos tecnocráticos, priorizados na gestão gerencial, secundarizando-se as dimensões formativas política e cultural que completaria uma gestão democrática multidimensional alicerçada nos critérios da eficiência econômico-administrativa, eficácia institucional, efetividade política e relevância cultural (CARVALHO, 2013).

No contexto atual, considerando o marco legal brasileiro em relação à educação, sugere-se a constante atualização do gestor escolar com base nos princípios democráticos. Diante disso entendemos que o envolvimento da comunidade educacional e escolar no espaço escolar constitui uma das ferramentas que colaboram com a democracia na educação pública, conforme provê o inciso VI, do artigo 206 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Neste sentido, depreendemos dos princípios legislativos acerca da democratização da gestão da educação que o gestor escolar deve desenvolver um trabalho de forma integrada com a sua equipe administrativa, financeira e pedagógica. Portanto, uma equipe escolar descentralizada admite a distribuição de responsabilidades, tomadas de decisões no planejamento, bem como execução das ações. Diante disso, o diretor escolar deve colocar em prática o que está estabelecido por lei, o princípio da participação democrática a toda a comunidade interna e externa na construção da escola, que visa formar o cidadão, não somente para que integre o sistema, mas para atuar e transformar a sociedade na qual está inserido, conforme já discutido no decorrer deste texto. Acerca dessa possibilidade de transformação, no entendimento de Paro (2008), a participação da comunidade é um caminho que se faz ao caminhar, sendo necessário analisar as dificuldades e possibilidades que os fatos demonstram no sentido de atuar mediante a realidade. Estamos falando, entretanto, de uma participação efetiva nas tomadas de decisões e não na execução de tarefas técnicas em busca de dados para a melhoria de índices, como os do Ideb, conforme o conjunto das falas dos respondentes gestores da pesquisa sugerem. Com essa compreensão explicitamos no item seguinte a percepção dos professores que não participaram do curso, mas que, em tese, foram impactados pela formação recebida pelos gestores.

4.4.2 O Resultado do Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos professores

Em se tratando da categoria formação continuada, os professores acreditam ser muito importante, porque a partir da formação é que se tem a visão de como organizar a escola.

Segundo o Professor 1, a formação é “sempre bem-vinda, pois ocorre a interação com os outros profissionais por meio da troca de experiência.” E, ainda para o Professor 5, a formação continuada foi fundamental, pois “[...] se tem a visão de como se organizar o ambiente escolar.” E ainda para o Professor 6, houve ganhos “[...] para o desenvolvimento do professor em sala de aula.”

Além dos ganhos práticos mencionados pelos professores, foi possível entender que a formação continuada na escola ocorre com o suporte de técnicos da DRE, conforme necessidade da escola, seguindo as diretrizes da DRE-Seduc. Esse suporte, conforme Professor 1, ocorre, dentre outras formas, “por meio de reuniões, quando se reflete o que precisa ser melhorado.” Nessa mesma linha de raciocínio, de acordo com Professor 4, a formação “acontece de forma participativa e dinâmica com os coordenadores e também supervisores da DRE, bem democrática, onde há a participação de todos.” Nessa direção acrescenta o Professor 5 que a formação tem trazido orientações importantes e “[...] suas aplicações práticas são voltadas em forma de dados, de análise e de diagnóstico.”

Além do caráter instrumentalizador do curso, conforme demonstrado no item anterior, podemos depreender das falas dos respondentes professores da pesquisa que a formação expressa a lógica heterônoma da gestão por meio da presença da Seduc e Diretoria de Ensino. Nesse sentido, os professores, ao responder a pergunta sobre o Curso Gestão Para Aprendizagem particular, parece estarem se referindo à forma de gestão do processo formativo em geral na Regional de Ensino que aparentemente desconsidera a autonomia da escola, um dos princípios basilares da gestão democrática, conforme discutido nas Seções II e III.

Quando perguntados em relação à formação continuada dos gestores escolares, os professores participantes da pesquisa reconhecem que é um processo importante e necessário, quando se pode perceber a educação em seus pontos positivos e negativos, permitindo que os setores da escola caminhem ao alcance das metas propostas no Projeto Político-Pedagógico. Segundo o Professor 5, a formação continuada é “necessária, pois o gestor é a cabeça chave e, a partir do momento que tem essa aplicabilidade, desenvolve essa formação, todos os eixos da escola vão andar de acordo com o que é proposto.” Conforme Professor 1, “quando acontece a formação, eles se reúnem com os profissionais para ver os pontos positivos e negativos.”

Outro ponto abordado foi a questão da liderança, conforme observamos nas ponderações dos entrevistados. Assim, para o Professor 3, “deveria ter mais formações dessa natureza [...] porque algumas vezes se percebe que alguns gestores não tem habilidades para

trabalhar como líder.” Nesse sentido, é possível dizer que há uma insatisfação do professor, quando faz essa observação, uma vez que o perfil do gestor escolar envolve também as questões de relacionamento e liderança.

Os respondentes professores avaliaram positivamente a formação continuada dos gestores, destacando elementos inerentes à perspectiva de gestão empresarial caracterizada pelas palavras cabeça-chave, pontos positivos e negativos, líder e liderança, conforme destacado no início deste capítulo ao discutir os fundamentos do Curso Gestão para Aprendizagem, financiado com empréstimo do Banco Mundial e executado pela Fundação Leman.

No que se refere ao Curso Gestão para Aprendizagem, os entrevistados, quando perguntados se tiveram conhecimento sobre o curso, responderam que observaram a movimentação do gestor para a execução das tarefas propostas como atividades do curso, bem como o foco nos resultados. Como evidências, de acordo com o Professor 2, “[...] a gente via o movimento da gestora na execução das tarefas.” No entender do Professor 4 (2019) “[...] a gestora envolvia o grupo.” E, para o Professor 5 (2019), “o curso foi algo bem bacana [...] muito prático e com muito diagnóstico também.” Analisando as respostas, podemos entender que o curso trouxe resultados para o trabalho dos professores, principalmente na realização das tarefas práticas trazidas pelos cursistas gestores para o trabalho docente,

Nesse sentido, Ledesma (2008) afirma ser imprescindível que o gestor saiba articular funções desde organizar, viabilizar recursos até desenvolver habilidades humanas para a construção dos processos educacionais. Para tanto, é importante que todo o conhecimento adquirido seja compartilhado. O autor afirma, ainda, que uma boa gestão pode promover a qualidade no processo de aprendizagem. Mas de qual qualidade estamos falando? Aquela relacionada ao alcance dos índices do Ideb?

No que se refere à relação dos gestores com os profissionais da escola, percebemos que os entrevistados tinham conhecimento sobre a participação dos gestores no Curso Gestão para Aprendizagem. Quanto ao relacionamento do diretor e coordenador pedagógico com os outros servidores, notamos que a convivência flui, buscando alcançar os propósitos da instituição, numa relação em que há participação nas atividades educacionais. Tal participação, conforme o Professor 1, foi “muito democrática, tem diálogo, houve os pontos de vista de cada um, para ver o que precisa ser melhorado.” O Professor 2, sobre esse aspecto, acrescenta que a gestão da escola tem sido “muito participativa e colaborativa, o gestor tem uma liderança, uma escola que não tem atrasos, entrega de trabalho, cada um sabe o que

precisa ser feito.” Complementar a essa visão o Professor 6 afirma que há uma “relação estreita, participa do desenvolvimento das atividades educacionais, incentivando a pesquisa para o trabalho do professor em sala de aula.”

A mencionada relação gestão-docente pode ser expressa nos fragmentos de respostas extraídos da fala dos respondentes professores da pesquisa relacionada ao diálogo, a melhoria do trabalho escolar, abertura para a gestão democrática e novas possibilidades no uso das tecnologias. Nesse sentido: “[...] o gestor senta e ouve o ponto de vista de todos os profissionais” (Professor 1); “o gestor é bem ativo, houve um maior empenho, maior busca para que se desenvolvesse todo o trabalho” (Professor 5); e ainda “[...] dando sugestões sobre as tecnologias” (Professor 6).

Quanto aos resultados educacionais após a realização do Curso Gestão Para Aprendizagem, os entrevistados colocaram que houve melhorias nos resultados das avaliações externas e na disciplina escolar. Ou seja, “[...] principalmente em relação às avaliações externas, os índices melhoram” (Professor 1), pois os alunos “passaram em vestibulares” (Professor 6), os índices da escola têm melhorado gradativamente” (Professor 2), assim como a disciplina dos estudantes no ambiente escolar e a adesão dos próprios professores tendo em vista que “[...] o gestor propunha e o professor executava em sala, de forma que os alunos aprendiam na prática” (Professor 5).

Em relação às afirmações anteriores feitas pelos professores sobre os resultados educacionais alcançados com a realização do Curso Gestão para Aprendizagem, não foi possível averiguar a melhoria dos índices do Ideb, conforme foi demonstrado pelos dados gerais das escolas pesquisadas apresentados no Item 4.4.

No tocante à gestão democrática, os professores respondentes da pesquisa manifestaram que nem sempre perceberam tais ações relacionadas ao Curso Gestão para Aprendizagem, “em parte porque os gestores não repassam tudo que eles aprenderam na formação” (Professor 1) e, também, porque o curso foi “[...] direcionado para diretores e coordenadores pedagógicos” (Professor 5). De qualquer forma houve melhoria da comunicação e houve maior participação do gestor nas ações da escola com a preocupação de, pelo menos, ouvir mais e estar aberto às sugestões, bem como distribuir ao corpo docente as tarefas a serem realizadas.

Depreendemos do exposto que, concernente à gestão democrática, a fala dos professores não diverge significativamente do relato dos gestores feito no item anterior. Ressaltamos, nesse sentido, que para haver a gestão democrática é necessário participação

ativa dos segmentos da escola, uma vez que possibilita a tomada de decisões com base nos objetivos comuns visando ao alcance de uma educação de qualidade para todos que extrapola a ideia de qualidade traduzida em quantidade subjacente à lógica do Ideb expressa na Meta 7 do PNE 2014-2024 (BRASIL, 2014).

O entendimento de gestão democrática dos professores, em grande medida, não difere daquele apresentado pelos gestores e relaciona-se à participação passiva, como ouvinte e, em grande medida limitada à busca dos resultados imediatos, práticos e úteis para o momento. Trata-se de um entendimento de gestão não orgânica, portanto, fragmentada, em busca do controle do trabalho docente (CARVALHO, 2004). De fato, ainda há muito a aprender e praticar no quesito gestão democrática que compreende a escola como um espaço de participação efetiva, autônomo, plural e transparente (VEIGA, 2010).

Os achados da pesquisa, nesse sentido, são preocupantes, se considerarmos o entendimento de Gadotti (2006), para quem é na escola que se aprende e se ensina o processo democrático, o qual precisa ser percebido e vivenciado pela sociedade. O início do processo democrático acontece quando se dá abertura à participação, que deve ser a fonte de energia do trabalho do gestor, excluindo de uma vez por todas quaisquer práticas autoritárias, adotando de vez a autonomia e a participação como princípios pedagógicos inerentes à instituição escolar.

Na compreensão de Veiga (2010), a gestão democrática não é algo abstrato, pois está assentada em princípios basilares, indicadores de concretude teórico-práticos, dentre os quais merecem destaque a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência. Nessa direção, a gestão democrático-participativa ancora-se na construção de uma educação coletiva, igualitária, que tem o combate à desigualdade social, cultural e educacional como referência.

Finalmente inferimos das respostas dos professores respondentes da pesquisa que a formação continuada no ambiente escolar, com as ressalvas feitas, é desejada, mas não deveria ser somente uma realização pontual, a exemplo do Curso Gestão para Aprendizagem. Em outras palavras, os professores, em geral, defendem uma formação continuada orgânica, com base nas temáticas discutidas no ambiente de cada escola, que é dinâmico e encontra-se em pleno movimento, de acordo com as mudanças econômicas, políticas e sociais historicamente forjadas.

4.4.3 Aspectos teórico-práticos apreendidos do estudo: uma síntese geral possível

A partir do estudo realizado – cujos resultados foram logicamente encadeados na perspectiva histórica da totalidade, tomando como ponto de partida o objeto de estudo formação continuada de gestores – chegamos a uma síntese básica apreendida do conjunto das reflexões feitas no presente texto dissertativo.

Em conformidade com o contexto nacional, procuramos saber qual a diretriz da política/gestão da educação brasileira, orientou a formação continuada, em geral, e de gestores escolares, a partir de 1990? Com o intuito de responder a essa pergunta, que, *a priori*, parece ter uma resposta evidente, tivemos que acessar um conjunto de informações e reflexões já realizadas que buscamos estruturar como conhecimento necessário para a compreensão da política e gestão da formação continuada de gestores. O primeiro aspecto colocado ao estudo foi apreender a educação como prática social e a gestão como ação política dotada de sentido, envolvendo o imbricamento das questões técnicas com as questões de ordem socioeconômicas, culturais e políticas. Nesse sentido, a compreensão do processo de gestão de um sistema educacional é relevante em virtude de possibilitar estudarmos os elementos constitutivos e constituintes desse processo a partir de uma compreensão ampliada de Estado e de educação que transcende o processo de escolarização e a realidade empírica estudada.

Estudar a temática inerente à formação continuada da área da educação na atualidade, mesmo que o recorte feito seja local, requer que discutamos questões mais amplas como a noção de Estado e de Educação. O Estado e a Educação, por outro lado, para serem entendidos, precisam ser situados no contexto das discussões mundiais, ligadas, na atualidade, à crise do capitalismo e à reestruturação produtiva, que trazem como consequências as reformas neoliberais e, no bojo destas, a crise do Estado-Nação e as alterações no campo educacional, especialmente na política e gestão educacional, a exemplo da formação continuada de gestores escolares.

O debate sobre a política e gestão da formação continuada de gestores escolares passou a ser de interesse mundial, principalmente, a partir das reformas educacionais de orientação mundializada, realizadas a partir da década de 1990. Na referida década ocorreram várias conferências mundiais sobre a educação, dentre elas, a Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada em Jomtien (1990) e mencionada na Seção II. Nessas conferências, uma das grandes preocupações voltava-se para a universalização do ensino fundamental no mundo, principalmente nos países em desenvolvimento, como o Brasil. Para

enfrentar a questão inerente à universalização do ensino, uma das ações prioritárias referia-se ao aperfeiçoamento das capacidades gerenciais dos sistemas educacionais, considerados ineficientes, e a formação continuada dos gestores escolares passou a fazer parte de tais preocupações.

Nesse processo de reformas, a gestão da educação e a formação continuada dos dirigentes escolares ganham destaque. Nele, a chamada descentralização e a autonomia da escola visam mobilizar a sociedade local como estratégia para a implementação de reformas e políticas educacionais. A descentralização é entendida como uma ação que conduza a um aumento da responsabilidade e da capacidade de inovação de cada estabelecimento de ensino, ou seja, aumentar o sentido de responsabilidade das pessoas e das coletividades e, de um modo geral, estimular a inovação e a participação de todos exigindo do gestor escolar a formação continuada em serviço pelo viés produtivista.

Para organismos multilaterais como o Banco Mundial (BM), a implementação de um novo processo de gestão da educação implica novas formas de regulação e formação daqueles que administram a escola, que contribuam para eliminar as resistências à ideologia neoliberal e instituir um processo de mercantilização da educação e da sociedade capitalista utilizando o estilo gerencial de gestão, o que exige um diretor escolar com habilidades para gerenciar os processos e resultados educativos no interior das escolas.

Esses foram alguns dos argumentos que balizaram a reforma da educação no Brasil, na década de 1990, repercutindo significativamente no processo de gestão das escolas e na formação continuada dos seus gestores. Nesse processo, a bandeira de luta em torno de uma gestão educacional democrática, descentralizada e autônoma, propiciadora da emancipação do homem, defendida na década de 1980, deu lugar a um processo pragmático de gestão em que os termos democratização, autonomia, participação e descentralização ganharam novos significados e passaram a interessar efetivamente à ampliação da esfera privada em detrimento da esfera pública

A orientação dos organismos multilaterais em relação à educação teve início após a segunda Guerra Mundial e vem, cada vez mais, se intensificando. Desde a década de 1990 passou a existir a interferência direta dos organismos internacionais, inclusive na legislação dos países em desenvolvimento, como ocorreu com a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (Lei nº 9394/96), um dos marcos legais da reforma educacional brasileira, gestada no contexto da globalização da economia. Nessa lei são tratados, dentre outros aspectos, a gestão democrática e a autonomia pedagógica, administrativa e financeira

da educação básica e a formação continuada e em serviço. A lei sinaliza para o processo descentralizador (ou desconcentrador) da educação, abrangendo os aspectos administrativo, pedagógico e financeiro, uma das bandeiras da referida reforma da educação no Brasil ocorrida na década de 1990. As repercussões de tal lógica para a formação continuada dos profissionais da educação incluindo a formação continuada dos gestores escolares parece ter vindo para ficar, se considerarmos os PNE 2001-2011, 2014-2024 e um conjunto de programas e projetos de formação continuada de gestores elaborados e implementados com tal lógica.

Nesse contexto de descentralização da educação, o governo do Estado do Tocantins, através da Seduc, planejou e realizou diversas ações, predominantemente, com o discurso de democratizar a gestão escolar no estado, tendo como uma das expressões a implantação, em 1997, do Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada (CARVALHO, 2004) e mais de uma dezena de outros programas e projetos destinados à formação continuada de gestores escolares, a exemplo do Curso Gestão para Aprendizagem, base empírica do presente estudo.

O estudo evidenciou uma forte relação entre a lógica nacional de formação continuada de gestores e a realidade da educação no Tocantins. Assentados na ideia analítica de totalidade, por inferência lógica da discussão realizada na Seção III, pensamos ter evidenciado os aspectos teórico-práticos gerais da política de formação de gestores do SEE/TO, a qual se realiza orientada pelas diretrizes nacionais. Em relação à base empírica do estudo, tal orientação, portanto, tem influência dos organismos multilaterais como o BM e execução de empresas como a Fundação Lemann e Ellus Educacional, operadores do Curso Gestão para Aprendizagem que estamos estudando.

Concernentemente especificamente à realidade empírica estudada, buscamos responder qual a percepção dos gestores (diretores e coordenadores) e professores acerca da formação continuada realizada por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, na cidade de Dianópolis/TO? Considerando o contexto nacional e estadual, sintetizamos, no Quadro 3, que segue, as ideias centrais depreendidas da análise acerca do Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 3: Análise do Curso Gestão para Aprendizagem na percepção dos sujeitos da pesquisa

<p>Resumo do Curso Gestão para Aprendizagem: O Curso Gestão para Aprendizagem, promovido pelo estado do Tocantins, financiado pelo Banco Mundial e desenvolvido pela Fundação Lemann e Ellus Educacional, teve como público-alvo os diretores escolares e coordenadores pedagógicos, com foco nos resultados educacionais relativos à aprendizagem dos estudantes.</p>		
<p>Objetivos do curso: O curso visa contribuir para a melhoria da educação, por meio da formação de educadores e monitoramento de práticas educacionais, aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem, das políticas educacionais, bem como da gestão das escolas com foco nos resultados atinentes aos índices do Ideb.</p>		
Aspectos analisados	Percepção dos cursistas gestores	Percepção dos professores
<p>Entendimento sobre a formação continuada para gestores em geral</p>	<p>Consideram de suma importância o processo de formação continuada. Justifica-se pelo fato de dar continuidade à formação inicial, aperfeiçoamento da prática e ser processo contínuo.</p>	<p>Consideram importante, pois é a partir da formação que se tem uma visão de como organizar a escola.</p>
<p>Avaliação geral da formação continuada por meio do Curso Gestão para Aprendizagem</p>	<p>Reconhecem ser um processo importante e necessário. No momento da formação se discutem pontos positivos e negativos; o gestor é a cabeça-chave; os conteúdos trabalhados do Curso são aplicáveis na escola.</p>	<p>Observaram a movimentação do gestor para execução das tarefas propostas como atividades positivas do curso como foco nos resultados.</p>
<p>Resultados qualitativos e quantitativos apontados pelos respondentes</p>	<p>Possibilitou a aplicação da teoria na prática, sugeriu várias técnicas de planejamento e controle.</p>	<p>O curso buscou a melhoria nos índices das avaliações externas como os do Ideb e na disciplina escolar em relação aos estudantes.</p>
<p>Repercussão do Curso Gestão para Aprendizagem para a gestão democrática</p>	<p>Quando o gestor descentraliza o poder de decisão, dando abertura para a comunidade escolar discutir assuntos relevantes ao processo educacional.</p>	<p>Os professores afirmaram que nem sempre perceberam tais ações democráticas relacionadas ao curso. Por outro lado, afirmam que o curso melhorou em relação à comunicação, envolvimento do gestor nas ações da escola; ouvir mais, estar abertos às sugestões e distribuir ao corpo docente tarefas a serem executadas.</p>

Fonte: Elaboração da autora com base na entrevista realizada com os gestores e professores.

Em relação à síntese expressa no Quadro 3, depreendemos, em relação à percepção dos cursistas gestores, um discurso geral com tonalidade de gestão instrumental de natureza aplicável gerenciada pelo gestor líder, portanto, distanciando-se de um diretor articulador democrático ancorado nos interesses coletivos. A esse respeito podemos afirmar, conforme a discussão realizada nas seções anteriores, que essa forma de gestão prioriza o sistema burocrático, supervaloriza a eficiência, a redução dos custos e o controle dos resultados, ao mesmo tempo que traz o conceito de modernidade, avanço e estímulo à competitividade. Depreende-se, portanto, que o curso estudado se centrou em uma lógica instrumental não democrática.

Os professores respondentes da pesquisa avaliaram positivamente a formação continuada dos gestores, destacando elementos inerentes à perspectiva de gestão empresarial caracterizada pelas palavras cabeça-chave, pontos positivos e negativos, líder e liderança, caracterizada, nesse sentido, como uma gestão de cunho gerencial pautada por uma lógica formativa instrumental de características quantitativas, úteis e aplicáveis. Tal visão difere da de uma formação continuada orgânica, com base nas temáticas discutidas no ambiente da escola, que é dinâmico e encontra-se em pleno movimento, de acordo com as mudanças econômicas, políticas e sociais historicamente forjadas.

Em relação aos resultados do curso, para os cursistas gestores o curso possibilitou a aplicação da teoria na prática, em que foram sugeridas várias técnicas de planejamento e controle, facilitou a análise dos dados, pontos positivos e negativos com foco no trabalho e organização da rotina escolar. Na percepção dos professores, o curso promoveu gradativamente a melhoria dos índices das avaliações externas, bem como na disciplina escolar e, em relação às tarefas, o gestor propunha e o professor executava. Observamos uma contradição na fala dos professores, no que se refere à melhoria dos resultados das avaliações externas, pois, conforme as Tabelas 12, 13, 14, 15 e 16, presentes na Seção IV, pode ser demonstrado que os índices educacionais das escolas pesquisadas não foram alcançados e, em alguns casos, até pioraram.

Conforme já exposto no decorrer deste texto, os gestores escolares são pressionados por duas lógicas de gestão escolar. De uma lado, com base na CF de 1988 e na LDB 9394/1996, temos as diretrizes que possibilitam defender uma escola democrática fundada nos princípios da participação, autonomia, pluralidade e transparência e, por outro, uma forte pressão advinda dos organismos internacionais e setor produtivo pela adoção de uma gestão de cunho empresarial, que adota o gerencialismo com foco na eficiência e eficácia

administrativa em busca de alcançar os resultados de aprendizagem, preferencialmente, quantificados nos índices do Ideb.

De fato, considerando o contexto geral da discussão, podemos afirmar que um dos maiores desafios da gestão escolar se relaciona ao cumprimento da Meta 7 do PNE (2014-2024), que estabeleceu um conjunto de índices a ser alcançado em relação à educação básica, abrangendo, principalmente, o Ensino Fundamental e Médio. O PNE, por meio da referida meta, tem influenciado, em grande medida, a condução das políticas educacionais e a sua materialização, por meio da gestão educacional e escolar. Ressaltamos que o gestor educacional e escolar, influenciado pelo alcance dos índices do Ideb, tem feito o discurso da gestão democrática, que busca resultados formativos amplos, que englobam as dimensões técnicas e político-culturais, mas efetivando a gestão pelos resultados com foco na eficiência administrativa, que prioriza significativamente os dados quantitativos, não abrangendo o processo formativo que a escola realiza, mas sim o produto, o resultado materializado nos índices do Ideb.

Ressaltamos que a métrica expressa nos resultados do Ideb, presente no PNE 2014-2024, tem relação direta com as políticas de formação continuada dos gestores, conforme podemos evidenciar nas estratégias das Metas 7 e 19. Em relação à Meta 7, destacamos as estratégias 7.4, que, entre outros aspectos, busca induzir o processo de “[...] elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos(as) profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática”. Complementar ao argumento da supracitada indução formativa, a Estratégia 7.5 propõe:

[...] formalizar e executar os planos de ações articuladas dando cumprimento às metas de qualidade estabelecidas para a educação básica pública e às estratégias de apoio técnico e financeiro voltadas à melhoria da gestão educacional, à formação de professores e professoras e profissionais de serviços e apoio escolares, à ampliação e ao desenvolvimento de recursos pedagógicos e à melhoria e expansão da infraestrutura física da rede escolar.

No tocante à Meta 19, a Estratégia 19.8 objetiva “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão”.

Frente ao exposto, podemos inferir que a percepção de gestão dos participantes da pesquisa expresse uma visão limitante de formação, em geral, e de formação continuada de gestores, em particular, pois, de fato, o que se espera do diretor escolar é que seja um eficiente

gerente dos índices educacionais no ambiente escolar. Evidentemente, quanto mais se exige um diretor com características gerencialistas e empresariais, mais distantes estamos de um gestor democrático, organizador cultural do ambiente escolar, que seja capaz de articular os critérios formativos instrumentais da eficiência e eficácia como suportes para o desenvolvimento dos critérios formativos substantivos da efetividade política e relevância cultural calcados nos princípios da participação, autonomia, pluralidade e transparência educativa (SANDER, 1995; CARVALHO, 2013; VEIGA, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discorrer sobre a formação continuada de gestores do Sistema de Ensino do Estado do Tocantins e Regional de Educação de Dianópolis é um enorme desafio, um processo longo e de muita pesquisa, visando responder às expectativas no que se refere aos objetivos propostos no estudo.

Ressaltamos que este estudo partiu da necessidade de desvelar qual a concepção teórico-prática dos programas de formação de gestores, tendo como base empírica o Curso Gestão para Aprendizagem, promovido pelo estado do Tocantins no ano de 2018. Esse desafio, a partir do tema estabelecido, originou o presente texto, denominado de “Formação continuada de gestores no Tocantins: a percepção de gestores e professores escolares em Dianópolis”, cuja pesquisa objetivou depreender – considerando o contexto nacional e estadual – os aspectos teórico-práticos da formação continuada de gestores na percepção dos participantes do Curso Gestão para Aprendizagem, realizado no período de 2018, em Dianópolis/TO.

Diante disso, elaboramos a seguinte questão como ponto de partida: quais seriam, sem desconsiderar o contexto nacional e estadual, os aspectos teórico-práticos da formação continuada de gestores na percepção dos participantes do Curso Gestão Para Aprendizagem, realizado no período de 2018, na Regional de Ensino de Dianópolis/TO?

Nessa perspectiva, o estudo realizou a discussão sobre a política de formação de gestores no Brasil, gestão democrática, a formação de gestores no Sistema Estadual de Educação do Tocantins e na Regional de Ensino de Dianópolis, tendo como foco o Curso Gestão para Aprendizagem, tendo como base empírica três escolas estaduais situadas na cidade de Dianópolis.

Para encarar este desafio, foi necessário, compreender o processo de formação continuada de gestores escolares a partir do processo de redemocratização política e gestão da educação brasileira pós-1990 e evidenciar a concepção teórico-prática da formação de gestores do Sistema Estadual de Educação do Estado do Tocantins com os desdobramentos para a Regional de Ensino de Dianópolis. Na mencionada regional de ensino, estudamos inicialmente projetos político-pedagógicos das unidades escolares pesquisadas, bem como entrevistamos gestores e professores.

Abordar a formação de gestores vinculada à gestão escolar é um fator instigante e, ao mesmo tempo, desafiador, pois é uma premissa inevitável do princípio da gestão escolar

democrática no ensino público, conforme orienta a Constituição Federal do Brasil, 1988 (Art. 206), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996 (Art. 3º), PNE 2014-2024 e a legislação estadual.

A pesquisa revelou que o sistema estadual de educação do Tocantins tem desenvolvido programas de formação de gestores escolares na perspectiva da gestão gerencial de forma pontual e fragmentada.

A formação continuada dos gestores como política pública passou a ser um desafio para o sistema de ensino, sendo de suma importância compreender os processos e concepções que permeiam a dinâmica educacional. A formação continuada de gestores, nesse sentido, pode contribuir para o fortalecimento da gestão democrática no contexto das instituições educacionais/escolares, mas também ser um instrumento aperfeiçoado de gerenciamento. Nesse sentido, conforme as reflexões feitas nas seções anteriores, afirmamos que administrar deve estar associado à capacidade de coordenar, dirigir e controlar as ações com vistas a alcançar os objetivos educacionais.

Na direção do exposto anteriormente, o estudo possibilitou fazer, além de uma pesquisa bibliográfica e documental, também uma inserção na realidade empírica de três unidades escolares do município-sede de Dianópolis/TO, onde, por meio da percepção dos gestores cursistas e professores que compõem a comunidade escolar, procuramos respostas às questões que nortearam este estudo, envolvendo, para isso, uma investigação qualitativa de natureza teórico-prática, abrangendo pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa empírica, de campo.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que os aspectos teórico-práticos da formação continuada de gestores no estado do Tocantins, trabalhada por meio do Curso Gestão para Aprendizagem, embora tenha sido realizada com objetivo de formar o gestor buscando o melhoramento da sua atuação no contexto escolar com vistas à qualidade dos resultados, foi desenvolvida com base na gestão gerencial, evidenciando-se por características como execução de tarefas, análise dos pontos fortes e negativos, socialização de técnicas de planejamento, diagnóstico e foco nos resultados. A formação continuada baseada nesse tipo de gestão busca os resultados quantitativos, uma vez que se concentra nos índices educacionais, apontados por meio de monitoramento dos dados quantitativos, análise, avaliação e domínio dos resultados. Acerca dessa concepção, Carvalho (2004) afirma que o exercício da gestão gerencial da unidade escolar objetiva o domínio da capacidade humana, no que se refere a gerir o trabalho desenvolvido pelos profissionais da educação.

No que se refere à gestão escolar e como esta afeta a qualidade da educação, o presente estudo possibilitou perceber a importância do uso de instrumentos de comunicação e informação no ambiente escolar, o que depende do perfil do gestor que está à frente da escola. Importante também destacar a gestão democrático-participativa, o perfil do diretor da escola, o projeto e a gestão coletiva do trabalho pedagógico, a prática da participação do educando na instituição escolar, quando temos uma concepção de gestão democrática de ensino.

O estudo revelou, ainda, que a formação continuada relativa ao Curso Gestão para Aprendizagem está diretamente ligada às avaliações externas do Saeb e tem relação com o alcance dos índices do Ideb, mas que não foi possível identificar melhorias em relação aos mencionados índices nos dados referentes às escolas pesquisadas. Assim, embora os respondentes da pesquisa tenham manifestado que a formação continuada de gestores contribuiu para monitorar, analisar, avaliar e ter domínio dos resultados, com vistas à melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, tal melhoria não pôde ser identificada nos resultados do Ideb das escolas pesquisadas.

O referido estudo não ousou esgotar a discussão acerca da formação continuada descortinando a concepção formativa, acrescentando informações e forma de análise e interpretação críticas. Esperamos que o estudo possa contribuir, de alguma forma, com novos estudos e reflexões sobre a temática da formação de gestores e sua reação com a gestão democrática das escolas, potencializando novas discussões e debates. Ressaltamos que a temática é abrangente e que pode ter continuidade em estudos futuros, buscando estreitar a relação entre formação continuada de gestores, gestão democrática e a qualidade socialmente referenciada da educação e do ensino para além da ideia de qualidade instrumental bastante explícita no entendimento de qualidade depreendida da Meta 7 do PNE 2014-2024, com foco nos índices do Ideb.

Nesse sentido, além do conhecimento geral relacionado ao presente estudo, depreendemos dos argumentos dos respondentes da pesquisa a importância da formação continuada dos profissionais que lidam direta e indiretamente com a gestão da escola, mas que esta seja realizada como práxis social articuladora do fazer prático, mas pensado e refletido. Por essa via de entendimento, a formação continuada dos gestores escolares, conforme discutido na Seção II, deve ser assegurada como direito formativo ao lado de outros direitos como o da formação inicial superior, as condições de trabalho e a valorização do magistério. A autora entende, ainda, que a formação continuada de gestores em uma perspectiva crítica e democrático-participativa se constitui em grande desafio a ser enfrentado pelas políticas

públicas. Realmente, considerando os dados da presente pesquisa, os desafios são gigantescos, principalmente porque tem havido uma forte presença de formações do tipo empresarial – como a realizada no Curso Gestão para Aprendizagem – que, embora expresse formalmente ser democrática, de fato, tem cunho fortemente gerencialista, com clara preocupação instrumental, que parece ter os índices educacionais como finalidades em si mesmos. Ou seja, os dados quantitativos são apresentados como expressão do qualitativo.

A esse respeito, Dourado, Oliveira e Santos (2007) discutem alguns elementos que impactam na qualidade da educação e, no ambiente extraescolar, cita-se a dimensão socioeconômica e cultural dos estudantes. É evidente que a situação econômica, social e cultural da família pode influenciar na aprendizagem e na caminhada escolar dos alunos. E no contexto intraescolar, ressaltam-se quatro elementos: a) as condições de oferta do ensino (o que inclui os espaços que a escola tem ou não a oferecer, como bibliotecas, laboratórios, áreas de convivência e de práticas esportivas etc.); b) a formação inicial e continuada do professor, bem como as ações pedagógicas que adota em sua prática profissional; c) a satisfação do aluno com a escola, bem como sua permanência e seu desempenho escolar; d) e, o que é mais importante para esta pesquisa, a gestão e organização da escola.

Em relação à gestão da escola e como a esta afeta a qualidade da educação, inferimos serem importantes os mecanismos de informação e de comunicação entre todos os segmentos da escola, aspecto que depende muito do perfil de gestor das escolas. Além disso, destacamos, entre outros, a importância da gestão democrático-participativa, o perfil do dirigente da escola, o planejamento e a gestão coletiva do trabalho pedagógico, bem como a implementação de mecanismos de participação do aluno na escola.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. S. O movimento dos educadores e sua valorização profissional: o que há de novo em anos recentes? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 249-262, 2009.
- AGUIAR, M. A. S.; SCHEIBE, L. Formação e valorização: desafios do PNE 2011-2020. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 4, n. 6, p. 77-90, jan./jul. 2010.
- AGUIAR, M. A. S. A política nacional de formação docente, o Programa Escola de Gestores e o trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 1, n. especial I, p. 161-172, 2010.
- AGUIAR, M. A. S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. **RBP AE**, v. 27, n.1, p. 67-82, jan./abr.2011. Disponível em: <file:///C:/Users/WIN10/Desktop/Desktop/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20%20Mar%C3%A7o%202021/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final/Resumo%20do%20Artigo%20Prof.%20Roberto%20Set.%202021/Revista%20RBP AE%201.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2021.
- AIRES, Voltaire Wolney. **As raízes e os principais eventos que deram origem a Dianópolis**. Goiânia: DAG gráfica e editorial, 1990.
- AIRES NETO, Abílio Wolney. **O diário de Abílio Wolney**. Goiânia: Kelps, 2009.
- ANDREOTTI, Azilde Lima. A administração escolar na era Vargas e no nacional Desenvolvimentismo (1930 -1964). **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p. 102-123, ago. 2006. ISSN: 1676-2584.
- ANTUNES, Rosmeiri Trombini; CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **O GESTOR ESCOLAR**, Secretaria de estado da Educação do Paraná, Universidade Estadual de Maringá, Programa de Desenvolvimento Educacional - Caderno Temático: Gestão Escolar; PR, 2008, p. 21. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2021.
- ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. Brasília. Dissertação de Mestrado. Brasília. PPGE/UnB, 2011. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9994/1/2011_AdilsonCesardeAraujo.pdf. Acesso em: 20 nov. 2021.
- ARROYO, M. A administração da escola é um problema político. **Revista Brasileira de Administração da Educação (RBAE)**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 122-129, jul./dez. 1983. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302005000400017. Acesso em: 10 nov. 2020.
- ARROYO, Miguel G. Administração e qualidade da pratica educativa: exigências e perspectivas. *In*: PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.
- AZEVEDO, J. M. L. de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação Municipal. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e de Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições70, 2016. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013>. Acesso em: 30 ago. 2020.

BASTOS, João Batista. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1999.

BENEVIDES, Maria Vitória. Educação para a cidadania e em direitos humanos. *In*: PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

BEVENIDES, Alicia. **Características que melhoram o desempenho dos alunos da 4ª série do Ensino Fundamental**: evidências a partir dos dados do SAEB. [S./l.]: [S./ed.], 2001.

BENVINDO, Francisco Martins. **Uma proposta para o nordeste goiano**. Goiânia: Editora Helga, 1978.

BONAMINO, Alicia *et al.* Avaliação de Políticas Educacionais. *In*: Caderno de Texto, v. 3, Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação PRADIME, MEC/SEB, Brasília, MEC, 2006.

BONAMINO, Alicia *et al.* **Características que melhoram o desempenho dos alunos da 4ª série do Ensino Fundamental**: evidências a partir dos dados do SAEB 2001. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica, 2005.

BRASIL. **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil de 1988**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 14**, de 13 de setembro de 1996.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Presidência da República. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 31 jul. 2020.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Edição atualizada de 2017. Brasília: Senado Federal; Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p.

BRASIL. Programa Nacional Escola de Gestores. Brasília: MEC/SEB/CAFISE, 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Escgest/es_diretr.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. 2018. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>. Acesso em: 4 jun. 2021.

BRASIL ESCOLA. Monografias Brasil Escola. **Gestão Democrática**: integração escola e comunidade - A gestão escolar não deve ser enxergada somente como um conjunto de

práticas burocráticas voltadas à escola, mas sim, precisa ser vista como um viés de promoção do fazer democrático e da cidadania. Publicado por Alex Mesquita.

Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/gestao-democratica-integracao-escola-comunidade.htm>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime**: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação/Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação** (PNE). Lei Federal n.º 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Brasília: MEC, 2001.

BRITO, Murillo Marschner Alves de; CARVALHO, Cynthia Paes de, OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. **RBP**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 473-496, maio/ago. 2020.

CARVALHO, Roberto Francisco de. **A gestão da Educação Básica no Tocantins**: concepção e lógica do programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada. 2004. 261 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira. Goiânia, GO: 2004.

CASTRO, Magali de. A formação de professores e gestores para os anos iniciais da educação básica: das origens às diretrizes curriculares nacionais. **RBP**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 199-227, maio/ago. 2007.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de. (Org.). **Gestão escola**. Maringá: Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008. 132p.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de Carvalho. Reestruturação produtiva, re-forma administrativa do estado e gestão da educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009.

CARVALHO, Roberto Francisco de **Gestão e participação universitária no século XXI**. Curitiba: Editora CRV, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Maria Ângela da Silva (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000, p. 43-61.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Formação em política e administração da educação no Brasil**. *In*: CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2. 2001, Braga/PT. **Palestra...** Braga/PT: Universidade do Minho, 2001.

DEMO, P. **Política social, educação e cidadania**. Campinas: Papyrus, 1994.

DIANÓPOLIS. Tocantins. Plano Municipal de Educação 2015-2015. Dianópolis: SMED, 2015.

DOURADO, L. F. (Coord.); Oliveira, J. F.; Santos, C. A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

DOURADO, L. F. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

DRABACH, N. P. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. 2009. 81f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS: 2009.

DUBOC, Maria José Oliveira. **Inclusão Educacional: Uma Análise das Leis do Município de Feira de Santana**. UEFS, Bahia, 2016, p. 11. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2009/231.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6.10p. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira; SILVEIRA, Carmem Lúcia Albrecht da. Agendas da educação básica: gestão escolar e qualidade da educação. **RBP**, v. 31, n. 1, p. 145-157 jan./abr. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/WIN10/Desktop/Desktop/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mar%C3%A7o%202021/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final/Resumo%20do%20Artigo%20Prof.%20Roberto%20Set.%202021/Revista%20RBP%202.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2021.

FELIX, M. F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1984.

FREITAS, Kátia Siqueira de; PILLAS, Sônia Bruggemann. Gestão Democrática da Educação. Disponível em: <http://www.proged.ufba.br/agenda/Semin%C3%A1rio%20Interno%20ISP/Texto%20Gest%C3%A3o%20Katia.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 82, p. 93-130, abr. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a05v24n82.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2020.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político Pedagógico da Escola: Fundamentos para sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO José E. (Orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000. (Guia da Escola Cidadã; Vol. 1).

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. *Autonomia da Escola*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004. (Guia da Escola Cidadã; Vol. 1).

GADOTTI, Moacir. **Qualidade na Educação: Uma Nova Abordagem**. In: CONGRESSO DE EDUCAÇÃO BÁSICA: QUALIDADE NA APRENDIZAGEM. Rede Municipal de Ensino de Florianópolis. UFSC, 2008.

Disponível em:
http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.22.16.85d3681692786726a2c7daa4389040f.pdf. Acesso em: 4 set. 2021.

GARDNER, George. **Viagem ao interior do Brasil**. Belo Horizonte: Editora Itatiaia, 1975.

GOVERNO DO TOCANTINS. Secretaria da Comunicação. **Seduc e Fundação Lemann lançam Curso de Gestão para o Sucesso Escolar**. Disponível em: <https://secom.to.gov.br/noticias/seduc-e-fundacao-lemann-lancam-curso-de-gestao-para-o-sucesso-escolar-5408/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.

IANNI, Octavio. A construção da categoria. **Revista HISTEDBR on-line**, Campinas, v. 11, n. 41, número especial, p. 397-416, abr., 2011. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639917/7480>. Acesso em: 15 abr. 2021.

OLIVEIRA, João F. de; MORAES, Karine N. de; DOURADO, Luiz F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

LAGARES, Rosilene. **Educação Municipal, Descentralização Política: a experiência de Ponte Alta do Tocantins**. 1998. 144f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira. Goiânia, GO: 1998.

LEDESMA, M. R. K. **Gestão Escolar: desafios dos tempos**. 2008. 15f. Tese Doutorado Educação. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIMA, A. B. Manifesto dos Pioneiros da Educação (1932): leituras de seus 80 anos. SEMINÁRIO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS “HISTÓRIA, SOCIEDADE E EDUCAÇÃO NO BRASIL. 9, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa (PB), 31 jul.-03 ago. 2012. **Anais Eletrônicos...** João Pessoa: UFPB, 2012.

MACHADO, M. A. de M. (Org.). **Progestão**: construindo saberes e práticas de gestão na escola pública. Brasília: CONSED, 2006.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6.10p. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 20 ago. 2020.

MATOS, Raimundo José da Cunha. **Itinerário do Rio de Janeiro ao Pará e Maranhão pelas Províncias de Minas Gerais e Goiás**. Belo Horizonte: Instituto Cultural Amilcar Martins, 2004.

MARX, Karl. **Para a crítica da economia política; salário, preço e lucro; o rendimento e suas fontes**: a economia vulgar. Tradução de Edgard Malagodi *et alli*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARX, Karl. **O capital**. 2. ed. Tradução de Régis Barbosa e de Flávio R. Kothe. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Vol. I).

MAXWELL, kenneth. **A devassa da devassa**: a Inconfidência Mineira, Brasil e Portugal, 1750-1808. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Programa Nacional Escolas de Gestores da Educação Básica. Projeto Curso de Especialização em Gestão Escolar (Lato Sensu). Nov., 2006. Disponível em http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Escgest/proj_curs_esp.pdf Acesso em: 8 ago. 2020.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>. Acesso: 6 jun. 2021.

OLIVEIRA, Ana Angélica Rodrigues de. **A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Alfa Omega, 1996.

OLIVEIRA, D. A. Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão. *In*: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 64-100.

OLIVEIRA, Andrade Oliveira. As mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Felix (Orgs.). **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação: saberes pedagógicos/coordenação Selma Garrido Pimenta).

OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. **Gestão escolar e políticas públicas educacionais: um embate entre o prescrito e o real**. Curitiba: Appris, 2013.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Chyntia Paes de; BRITO, Murillo Marschner Alves. Gestão Escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores escolares das escolas públicas brasileiras. **RBP**, v. 36, n. 2, p. 473-496, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/99857>. Acesso em: 19 nov. 2021.

OLIVEIRA, Ferreira João; MORAES, Nunes Karine; DOURADO, Fernando Luiz. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em: <https://docplayer.com.br/419965-2-1-gestao-escolar-democratica-definicoes-principios-e-mecanismos-de-implementacao.html>. Acesso em: 10 set. 2021.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. **R. Bras. Est. Pedag.**, Brasília, v. 77, n. 186, p. 376-395, maio/ago. 1996.

OLIVEIRA, Ferreira João; MORAES, Nunes Karine; DOURADO, Fernando Luiz. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

OLIVEIRA, Ferreira João; MORAES, Nunes Karine; DOURADO, Fernando Luiz. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo, Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique. Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: CORREA, Bianca Cristina; GARCIA, Teise Oliveira (Org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008, p. 11-38.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

POHL, Johann Emanuel. **Viagem no interior do Brasil**. Belo Horizonte: Editora Itatiaia, 1976.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ITURRE, Rubén Cervini. O efeito da Oportunidade de aprender sobre o sucesso em matemática na educação básica Argentina. Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação PRADIME, MEC/SEB, Brasília, MEC, 2006. **Revista Eletrônica de Investigação Educativa**, Brasília, v. 3, n. 2, 2001. MEC. Avaliação do PES Planejamento Estratégico do Programa Fundescola. Brasília, 2005.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. **Revista Políticas e Gestão da Educação**, fev. 2014. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf. Acesso em: 4 jun. 2021.

REVISTA GESTÃO EM FOCO. **O papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola**. Unidade 1: Conhecendo o Projeto Político-Pedagógico, 2018. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_unidade1.pdf. Acesso em: 4 jun. 2021.

DEMO, Pedro. Pesquisa Social. **Revista Serviço Social & Realidade**, Franca, v. 17, n. 1, p. 11-36, 2008. Disponível em: https://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Demo-Pesquisa_Social.pdf. Acesso em: 9 set. 2021.

ROCHA, Jefersson Marçal da; HAMMES, Lúcio Jorge. Gestão e democracia em uma escola pública. **RBPAAE**, v. 34, n. 2, p. 635, maio/ago. 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/WIN10/Desktop/Desktop/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20%20Mar%C3%A7o%202021/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final/Resumo%20do%20Artigo%20Prof.%20Roberto%20Set.%202021/Revista%20RBPAAE%203.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2021.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 1995.

SANTOS, Clovis Roberto. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Thonson, 2002.

SANTOS, Clovis Roberto. O Diretor de Escola: Análise Crítica e Reflexões sobre sua Formação e Atuação. Faculdades Integradas Rio Branco, Faculdades São Luís e faculdades de São Bernardo. **RBPAAE**, v. 18, n. 1, jan./jul. 2002.

SANTOS FILHO, J. C. O recente processo de descentralização e de gestão democrática da educação no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 73, n. 174, p. 219-241, maio/ago. 1992. Disponível em: <http://rbepold.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/1254/0>. Acesso em: 12 nov. 2020.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>. Acesso em: 4 set. 2021.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ. **Gestão Democrática - Unidade 1: Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática**. 2018, PR. 19 p. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_de_mocratica_unidade1.pdf . Acesso: 25 fev. 2021.

FREITAS, K. S. de; PILLA, S. Gestão democrática da educação. *In: Pradime: programa de apoio aos dirigentes municipais de educação*. Caderno de Textos, v. 3. Brasília: MEC, 2006, p. 13-70.

SILVA, E. M. O Estado Democrático de Direito. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 42, n.167, p. 213-230, jul./set. 2005.

SILVA, E. F.; LEÃO, J. O. Gestão escolar: implicações e desafios inerentes à gestão de pessoas em escolas públicas. **Húmus**, Maranhão, v. 4, n. 10, p. 100-116, 2014.

SILVA, N. R. G. Democracia e educação na Constituição Federal, na LDB e no PNE: a participação da comunidade na escola. **Educ. Anál.**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 278-297, jul./dez. 2016.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; SANTOS, Inalda Maria dos. Concepções de gestão escolar pós-LDB O gerencialismo e a gestão democrática. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 10, n. 19, p. 533-549, jul./dez. 2016. Disponível em: [file:///C:/Users/55639/Downloads/673-2232-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/55639/Downloads/673-2232-1-PB%20(1).pdf) Acesso em: 28 ago. 2020.

SOUZA, A. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. 302f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006.

SOUZA, Vilma Aparecida de. 1975 – O plano de metas “compromisso todos desdobramentos na gestão educacional local e no trabalho docente. 2014.342 f.il. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/13705/1/PlanoMetasCompromisso.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2020.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, p. 84-89, 1961.

TEIXEIRA, M. A. **Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no Estado do Paraná**. 2011. 135f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: http://www.ppge.ufpr.br/teses/M11_Marilza%20Aparecida%20Pereira%20Teixeira.pdf. Acesso em: 23 mar. 2021.

TOLEDO, Caio Navarro de. 1964: O golpe contra as reformas e a democracia. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 24, n. 47, 2004 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-01882004000100002> Acesso em: 17 ago. 2020.

TRIVINUS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TOCANTINS. **Plano Estadual de Educação (PEE)**. Lei Estadual n.º 2.977 de 8 de julho de 2015. Tocantins: SEDUC, 2015.

TOCANTINS, Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Tocantins. **Programa Escola de Gestores**. 2008. Disponível em: <https://www.to.gov.br/secom/noticias/curso-gestao>. Acesso em: 10 jun. 2021.

TOCANTINS, Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Tocantins. **Programa Gestão para o Sucesso Escolar**. 2005. Disponível em: <https://www.to.gov.br/secom/noticias/curso-gestao-para-o-sucesso-escolar-e-lancado-no-tocantins/3mhk5wodavc4>. Acesso em: 10 jun. 2021.

TOCANTINS. Secretaria do Estado de Educação, Juventude e Esportes. **Formação em Gestão Escolar**. Desafios e Perspectivas para a Efetivação da Autonomia na Gestão Democrática da Escola – Programa Estrada do Conhecimento/ PEC. Palmas, 2015.

TOCANTINS, Secretaria do Estado de Educação, Juventude e Esportes. **Manual de Operacionalização do Monitoramento e da Avaliação da Gestão Escolar**. Programa Estrada do Conhecimento - PEC. Banco Mundial. Palmas, 2018.

TOCANTINS, Secretaria do Estado de Educação, Juventude e Esportes. **Tocantins lança formação de diretores escolares**. Palmas, 2018. Disponível em: <https://www.to.gov.br/seduc/noticias/governo-do-tocantins-lanca-formacao-para-diretores-escolares-nesta-quinta-feira/34icgw55fjvx>. Acesso em: 6 set. 2021.

TOCANTINS, Secretaria do Estado de Educação, Juventude e Esportes. **Seminário de Gestão Escolar: Diretoria Regional de Educação de Dianópolis**. Dianópolis, 2014.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE)**. Lei Federal n.º 10.172, de 9/01/2001. Brasília: MEC, 2001.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. O coordenador pedagógico na escola. *In: Jornal do Professor*, edição 50. Disponível em <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/noticias.html?idEdicao=53&idCategoria=8>. Acesso em: 10 set. 2020.

VEIGA, Ilma (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.

VEIGA, Ilma Passos. Projeto Político-pedagógico da escola de ensino médio e suas articulações com as ações da secretaria de educação. **Anais...** do Seminário Nacional: Currículo em Movimento – Perspectivas Atuais Belo Horizonte, novembro de 2010.

APÊNDICES

**APÊNDICE A - ANUÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS –
UFT - CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS**

ANUÊNCIA DA DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE DIANÓPOLIS-TO

Eu, Shirley Alves Lopes França, Diretora da Diretoria Regional de Educação de Dianópolis-TO, abaixo assinado, ciente dos requisitos da Resolução CNS 466/12, Resolução 510/16 e suas Complementares, autorizo a pesquisadora Solange Aparecida Machado, RG nº. 5.961.470-3 SSP/PR, a realizar nesta Regional de Educação, para fins acadêmicos, a pesquisa que está desenvolvendo no Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Federal do Tocantins (PPPGE/UFT). A referida pesquisa tem como título: “Formação Continuada de Gestores: Impactos para a Gestão das Escolas da Regional de Educação de Dianópolis – TO”, cujo objetivo é desvelar a concepção teórico-prática da formação de gestores implementados nas escolas brasileiras, tendo como base os programas e cursos propostos, a exemplo do Curso Gestão da Aprendizagem, implementados no Estado do Tocantins. Objetivando desenvolver o projeto referente à pesquisa em pauta, a pesquisadora está autorizada a realizar entrevista com diretores escolares, coordenadores pedagógicos e professores, entre outros procedimentos referentes ao projeto acima aventado.

Dianópolis, _____ de _____ de _____.

Diretora Regional de Educação de Dianópolis - TO

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA
DIRETOR ESCOLAR E COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 1 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

Você está sendo convidada, como voluntário, a participar da pesquisa: Formação Continuada de Gestores: Impactos para a Gestão das Escolas da Regional de Educação de Dianópolis – TO, desenvolvida pela pesquisadora Solange Aparecida Machado, com o objetivo de desvelar a concepção teórico-prática da formação de gestores implementados nas escolas brasileiras, tendo como base os programas e cursos propostos, a exemplo do Curso Gestão da Aprendizagem, implementados no Estado do Tocantins. Acreditamos que esta pesquisa possa ajudar você e sua escola a refletir sobre a formação de gestores no município de Dianópolis/TO, por meio do Curso Gestão para a Aprendizagem, no sentido de contribuir com futuras discussões a acerca da formação continuada de gestores escolares.

PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Neste estudo, queremos caminhar junto com você, para compreender o processo de formação de gestores no município sede, Regional de Dianópolis-TO, visando refletir sobre os resultados a partir desta formação e contribuir para implementação de novas práticas acerca da gestão escolar, objetivando a melhoria de resultados educacionais. Para isso, você participará da pesquisa como sujeito dela. A pesquisadora fará contatos iniciais por telefone e por meio de visitas à escola, solicitará sua autorização e participação. A pesquisadora irá visitar a escola por diversas vezes para ouvir sobre a formação de gestores no estado do Tocantins e a formação de gestores ocorrida por meio do Curso Gestão da Aprendizagem, seus impactos para a gestão das escolas pesquisadas, em relação a melhorias dos resultados educacionais. Além disso, iremos conversar sobre formação de gestores durante os momentos de entrevistas que terão a durabilidade de 15 minutos e acontecerá na própria Unidade Escolar. As entrevistas serão registradas por escrito e gravadas por meio de áudios de um aparelho celular. O conteúdo das gravações será transcrito e formará um texto. Ele será apresentado e socializado com a comunidade escolar que receberá uma cópia impressa do relatório final. As informações e dados coletados serão armazenados pela pesquisadora até 5 anos após o encerramento do estudo em meio digital e impresso.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETOR E
COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 2 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

RISCOS E BENEFÍCIOS

A sua participação na pesquisa pode trazer alguns riscos, como: invasão de privacidade; responder a questões sensíveis, tais como atos ilegais, violência, sexualidade; revitimizar e perder o autocontrole e a integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados; discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado; divulgação de dados confidenciais; tomar o tempo do sujeito ao responder a entrevista; e considerar riscos relacionados à divulgação de uso de voz. Caso aceite participar desta pesquisa, você poderá ter como benefícios diretos a possibilidade de contribuir para futuras reflexões acerca da formação dos gestores escolares na regional de Dianópolis, bem como no Tocantins, no aprimoramento das práticas do gestor escolar e contribuir para a melhoria dos resultados educacionais; e como benefícios indiretos: Fazer parte da pesquisa, que tem por objetivo desvelar a concepção teórico-prática da formação de gestores por meio do Curso Gestão para a Aprendizagem, contribuindo desta forma para construção de futuras reflexões acerca da formação de gestores no Tocantins e município sede Regional de Dianópolis-TO e gestão escolar.

A pesquisadora se compromete a adotar todos os cuidados para evitar situações desconfortáveis. Em casos de desconforto, risco ou danos significativo gerados ao participante da pesquisa, previsto, ou não, no TCLE, a pesquisadora se compromete a discutir com os participantes as providências cabíveis, que podem incluir a interrupção ou encerramento da pesquisa e comunicar o fato, imediatamente, ao Sistema CEP/CONEP, para avaliar, em caráter emergencial, a necessidade de adequar ou suspender o estudo, em conformidade com a seção V.3 da Resolução CNS 466/2012 e Art. 19, § 1º da Resolução 510/2016.

A pesquisadora se compromete a garantir a total segurança, respeito e reconhecimento de sua dignidade (Resolução nº 466/2012) e de seus direitos de buscar indenização nos termos da lei (conforme artigos 9. e 19º da Resolução 510/16 do CNS), de modo a evitar dano moral e/ou material a você ou a escola decorrente da sua participação na pesquisa. Você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, assim como nada será pago por sua participação.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETOR E
COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 3 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

SIGILO E PRIVACIDADE

De acordo com a Resolução nº 510/2016, referente às instruções e procedimentos de ética na pesquisa, informamos que: Sua privacidade será respeitada em todas as fases da pesquisa e você poderá decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que fornecerá as que podem ser tratadas de forma pública. A pesquisadora se responsabiliza pela guarda e confidencialidade das informações fornecidas. Sua autorização é condição indispensável para utilização de sua voz no texto da pesquisa.

AUTONOMIA

Você pode se recusar a participar da pesquisa ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem precisar justificar e que, com isso, não sofrerá qualquer penalização. A pesquisadora e a instituição proponente nos diferentes momentos da pesquisa ou em sua interrupção, proporcionarão assistência imediata, nos termos da seção II.3, da Resolução CNS 466/2012, bem como responsabilizam-se pela assistência integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes dela. Os participantes da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, têm direito à indenização. É assegurada a consulta a todos os documentos que compõem essa pesquisa, antes, durante e após sua realização, oportunizando o livre acesso ao registro de consentimento sempre que solicitado bem como todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo que você queira saber antes, durante e depois da sua participação.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETOR E
COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 4 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

CONTATO

Você poderá manter contato com a pesquisadora responsável, Solange Aparecida Machado, pelo telefone (63) 992996311 (Operadora claro e whatsapp) e/ ou e-mail: giovanadno@gmail.com, cuja pesquisa é vinculada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Federal de Tocantins (UFT).

Para acompanhamento, assistência ou qualquer reclamação e denúncia sobre este estudo, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), vinculado à Pró-reitoria de Pesquisa (PROPeq) da Universidade Federal do Tocantins, localizada à Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almojarifado, Plano Diretor Norte, 77.001-090 - Palmas-TO, pelo telefone (63) 3232-8023 ou pelo e-mail: cep_uft@uft.edu.br, em dias úteis segunda e terça das 14h as 17h e quarta e quinta das 9h as 12h. “Os CEP são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos” (Resolução CNS 466/2012 nº VII.2.) e visam “estimular a participação popular nas iniciativas de Controle Social das Pesquisas com Seres Humanos, além da criação de CEP institucionais e de outras instâncias, sempre que tal criação possa significar o fortalecimento da proteção de participantes de pesquisa no Brasil” (Resolução CNS nº 466/2012, IX.2.).

A pesquisadora declara ainda que é Professora da Rede Estadual, lotada na Diretoria Regional de Ensino, localizado à Rua Padre Luso, S/nº, Centro, Dianópolis-TO. O contato pode ser feito pelo telefone (63) 3952-2304 ou pelo e-mail: dre-dianopolis@Seduc.to.gov.br, nos horários de 8 às 12 horas/ 14 às 18 horas, em dias úteis.

Confirmo que fui informada verbalmente e por escrito com relação a minha participação na pesquisa e que a pesquisadora leu comigo este termo. Fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETOR E
COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 5 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

_____, ____ de _____ de _____

Participante da Pesquisa

Pesquisadora Responsável

**APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA
PROFESSORES DO ENSINO FUNDAMENTA E ENSINO MÉDIO (PARTE 1 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

Você está sendo convidada, como voluntário, a participar da pesquisa: Formação Continuada de Gestores: Impactos para a Gestão das Escolas da Regional de Educação de Dianópolis – TO, desenvolvida pela pesquisadora Solange Aparecida Machado, com o objetivo de desvelar a concepção teórico-prática da formação de gestores implementados nas escolas brasileiras, tendo como base os programas e cursos propostos, a exemplo do Curso Gestão da Aprendizagem, implementados no Estado do Tocantins. Acreditamos que esta pesquisa possa ajudar você e sua escola a refletir sobre a formação de gestores no município de Dianópolis-TO, por meio do Curso Gestão para a Aprendizagem, no sentido de contribuir com futuras discussões a acerca da formação continuada de gestores escolares.

PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Neste estudo, queremos caminhar junto com você, para compreender o processo de formação de gestores no município sede, Regional de Dianópolis-TO, visando refletir sobre os resultados a partir desta formação e contribuir para implementação de novas práticas acerca da gestão escolar, objetivando a melhoria de resultados educacionais. Para isso, você participará da pesquisa como sujeito dela. A pesquisadora fará contatos iniciais por telefone e por meio de visitas à escola, solicitará sua autorização e participação. A pesquisadora irá visitar a escola por diversas vezes para ouvir formação de gestores no estado do Tocantins e a formação de gestores ocorrida por meio do Curso Gestão da Aprendizagem, seus impactos para a gestão das escolas pesquisadas, em relação a melhorias dos resultados educacionais. Além disso, iremos conversar sobre formação de gestores durante os momentos de entrevistas que terão a durabilidade de 15 minutos e acontecerá na própria Unidade Escolar. As entrevistas serão registradas por escrito e gravadas por meio de áudios de um aparelho celular. O conteúdo das gravações será transcrito e formará um texto. Ele será apresentado e socializado com a comunidade escolar que receberá uma cópia impressa do relatório final. As informações e dados coletados serão armazenados pela pesquisadora até 5 anos após o encerramento do estudo em meio digital e impresso.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETOR E
COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 2 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

RISCOS E BENEFÍCIOS

A sua participação na pesquisa pode trazer alguns riscos, como: invasão de privacidade; responder a questões sensíveis, tais como atos ilegais, violência, sexualidade; revitimizar e perder o autocontrole e a integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados; discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado; divulgação de dados confidenciais; tomar o tempo do sujeito ao responder a entrevista; e considerar riscos relacionados à divulgação de uso de voz. Caso aceite participar desta pesquisa, você poderá ter como benefícios diretos a possibilidade de contribuir para futuras reflexões acerca da formação dos gestores escolares na regional de Dianópolis, bem como no Tocantins, no aprimoramento das práticas do gestor escolar e contribuir para a melhoria dos resultados educacionais; e como benefícios indiretos: Fazer parte da pesquisa, que tem por objetivo desvelar a concepção teórico-prática da formação de gestores por meio do Curso Gestão para a Aprendizagem, contribuindo desta forma para construção de futuras reflexões acerca da formação de gestores no Tocantins e município sede Regional de Dianópolis/TO e gestão escolar.

A pesquisadora se compromete a adotar todos os cuidados para evitar situações desconfortáveis. Em casos de desconforto, risco ou danos significativo gerados ao participante da pesquisa, previsto, ou não, no TCLE, a pesquisadora se compromete a discutir com os participantes as providências cabíveis, que podem incluir a interrupção ou encerramento da pesquisa e comunicar o fato, imediatamente, ao Sistema CEP/CONEP, para avaliar, em caráter emergencial, a necessidade de adequar ou suspender o estudo, em conformidade com a seção V.3 da Resolução CNS 466/2012 e Art. 19, § 1º da Resolução 510/2016.

A pesquisadora se compromete a garantir a total segurança, respeito e reconhecimento de sua dignidade (Resolução nº 466/2012) e de seus direitos de buscar indenização nos termos da lei (conforme artigos 9. e 19º da Resolução 510/16 do CNS), de modo a evitar dano moral e/ou material a você ou a escola decorrente da sua participação na pesquisa. Você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, assim como nada será pago por sua participação.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETOR E
COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 3 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

SIGILO E PRIVACIDADE

De acordo com a Resolução nº 510/2016, referente às instruções e procedimentos de ética na pesquisa, informamos que: Sua privacidade será respeitada em todas as fases da pesquisa e você poderá decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que fornecerá as que podem ser tratadas de forma pública. A pesquisadora se responsabiliza pela guarda e confidencialidade das informações fornecidas. Sua autorização é condição indispensável para utilização de sua voz no texto da pesquisa.

AUTONOMIA

Você pode se recusar a participar da pesquisa ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem precisar justificar e que, com isso, não sofrerá qualquer penalização. A pesquisadora e a instituição proponente nas diferentes momentos da pesquisa ou em sua interrupção, proporcionarão assistência imediata, nos termos da seção II.3, da Resolução CNS 466/2012, bem como responsabilizam-se pela assistência integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes dela. Os participantes da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, têm direito à indenização. É assegurada a consulta a todos os documentos que compõem essa pesquisa, antes, durante e após sua realização, oportunizando o livre acesso ao registro de consentimento sempre que solicitado bem como todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo que você queira saber antes, durante e depois da sua participação.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETOR E
COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 4 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

CONTATO

Você poderá manter contato com a pesquisadora responsável, Solange Aparecida Machado, pelo telefone (63) 992996311 (Operadora claro e whatsapp) e/ ou e-mail:

giovanadno@gmail.com, cuja pesquisa é vinculada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Federal de Tocantins (UFT).

Para acompanhamento, assistência ou qualquer reclamação e denúncia sobre este estudo, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), vinculado à Pró-reitoria de Pesquisa (PROPeq) da Universidade Federal do Tocantins, localizada à Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoxarifado, Plano Diretor Norte, 77.001-090 - Palmas-TO, pelo telefone (63) 3232-8023 ou pelo e-mail: cep_uft@uft.edu.br, em dias úteis segunda e terça das 14h as 17h e quarta e quinta das 9h as 12h. “Os CEP são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos” (Resolução CNS 466/2012 nº VII.2.) e visam “estimular a participação popular nas iniciativas de Controle Social das Pesquisas com Seres Humanos, além da criação de CEP institucionais e de outras instâncias, sempre que tal criação possa significar o fortalecimento da proteção de participantes de pesquisa no Brasil” (Resolução CNS nº 466/2012, IX.2.).

A pesquisadora declara ainda que é Professora da Rede Estadual, lotada na Diretoria Regional de Ensino, localizado à Rua Padre Luso, S/nº, Centro, Dianópolis-TO. O contato pode ser feito pelo telefone (63) 3952-2304 ou pelo e-mail: dre-dianopolis@Seduc.to.gov.br, nos horários de 8 às 12 horas/ 14 às 18 horas, em dias úteis.

Confirmando que fui informada verbalmente e por escrito com relação a minha participação na pesquisa e que a pesquisadora leu comigo este termo. Fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETOR E
COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 5 DE 5)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

_____, ____ de _____ de _____

Participante da Pesquisa

Pesquisadora Responsável

**APÊNDICE D - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ PARA
DIRETOR ESCOLAR E COORDENADOR PEDAGÓGICO (PARTE 1 DE 1)
CAAE nº39894720.0.0000.5519**

Eu, _____, depois de entender os riscos e benefícios que a pesquisa intitulada Formação Continuada de Gestores: Impactos para a Gestão das Escolas da Regional de Educação de Dianópolis – TO poderá trazer e, entender especialmente os métodos que serão usados para a coleta de dados, assim como, estar ciente da necessidade da gravação de minha entrevista, AUTORIZO, por meio deste termo, a pesquisadora Solange Aparecida Machado, a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte. Esta AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso da pesquisadora acima citada em garantir-me os seguintes direitos: 1. poderei ler a transcrição de minha gravação; 2. os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, congressos e jornais; 3. minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas; 4. qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização; 5. os dados coletados serão guardados por 5 anos, sob a responsabilidade da pesquisadora coordenadora da pesquisa Solange Aparecida Machado e após esse período, serão destruídos e, 6. serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Dianópolis, TO , _____/_____/_____.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

**APÊNDICE E - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ
PARA PROFESSOR (PARTE 1 DE 1) - CAAE nº39894720.0.0000.5519**

Eu, _____, depois de entender os riscos e benefícios que a pesquisa intitulada Formação Continuada de Gestores: Impactos para a Gestão das Escolas da Regional de Educação de Dianópolis – TO poderá trazer e, entender especialmente os métodos que serão usados para a coleta de dados, assim como, estar ciente da necessidade da gravação de minha entrevista, AUTORIZO, por meio deste termo, a pesquisadora Solange Aparecida Machado, a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte. Esta AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso da pesquisadora acima citada em garantir-me os seguintes direitos: 1. poderei ler a transcrição de minha gravação; 2. os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, congressos e jornais; 3. minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas; 4. qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização; 5. os dados coletados serão guardados por 5 anos, sob a responsabilidade da pesquisadora coordenadora da pesquisa Solange Aparecida Machado e após esse período, serão destruídos e, 6. serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Dianópolis, TO _____/_____/_____.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

**APÊNDICE F - Roteiro de Entrevista direcionada a Diretores e Coordenadores
Pedagógicos:**

1. Dados de identificação respondente:

a) Formação:

b) tempo de experiência na função:

c) Tempo de atuação nesta escola:

2. Como compreende o processo de formação continuada? Fale sobre um pouco sobre esse processo formativo:

3. O que pensa acerca da formação de gestores no Estado do Tocantins, especificamente sobre o “Curso Gestão da Aprendizagem”?

4. Nesta unidade escolar, como ocorre a formação continuada?

5. Qual seu entendimento sobre o “Curso Gestão da Aprendizagem”, oferecido pelo Estado em parceria com a Fundação Lemann?

5.1) Você concorda com as ideias de formação de gestores presente no Curso? Explique:

5.2) Qual sua avaliação sobre: a estrutura do Curso; a metodologia e forma de avaliação?

6. Em quais aspectos esse Curso contribuiu para a sua formação profissional como gestor escolar?

7. E com relação a prática da gestão escolar, o curso Gestão da Aprendizagem contribuiu em que e de que forma?

8. Observa a formação de gestores como fator de promoção de melhorias nos resultados educacionais? Explique:

9. Em sua análise o “Curso Gestão da Aprendizagem” contribuiu para a promoção da gestão democrática na escola em que trabalha? Detalhe essa contribuição:

10. Diante de sua experiência de formação no “Curso Gestão da Aprendizagem” e atuação no dia a dia da escola, quais aspectos você considera que foram insuficientes? O que proporia para melhorar o processo de formação continuada de gestores?

APÊNDICE G - Roteiro de Entrevista direcionada ao professor de Ensino Fundamental e Ensino Médio

1. Dados de identificação respondente:

a) Formação:

b) tempo de experiência na função:

c) Tempo de atuação nesta escola:

2. Como você compreende o processo de formação continuada, em geral? Fale sobre um pouco sobre esse processo formativo no ambiente escolar:

3. O que pensa acerca da formação de gestores no Estado do Tocantins, especificamente sobre o “Curso Gestão da Aprendizagem”?

4. Nesta unidade escolar, como ocorreu, até o momento, a formação continuada dos profissionais da educação?

5. No ano de 2018, o Estado do Tocantins, ofertou a formação continuada denominado de “Curso Gestão da Aprendizagem”, para os gestores escolares. Você teve conhecimento sobre esse curso?

5.1) Você concorda com as ideias de formação de gestores presente no Curso? Explique:

5.2) Qual sua avaliação sobre: a estrutura do Curso; a metodologia e forma de avaliação?

6. O Diretor e Coordenador Pedagógica da sua escola fez o “Curso Gestão da Aprendizagem”?

6.1) Como o Diretor e Coordenador Pedagógico de sua escola tem se relacionado com os demais profissionais na escola?

7. Você percebeu mudança na postura do Diretor e Coordenador Pedagógico no processo de gestão da escola após a realização do “Curso Gestão da Aprendizagem”? Explique:

8. Em relação aos resultados pedagógicos, houve melhoria na aprendizagem dos alunos? Exemplifique:

9. Em sua análise o Diretor e Coordenador Pedagógico da escola em que trabalha, após a realização do “Curso Gestão da Aprendizagem”, tem melhor contribuído para a promoção da gestão democrática na escola em que trabalha? Explique:

10. Diante do trabalho pedagógico realizado no dia-a-dia da realidade escolar, você considera que a formação continuada feita no “Curso Gestão da Aprendizagem” é a mais adequada tendo em vista os problemas e dificuldades enfrentadas pela escola em relação à gestão democrática e à melhoria da aprendizagem? Você proporia algo diferente?

ANEXO

ANEXO A - Parecer consubstanciado do Conselho de Ética em Pesquisa (CEP) número
4.842.866