

# DESVELANDO CONTEXTOS E REITERANDO PRINCÍPIOS NA/PARA A GESTÃO ESCOLAR NO TOCANTINS EM TEMPOS DE PANDEMIA

## UNVEILING CONTEXTS AND REITERATING PRINCIPLES IN SCHOOL MANAGEMENT IN TOCANTINS IN TIMES OF PANDEMIC

Meyrivane T. S. Arraes **1**  
Roberto Francisco de Carvalho **2**  
Yony dos Santos **3**

**Resumo:** O artigo aborda a temática gestão escolar no Tocantins, tendo por objetivo suscitar reflexão sobre possíveis desafios e aprendizados que sobressaíram na gestão escolar tocantinense no período de pandemia do novo Coronavírus, nos anos de 2020 até meados de 2021. Assenta-se em perspectiva crítica, com revisão bibliográfica e documental. No cenário pandêmico, a escola foi convocada a se reinventar, de forma que a gestão conseguisse garantir os meios necessários para uma aprendizagem de qualidade. Aos novos desafios pesaram os problemas já existentes na educação. O contexto da pandemia desvelou cenários desafiadores e reapresentou aprendizados/princípios que fazem parte do arcabouço normativo, perpassados pela disputa de projetos societários. Nesse campo carregado de provocações, compreende-se que o princípio da gestão democrática é um dos elementos mediadores de uma educação emancipadora, para uma sociedade democrática.

**Palavras-chave:** Política Educacional. Gestão Democrática da Educação. Legislação da Educação. Tocantins.

**Abstract:** The article addresses the theme of school management in the state of Tocantins, aiming to raise reflection on challenges and lessons learned that stood out in school management in Tocantins during the new Coronavirus pandemic period from 2020 to mid-2021. It bases on a critical perspective using bibliographical and document review. In the pandemic scenario, the school needed to reinvent itself, so the management area should guarantee the fundamental means for quality learning. The new challenges made the problems that already existed in education even more difficult. The context of the pandemic revealed challenging scenarios and re-presented lessons/principles that are part of the normative framework, permeated by the dispute of corporate projects. In this field full of provocations, it is possible to understand that the principle of democratic management is one of the mediating elements of an emancipatory education for a democratic society.

**Keywords:** Educational Policy. Democratic Management of Education. Education Legislation. Tocantins.

Mestranda em Educação pela UFT-PPGE. Especialista em Gestão Educacional e Metodologias de Ensino em Ciências Humanas - História e Geografia (2006). Graduação em Pedagogia pela Faculdade de Educação Ciências e Letras de Paraíso. Professora da Educação Básica da Rede Estadual de Educação /Diretora Regional de Educação, Juventude e Esportes de Paraíso do Tocantins. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9960842312701888>.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9500-1564>.  
E-mail: meyrivane@gmail.com

PhD em Políticas Públicas e Formação Humana pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ).  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5571746546717368>.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7278-181X>.  
E-mail: rcarvalho@uft.edu.br

Professora. Especialista em Metodologia do Ensino de Matemática e Física (Uninter) e Metodologia do Ensino Superior (Uninter). Graduada em Pedagogia (Fecipar) e Matemática (Unitins). Atua na rede estadual de ensino do Tocantins, como professora de Matemática e Física do Ensino Médio.  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9390380285573387>.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6919-1288>.  
E-mail: yonyfisica@gmail.com

## Introdução

Os anos de 2020 e 2021 carregam a marca da pandemia causada pelo novo Coronavírus e a Covid-19, assim denominados pela Organização Mundial de Saúde (OMS), repercutindo em todos os setores da vida social. No campo educacional, os órgãos, as instituições e os sujeitos tiveram que seguir os protocolos apresentados diante da declaração do contexto pandêmico nacional. No estado do Tocantins, todas as atividades educacionais presenciais do Sistema Estadual de Ensino foram suspensas no dia 13 de março de 2020, por meio do Decreto nº 6.071, publicado no Diário Oficial nº 5.566 (TOCANTINS, 2020a), como medida de enfrentamento e diminuição do contágio e da disseminação da doença entre estudantes, servidores e comunidade. As redes e os sistemas municipais também seguiram essa legislação de suspensão das aulas presenciais. Como parâmetro para organização educacional nacional, foi publicada a Medida Provisória nº 934 (BRASIL, 2020), estabelecendo “normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência da saúde pública”.

Profissionais e trabalhadores da educação viram-se, assim, tendo que atuar diante de um contexto de excepcionalidade, e alternativas de ensino aprendizagem e gestão passaram a ser adotadas com os objetivos de reduzir o prejuízo educacional, evitar a evasão escolar e o acirramento das desigualdades de acesso e de oportunidades, enfim, preservar o direito à educação. Nessas circunstâncias, fazendo nossas as ideias de Freire (1967), de que “sem a curiosidade que me move, que me inquieta, que me insere na busca, não aprendo nem ensino”.

Os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes. (LIBÂNEO, 2006, p. 328)

Neste artigo, abordamos a temática da gestão escolar no estado do Tocantins, tendo por objetivo suscitar reflexão a respeito de possíveis desafios e aprendizados que sobressaíram na gestão escolar tocantinense, no período de pandemia do novo Coronavírus<sup>1</sup>, nos anos de 2020 até meados de 2021.

Para tanto, nossa exposição está organizada em duas seções, que abordam desafios da gestão escolar no Tocantins no período de pandemia do novo Coronavírus e questionam se tal contexto gera aprendizado ou reitera temas defendidos no campo da educação.

## Desafios da gestão escolar no período de pandemia do novo Coronavírus

O período de pandemia do novo Coronavírus modificou o contexto e as práticas das/nas instituições educacionais do Tocantins. Em um compasso muito rápido, de repente, ficaram vazias, sem seus personagens principais, em um cenário triste, fragilizando a potencialidade da gestão escolar frente a esse vírus invisível.

Nossas escolas estão vazias, e as comuns lágrimas das crianças, passos e gritos de alegria na quadra poliesportiva foram silenciados abruptamente. Hoje, entramos na escola e temos um sentimento estranho de solidão, na busca por nossos alunos em sala de aula, dos nossos professores dialogando, da merendeira servindo o lanche, do porteiro correndo atrás

<sup>1</sup> Coronavírus é uma família de vírus que causa infecções respiratórias. O novo Coronavírus foi descoberto em 31 de dezembro de 2019, após o registro dos primeiros casos na China. Chamado de SARS-CoV-2, esse novo agente provoca a doença chamada de Covid-19. Para mais informações, acesse o site do Ministério da Saúde: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>.

do menino fujão... até quando ficaremos assim? Ninguém sabe!

No estado, as aulas presenciais suspensas, gradativamente, foram dando lugar às aulas remotas, regulamentadas por vários atos do Conselho Estadual de Educação (CEE/TO) como:

- a Resolução CEE/TO n° 097 (TOCANTINS, 2020b), de 25 de março de 2020, que “REVOGA a Resolução CEE/TO n° 147, de 19 de dezembro de 2019, que aprova o Calendário Escolar 2020 para todo o Sistema Estadual de Ensino do Tocantins”;

- a Resolução CEE/TO n° 105 (TOCANTINS, 2020c), de 8 de abril de 2020, que estabeleceu “formas de reorganização do Calendário Escolar/2020” e definiu “o regime especial de atividades escolares não presenciais no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins, para fins de cumprimento do ano letivo de 2020”;

- a Resolução CEE/TO n° 154 (TOCANTINS, 2020d), de 17 de junho de 2020, estabelecendo “normas complementares para a reorganização do Calendário Escolar, os planejamentos e práticas pedagógicas para a oferta e cômputo de atividades educacionais não presenciais, para cumprimento da carga horária mínima anual”;

- a Indicação CEE/TO n° 009 (TOCANTINS, 2021a), de 20 de janeiro de 2021, estabelecendo “diretrizes, critérios e orientações para realização de avaliações, para integralização da carga horária executada durante o regime especial de aulas não presenciais no âmbito da Educação Básica e dá outras providências”. A Indicação reitera a avaliação formativa e diagnóstica, a recuperação da aprendizagem presencial ou não presencial, o *continuum* curricular 2020-2021, a avaliação e reclassificação para o ano letivo de 2021, avaliação detalhada da aprendizagem de todos os estudantes e identificação daqueles que tenham progredido de ano/série sem terem desenvolvido as competências e habilidades essenciais previstas no Documento Curricular do Território do Tocantins, planos individuais de reforço e recuperação, a busca ativa, a disponibilização de materiais didáticos adicionais impressos e digitais, acesso à plataformas digitais, avaliações, a utilização de diferentes estratégias e instrumentos de avaliação.

Essas medidas são importantes para planejar e estabelecer as estratégias que irão possibilitar a recuperação dos alunos nestes tempos excepcionais em que estamos vivendo, permitir a aprovação dos que estão terminando o Ensino Fundamental e Médio, e garantir a continuidade do aprendizado que irá se completar no final de 2021. Esses requisitos e pressupostos deverão ser contemplados nos planejamentos das instituições e redes de ensino, que ofertam a Educação Básica, pertencentes ao Sistema Estadual de Educação do Tocantins - SEE/TO, assim como outros critérios de aprovação e retenção que explicitem a equidade e a qualidade da oferta do ensino e aprendizagem nos anos letivos de 2020/2021.

Ressalta-se que as redes estadual e municipais de Ensino e as instituições privadas devem reorganizar seus calendários, bem como seus projetos pedagógicos e planejamento curricular, observando as orientações descritas nesta indicação e a legislação em vigor. Podendo considerar os anos letivos de 2020 e 2021 como único ciclo contínuo, oferecer oportunidades de atividades presenciais ou não presenciais para que os estudantes sejam contemplados como frequentes, ofertar aulas de recuperação, realizar avaliação da aprendizagem e planos de reforço para aqueles que necessitarem, esforços contínuos para que os estudantes tenham as oportunidades de aprender e avançar em sua trajetória escolar com sucesso.

O contexto e as novas normas e orientações forjaram mudanças em seus profissionais, da gestão educacional à docência, incluindo os professores mais resistentes às novas tecnologias de informação e comunicação, os quais tiveram que se adaptar para a oferta do ensino. Entre os profissionais responsáveis mais diretamente pela gestão, perguntas foram surgindo: como fazer com que os alunos tivessem resultados satisfatórios com o ensino remoto? Como motivá-los? Como manter os professores estimulados em sua atuação docente? Como finalizar o ano letivo de 2020, no calendário civil de 2020, com os alunos matriculados nas terceiras séries do Ensino Médio, devido ao Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e, também, por esses alunos estarem saindo do Sistema Estadual? Como ofertar o ensino sem alunos e professores presencialmente na escola? Como garantir ensino mediado por tecnologias digitais, considerando a falta de acesso de muitos às próprias tecnologias e às redes de internet? Orientados pela legislação estadual, iniciaram-se, então, as aulas não presenciais, tendo como metodologia os roteiros de estudos. Mas será que esses alunos estavam preparados para con-

cluír seus estudos nesse formato? Como seria essa nova forma de ensinar? Como cumprir o definido pela LDB no artigo 24, para a educação básica, nos níveis fundamental e médio: “a carga horária mínima anual será de oitocentas horas para o ensino fundamental e para o ensino médio, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver;”?

Muitas perguntas e breves respostas, considerando estarmos em uma situação nova, ainda com pouco conhecimento científico. As maiores assertivas sempre foram em relação aos dois acessórios mais importantes – a máscara e o álcool em gel; ao distanciamento físico/social; a necessidade de reorganização dos modos de trabalho e das práticas pedagógicas, de modo a minimizar os impactos, sejam de aprendizagem, sociais ou emocionais, forjados pelas medidas de isolamento social (REIS; OLIVEIRA; ANDRADE, 2020).

Do exposto, compreendemos que com a pandemia há aspectos novos que se apresentaram para a gestão educacional e escolar, mas, de um modo geral, reapresentaram-se problemas há muito expostos por pesquisadores da área, como a ausência do trabalho intersetorial: “nenhuma ação setorial, por si só, é adequada e suficiente para promover avanços consistentes” (LÜCK, 2009, p. 23); e a gestão centralizada. Portanto, temos desafios que guardam uma relação intrínseca com a gestão na perspectiva da relação de mando e submissão, opondo-se à coordenação do trabalho coletivo que se pautar na colaboração recíproca (PARO, 2020).

### **Gestão escolar e pandemia: aprendizados e/ou reiteraões?**

A pandemia do novo Coronavírus sem dúvida nos ensinou/ensina muito. Também, nos obrigou/obriga a reiterar a compreensão da função social da escola na perspectiva de Bordignon e Gracindo:

A educação escolar realiza sua finalidade tanto na dimensão individual, no espaço das consciências humanas, quanto na dimensão social, pois vive e se realiza no espaço coletivo, na relação com o outro, em tempo e espaço determinados. Assim, a escola tem sua finalidade definida na filosofia de educação, que concebe o ser humano em suas dimensões individual e social, e na sociologia, situando-a no tempo e espaço social. Os fins da educação situam a finalidade da escola no desenvolver o ser autônomo e livre, mas que se realiza pelo fazer ao relacionar-se com os outros, na construção de uma nova sociedade. Assim, a finalidade da escola, nos regimes democráticos, se fundamenta na concepção de homem histórico, autônomo e livre, vivendo solidariamente entre iguais num espaço e tempo determinados. (BORDIGNON; GRACINDO, 2000, p. 150).

E, também, nos obrigou/obriga a renovar a discussão acerca da gestão escolar democrática. Para isso, recorrendo a Libâneo, Oliveira e Toschi (2009), cabe-nos compreendê-la e diferenciá-la das concepções de organização e gestão técnico-científica, autogestionária e interpretativa.

A concepção de organização e gestão técnico-científico é a versão clássica (burocrática) para a gestão escolar, na qual o foco principal são os resultados de produtividade, transformando a escola em uma fábrica que busca metas a serem superadas. Esse modelo prestigia quase tudo o que a escola deveria abominar, dado que transforma a escola em indústria, os alunos em mercadoria e a sociedade e as empresas em mercado. “Este é o modelo mais comum de organização escolar que encontramos na realidade educacional brasileira” (SAVIANI, 2011, p. 324), sendo que essa concepção nega a função social da escola, de humanização.

A concepção de organização e gestão autogestionária fundamenta-se em um compromisso coletivo, recusando a autoridade ou outras formas de gestão que centralizam o poder nas mãos de poucos. As decisões são deliberadas a partir de assembleias e reuniões, eliminando-se todas as formas de autoridade e de poder individualizado. Há uma recusa ao exercício da

autoridade, valorizando, principalmente, “a capacidade do grupo criar, instituir suas próprias normas e procedimentos.” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 325).

A gestão interpretativa guarda relações com a autogestionária, como os princípios de decisões coletivas, ações organizadoras e ênfase nas inter-relações mais do que nas tarefas, o que leva ao desenvolvimento de um raciocínio de desenvolvimento de gestão compartilhada. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 237), nesse modelo de gestão, “a escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada e nem objetiva”, entendendo que a escola é um organismo vivo, e não um mero local no qual os alunos vão para que sejam depositários de conhecimento. As escolas que praticam o modelo de gestão interpretativa podem ser consideradas organizações em que todos aprendem, não apenas os alunos.

A quarta forma de organização e gestão escolar é a concepção democrático-participativa, baseada na relação orgânica e na participação dos membros da equipe (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 325). Essa relação se traduz na forma coletiva de tomada de decisões, o que deve produzir o compromisso de toda a equipe na realização do trabalho, admitindo-se, nesse processo, a coordenação e a avaliação sistemática do que foi deliberado em conjunto. A ênfase dessa concepção recai, portanto, sobre as relações humanas e a participação nas decisões, com o foco no alcance dos objetivos específicos da escola e da educação como um todo.

Nesse contexto, e dialogando com Gadotti (2013), é fundamental garantir a participação, pois a educação não será para todos enquanto todos não participarem da educação. Mas, Poli e Lagares (2017) escrevem sobre o dilema da dificuldade de participação presente na efetivação dessa concepção de gestão, tanto na escola quanto na dimensão do sistema de educação, uma vez que é forte o movimento contrário à constituição de condições para exercê-la. E Bordenave reforça a necessidade da aprendizagem da participação:

A participação não é um conteúdo que se possa transmitir, mas uma mentalidade e um comportamento com ela coerente. Também não é uma destreza que se possa adquirir pelo mero treinamento. A participação é uma vivência coletiva e não individual, de modo que somente se pode aprender na práxis grupal. Parece que só se aprende a participar, participando. (BORDENAVE, 1994, p. 74).

A gestão escolar democrática tem por objetivos que a educação escolar realize sua finalidade individual e social (BORDIGNON; GRACINDO, 2000) e, por conseguinte, permita a leitura das desigualdades sociais tão historicamente arraigadas em nosso país, como desvelado pela pandemia. Deve ter como princípio o compartilhamento de ideias e o envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da escola nos seus processos pedagógicos e de organização. Ao possibilitar a todos que fazem parte da escola se envolverem com os caminhos pedagógicos traçados e vivenciados têm-se mais chances de resistir às adversidades, como o da pandemia do novo Coronavírus e da Covi-19, e garantir o direito à educação.

Assim sendo, embora saibamos das limitações constitutivas de instrumentos normativos, reiteramos a importância de os reafirmarmos no contexto que estamos vivendo. A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) estabelece a gestão democrática como princípio: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394 (BRASIL, 1996) o recepciona e estabelece algumas bases para sua materialização:

**Art. 3º.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

[...]

**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 pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)

[...]

**Art. 13.** Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

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

I – participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

**Art. 15.** Os sistemas de ensino assegurarão às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

[...]

**Art. 56.** As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (BRASIL, 1996).

O Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei nº 13.005 (BRASIL, 2014), mesmo com as limitações da Meta 19, define estratégias com espaços e instrumentos/mecanismos de participação para a gestão democrática da escola e do sistema:

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.

Estratégias:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito

e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) 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.

No Tocantins, a Lei nº 2.139, que dispõe sobre o Sistema Estadual de Ensino (TOCANTINS, 2009), recepcionou a gestão democrática:

Art. 27. As instituições integrantes do Sistema Estadual de Ensino sujeitam-se ao princípio da gestão democrática, assegurada a participação de órgãos colegiados representativos dos segmentos da instituição e da localidade.

[...]

Art. 72. As escolas mantidas pelo Poder Público Estadual obedecem ao princípio de gestão democrática do ensino público, assegurada a participação de Associações de Apoio integradas por professores, pais, alunos e demais servidores da Unidade Escolar.

Da mesma forma, o Plano Estadual de Educação (PEE) – Lei nº 2.977/2015 (TOCANTINS, 2015), define essa concepção de gestão na meta 22:

Assegurar, em regime de colaboração com a União, recursos e apoio técnico, para, no prazo de 1 ano de vigência deste PEE/TO, efetivar a gestão democrática da educação, associada a critério técnicos e a consulta pública a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas estaduais.

Estratégias

22.1. Regulamentar legislação específica, no âmbito do Estado, para a nomeação de gestor(a) de unidade escolar, que considere critérios técnicos de formação, experiência docente, desempenho e a participação da comunidade escolar, em todas as escolas públicas estaduais, considerando o princípio da gestão democrática, as especificidades locais e regionais das populações do campo, das comunidades indígenas e quilombolas, assegurando, formação, acompanhamento e avaliação de desempenho dos(as) gestores(as);

22.2. viabilizar, em regime de colaboração com a União e os Municípios, a execução de programas de formação e qualificação dos(as) conselheiros(as) escolares, grêmios estudantis, conselheiros(as) de acompanhamento e controle social do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica – FUNDEB, Conselho de Alimentação Escolar, Conselho de Educação Escolar Indígena e Conselhos Municipais e Estadual de Educação;

22.3. subsidiar o FEE/TO e incentivar os Municípios a constituírem fóruns permanentes de educação, com responsabilidade de coordenar as conferências municipais e estadual, e efetuar o acompanhamento, avaliação e divulgação da execução das diretrizes, metas e estratégias dos planos decenais de educação;

22.4. estimular a participação da comunidade escolar e o protagonismo juvenil, numa perspectiva inclusiva, por meio da constituição e fortalecimento de grêmios estudantis, e auto defensores das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAEs e de associações de apoio à escola, nas escolas públicas e privadas, promovendo o exercício da democracia e a formação para a cidadania, garantindo nas escolas públicas estaduais espaços adequados e condições de funcionamento, fomentando a articulação com os conselhos escolares, nas respectivas representações;

22.5. estimular e apoiar a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação, controle social e fiscalização da gestão escolar e educacional;

22.6. estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos Projetos Político Pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação de pais/mães na avaliação de docentes e equipe diretiva escolar;

22.7. desenvolver e implementar, até o segundo ano de vigência deste PEE/TO, políticas de assessoramento aos Municípios, para a oferta da educação do campo com nucleação de escolas municipais, evitando o deslocamento dos(as) alunos(as) para as escolas urbanas;

22.8. implantar, até o segundo ano de vigência deste PEE/TO, em regime de colaboração com a União e os Municípios, um conjunto de indicadores de avaliação institucional, com base no perfil do alunado e do corpo de profissionais da educação, nas condições de infraestrutura das escolas, nos recursos



pedagógicos disponíveis, nas características da gestão, considerando o contexto cultural e econômico e, em outras dimensões relevantes e as especificidades das modalidades da educação básica;

22.9. implementar e assegurar o processo contínuo de autoavaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação e monitoramento que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática;

22.10. assegurar a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da gestão escolar, mediante transferência direta de recursos financeiros à escola pública estadual, garantindo a participação da comunidade escolar e local no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e o efetivo desenvolvimento da gestão democrática, orientando os Municípios, quando solicitado. I – Garantia de implementação de políticas estaduais que assegurem o acesso, a permanência com sucesso dos(as) alunos(as) e a regularização do fluxo escolar na idade certa, com atendimento às especificidades do sistema educacional inclusivo; II – consolidação de uma educação, com base nos parâmetros de qualidade e valorização profissional, como referência para o desenvolvimento da cidadania plena, por meio de ações e projetos educacionais que contemplem todas as dimensões do processo educativo e as particularidades socioculturais, regionais, ambientais e étnico-raciais, garantindo uma educação integral, pautada na superação de todas as formas de violência, discriminação e preconceito; III – promoção de uma educação escolar que atenda às necessidades indispensáveis de espaços, estruturas físicas e arquitetônicas que interajam com o meio físico, geográfico e social, garantindo estruturas físicas equilibradas, com ambientes articulados e integrados, que minimizem os impactos ambientais e assegurem sistemas de eficiência energética, hidráulica e sanitária, considerando a salubridade como fundamento do processo pedagógico.

A gestão escolar democrática, na concepção de Paro (1987), materializa-se com decisões coletivas a respeito dos objetivos e do funcionamento da escola:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola- educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola de autonomia e de recursos. [...] É neste sentido, portanto, que vejo a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas ao alcance de objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). (PARO, 1987, p. 52-53)

Essa concepção de gestão, além de estar consolidada na legislação educacional como diretriz nacional e estadual, mesmo que análises demonstrem contradições, também é quase que consenso na narrativa dos profissionais e trabalhadores da educação e legisladores das mais distintas perspectivas políticas, assim como dos programas educacionais, tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Todavia, o campo da ação no ambiente escolar nem sempre

corresponde a esses preceitos legais democráticos.

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma vontade coletiva, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. (PARO, 1986, p.160)

Bordignon e Gracindo (2001, p. 147) afirmam que “Gestão da Educação é o processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”. Então, a gestão escolar, em uma perspectiva democrática, apresenta-se como um desafio, carecendo ser compreendida e reafirmada.

## Considerações Finais

De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos sempre a começar. A certeza de que é preciso continuar. A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar. Por isso, devemos fazer da interrupção um caminho novo. Da queda, um passo de dança. Do medo, uma escada. Do sonho, uma ponte. Da procura, um encontro. (SABINO, 1981, s/p)

Na gestão escolar tocantinense no período de pandemia do novo Coronavírus, nos anos de 2020 até meados de 2021, a escola foi convocada a se reinventar, de forma que a gestão conseguisse garantir os meios necessários para uma aprendizagem de qualidade. Nesse sentido, aos novos desafios pesaram os problemas já existentes na educação, os descasos políticos históricos com a educação escolar e a perspectiva técnico-científica. Em outros termos, o contexto da pandemia desvelou cenários desafiadores, como o da desigualdade do acesso à educação e a exclusão escolar afetando, principalmente, quem vivia em situação mais vulnerável. Ainda, reapresentou aprendizados/princípios que fazem parte do arcabouço normativo nacional, perpassados pela disputa de projetos societários, mais especificamente, o da gestão democrática da educação e da escola, aqui abordados.

Compreendemos, assim, que nesse campo carregado de provocações, o princípio da gestão democrática é um dos elementos mediadores de uma educação emancipadora para uma sociedade democrática.

Aliás, o lugar social da própria escola pública no tempo presente vive uma crise no país, sendo, portanto, um bem, um direito ameaçado que carece de reflexão e defesa!

## Referências

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 07 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394**. Estabelece Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Brasília, DF, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 07 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005**. Aprova o Plano Nacional de Educação. Brasília, DF, 2014 Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 07 jun. 2021.

BRASIL. **Medida Provisória nº 934**. Estabelece Normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 08 jun. 2021.

FREIRE, Paulo. **Educação como Prática da Liberdade**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1967.

GADOTTI, Moacir. Prefácio. In: **Bordignon, Genuíno. Gestão da Educação no Município - Sistema, Conselho e Plano**. 2 ed. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **O que é gestão escolar?** Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br>. Acesso em: 06 jun. 2021.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. In: **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, n. 60, p. 51, fev. 1987. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br>. Acesso em: 08 jun. 2021.

POLI, Luzenir; LAGARES, Rosilene. Dilemas da Gestão Democrática da Educação Frente ao contexto da Nova Gestão Pública. **RBPAE**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Brasília, v. 33, n. 3, p. 835 - 849, set.-dez. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br>. Acesso em: 10 maio 2021.

REIS, Nelio; OLIVEIRA, Cristina Corrêa de; ANDRADE, Alequexandre Galvez de. *Covid-19 e o calendário escolar brasileiro: medo e frustração*. **Revista Inovação Social**, v. 2, n. 1, p. 52-68, maio 2020.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas: Autores Associados, 2011. Coleção Educação Contemporânea.

SABINO, Fernando Tavares. **O Encontro marcado**. 34. ed. Rio de Janeiro: Recor, 1981.

TOCANTINS. Assembleia Legislativa. **Lei nº 2.977, de 8 de julho de 2015**. Aprova o Plano Estadual de Educação do Tocantins – PEE/TO (2015-2025). Palmas, TO, 2015. Disponível em: <https://www.al.to.leg.br>. Acesso em: 07 jun. 2021.

TOCANTINS. Assembleia Legislativa. **Lei nº 2.139, de 3 de setembro de 2009**. Dispõe sobre o Sistema Estadual de Ensino e adota outras providências. Palmas, TO, 2009. Disponível em: <https://www.al.to.leg.br>. Acesso em: 07 jun. 2021.

TOCANTINS. **Decreto nº 6.071**. Publicado no Diário Oficial nº 5.566 como medida de enfrentamento e diminuição do contágio e da disseminação da doença entre estudantes, servidores e comunidade. Palmas, TO, 2020a. Disponível em <http://www.diariooficial.to.gov.br>. Acesso em: 07 jun. 2021

TOCANTINS. **Resolução CEE/TO n° 097 de 25 de março de 2020**, que “ REVOGA a resolução CEE/TO n° 147, de 19 de dezembro de 2019, que aprova o Calendário Escolar 2020 para todo o Sistema Estadual de Ensino do Tocantins”. Palmas, TO, 2020b. Disponível em <http://www.diariooficial.to.gov.br>. Acesso em 07 jun. 2021.

TOCANTINS. **Resolução CEE/TO n° 105 de 08 de abril de 2020**, que estabeleceu “formas de reorganização do Calendário Escolar/2020” e definiu “ o regime especial de atividades escolares não presenciais no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins, para fins de cumprimento do ano letivo de 2020”. Palmas, TO, 2020c. Disponível em <http://www.diariooficial.to.gov.br>. Acesso em 07 jun. 2021.

TOCANTINS. **Resolução CEE/TO n° 154 de 17 de junho de 2020**, estabelecendo “ normas complementares para a reorganização do Calendário Escolar, os planejamentos e práticas pedagógicas para a oferta e cômputo de atividades educacionais não presenciais, para cumprimento da carga horária mínima anual. Palmas, TO, 2020d. Disponível em <http://www.diariooficial.to.gov.br>. Acesso em: 07 jun. 2021.

TOCANTINS. **Indicação CEE/TO n° 009 de 20 de janeiro de 2021**, estabelecendo “diretrizes, critérios e orientações para realização de avaliações, para integralização da carga horária executada durante o regime especial de aulas não presenciais no âmbito da Educação Básica e dá outras providências”. Palmas, TO, 2021a. Disponível em <http://www.diariooficial.to.gov.br>. Acesso em: 07 jun. 2021.

Recebido em 11 de junho de 2021.

Aceito em: 27 de outubro de 2021.