ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE A RELAÇÃO TRABALHO DOCENTE E A GESTÃO, COMO CONTRIBUIÇÃO AO DEBATE

Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos - UFPA (tefam@ufpa.br)

Trata-se de resultados de estudos que estamos desenvolvendo sobre o trabalho docente e sua relação com a gestão escolar e pretende propiciar interlocuções com aqueles que se interessam pela temática e entendem que o trabalho docente precisa ser discutido diante das mudanças céleres e incessantes do mundo, que exige novas perspectivas de atuação, tanto do professor como para a gestão, complexificando cada vez mais tal relação.

Para estabelecer um fio condutor desta exposição, parte-se da seguinte indagação: Qual é a relação entre trabalho docente e a forma como se efetiva a gestão escolar? Para tanto, começa-se com a conceituação do objeto de análise para poder-se estabelecer os nexos existentes entre eles.

Entende-se trabalho docente como a forma em que o trabalho do professor se organiza na escola com a finalidade de alcançar os objetivos educacionais, aí incluindo modos como suas atividades estão discriminadas, a distribuição das tarefas e competências (no sentido de que pode e deve fazer), a hierarquia, salário, jornada, condições e contratos de trabalho, qualificação, atuação na sala de aula, relações com alunos e familiares e com a comunidade escolar e direção da escola. A docência é uma atividade profissional diferente de outras realizadas no mercado, pois o docente desenvolve um trabalho que envolve relações humanas, o qual só se realiza num processo interativo, tanto do ponto de vista da comunidade escolar como de seus alunos.

O desenvolvimento de tais atividades configura-se como relação de poder e nessa perspectiva é que deve ser organizada, planejada, de forma consciente e pró-ativa, daí a necessidade desse profissional possuir uma

formação sólida, tanto do ponto de vista político como intelectual, para além dos cursos específicos na área em que atua, para outras, que lhes permita compreender sua função de formador, sua importância como peça fundamental no conjunto de sujeitos que constituem a escola.

Importa ressaltar, entretanto, que seu trabalho é bastante complexo, pois diferente de outros, como na fabricação de um produto, na qual podemos ver os resultados em curto prazo e de forma material, o do docente tem seus objetivos um tanto ambíguos e algum efeito só será percebido depois de um longo prazo. Na educação escolar os aprendizados ou o crescimento do aluno fermenta vagarosa e sileciosamente por meio de um processo interativo, cujos efeitos custam a ser visibilizados.

Por outro lado, a forma como se efetiva a gestão da instituição escolar e dos órgãos superiores do sistema exercem uma grande influência no trabalho docente, além da organização, estrutura escolar e o contexto mais amplo da sociedade. São os órgãos superiores que formulam as políticas educacionais, as regulações por meio de normas, portarias, a própria legislação, as quais interferem nas ações da gestão da escola e evidentemente de seus professores e da vida escolar como um todo. Neste contexto, inclui-se a definição dos recursos que a escola recebe, a avaliação, os prazos exigidos à escola, dentre outros. Por isso, não basta examinar quem é o professor ou o gestor, quais suas qualificações, suas características pessoais, sem buscar estabelecer os nexos com o institucional e o político.

Para Formosinho e Machado (2000, p. 127-128), a relação da gestão com os professores depende em grande parte do estilo de liderança educativa, especialmente daqueles que estão na condição de liderança formal, pelas próprias exigências da função. Nesse sentido, o gestor precisa sair de uma postura burocrática, técnica, gerencialista para outra mais pedagógica, para permitir o estabelecimento de uma interação transformadora. Para tanto, é necessário:

> que o líder formal tenha em conta o conhecimento e as perspectivas dos professores, trabalhe estreitamente

> com eles de forma a promover o respeito pelas experiências de cada um e reconheça as suas áreas de ignorância, parcial ou profunda, e as dos outros.

Nesse sentido, entende-se que não só o professor precisa mudar mas a gestão escolar como um todo e sua relação com os órgãos definidores de políticas educacionais, que administram a área. Da eficiência e da qualidade de atuação do gestor depende em grande parte o desempenho da escola, ainda que não o determine. Mas uma coisa é certa, a gestão tem um papel fundamental na conformação das relações intra e extra-escolar. Uma gestão coletiva, transparente e responsável pode facilitar o trabalho dos sujeitos escolares e, particularmente dos docentes, ao se abrir para novas possibilidades para fomentar a agregação, o trabalho integrado e as interlocuções com outros agentes. Além disso, a gestão precisa impulsionar a crescente autonomia desses interlocutores, nomeadamente de seus docentes.

Não estamos defendendo a idéia de que o professor e o gestor devam ser aqueles que buscam, a qualquer preço, apropriarem-se das competências e habilidades, por meio de treinamentos diversos, hoje disseminadas no discurso neoliberal e sobretudo dos homens de negócios para se capacitarem para adaptação ao mercado flexível, no qual se inclui a educação, que deixa de ser um dos direitos de cidadania para transformar-se em serviços ou mercadoria regulada até pela Organização Mundial do Comércio.

No ideário neoliberal, o professor deve ser ele próprio um gestor e preparar seus alunos a partir de uma visão produtivista, que enfatize a necessidade:

> […] de desenvolver habilidades de conhecimento, de valores e atitudes e de gestão de qualidade, definidas no mercado de trabalho e cujo objetivo é o de formar em cada indivíduo um banco ou reserva de competências

> que lhe assegure empregabilidade (FRIGOTTO, 2007, p. 156-57).

Diferente da concepção acima, tem-se a perspectiva de que o professor é um ser humano com sentimentos, emoções, valores, cultura e deve atuar como um dirigente da formação para uma vida mais global, como construtor de sonhos, incentivando permanentemente seus alunos, mostrando que todos têm talentos e qualidades que precisam ser descobertas e reforçadas e que não há pontos fracos que não possam ser trabalhados para suas superações. Para isso, ele necessita se planejar com responsabilidade e ética para enfrentar tais desafios de formar, de humanizar para um mundo diferente do atual, no qual ainda prevalecem hegemonicamente o individualismo, o pragmatismo, a exclusão social, o *fascismo societal* como evidencia Santos (1999), que coloca a capacitação e a qualificação como moeda imprescindível para a empregabilidade (algo de inteira responsabilidade do indivíduo, dependente de seu preparo e talento para o emprego).

Consideramos importante ressaltar que o trabalho docente é um dos focos das mudanças apregoadas pelos órgãos da educação no Brasil no bojo das reformas, como o MEC e Secretarias de Educação em nome da melhoria do processo ensino-aprendizagem. Tais medidas adotadas, a partir das reformas dos anos noventa, e mais decisivamente com a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 tiveram um rebatimento na organização do trabalho na escola, como: ampliação da autonomia, maior dispêndio de tempo dos professores para atendimento dos seus alunos, reuniões com todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, participação na elaboração do projeto político-pedagógico, maior participação dos pais na escola.

Este aumento das atividades docentes na escola, em alguns casos é positiva, deu-se sobretudo pela incorporação dos processos avaliativos graduais, somativos e diagnósticos, com a progressão automática dos alunos, da inserção de novas disciplinas e tecnologias, da exigência de maior participação do professor na vida da escola, dentre outras, sem

contudo uma preocupação do Estado de oferecer a contrapartida em termos de melhorias gerais para a vida profissional e privada do professor.

No que se refere particularmente à Política de Formação continuada dos docentes concordamos com Diniz Pereira (2007, p. 88) quando afirma que é preciso *romper com a lógica que se baseia exclusivamente na realização de cursos de atualização, "reciclagens" (sic), capacitação, entre outros[…]* Isto quer evidenciar a necessidade de formação em serviço, ao lado de outras de cunho mais acadêmico.

Do quadro exposto, percebemos que não dá para dissociar o debate sobre o trabalho docente e sua relação com a gestão escolar, daquele mais amplo travado na luta por uma sociedade brasileira mais igualitária, num processo permanente de democratização de suas relações de poder na perspectiva da justiça social e do fim das assimetrias regionais e sociais. Pois, como sabemos, as práticas escolares não se originam apenas das prescrições oficiais derivadas do Estado, mas de muitos fatores que interferem no trabalho docente, sem esquecer das orientações dos órgãos do Sistema de ensino, porque de qualquer modo há sempre um espaço de autonomia no trabalho pedagógico, particularmente aquele que se faz na sala de aula.

Seus determinantes expressam tanto as políticas como as condições de vida dos alunos e da própria situação de precariedade do trabalho que cercam as práticas docentes, que precisam ser consideradas. A considerar-se a situação atual do quadro docente (baixos salários, não fixação a uma escola, incipiente formação) e dos usuários preferenciais da escola pública brasileira e paraense, em particular, que, em sua maioria, pertencem a classes menos favorecidas e das próprias unidades escolares com todos os tipos de carências acentuadas, maiores são as dificuldades para o exercício profissional do professor e consequentemente de aprendizado dos alunos.

Esse cenário reforça ainda mais a necessidade do trabalho em equipe, porque a luta só prospera coletivamente; do estímulo ao desenvolvimento da cultura da pergunta num clima de amorosidade, ética,

estética e afeto, sem defender a falácia de que só se aprende com prazer, porque não há como se disciplinar na vida para perscrutar em profundidade os fenônemos de forma científica, sem um pouco de sofrimento, de desconforto, o que não quer dizer que a escola não deva ser um local de prazer para os educandos, professores, gestor e funcionários. Só que o processo educativo não pode ser só prazer e alegrias, como as relações que se dão ao longo de nossa vida.

Consideremos, por exemplo, a produção de conhecimentos, no geral que se realiza por meio de pesquisa como um processo desgastante, estafante, demorado, muitas vezes solitário, mas que pode gerar muito prazer ao chegar-se aos resultados e, sobretudo quando serve para superar problemas, para esclarecer situações nebulosas, para mostrar novos caminhos para o avanço da Ciência.

Ao longo deste texto, não defendemos o perfil de professor e do gestor escolar executivos alardeado pela doutrina neoliberal, sobre o qual tratamos antes, mas, daquele professor e de gestor conectados com seu tempo, conhecedores da realidade escolar com um todo, entendendo-se uma peças de um conjunto maior, consciente dos problemas educacionais, com formação acadêmica, social e política sólida e crítica, que tenha responsabilidade e compromisso com a formação de seus alunos para poder dirigir sua sala de aula e se relacionar com seus pares, com a gestão escolar, com os pais dos alunos e com a comunidade de modo geral, atuando com foco na transformação. Tal professor precisa participar da gestão da escola onde trabalha.

> Isto implica a necessidade constante do trabalhador social ampliar cada vez mais seus conhecimentos, não só do ponto de vista de seus métodos e técnicas de ação, mas também dos limites objetivos com os quais se enfrenta no quefazer (FREIRE, 1993, p. 56).

O homem precisa ser educado para criar e não para se adaptar, ainda que precise de alguma adaptação ativa para integrar-se, como diz Freire (op.cit). O professor é um formador de gente numa escola, como espaço de

direitos de cidadania. Por outro lado, é preciso que a sociedade e o Estado aprendam a valorizar verdadeiramente o professor como um profissional, sem o qual não é possível a educação escolar sistemática e acadêmica. Não se trata de uma valorização abstrata, mas de um respeito que começa com boas condições de trabalho, salários compatíveis com sua formação e importância, criação de políticas de qualificação contínua (LDB 9394/96, Art.1º), uma carreira assegurada em Lei específica, garantias de estabilidade no trabalho, conforme já foi explicitado.

Convém ressaltar que todos os fatores acima não produzem por si só um bom educador, mas reforça e incentiva o trabalho daqueles comprometidos e apaixonados pela profissão, além do que pode estimular o ingresso de melhores quadros.

Concordamos com Bazarra, Casanova et all (2006, p. 94) quando dizem que: *A forma como ensinamos é um reflexo de como somos, como vivemos como pensamos.* O professor precisa ter consciência de seu papel de trabalhador social, o qual necessita fazer escolhas porque "*ou adere à mudança que ocorre da verdadeira humanização do homem, de seu ser mais ou fica a favor da permanência […]*(FREIRE, op. cit. p. 49).

Compreendemos que a gestão escolar, entendida como processo coletivo, precisa criar espaços efetivos de participação e de integração e para que o professor possa desenvolver um trabalho, que encaminhe para uma sociedade democrática, baseado num projeto político-pedagógico comprometido com o alargamento da esfera pública. A ação docente gera impactos sociais não só no espaço escolar como na sociedade, a partir de suas escolhas como já referi, além do que sua praxis serve de espelho para os alunos e para revelar suas opções político-sociais.

A gestão escolar com liderança efetiva e democrática do processo educativo pode propiciar um campo de trabalho, que amplie os processos coletivos criando uma ambiência pedagógica salutar e consequente para a comunidade escolar. Isto vai se refletir no desempenho do professor que além de ter possibilidade de alargar sua participação, poderá interagir de

forma positiva com a gestão, com seus pares, com seus alunos e seus pais, num esforço em prol da qualificação das relações e da escola como um todo.

Lima (2000 p. 71) evidencia que:

> A educação escolar para a democracia e para a cidadania, só é possível através de práticas educativas democráticas, é por natureza organizacional, tal como a organização e a administração escolares são, por definição, políticas, educativas e pedagógicas.

Concordamos com o autor que a ação administrativa tem papel significativo na conformação de práticas libertadoras e funciona efetivamente como uma pedagogia, porque ela não é neutra. Há toda uma opção política, uma relação de poder, na qual produzem-se e reproduzem-se regras e valores.

Por outro lado, temos consciência de que o trabalho docente não pode ser reduzido à preparação de pessoas para se adaptarem ao cenário da globalização neoliberal. A escola deve se preocupar em formar integralmente homens e mulheres, na qual o professor poderá ter chances de realização de uma prática que encaminhe para uma outra realidade. Isto poderá se transformar em algo concreto, num cenário acima descrito.

De outra forma, podemos afirmar que pouco vale o professor possuir conhecimentos sólidos, boa formação política se não dirigir sua sala de aula para a humanização, para a consciência crítica, em que o sujeito é agente e não instrumento, para participação com liberdade, parte intrínseca do processo pedagógico, para a criação, enfim, para a transformação da sociedade atual, em que a desigualdade joga o homem para a eterna pobreza, porque dificilmente um filho de um pedreiro terá acesso a profissões de prestígio social como a medicina, por exemplo. Enfim, fazer com seu aluno desenvolva condições efetivas de aprendizagem, superação, crescimento.

De modo sintético, podemos afirmar que no cenário construído ao longo deste texto, o professor passa a participar da gestão escolar e conhecer muito mais sua escola, seus pares, o trabalho pedagógico realizado, as dificuldades e sucessos obtidos pelos alunos, a realidade em que se processa o ensino-aprendizagem, objetivando um trabalho articulado com a comunidade escolar e local, com planejamento coletivo sistemático de democratização das relações de poder, o que é uma exigência constitucional brasileira (Art. 205 e 206 Constituição Federal 1988).

Entretanto, só haverá condições, conforme evidenciamos, para que a participação desse professor se concretize efetivamente, se ele tiver vinculação orgânica com a escola, onde trabalha, sem necessidade de deslocar-se para outras unidades. Ao lado disso, deve conjugar-se outros fatores, como: i) a existência de uma política de formação contínua; ii) um plano de carreira, cargos e salários; iii) a existência de bibliotecas escolares com bom acervo bibliográfico disponível; iv) recursos audio-visuais e eletrônicos, com acesso à Internet e v) uma gestão democrática participativa, capaz de fazer com que o trabalho docente se ressignifique e possa aflorar em toda sua amplitude.

O perfil de um líder escolar depende em muito de características pessoais, sensibilidade e consciência política, capacidade e equilíbrio para relacionar-se. Não basta sua qualificação, digo até que uma boa formação técnica fica diminuída diante da prática sem o compromisso político, responsabilidade, dedicação, disciplina no trabalho, ética e uma boa dose de generosidade e cuidado com o outro. É diferente de outros profissionais, porque atua na formação de pessoas, atua nas relações interativas.

Outro ponto importante é que não se deve esquecer de que ainda que o docente possua o perfil sugerido, as condições objetivas de seu trabalho se forem inadequadas, aí incluindo o tipo de gestão dominante na escola, com tendência autocrática, pode comprometer ou dificultar uma atuação proveitosa, conforme já enfatizamos.

Importa salientar ainda, que não estamos centralizando no trabalho do professor toda responsabilidade, ou mesmo, a maior parte dela, pelas deficiências históricas da educação brasileira, como já é comum acontecer nos documentos oficiais, de cujas mudanças dependem de um conjunto de prescrições normativas para alterar a prática do professor, como critica Tardif (2005). Sabemos que muitas de suas práticas precisam acompanhar o desenvolvimento da sociedade, porém discordamos da assertiva que coloca sobre os ombros da docência tais responsabilidades, ainda que o trabalho docente tenha papel fundamental na formação dos alunos e no desempenho escolar.

Mesmo conscientes de que vivemos numa sociedade capitalista, defendemos a escola como direito social, o que significa ser pública, gratuita, democrática, inclusiva e de qualidade social aberta a todos.

Em pesquisa realizada, conforme relatório final 2006, pelo Observatório de gestão escolar democrática – Observe, coordenado por nós, no período de agosto de 2004 a julho de 2006, por meio de metodologia predominantemente qualitativa com questionário e entrevistas semi-estruturadas aplicadas em uma amostra de 4 escolas de ensino público fundamental, sendo duas municipais e 2 estaduais de Belém, construiu-se um conjunto de revelações que apontam para um quadro significativo sobre o trabalho docente e sua relação com processo gestionário.

Dois objetivos centrais nortearam a pesquisa, que foram: a) analisar e acompanhar as principais mudanças da participação da comunidade educacional nas escolas públicas de Belém, que já prenunciam alternativas de democratização da gestão, visando a melhoria da qualidade do ensino; e b) verificar como esses atores educacionais (alunos, professores, técnicos, direção, pais de alunos) percebem as mudanças ocorridas, a partir dos novos fóruns de decisão implantados nas escolas, como os Conselhos Escolar. Neste texto particularizamos o diretor e o docente.

Do conjunto das análises efetuadas a partir de entrevistas semi-estruturadas e questionários aplicados aos diretores e professores nas

escolas da amostra, pode-se sintetizar algumas inferências: quanto aos gestores: pode-se dizer que tem boa qualificação já que 80% deles têm pós-graduação em cursos de especialização, mestrado e 1 com doutorado, como uma **s**ituação sócio-econômico-cultural não tão confortável ao se encontrarem na faixa salarial de R$1.300,00 a R$1.800,00, sendo a maior parte chefe de família.

Quando os gestores foram indagados sobre que metodologia de trabalho utilizavam na escola, chegamos os seguintes resultados**:** Os dois diretores das escolas municipais afirmam em suas entrevistas que trabalham de forma coletiva, onde as decisões são discutidas com o corpo escolar. Nossas observações revelaram que eles se relacionam aparentemente bem com o corpo escolar, que escutam seus alunos, numa relação respeitosa e amigável. Uma das escolas, entretanto, estabeleceu determinadas normas em relação ao uso da quadra de esporte para seus alunos, que não condizem com uma gestão democrática: ao só permitirem jogar bola ou voleibol aqueles alunos que tiverem boas notas e não cometerem alguma infração. Os outros ficam de fora e depredam a quadra que é toda cercada de grades. Nas unidades estaduais, seus dirigentes atuam de forma aberta, flexível e democrática, com rigor nas decisões tomadas pelos Conselhos Escolares.

Na pergunta sobre as formas de ingresso na função. Gestores e professores em sua maioria (3) fazem parte de seus organismos de representação (Sindicatos). São ligados funcionalmente às Secretaria de Educação Municipal e Estadual, sendo que 1 professor ainda não pertence ao quadro permanente. 3 deles ingressaram por concurso público e 1 foi contratado. Todos os gestores ingressaram via concurso público.

Quanto à questão do Planejamento escolar**:** pode-se revelar que nas escolas da amostra há planejamento anual, sendo que em apenas uma, as ações são contínuas, em função do projeto político-pedagógico.

Procuramos saber também que relação as escolas possuem com os órgãos superiores do sistema de Ensino**.** Tivemos o seguinte quadro**:** em 3

escolas, a relação com o Sistema é boa, porque aparentemente re-interpretam criticamente as determinações em função de decisões coletivas de seus segmentos representativos, segundo os depoimentos de diretores e professores bem como nossas observações "in loco". A autonomia é só para resolver problemas rotineiros de funcionamento das escolas e para escolher livros didáticos, a merenda e onde gastar o dinheiro que vem para sua escola, que num quadro de carência acentuada serve para suprir as necessidades na manutenção, mas ainda é pouco.

A relação da gestão com os professores é boa, segundo as falas deles próprios (gestores), embora haja problemas de relações inter-pessoais, comuns a qualquer grupo, em todas as escolas da amostra.

O acompanhamento pedagógico da escola **a**pesar do trabalho de alguns diretores e técnicos, ainda é um nó-crítico nas escolas. O diretor(a) em geral não tem condições de monitorar o processo pedagógico, em função de uma rotina administrativa muito extensa e intensa. Isto foi dominante em todas as falas dos diretores e professores.

As cargas horárias totais de cada um gestor são elevadas: 200 h/mensais, mas nas escolas amostrais só 100 h/a.. Em geral, trabalham em outras escolas como técnicos ou professores, noutros turnos, só atuando num único turno naquelas unidades da amostra.

Quanto aos professores especificamente, podemos dizer que tal pesquisa propiciou revelações importantes sobre o perfil do corpo docente representado nos Conselhos Escolares, como se evidencia a seguir: **Qualificação**: apenas 5% fizeram algum curso de pós-graduação: ii) 3 deles alegam falta de condições para desenvolverem um trabalho melhor, embora 50% considerem que já houve alguns avanços em termos de equipamentos que estão ajudando a melhorar o nível do ensino-aprendizagem;

Em referência às condições de trabalho: 80% dos professores enfatizaram os baixos salários e ausência de bibliotecas equipadas com bom

acervo também é uma questão recorrente nas falas; em sua totalidade se dizem ameaçados pela violência dos alunos do turno da tarde nas escolas da amostra, citando alguns vandalismos, Cerca de 75% dos entrevistados reclamaram das perversas condições de trabalho**,** enfatizando as principais dificuldades enfrentadas, como: a ausência de adequadas condições infra-estruturais, tais como: salas muito quentes, carteiras quebradas, falta de recursos humanos; excesso de alunos nas salas de aula, dentre outras.

Quanto aos processos de avaliação**:** nas escolas municipais, as provas mensais não são as únicas formas de avaliação, já estando quase que abolidas, porque existem outras formas de avaliação, pela participação nas aulas, em eventos, trabalhos práticos etc. Cada aluno possui uma ficha onde é registrada sua atuação. Os docentes, apesar de considerarem uma inovação a avaliação processual, somativa e diagnóstica fazem severas reclamações de aumento de trabalho, pois precisam preencher fichas individuais de alunos, o que demanda um processo de acompanhamento mais demorado e controlado, sem elevação dos salários e melhoria das condições gerais de trabalho, porque as mudanças têm que ser feitas considerando sobretudo a organização do trabalho escolar, a infra-estrutura física, os currículos, os programas, dentre outros. Não é exagero ressaltar que há necessidade de medidas concomitantes noutras áreas-problema para que tais inovações possam ser proveitosas para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem e de outras relações pedagógicas.

Já nas escolas estaduais, há provas e outros exercícios, mas a avaliação final já melhorou, segundo os informantes da pesquisa, porque há progressão automática, por meio de reforços no processo, mas ainda com muitos problemas no aproveitamento dos alunos, principalmente porque o período dito de "reforço" é muito pequeno e ainda os segrega e os discrimina, além de não dar conta de elevar suas condições acadêmicas.

Quando perguntamos aos professores sobre suas freqüências às reuniões pedagógicas**:** revelaram uma tímida presença nas reuniões, cerca de 20% deles participam, especialmente naquelas de rotinas, embora a maioria revele nas entrevistas, considerar importante suas participações.

Afirmaram nas entrevistas que gostariam de participar, mas não têm tempo, por terem de deslocar-se para outras escolas, na mais das vezes distantes uma das outras e o transporte em Belém ser caótico, sobretudo nas horas de "rush".

Quanto ao Projeto Político-Pedagógico**:** 49% dos professores revelaram desconhecer completamente e 49% ajudaram a construir e 2% só ouviram falar, mas não ajudaram a construí-lo.

A respeito do planejamento escolar**:** 70% dos professores disseram que só fazem o planejamento anual com destaque para calendário, conteúdos, datas de eventos, etc e, esporadicamente se reúnem para deliberar alguma coisa. Alguns professores criticaram o fato de muitos colegas não fazerem nem Planos de Aula, só se guiando pelo livro-didático. Todos afirmaram que o planejamento ajuda efetivamente a melhorar o trabalho desenvolvido na escola.

Se considerarmos o conjunto das análises, tem-se um quadro que não encaminha para as práticas de professor com o perfil indicado neste texto, pois as condições concretas de trabalho dificultam tal exercício, o que não impede de pensarmos que se pode construir outra perspectiva laboral e pedagógica. Um fato é certo, não dá para ficarmos só esperando as transformações estruturais para se efetivarem as mudanças desejadas por quem acredita na educação pública de qualidade para todos. Mas, não adiantam as inovações positivas só numa ponta do problema, como é comum acontecer na educação brasileira.

Hoje, o governo Lula seguido pelos governos estaduais, como o do Pará, com o discurso de democratizar a educação, para evitar que as crianças e jovens que ingressam na escola pública sejam expulsos por falta de condições de sucesso em seu desempenho, está implantando algumas políticas de incentivo à permanência na escola: como, por exemplo, muitos dos recursos que chegam às escolas vão depender do número de alunos matriculados e aprovados, sobre os quais serão acrescentados como prêmio 50% a mais (Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE); a gratificação de

funções de direção serão concedidas de acordo com tais referências, após o resultado das avaliações de resultados, claramente produtivistas (Pará/Lei 7.107/2008).

Escondem mais uma vez, como os governos anteriores o fizeram, que o abandono da escola pelos alunos, dá-se devido a barreiras ainda intransponíveis para muitos, decorrentes de um conjunto de fatores associados, como organização escolar, dos currículos, das metodologias, das práticas escolares de um modo mais amplo e da situação carencial em que vivem. A maioria desses fatores são decorrentes de posições políticas que só valorizam a educação pública no discurso e na mais das vezes cumprem determinações ou mesmo compactuam com tais orientações advindas de organismos internacionais, especialmente a partir dos anos de 1980.

Um outro ponto significativo na composição do cenário traçado é sabermos quem é este professor e o gestor e onde e como eles se formam?

Pensamos que, para além da formação que se dá nos cursos superiores de formação especial, as denominadas Licenciaturas, há outra que se constrói no exercício da função. Mas, acredito mesmo que nem todos que se formam como professores nos cursos de licenciatura específicos têm capacidade para sê-lo na prática, ainda que tenham realizado um excelente curso na Academia, Talvez ninguém sai da academia preparado para o mundo real da prática, mas é claro que uma boa formação influencia positivamente para que possa se transformar num bom dirigente.

Consideramos importante a formação pedagógica desse professor como também dos gestores escolares, mas outras características se agregam para constituir um perfil de educador que desempenhe efetivamente seu papel de formador de gente. É um conjunto de fatores que se juntam e podem gerar um trabalho docente consequente, proveitoso, ético, responsável e de qualidade social.

Considerações finais

Os reflexos da atuação do gestor nas ações escolares, nem sempre visíveis para todos, pode servir para deformação, para castração, para cerceamento da capacidade de criação, do poder de crítica dos alunos e nas próprias relações que se estabelecem com a comunidade escolar e local como um todo. As pesquisas revelaram que a forma como se dá a gestão do processo educativo, nele incluído a atuação do professor-gestor e do coletivo escolar têm forte influência no desempenho, no prestígio ou não da escola, de sua imagem para os usuários, de sua qualidade, do trabalho nela desenvolvido.

A capacidade de liderança política, técnica e social da gestão e do professor para desenvolver uma boa prática se manifesta em suas ações concretas na sala de aula e na vida da escola como um todo, em seu desempenho, nas metodologias utilizadas e até no aproveitamento dos alunos, porque o processo ensino-aprendizagem só se efetiva concretamente na interação entre os sujeitos nele envolvidos.

Tal cenário não se desenha espontaneamente, mas a partir de um processo de planejamento democrático compromissado políticamente, partilhado e ético, a partir de objetivos definidos, com responsabilidades nominadas e temporalizadas, sem o que as boas intenções se perdem no discurso.

Numa gestão autoritária, centralizadora e subserviente às prescrições e orientações dos órgãos superiores do Sistema de Ensino é bem mais difícil a docência mais proveitosa e dirigente do processo educativo de seus alunos, mesmo considerando o espaço de autonomia na sala de aula.

Sem querer defender um padrão a ser seguido pelos docentes, para que possam desenvolver um trabalho produtivo de boa qualidade na escola, pontuamos ao longo deste texto alguns elementos indicativos que podem contribuir para a docência, apontada para construção das mudanças para uma nova realidade, bem diferente daquela que se tem hoje no Brasil, a

partir do trabalho na sala de aula, em outros espaços educativos e na sociedade.

Podemos dizer que é muito difícil um trabalho docente inovador, democrático, consequente e, sobretudo, formador de pessoas integrais, para desenvolver-se em sua totalidade sem uma gestão colegiada, transparente, ética, responsável e comprometida com a mudança da educação, em prol de sua qualificação permanente, para que possamos ter num horizonte não muito distante uma escola que eduque, que forme efetivamente. Donde se depreende a existência de uma relação importante entre gestão e trabalho docente.

Se pensarmos, em termos de administração superior, o exercício democrático é ainda uma luta árdua, porque aquela é centralizadora, burocrática, o que impede uma gestão democrática escolar ou mesmo a reduz a uma dimensão formal, ainda que os órgãos superiores do sistema tenham discursos e induzam políticas autonômicas nas unidades escolares.

E para concluirmos, defendemos uma escola como espaço público, aberto a todos sob a autoridade do Estado, com uma gestão coletiva participativa, capaz de definir suas políticas antecipatórias, com segurança e de conseguir implementá-las com honestidade, transparência e espírito público, para que o docente tenha condições de expressar-se integral e democraticamente nas suas formações e de seus alunos, pois entendemos que a gestão escolar exerce papel importante no desenho do trabalho docente, além de outros fatores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAZARRA, Lourdes, CASANOVA, Olga e UGARTE, Jerónimo Garcia. **Ser professor e dirigir professores em tempos de mudança**. Tradução António Efro Feltrin. São Paulo: Paulinas, 2006.

DIAS PEREIRA, Júlio Emílio. Formação de professores, trabalho docente e suas repercussões na escola e na sala de aula. In Formação de Professores e Trabalho docente, **Educação & Linguagem.**: São Bernardo do Campo-SP: UNIMEP, nº 15, jan-jun.2007, p.82-98.

FORMOSINHO, João e MACHADO, Joaquim. Autonomia, Projecto e Liderança. In FORMOSINHO, João, FERREIRA, Fernando Ilídio e MACHADO, Joaquim. Políticas educativas e autonomia das escolas. Lisboa- Portugal: ASA Editores II, S.A. 2000, p.117-138.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1993

FRIGOTTO, Gaudêncio. Política de capacitação do servidor público: uma alternativa metodológica à doutrina neoliberal. In **Projeto Político-Pedagógico – PPP. Escola de Governo do Pará**, Belém: EGPA, 2007, p. 145-164.

LIMA, Licínio C. Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez editora e Instituto Paulo Freire, 2000. (Guia da escola cidadã; vol. 4).

PARÁ, Assembléia Legislativa. **Lei nº 7.107 de 12 de Fevereiro de 2008** dispõe sobre a criação de Funções gratificadas do quadro de pessoal da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Disponível no site http://www.alepa.gov.br. Acesso em 10.05.08.

SANTOS, Boaventura dos. Reinventar a democracia. **Opinião**, Março de 2006.Disponível www.uc.pt/ces.

SANTOS. Reinventar a democracia: entre o pré-contratualismo e o pós-contratualismo. In. Vários autores. **A crise dos paradigmas em Ciências Sociais e os desafios para o século XXI**. Rio de Janeiro, Contraponto-CORECON - RJ, 1999, p 31-7.

SANTOS, T.F.A. Monteiro dos. Relatório final do Observatório de Gestão Escolar Democrática 2003-2006. UFPA: Belém, 2006, 139 p.

TARDIF, M. Saberes docentes e formação profissional. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. Trabalho docente - elementos para uma docência como profissão de interações humanas. Petrópolis: Vozes, 2005.