



Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Centro de Educação – CEDU
Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE

Cíndia Maria Braga Albuquerque

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM DUAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE
ENSINO DE ARAPIRACA/AL: A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR**

Maceió – AL
2018

CINDIA MARIA BRAGA ALBUQUERQUE

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM DUAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE
ENSINO DE ARAPIRACA/AL: A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Educação Brasileira.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Inalda Maria dos Santos.

Maceió – AL
2018

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária Responsável: Helena Cristina Pimentel do Vale – CRB4-661

A345g Albuquerque, Cíndia Maria Braga.
 A gestão democrática em duas escolas da rede de estadual de ensino de Arapiraca-AL : a atuação do Conselho escolar / Cíndia Maria Braga Albuquerque.
 – 2018.
 173 f.

Orientadora: Inalda Maria dos Santos.
Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas. Centro de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Maceió, 2018.

Bibliografia: f. 144-150.
Apêndices: f. 151-167.
Anexos: f. 163-173.

1. Gestão democrática. 2. Escolas públicas – Alagoas. 3. Cultura organizacional. 4. Conselho escolar. 5. Conselheiros – Formação. I. Título.

CDU: 37.07

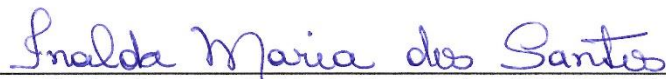
Universidade Federal de Alagoas
Centro de Educação
Programa de Pós-Graduação em Educação

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE
ARAPIRACA/AL: A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR

CINDIA MARIA BRAGA ALBUQUERQUE

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora, já referendada pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas e aprovada em 11 de abril de 2018.


Banca Examinadora:



Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos (PPGE/UFAL)
(Orientadora)



Profa. Dra. Edna Cristina do Prado (PPGE/UFAL)
(Examinadora Interna)



Profa. Dra. Maria Lília Imbiriba Souza Colares (PPGE/UFOPA)
(Examinadora Externa)

Dedico esta pesquisa a todos os profissionais da educação que buscam diariamente desenvolver um trabalho comprometido com seus alunos. Que lutam para tornar a escola um espaço de efetivação da participação, autonomia e descentralização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a graça de completar mais esse ciclo em minha formação profissional.

Ao meu esposo, Mario, que me incentivou desde o processo seletivo. Ele é quem mais contribuiu para que eu tenha chegado até aqui. Obrigada por tudo!

Ao professor do Ifal Arapiraca Leandro Costa Gomes por ter acreditado em mim antes mesmo de ser aprovada na seleção, o primeiro a me estender a mão. Obrigada! A professora da Uneal Elizete Balbino a quem respeito, admiro e tenho como espelho nessa jornada pela educação.

À minha orientadora, Inalda Santos, pelo apoio, paciência, direcionamentos e pela competência ao indicar os caminhos para o desenvolvimento deste estudo. Pessoa de coração imenso!

A banca avaliadora, formada por prof^a Dra. Edna Prado e prof^a Dra. Lília Colares, que durante a qualificação colaborou de forma significativa para que a versão final pudesse alcançar o objetivo proposto.

As minhas amigas/irmãs com quem compartilho minhas alegrias e tristezas Huga Katia, Sebastiana Luciene, Thallyta Katia e Hebe Karine. Vocês fazem parte dessa conquista!

Aos amigos do curso que tive o prazer de conviver por alguns meses, em especial a Giselma e Giselia, as irmãs mais unidas que conheço, que me acolheram, estenderam a mão e fizeram por mim o que poucos ou ninguém faria. Ao Aparecido, filósofo admirável, sempre disposto a ajudar... ser humano ímpar. Ao Samuel meu exemplo de vencedor.

À minha família e a família do meu esposo que acompanharam essa caminhada, em especial a minha cunhada Betânia que esteve presente apoiando essa jornada.

A Universidade Feral de Alagoas, em especial ao Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE/CEDU).

A todos os professores do curso.

A agência de fomento Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) que através do edital nº 09/2017 concedeu financiamento de 6 meses a esta pesquisa.

Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha, que não tem medo do risco, que recusa o imobilismo. A **escola** em que se pensa, em que se atua, em que se cria, em que se fala, em que se ama, se adivinha, a **escola** que apaixonadamente diz sim à VIDA.

Paulo Freire

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Publicações desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 2: Teses desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 3: Dissertações desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 4: Pesquisas concluídas desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 5: Pesquisas concluídas do Programa de Iniciação Científica (PIBC) desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 6: Pesquisas em andamento desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 7: Pesquisas em andamento do Programa de Iniciação Científica (PIBC) desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 8: Teses em andamento desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 6: Dissertações em andamento desenvolvidas por membros do GAE.

Quadro 10: Mapeamento dos estudos desenvolvidos em Alagoas na área da gestão democrática.

Quadro 11 - Notas do Ideb/2015, escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca.

Quadro 12 - Quantitativo de alunos matriculados por rede de ensino.

Quadro 13 - Ações para garantir a gestão participativa.

Quadro 14: Dados do questionamento acerca do processo de escolha para conselheiro.

Quadro 15: Dados do questionamento acerca da frequência de reuniões do Conselho.

Quadro 16: Dados do questionamento acerca atuação do Conselho.

Quadro 17: Dados do questionamento acerca da relevância do Conselho Escolar.

Quadro 18: Dados do questionamento acerca da formação para conselheiro.

Quadro 19: Dados do questionamento acerca das habilidades/conhecimentos exigidos aos conselheiros.

Quadro 20: Dados do questionamento acerca de propostas para enriquecer a atuação do Conselho.

Quadro 21: Dados do questionamento acerca da função do Conselho Escolar.

Quadro 22: Dados do questionamento acerca do tempo em que cada segmento está na função.

Quadro 23: Dados do questionamento acerca de propostas para melhoria da escola.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Organograma da escola A

Imagem 2 - Organograma da escola B

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADEEPAM	Associação de Diretores e Ex-Diretores das Escolas Públicas de Maceió
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
CF	Constituição Federal
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GERE	Gerencia Regional de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LEDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PME	Plano Municipal de Educação
PEE	Planos Estaduais de Educação
UNESCO	Programa das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNFCE	Programa Nacional de Fortalecimento do Conselho Escolar
PNLD	Programa Nacional de Livros Didáticos
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEE	Secretaria de Estado da Educação
SINTEAL	Sindicato dos Trabalhadores da Educação em Alagoas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

O estudo objetivou analisar se o caráter participativo, descentralizado e autônomo da gestão democrática está realmente sendo efetivado através dos Conselhos Escolares das escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa. Parte de um recorte temporal datado de maio a dezembro de 2017. Como mecanismos de coleta de dados foi feito uso da observação, de questionário e grupo focal. O referencial teórico utilizado parte dos estudos de Cury (2002; 2005), Dourado (2002; 2004; 2007), Libâneo (2007), Lima (2009), Lordêlo (2001), Lück (2011), Paro (2000; 2001; 2016), entre outros. Sendo assim, foi desenvolvido um breve resgate histórico tratando da reforma do estado e da educação. Apontou, também, aspectos gerais da gestão democrática e sobre as eleições para diretor/gestor, defendendo esta evolução como caminho para efetivação da gestão democrática. Versa, ainda, sobre gestão democrática e o Conselho Escolar, analisando as categorias descentralização, participação e autonomia. Além de analisar os dados da pesquisa de campo, trazendo inicialmente as características dos espaços investigados, para que se pudesse dar ênfase aos dados coletados através do questionário aplicado aos segmentos do Conselho Escolar, bem como daqueles adquiridos através do grupo focal realizado também com os conselheiros. O estudo revelou que avanços significativos têm ocorrido a partir da implementação da gestão democrática e, conseqüentemente, do Conselho Escolar. No entanto, ainda não se pode afirmar que há uma real efetivação na atuação do Conselho, no que se refere às escolas investigadas, pois ainda não há conscientização por parte de alguns segmentos (pais e alunos, principalmente) acerca da relevância do papel que desempenham, alcançar essa visão é papel de todos que compõe a escola direta ou indiretamente, uma vez que a gestão democrática depende dessa participação consciente. A fim de minimizar os aspectos que ainda não estão efetivados, faz-se indispensável promover formação para conselheiros de forma mais abrangente e frequente e, se possível, buscar analisar, em estudos posteriores, como essa formação ocorre para identificar possíveis formas de aprimoramento de seus resultados.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Conselho Escolar. Formação para Conselheiros.

ABSTRACT

The study aimed to analyze whether the participatory, decentralized and autonomous character of democratic management is actually being carried out through the School Councils of the state schools located in the municipality of Arapiraca. The methodology used was a bibliographical and field research with a qualitative approach. Part of a temporal cut from May to December of 2017. As mechanisms of data collection was made use of observation, questionnaire and focus group. The theoretical framework used is part of the studies of Cury (2002, 2005), Dourado (2002, 2004, 2007), Libâneo (2007), Lima (2009), Lordêlo (2001), Lück 2016), among others. Thus, a brief historical rescue was developed in order to reform the state and education. He also pointed out general aspects of democratic management and the elections for director / manager, defending this evolution as a path to effective democratic management. It also deals with democratic management and the School Council, analyzing the categories of decentralization, participation and autonomy. In addition to analyzing the data of the field research, initially bringing the characteristics of the spaces investigated, so that emphasis could be placed on the data collected through the questionnaire applied to the segments of the School Council, as well as those acquired through the focus group also carried out with the counselors . The study revealed that significant advances have occurred from the implementation of democratic management and, consequently, the School Board. However, it is not yet possible to state that there is a real effectiveness in the Board's action, in relation to the schools investigated, as there is still no awareness on the part of some segments (mainly parents and students) about the relevance of the role they play , to reach this vision is the role of all that makes up the school directly or indirectly, since democratic management depends on this conscious participation. In order to minimize those aspects that have not yet materialized, it is essential to promote training for counselors in a more comprehensive and frequent way and, if possible, to seek to analyze, in later studies, how this formation occurs to identify possible ways of improving their results.

Key words: Democratic Management. School Board. Training for Counselors.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	9
1.1	O despertar para a pesquisa.....	9
1.2	Apontamentos iniciais.....	10
1.3	Problematizando o Objeto de Estudo.....	12
1.4	O Conselho Escolar como Instrumento de Descentralização da Gestão	14
1.5	Mapeamento dos estudos desenvolvidos acerca da gestão democrática em Alagoas.....	19
1.6	Aspectos metodológicos	32
2	A reforma do estado e da educação em uma perspectiva democrática	36
2.1	Resgate sócio-histórico-educacional: o contexto das reformas	37
2.1.1	O olhar democrático para a gestão escolar após a reforma educacional	48
2.2	Gestão democrática do ensino em Alagoas	52
2.2.1	Implementação da gestão democrática na rede estadual através da CRE	56
3	Gestão democrática e conselho escolar: a busca pela descentralização, participação e autonomia na escola.	59
3.1	Eleição para gestores e Conselho Escolar: caminhos para a efetivação da gestão democrática na escola.....	60
3.2	Categorias: descentralização, participação e autonomia.....	69
3.3	Gestão democrática e Conselho Escolar: elo indissociável	72
3.3.1	O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.....	78
3.3.2	Curso de Extensão a Distância Formação Continuada em Conselhos Escolares	83
4	A Atuação do Conselho escolar nas escolas da rede estadual do município de Arapiraca/AL.....	87
4.1	Espaço investigação: conhecendo o caminho a ser percorrido.....	89
4.2	Análise da gestão democrática no âmbito local	98
4.3	Dados da observação nas escolas A e B	98
4.3.1	Escola A: a realidade encontrada	100
4.3.2	Escola B: realidade encontrada	101
4.3.3	Reuniões do Conselho Escolar nas escolas A e B.....	102
4.4	Atuação dos Conselheiros escolares na rede estadual de Arapiraca/AL	105
4.4.1	Análise a partir do Grupo Focal e dos questionários.....	105
4.4.2	Categoria participação	106
4.4.3	Categoria autonomia.....	120
4.4.4	Categoria descentralização	128
5	Considerações Finais.....	139
6	Referências Bibliográficas	143
	Apendices.....	151
	Anexos.....	163

1 INTRODUÇÃO

1.1 O despertar para a pesquisa

O interesse pela gestão democrática e, mais precisamente, pelo Conselho Escolar surge durante o curso de Pedagogia na Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL) no período de 2009 a 2014. Desde o início do curso, interessei-me pelas possibilidades que ele oferece que estão para além da atividade do ensino em sala de aula. Por já ter um grande interesse na área administrativa – inclusive um dos cursos que sempre tive vontade de fazer – busquei me aprofundar na área da gestão, inicialmente, apenas por uma questão de afinidade.

No decorrer do curso, mais precisamente no sexto período, ao cursar a disciplina de Gestão Escolar I, percebi que havia alguns pontos que chamavam minha atenção, principalmente no que se refere ao distanciamento entre teoria e prática (considerando que aquilo que nós estudávamos na teoria não estava sendo constatado no dia a dia nas escolas). Nesta disciplina, a professora solicitou que fizéssemos uma pesquisa de campo na qual deveríamos nos direcionar as escolas com a finalidade de entrevistar os segmentos que compõem o Conselho Escolar (professores, técnicos, pais e alunos). Essa entrevista visava analisar se esses sujeitos participavam da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, bem como do seu Regimento. Durante essa pesquisa, foi possível notar muita resistência dos sujeitos em participar, tudo precisava passar pelo gestor, inclusive houve escolas que se recusaram a receber os alunos.

Diante disso, comecei a indagar que gestão democrática era essa? Por que as escolas não queriam nos receber? Qual a razão de os segmentos não se sentirem à vontade em responder às nossas perguntas? Inferi naquela ocasião que eles tinham medo de expor a verdade e serem repreendidos pela gestão da escola.

Outro fator que aumentou meu desejo pela temática foi a experiência que pude vivenciar durante um projeto de extensão da Uneal. Tratou-se de um projeto interinstitucional entre a Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL e a Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Inicialmente intitulado: Ciclo de palestras sobre Conselho Escolar no planejamento e gestão do trabalho na escola, que teve o objetivo de desenvolver, a partir da vivência de Conselhos Escolares, ações educativas para professores em formação, bem como àqueles que já atuavam nas escolas.

Durante o período de um ano (2013), participei das reuniões ampliadas que ocorriam em forma de fóruns, nos quais eram abordados temas relacionados à gestão democrática e ao

Conselho Escolar, havendo participação de palestrantes – professores das respectivas instituições ou externos – como também participação dos Conselheiros e gestores ali presentes, sendo escolhida, a cada reunião, uma escola para contar suas experiências exitosas ou as dificuldades vivenciadas. Foi um projeto que trouxe grande contribuição, pois as experiências relatadas pelas escolas apontavam muitas dificuldades para a efetivação da gestão democrática, mas também era possível perceber que aos poucos as conquistas e os avanços iam acontecendo.

Foi diante dessa vivência que desenvolvi minha monografia de graduação na perspectiva da gestão democrática e dos Conselhos Escolares. Pesquisa esta que, para ser desenvolvida, exigiu muita dedicação e vontade, pois mais uma vez as escolas não tinham interesse em participar, e com as que aceitaram, tive dificuldades para coletar os dados em virtude da falta de tempo dos membros do Conselho.

Por acreditar na gestão democrática e na atuação do Conselho como pontos fundamentais para o alcance de uma educação que vise ao desenvolvimento crítico do discente bem como sua preparação para a vida em sociedade lutando contra esse sistema opressor e de dominação, é que esta pesquisa foi desenvolvida e pretende contribuir com as discussões que visam à construção de uma escola de boa qualidade.

1.2 Apontamentos iniciais

O termo gestão democrática adquire força como dispositivo legal da Constituição Federal (CF) de 1988 que traz em artigo 206, os princípios do ensino, enfatizando a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, que tem na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – lei n. 9.394/1996 (LEDBEN), a complementação textual, “na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Trazendo essa realidade para o município de Arapiraca - AL que teve o processo de gestão democrática construído em 2001 e implementado desde 2002, esse estudo investiga se o caráter democrático está realmente existindo no cotidiano das escolas estaduais localizadas nesse município. Para isso, partiu-se dos seguintes objetivos específicos: contextualizar o processo de gestão democrática no Estado de Alagoas e no município de Arapiraca; conceituar a gestão democrática no contexto das políticas educacionais, desenvolvendo uma análise da descentralização, participação e autonomia; apontar a atuação do Conselho Escolar como um dos fatores determinantes para uma real efetivação da gestão democrática nas escolas; e, analisar se, nas escolas estaduais do município de Arapiraca (Alagoas), a gestão

democrática tem apresentado caráter pedagógico, participativo e descentralizado, via Conselho Escolar.

A perspectiva democrática está centrada na descentralização e na participação de todos no processo educacional, porém esse conceito muitas vezes se confunde com a ideia de ajuda em serviços como conservação da escola, havendo desse modo, uma participação restrita com a proposta de gestão democrática.

Paro (2011, p. 195) alerta que “[...] não se trata de enxergar a participação da comunidade como forma de envolver os pais na execução de serviços de manutenção, fazendo reparos de moveis ou equipamentos ou procedendo à pintura e conservação do prédio escolar”. Atentar para essa questão é indispensável para a efetivação da participação no que concerne o caráter pedagógico, administrativo e financeiro, uma vez que é nesse sentido que ela deve ocorrer.

A participação é diretamente relacionada ao desenvolvimento educacional, às propostas pedagógicas da escola. A participação, por meio do Conselho Escolar, é um bom exemplo disso. Inclusive, dedicou-se nesse estudo ao destaque a esse órgão que representa um dos mecanismos relevantes na efetivação da gestão democrática. Por ser um órgão que agrega todos os segmentos da escola, ou seja, reúne a voz de diferentes sujeitos em busca de um mesmo objetivo: ensino e aprendizagem de qualidade para os alunos.

Compreendendo que a gestão democrática se realiza através da participação de todos, da descentralização e da autonomia escolar a atuação do Conselho como elemento que agrega todas essas categorias. No âmbito das reuniões do Conselho Escolar que a participação se efetiva por meio de voz e voto nas decisões a serem tomadas; é através dos sujeitos envolvidos que as ações podem ser descentralizadas, pois participação implica assumir responsabilidades; e ainda, é a partir do consenso de todos os envolvidos que os recursos financeiros e as ações pedagógicas (autonomia escolar) são aprovadas para serem desenvolvidas.

Contudo, outro alerta precisa ser feito, não adianta existir Conselho Escolar se este estiver atuando apenas de forma superficial, se a decisão final continuar sendo do diretor/gestor. O Conselho deve ser deliberativo, consultivo e fiscalizador, visando sempre atingir aos objetivos principais da instituição, prezando pela qualidade do ensino- aprendizagem, buscando propostas que contribuam significativamente com o desenvolvimento educacional. Deste modo, ele atua como “[...] um órgão representativo e deliberativo, formado por todo o seguimento (aluno, pai, funcionários, professores e direção) que compõe a escola” (GOMES, 2011, p. 106).

Diante disso, a problemática motivadora dessa pesquisa foi a de analisar se o olhar pedagógico, participativo e descentralizado, defendido pela proposta de gestão democrática, está sendo alcançado nas escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca - Alagoas. Com isso, buscou-se analisar se a atuação do Conselho da Escola vem sendo efetivado e se o papel dos sujeitos envolvidos está sendo cumprido.

Sendo assim, essa pesquisa teve como objetivo geral analisar se o caráter participativo, descentralizado e autônomo da gestão democrática está sendo efetivado através dos Conselhos das escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca. Para isso, se faz necessário contextualizar o processo de gestão democrática no Estado de Alagoas e no município de Arapiraca; conceituar a gestão democrática no contexto das políticas educacionais, desenvolvendo uma análise da descentralização, participação e autonomia; apontar a atuação do Conselho Escolar como um dos fatores determinantes para uma real efetivação da gestão democrática nas escolas; e analisar nas escolas estaduais do município de Arapiraca (Alagoas), a gestão democrática tem apresentado caráter pedagógico, participativo e descentralizado, via Conselho Escolar.

1.3 Problematizando o objeto de estudo

Os avanços ocorridos no contexto educacional têm sido de grande relevância para que se possa alcançar a tão almejada qualidade da educação. Dentre esses avanços, está a implementação da gestão democrática nas escolas públicas. No que concerne ao percurso histórico, o Estado de Alagoas passou por um longo processo até alcançar certa liberdade, pois, por muito tempo, viveu à mercê do coronelismo, sofrendo grande repressão.

Em meio ao sistema de dominação social, fica evidente que o campo da educação passou por momentos de grande dificuldade.

Precárias condições de trabalho dos docentes, desde as instalações - dificuldades em alugar espaços para a realização das aulas -, da formação docente, que se reduzia a finalização do Curso Primário, no salário dos professores, que, além de minguado, era recebido com vários meses de atraso, em alguns casos devendo ser requerido no veículo de comunicação (ALBUQUERQUE, 2012, p. 1511-1512).

É evidente que algumas dificuldades ainda existem, assim é preciso avançar em inúmeros aspectos, mas é possível dizer que, com o passar dos anos e com o forte discurso de cidadania democrática, inicia-se um processo de mudanças, não apenas social como também em relação ao ensino.

Nesse contexto, a LDBEN, lei nº 9.394/96 “trouxe a tona discussões acerca da democratização do saber a partir da universalização da escola pública instituindo como mecanismo de controle social e gerenciamento das políticas públicas o princípio da Gestão Democrática” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 1512).

Entende-se gestão democrática “[...] como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implantação. [...]” (LÜCK, 2011, p. 57). No meio educacional, todos que compõem a escola passam a possuir responsabilidade sobre seu desenvolvimento, para isso se torna indispensável que a gestão atue de forma descentralizada envolvendo não apenas a comunidade interna como também a externa.

O gestor escolar torna-se automaticamente um gestor de pessoas. Assim, para exercer essa função “exige algumas competências, dentre elas: conhecimento, determinação, ética, liderança de pessoas e processos, visão global, capacidade estratégica, orientação para resultados, flexibilidade, sensibilidade e senso crítico” (SOVIENSKI; STIGA, 2008, p. 51). Tais competências dão condições para um melhor direcionamento das propostas pedagógicas, uma vez que o gestor será responsável por delegar atribuições, acompanhar o desenvolvimento das propostas, auxiliar neste processo de forma efetiva. Contudo, deixando espaço para que os envolvidos tenham autonomia, cada um sendo responsável pela tarefa que se propôs a desenvolver. Desse modo, cabe ao gestor adquirir competências para além da função de administrar, pois há uma relação direta com outros sujeitos, e esta relação demanda algumas habilidades interacionais.

Para Colares (2003, p. 87) a gestão democrática

[...] é marcada pelo crescente envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, no acompanhamento e na fiscalização de todo processo de gestão, visando a melhoria das condições gerais que dizem respeito a todos, extrapolando os interesses particulares e a mera democracia participativa.

Destarte, através da gestão se faz possível desenvolver um trabalho coletivo, de fiscalização e colaboração no que concerne ao desenvolvimento escolar, de modo que a preocupação esteja voltada para o todo e não apenas para interesses particulares, individuais. Consoante a isso, Libâneo (2008, p. 102) destaca que “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola [...]”, pois é através da participação que se efetiva o desenvolvimento coletivo das ações.

Portanto, “como elementos constitutivos dessa forma de gestão podem ser apontados: participação, autonomia, transparência e pluralidade” (ARAÚJO, 2000, p. 157). Essas categorias que estão presentes no princípio democrático são indispensáveis a sua efetivação, de modo que participação configura trabalho coletivo; autonomia permite a tomada de decisões no âmbito interno da escola; transparência garante a lisura do processo e da utilização dos recursos destinado ao ensino; pluralidade garante a diversidade de posicionamentos, permitindo e convidando os sujeitos dos diferentes segmentos a colaborarem com o processo pedagógico e administrativo, respeitando a cultura, valores e formação ideológica de todos.

Em meio a essa necessidade de envolvimento social no meio educacional, é importante destacar a existência de uma barreira histórica. Essa barreira foi a repressão sofrida pela sociedade, desde os tempos da ditadura militar, que deixou marcas e foram sendo repassadas por décadas. Em alguns estados, pode-se dizer que as marcas perduraram através do coronelismo, como o que ocorreu em Alagoas.

Contudo, existem saídas para as dificuldades, e nesse sentido Lück (1998, p. 31) destaca que:

Para garantir a existência de tempo e recursos voltados para a participação, é necessária a capacitação dos integrantes da comunidade escolar (professor, diretores, e demais funcionários, pais e alunos). Preparar a comunidade escola para a gestão democrática é a essência da transformação no sistema de ensino.

Por meio de esclarecimento e de orientação, se faz possível alcançar a compreensão social, fazendo com que se entenda a importância de participar das decisões da escola e de todo o sistema de ensino.

Todos esses esforços são de extrema importância para que se possa alcançar uma escola onde haja a busca pela qualidade, pois esta, só se faz possível, quando todos estiverem conscientes de seu papel, inclusive os gestores, pois “[...] observa-se que no geral as propostas participativas ainda permanecem mais no plano da retórica do que na prática” (JACOBI, 2008, p, 117).

1.4 O Conselho Escolar como instrumento de descentralização da gestão

Para que o caráter democrático, no ambiente escolar, pudesse ser efetivado, a escola passa a contar com um órgão deliberativo e fiscalizador das ações nela desenvolvida: o Conselho Escolar. Este órgão atua de maneira conjunta com representante de todos os

segmentos da escola. Este órgão atua como fiscalizador das ações, buscando a realização das propostas de melhoria do espaço escolar.

Para efetivar o mecanismo de participação nas escolas, contam-se com os Conselhos escolares, esses, por sua vez, consistem em que

um colegiado formado por pais, alunos, professores, diretor, pessoal administrativo e operacional para agir coletivamente a escola pode ser este espaço de construção do projeto de escola voltado aos interesses da comunidade que dela se serve. Através dele, a população poderá controlar a qualidade do serviço prestado pelo o estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 66).

Conselho Escolar possui as seguintes características, abordadas por Gadotti e Romão (2004, p. 68):

Quanto à natureza dos conselhos de escola: deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora. Quanto às atribuições fundamentais: elaboração do seu regimento interno, elaboração, acompanhamento e avaliação do projeto político administrativo – pedagógico, criação e garantia de mecanismo de participação efetiva e democrática da comunidade escolar. Definição e aprovação do plano de aplicação financeira da escola. Constituição de comissões especiais para estudos de assuntos relacionados aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola.

Essas funções envolvem tanto o pedagógico, como o administrativo e o financeiro. Logo, por envolver todos os segmentos, o Conselho Escolar é considerado como um órgão que representa a concepção e a vontade de todos. “Um Conselho constitui uma assembleia de pessoas, de natureza pública, para aconselhar, dar parecer, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo e restrito” (BRASIL, 2004, p. 21).

O Conselho Escolar surge como uma forma de garantir os interesses sociais, visto que a eleição, por si só, não foi capaz de alcançar as mudanças que se almejava. Assim, o Conselho que conta com os representantes de cada segmento passa a ser um aliado na busca pela melhoria da educação. Para melhorar o desempenho das escolas, é preciso, segundo Gadotti (2008, p. 73), “fortalecer os conselhos de escola e a gestão democrática. Está demonstrado que a participação dos pais na gestão melhora o desempenho dos alunos. Uma escola democrática é mais agradável mais feliz e o aluno se sente mais respeitado”.

Sempre que necessário, o Conselho se reúne a fim de sanar problemas existentes e discutir formas de atuação que beneficie a todos e principalmente ao processo ensino-aprendizagem dos alunos. Espera-se que cada membro do Conselho deveria se responsabilizar pela orientação e transmissão a seus segmentos dos acordos firmados durante as assembleias, assim cada grupo se organiza para colocar em prática as decisões tomadas, visando alcançar

os objetivos desejados. Contudo, essa prática ainda precisa ser aperfeiçoada, pois esse repasse das informações ainda não é efetivo.

É indispensável nesse contexto que todas as ações a serem desenvolvidas perpassem por um processo de planejamento. O planejamento é o processo mediante o qual se procura definir claramente o que fazer e como fazer, de modo que os objetivos pretendidos possam ser atingidos. Esse processo de planejamento proporciona não apenas a democratização, mas, sobretudo, o estabelecimento das prioridades para cada sujeito envolvido, podendo, desta forma, definir as concepções de homem, educação e sociedade que se acredita.

Diante disso, Luiz Fernandes Dourado, ao elaborar o manual de orientação do Ministério da Educação (*Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil*), esclarece que “uma das possibilidades de implementação do planejamento participativo na escola é a existência do conselho escolar e seu funcionamento efetivo” (BRASIL, 2006, p. 61). Nota-se com isso que não basta apenas a existência do Conselho Escolar, mas é condição o seu funcionamento efetivo.

O Conselho Escolar traz, como um dos pontos principais, a capacidade de atuação da gestão descentralizada, uma vez conscientes de seu papel na escola, todos que fazem parte dela podem desenvolver seu papel de modo responsável e coletivo. “Para que a gestão democrática se realize, a descentralização das ações constitui um passo significativo” (COLARES, 2003, p. 95). A partir de uma visão descentralizada, todos passam a ser responsáveis pela gestão e o bom desenvolvimento da escola. “A descentralização pode significar a possibilidade de aumentar a participação não dos indivíduos em geral, mais de determinados indivíduos de um grupo” (ROSAR, 1997, p. 113). Apesar desse caráter indispensável da descentralização, Colares (2003, p. 89) lembra que:

Ainda que organizações como conselho escolar sejam imprescindíveis para esse tipo de gestão, elas não bastam por si mesmas. É preciso que haja um permanente esforço para o diálogo e também é importante que todos compreendam a importância do papel que podem desempenhar, independentemente da posição técnica, social ou qualquer diferença tais como sexo, raça, credo, opção política etc.

Nesse sentido, pode-se compreender que, independente da função de cada membro da equipe escolar ou do papel que desempenha na escola, o importante é ter a consciência da responsabilidade que cada um possui. Desenvolver a consciência crítica da participação tem sido um dos principais e maiores desafios encontrados para a efetivação de uma gestão efetivamente participativa.

Cabe aos gestores assumirem uma postura descentralizada possibilitando a comunidade escolar e a todos que a compõe participar das ações nela desenvolvidas. “Proporcionar o compartilhamento de poder é um dos preceitos básicos da gestão participativa, como uma das alternativas para evitar uma postura centralizadora, arraigada de autoritarismo, que impede a ação coletiva” (GOMES, 2011, p. 99)

Gomes (2011, p. 107) acrescenta que “não se pode negar que foi um passo importante, mas o Conselho, por si só, não garante o exercício democrático; depende da forma como é conduzido e das pessoas inseridas nesse processo”. Fica claro com isso que o Conselho se mostra como uma grande conquista no espaço escolar, contudo ele apenas será viável se os membros que o compõe estiverem comprometidos e cientes da responsabilidade que possuem, fazendo valer a representatividade de seu segmento e não se deixando envolver por relações de amizade ou por benefícios pessoais.

A própria escola precisa se adequar a essa nova visão, ampliando sua concepção e buscando iniciar esse processo de descentralização internamente, apenas assim será possível abrir espaço para uma participação externa. Sobre isso, Inforsato (at. al) (2011, p. 477) destaca:

Para chegar ao entendimento de que é indispensável a democratização da gestão da educação nas escolas, será necessário e essencial um longo trabalho de reflexão e formação com as equipes de educadores e gestores antes mesmo de um trabalho de formação com as famílias.

A partir do entendimento exposto acima, a existência de mecanismos democráticos e descentralizadores sozinhos não resolvem nada, “a simples existência da estrutura não garante de imediato a alteração nas formas tradicionais, autoritárias de gestão, para formas mais democráticas. É preciso qualificar o sentido e o significado da participação [...]” (GOHN, 2008, p. 106).

O Conselho Escolar, como órgão que reúne todos os segmentos da escola, possibilita uma atuação de forma mais autônoma, sem que a escola seja gerida apenas pela vontade de um único sujeito (o diretor/gestor), no entanto o que se percebe nas pesquisas e nos relatos de autores que desenvolvem estudos na mesma temática, como Paro (2009), Gohn (2008), são escolas que possuem Conselhos apenas como cumprimento de uma exigência legal, cujos participantes não possuem voz ativa, apenas assinam e reafirmam as propostas da gestão. Para Gohn (2008), não houve descentralização uma vez que o poder continuou nas mãos dos gestores.

É possível perceber pouca cultura participativa nas escolas, os poucos que a possui são desestimulados, acabam por perder o interesse pela participação, pois veem que a opinião que prevalece, na maioria dos casos, é sempre a do gestor. Por isso, torna-se indispensável desenvolver um trabalho com os gestores fazendo-os compreender que a forma de gerir de forma descentralizada é indispensável ao desenvolvimento da escola. Somente quando gestores reconhecerem essa necessidade será possível notar uma real participação social nas ações e decisões no âmbito escolar.

Sobre isso, Santos e Sales (2012, p. 178) apontam que a cultura democrática na escola “define a flexibilidade nas relações no interior da instituição, a autonomia dos sujeitos nos processos de elaboração-desenvolvimento e avaliação das propostas da escola não a inexistência de parâmetros e objetivos que norteiam o trabalho”. Ou seja, continuará existindo parâmetros, normas, objetivos a serem alcançados, porém para alcançá-los parte-se de uma postura flexível, que agrega pessoas e que, por meio de um processo colaborativo, desenvolve suas atividades.

Desenvolver essa cultura, mesmo que demore, será uma das saídas para que a escola possa atuar de fato como democrática e descentralizada. Tornar os gestores conscientes de que o trabalho coletivo é o melhor para o desenvolvimento da educação e da escola é ponto chave para que se possa realizar uma busca pela participação dos demais segmentos da instituição. Gohn (2008) aponta que essa pouca cultura de participação e a pouca trajetória dos conselhos, ou seja, a falta do exercício prático de participação social acaba deixando “[...] espaço livre para que aqueles sejam ocupados e utilizados como mais um mecanismo da política das velhas elites, e não como canal de expressão dos setores organizados da sociedade” (GOHN, 2008, p. 109).

Em se tratando do caráter democrático que a escola vem apresentando, pode-se dizer, de acordo com Paro (2011, p.17), que “[...] o Conselho escolar, junto com a eleição de dirigentes escolares, tem sido os elementos mais conspícuos das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola”.

Segundo Cury (2002, p. 173), a gestão democrática é “transparência, impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. Transparências na utilização dos recursos financeiros que são destinados ao desenvolvimento do ensino; impessoalidade, um dos princípios da administração pública, que visa pela isonomia nas decisões, não havendo, portanto, favorecimentos. O princípio da impessoalidade trata todos por igual, não existindo influências pessoais nas decisões, prevalecendo o que é melhor para todos. Autonomia e participação devem ser vistos com prioridade no processo

democrático, pois cada um deve se posicionar e atuar em consonância com seus ideais, visando sempre o bem comum, ou seja, o desenvolvimento educacional está em primeiro lugar e todos que compõem a escola devem contribuir nesse processo. A liderança e o trabalho coletivo, assim como a representatividade e competência, são capacidades indispensáveis na gestão democrática, uma vez que é por meio dessas habilidades que se torna possível delegar responsabilidades aos segmentos escolares.

Cury acrescenta ainda que a gestão democrática anseia por um crescimento dos indivíduos como cidadãos, por isso afirma que a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Justifica essa afirmação por considerar que a palavra concreto vem do latim *crescere* que significa crescer com, assim, para o autor “é o nasce com e que cresce com o outro” (CURY, 2002, p. 173). É nesse sentido que o autor enfatiza que a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada. É nesse sentido que atuação de órgãos colegiados, como o Conselho Escolar, passam a fazer parte do contexto educacional.

A gestão da escola, aliada aos demais segmentos, terá maior condições de exigir do estado e município melhores condições para o desenvolvimento das propostas para melhoria do espaço escolar. A busca passa a ser pela qualidade da educação e não por aquilo que o estado exige da escola, não se trata de obedecer e ser manipulado pelos estados ou municípios, a escola passa a ter autonomia e capacidade de lutar e exigir seus direitos. Assim, sendo um órgão de atuação efetiva “[...] o conselho de escola permanece como instrumento importantíssimo, se não de realização plena da democracia na escola, pelo menos de explicitação de contradições e de conflitos de interesses entre o Estado e a escola” (PARO, 2011, p. 17).

É importante que aqueles que tomam a responsabilidade de ser membro do Conselho Escolar tenham consciência de seu papel, não assumam essa posição apenas para cumprir um protocolo, e serem passivo ao que a gestão impõe, é preciso compreender seu papel enquanto membro representativo de um segmento, exigir melhorias, contribuir com propostas e fiscalizar a atuação da gestão, bem como dos recursos destinados ao desenvolvimento da educação.

1.5 Mapeamento dos estudos desenvolvidos acerca da gestão democrática em Alagoas

Na Universidade Federal de Alagoas, conta-se com o Grupo de Pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE), criado em 2001, atualmente sob a liderança das professoras

doutoras Edna Cristina do Prado e Inalda Maria dos Santos, membros permanentes do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas¹.

Participam também discentes e docentes da Ufal, bem como profissionais de educação da rede pública, sendo desenvolvidas pesquisas individuais e coletivas relacionadas às seguintes linhas de pesquisa: Avaliação de políticas públicas da educação básica e superior; Planejamento e política educacional; História da educação e políticas públicas; Direitos humanos, educação e diversidades. Segue quadro com as pesquisas desenvolvidas pelos membros do GAE, os quais estão dispostos em uma ordem cronológica do mais recente ao mais antigo.

O primeiro quadro apresenta obras publicadas de 2009 a 2017 por membros do GAE. São obras que versam sobre temáticas variadas com maior ênfase no que concerne à gestão e avaliação de políticas educacionais.

Quadro 1 – Publicações desenvolvidas por membros do GAE.

PUBLICAÇÕES			
Título	Autor/organizador	Editora	ANO
Eu conto, você conta: leituras e pesquisas autobiográficas.	Maria Nunes; Lucia S.; Charliton Machado [et. al]	EdUECE	2017
Educação jurídica: dilemas atuais	Edna Cristina do Prado	Edufal	2015
História e política da Educação: teoria e práticas	Maria do Socorro Aguiar de Oliveira Cavalcante; Inalda Maria dos Santos	Edufal	2015
Planejamento e política educacional no Brasil: diferentes contextos e perspectivas	Inalda Maria dos Santos	Edufal	2015
Gestão democrática da educação: uma discussão sobre planejamento educacional e participação coletiva em Alagoas (1999-2004).	Tiago Leandro da Cruz Neto	Edufal	2013
Uma questão de classe	Jailton de Souza Lira	Edufal	2013
Estágio na Licenciatura em Pedagogia: gestão educacional	Edna Prado	Vozes; Edufal	2012
Educação, História, Política e Educação de Jovens e Adultos	Adriana Almeida Sales de Melo; Edna Cristina do Prado	Edufal	2012
Avaliação de políticas públicas: interface entre educação e gestão escolar	Edna Cristina do Prado, Elione Maria Nogueira Diógenes	Edufal	2011
Múltiplos olhares sobre pesquisa em Educação	Edna Cristina do Prado; Lílian Kelly de Almeida Figueiredo e Tiago Leandro da Cruz Neto	Edufal	2009

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

¹ Informações adquiridas na página do UFAL/CEDU/PESQUISA/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

Além de obras o GAE, também conta com banco de teses. Destacam-se aqui apenas aquelas apresentadas no site do grupo disponível na página do Cedu/Ufal, embora se tenham informações de que o site ainda esteja sendo alimentado. As teses a seguir datam de 2015 e 2017, buscam analisar o fim do Departamento na reforma administrativa da Universidade Federal de Alagoa e As cotas raciais no contexto neoliberal, respectivamente.

Quadro 2 – Teses desenvolvidas por membros do GAE.

TESES			
Título	Autor	Orientador	Ano de defesa
A reestruturação do Estado capitalista na primeira década do século XXI: avaliando a política de formação para gestores escolares no estado de Alagoas.	Maria Betânia Gomes da Silva Brito	Edna Cristina do Prado	2018
Da proposta à concretização: o fim do Departamento na reforma administrativa da Universidade Federal de Alagoas?	Jorge Eduardo de Oliveira	Edna Cristina do Prado	2017
As cotas raciais no contexto neoliberal: um estudo sobre as ações afirmativas na UFAL.	Jusciney Carvalho Santana	Edna Cristina do Prado	2015

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

Apresentam-se, ainda, as dissertações concluídas que já estão disponíveis no site do GAE, são pesquisas de dezessete estudos desenvolvidos entre os anos de 2010 a 2016, que tratam de temáticas diversas e trazem ricas contribuições educacionais.

Quadro 3 – Dissertações concluídas desenvolvidas por membros do GAE.

DISSERTAÇÕES			
Título	Autor	Orientador	Ano de defesa
Financiamento do Ensino Superior Privado: Análise do Programa Universidade para Todos em Alagoas.	Gabriel Soares de Azevedo Filho	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos	2018
Políticas Nacionais para a Educação Infantil: Uma análise do Proinfantil em Alagoas.	Maria Margarete da Silva	Inalda Maria dos Santos	2016
O livro didático (LD) para o ensino de ciências: análise sobre o conteúdo de Higiene/Doença na Coleção Projeto Buriti para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental	Javan Sami dos Santos	Edna Cristina do Prado	2015
O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) como mecanismo da descentralização financeira, participação e autonomia na gestão escolar: Possibilidades e limites. 2015	Givanildo da Silva	Inalda Maria dos Santos	2015
Limites e desafios da gestão democrática na escola pública: Um estudo a partir do sertão alagoano	Luciene Amaral da Silva	Inalda Maria dos Santos	2015

Título	Autor	Orientador	Ano de defesa
Transferência de renda nas famílias: O Programa Bolsa Família (PBF) e seu impacto no rendimento escolar.	Maria José Santos da Silva	Inalda Maria dos Santos	2014
O Programa Gestão Nota 10: parceria público-privado na educação	Maria Fabiana da Silva Costa	Inalda Maria dos Santos	2013
Atuação do coordenador pedagógico na rede pública: impactos na formação docente.	Jaqueline do Nascimento Lopes	Inalda Maria dos Santos	2013
Qualidade em Educação: relação entre PDE-Escola e a evolução do índice de desenvolvimento da educação básica nas escolas públicas de Maceió	Jacy de Araújo Azevedo	Inalda Maria dos Santos	2013
Gestão Democrática na 13ª Coordenadoria Regional de Educação do Estado de Alagoas: uma análise comparativa do clima organizacional entre duas instituições de ensino (1999 a 2010)	Claudia Campos Cavalcante Gomes	Edna Cristina do Prado	2013
O Ensino Fundamental de Nove Anos no Estado de Alagoas: um estudo da efetivação da política de implantação a partir da experiência do município de Delmiro Gouveia-AL. 2012	Idnelma Lima da Rocha	Inalda Maria dos Santos	2012
Um estudo acerca da gestão democrática nas escolas públicas do Ceará (2007-2010): avanços e recuos	Vagna Brito de Lima	Inalda Maria dos Santos	2012
Gestão democrática na EJA: um olhar sobre o CEJA Remy Maia em Palmeira dos Índios - AL	Marcia Suely de Oliveira Araujo	Edna Cristina do Prado	2012
A Organização do Movimento Sindical dos Trabalhadores em Educação de Alagoas da Rede Estadual de Ensino no Período de 1990 a 2000	Jailton de Souza Lira.	Edna Cristina do Prado	2011
As relações étnico-raciais no livro didático da educação de jovens e adultos: implicações curriculares para uma sociedade multicultural	Karla de Oliveira Santos	Edna Cristina do Prado	2011
Gestão democrática na escola pública alagoana? Limites e possibilidades do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).	Maria Betânia Gomes da Silva Brito	Edna Cristina do Prado	2010
Gestão e EJA no município de Maceió - AL	Maria Jeane Bonfim da Silva	Edna Cristina do Prado	2010
Reflexos das Concepções de Educação de Jovens e Adultos: uma análise de conceitos e sentidos a partir dos dizeres dos professores	Eunice Maria da Silva	Edna Cristina do Prado	2010

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

É possível destacar, também, outras pesquisas concluídas que foram desenvolvidas por membros do GAE, estudos com duração de 2 e de 4 anos, desenvolvidas no período de 2013 a 2015 e 2012 a 2016, respectivamente.

Quadro 4 – Pesquisas concluídas desenvolvidas por membros do GAE.

PESQUISAS CONCLUÍDAS			
Título	Coordenador(a)	Editais	Períodos
A Política de Remuneração dos Professores da Rede Municipal de Maceió/AL: legislação, impactos e desafios	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos	Edital FAPEAL PPP 01-2011	2012-2016
Avaliações externas do curso de Bacharelado em Direito: aproximações e distanciamentos do ENADE e Exame da OAB	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	Edital Ciências Humanas – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Nº 43/2013 – CNPq	2013- 2015
A gestão democrática da educação básica no Nordeste: inventário analítico das formas de provimento do cargo de gestor escolar nas redes públicas municipais	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	Edital Universal – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq Nº 14/2011	2013- 2015

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

O GAE possui membros que estão em cursos de graduação, sendo assim desenvolvem pesquisas de Iniciação Científica junto a professores que também fazem parte desse grupo de pesquisa. Apresentam-se a seguir pesquisas desenvolvidas por esses estudantes que ocorreram no decorrer de um ano cada uma, datam de 2009 a 2017.

Quadro 5 – Pesquisas concluídas do Programa de Iniciação Científica (PIBIC) desenvolvidas por membros do GAE.

PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – PIBIC		
Título	Coordenador(a)	Períodos
Ensino Superior nos países e regiões de língua portuguesa: tendências da produção acadêmica atual	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	2016-2017 (CNPq e PIBIC/UFAL)
A produção científica nacional acerca do financiamento do Ensino Superior	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	2014-2015 (CNPq)
Inventário analítico da produção científica sobre ações afirmativas nas universidades públicas brasileiras	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	2014-2015 (CNPq)
Financiamento da Educação na Perspectiva do Planejamento: análise do plano municipal de educação de Maceió	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos	2014-2015 (CNPq)
A Política de Descentralização de Recursos para a Educação: análise da transição do Fundeb para o Fundeb	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos	2013-2014 (CNPq)
A produção científica brasileira sobre o Programa Nacional de Formação Escola de Gestores: um estado da arte	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	2013-2014 (CNPq Ação Afirmativa)

Título	Coordenador(a)	Períodos
O Controle Social no Contexto da Política de Financiamento da Educação	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos	2012-2013 (CNPq)
Formas de Provimento do Cargo de Gestor Escolar em Alagoas: tendências e configurações atuais na rede de educação pública municipal	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	2011-2012 (CNPq)
Gestão escolar & educação de jovens e adultos na rede pública estadual de Maceió AL: interfaces, possibilidades e limites.	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	2010-2011 (CNPq)
Gestão escolar & educação de jovens e adultos na rede pública municipal de Maceió-AL: interfaces, possibilidades e limites.	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	2009-2010 (CNPq)

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

Mencionam-se até o momento obras e pesquisas concluídas, porém há, ainda, estudos que estão sendo desenvolvidos por membros do GAE, inclusive com financiamento de agências como o CNPq e Fapeal. As duas pesquisas destacadas abaixo são referentes a editais de 2016.

Quadro 6 – Pesquisas em andamento desenvolvidas por membros do GAE.

EM ANDAMENTO		
Título	Coordenador	Edital
A educação jurídica nos países e regiões de língua portuguesa	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	Edital Universal nº01 /2016 – CNPq
Práticas exitosas em gestão escolar no estado de Alagoas: um mapeamento a partir dos sujeitos	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado	Fundação de Amparo à Pesquisa de Alagoas – Fapeal nº 13/216

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

Pode-se observar, com o quadro a seguir, que, além das pesquisas concluídas com alunos do PIBIC, têm-se também pesquisas que estão em andamento. Esses estudos trazem contribuições significativas para o contexto educacional, ao mesmo passo que, para os alunos de graduação, é de grande relevância no que concerne à sua aprendizagem e aprimoramento acerca de como desenvolver pesquisa.

Quadro 7 – Pesquisas em andamento do Programa de Iniciação Científica (PIBIC) desenvolvidas por membros do GAE.

INICIAÇÃO CIENTÍFICA (PIBIC) - EM ANDAMENTO	
Título	coordenador
A produção e a disseminação do conhecimento em educação no estado de Alagoas: 15 anos do PPGE/UFAL	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado
Estudo analítico dos pressupostos da democratização da educação: a experiência brasileira	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos
Produções Científicas sobre Gênero, Raça e Classe: o panorama da pesquisa em Alagoas	Profa. Dra. Jusciney Carvalho Santana

Título	coordenador
Contratações temporárias e precarização do trabalho docente na região metropolitana de Maceió	Prof. Dr. Jailton de Souza Lira
Levantamento e sistematização de fontes documentais relacionadas à organização e modernização da escola primária alagoana (1901-1930)	Profa. Dra. Edna Telma Fonseca e Silva Vilar

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

Destacam-se ainda, de acordo com o site do GAE, teses que estão sendo desenvolvidas. Ressaltando que podem existir mais estudos já desenvolvidos ou em andamento realizados por membros desse grupo de pesquisa, no entanto, somente foram apresentadas aquelas que estão disponíveis na página no GAE.

Quadro 8 – Teses em andamento desenvolvidas por membros do GAE.

TESES EM ANDAMENTO		
Título	Orientanda	Orientadora
Planos de carreira do magistério na rede pública municipal de ensino de alagoas: questões para a democratização da gestão escolar.	Isabela Macena dos Santos	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado
Análise das práticas pedagógicas e avaliativas utilizadas em instituições públicas e privadas de ensino jurídico brasileiro: em busca de uma educação voltada à emancipação humana nos cursos de direito.	Carla Priscilla Barbosa Santos Cordeiro	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado
O currículo para o ensino jurídico: uma proposta de formação de profissionais para a cidadania.	Lana Lisier Palmeira	Profa. Dra. Edna Cristina do Prado
Planejamento educacional: um estudo do plano estadual de educação de alagoas (PEE/AL- 2015-2025)	Jacy de Araújo Azevedo	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos
A participação da sociedade na elaboração das políticas públicas educacionais: o caso do PME no município de Santana do Ipanema.	Luciene Amaral da Silva.	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

Além das teses em andamento, têm-se ainda as dissertações que estão sendo desenvolvidas por membros do grupo de pesquisa.

Quadro 9 – Dissertações em andamento desenvolvidas por membros do GAE.

DISSERTAÇÃO EM ANDAMENTO			
Título	Orientada	Orientadora	
Avaliação da política pública Projovem Urbano no município de Maceió/AL: Ingresso, permanência e conclusão no curso.	Martha Vanessa Lima do Nascimento	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos	
A gestão democrática na rede estadual de ensino de Arapiraca/AL: a atuação do conselho escolar	Cíndia Maria Braga Albuquerque	Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos	

Fonte: adaptado do site da UFAL/CEDU/GAE. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/cedu/pesquisa/grupos-de-pesquisa/gae>

Tais pesquisas mostram que a temática de gestão e avaliação educacional, bem como as que a ela estão direta ou indiretamente relacionadas, está ativamente em discussão e ganha destaque no âmbito das pesquisas desenvolvidas na Ufal, mais precisamente através do GAE. Esses dados foram coletados no site do GAE no período de cinco a quinze de dezembro de 2017.

Aponta-se, também, um mapeamento dos estudos desenvolvidos no estado de Alagoas que versam sobre a gestão democrática e Conselho Escolar. Os dados apresentados foram coletados no banco de dados da Capes, no período de 05 (cinco) a 10 (dez) de agosto de 2017. São estudos que foram realizados entre os anos de 2003 a 2016. Trata-se, portanto, apenas de um mapeamento em nível de mestrado e doutorado, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 10 – Mapeamento dos estudos desenvolvidos em Alagoas na área da gestão democrática.

Nº	Obra	Tipo	Autor	Ano	Instituição	Resumo
1	Da indicação à eleição de gestores escolares em municípios alagoanos: ares de ruptura ou de permanência?	Dissertação	Isabela Macena dos Santos	2016	UFAL	Constitui-se em uma análise da gestão de escolas alagoanas que escolhem o gestor por meio de eleição ou indicação político-partidária, tendo como recorte temporal o período compreendido entre os anos de 2011 a 2015 (SANTOS, 2016).
2	O papel da representação profissional na gestão democrática das escolas alagoanas.	Dissertação	Eva Pauliana da Silva Gomes	2015	UFAL	Trata-se de uma análise sobre a representação profissional dos gestores das escolas públicas da rede municipal na capital alagoana e seu papel na gestão democrática.

Nº	Obra	Tipo	Autor	Ano	Instituição	Resumo
3	Limites e desafios da gestão democrática na escola pública: um estudo a partir do sertão alagoano'	Dissertação	Luciene Amaral da Silva	2015	UFAL	O estudo objetivo analisar quais os motivos que levaram três escolas da 6ª Coordenadoria Regional de Educação pertencente à Secretaria de Estado da Educação de Alagoas a passarem pela indicação de professores para o provimento da função de gestor escolar dentro de um processo de gestão democrática implantado na rede pública estadual de ensino desde 1999.
4	O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) como mecanismo da descentralização financeira, participação e autonomia na gestão escolar	Dissertação	Givanildo da Silva	2015	UFAL	O objetivo geral da pesquisa foi compreender o PDDE como mecanismo da descentralização financeira proporcionando melhoria na gestão democrática por meio do colegiado escolar e o gerenciamento dos seus recursos em face da autonomia de uma instituição educativa.
5	O olhar do gestor escolar sobre o índice de desenvolvimento da Educação Básica.	Dissertação	Vânia Márcia da Silva Laurentino	2013	UFAL	O objetivo central desta pesquisa converteu-se em “analisar a relação entre o trabalho do gestor escolar (no cenário da gestão democrática) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)”, política de avaliação e monitoramento de desempenho escolar implantada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2007 (LAURENTINO, 2013).
6	A gestão democrática da educação em alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional.	Dissertação	Claudia Campos Cavalcante Gomes	2013	UFAL	A presente investigação realizou uma análise comparativa sobre a cultura organizacional de duas instituições de ensino da 13ª CRE que vivenciam o processo de gestão democrática implementado no âmbito das escolas públicas da rede estadual no Estado de Alagoas. Com recorte temporal de 1999 à 2010 (GOMES, 2013).
7	Propostas e instrumentos adotados na implantação da gestão democrática em Maceió (Alagoas 1993-1996)	Dissertação	João Roberto da Mota Silva	2012	PUC-SP	Sem dados, pois o Trabalho é anterior à Plataforma Sucupira.

Nº	Obra	Tipo	Autor	Ano	Instituição	Resumo
8	A gestão democrática na escola pública alagoana: interfaces com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-ESCOLA)	Dissertação	Maria Betânia Gomes da Silva Brito	2012	UFAL	Esta pesquisa está inserida no campo de estudo do planejamento e avaliação da gestão educacional no contexto da escola pública brasileira, a partir do marco legal construído na década de 1990, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, que foi precedida pelas demandas por uma escola participativa (BRITO, 2012).
9	Planejamento Educacional e Participação Democrática: um estudo sobre a rede pública estadual de ensino em Alagoas (1999-2004).	Dissertação	Tiago Leandro da Cruz Neto	2008	UFAL	Este estudo teve o objetivo de investigar, no período de 1999-2004, o planejamento educacional, sob a perspectiva da participação escolar, realizado pelo aparelho burocrático estatal Secretaria Executiva de Educação de Alagoas (SEE/AL) a partir da implantação na rede do modelo de gestão educacional democrático em 1999 (CRUZ NETO, 2008).
10	Pelos caminhos da democratização: possibilidades e implicações na educação municipal de Maceió 1993/1996'	Dissertação	Vera Lúcia França de Lima	2003	UFAL	Sem dados, pois o Trabalho é anterior à Plataforma Sucupira.

Fonte: Banco de dados da Capes.

Os estudos desenvolvidos no estado de Alagoas acima apresentados abordam questões de grande relevância. Apresenta-se brevemente uma análise sobre o contexto desses estudos e os resultados que puderam ser alcançados através deles.

O estudo de Santos (2016) traz como objetivo central a proposta de “analisar se há ou não mudanças e diferenças significativas em escolas públicas municipais de Alagoas que realizam eleições de diretores quando comparadas às com indicação político-partidária” (SANTOS, 2016, p. 9). Aponta como resultado que, tanto nas escolas com indicação quanto nas com eleição, há a necessidade de fortalecimento dos mecanismos de gestão democrática, pois, embora em graus diferentes, ainda há interferências político-partidária na gestão das escolas analisadas.

Com esse estudo, nota-se a relevância de se desenvolver um trabalho de formação continuada com esses gestores e conseqüentemente com toda a equipe escolar, de modo que se possa desenvolver uma consciência crítica acerca do papel do gestor, bem como de todos

que compõem o Conselho Escolar, a fim de viabilizar um processo eletivo que de fato favoreça o desenvolvimento da escola, podendo com isso deixar de lado o perfil político- partidário que tanto está presente no espaço escolar.

Gomes (2015) aponta como objetivo “analisar como ocorrem os efeitos da representação profissional dos gestores no processo da gestão democrática nas escolas públicas de Maceió” (p.8). A pesquisa foi realizada com a Associação de Diretores e Ex- Diretores das Escolas Públicas de Maceió (ADEEPAM) já de acordo com o Sindicato dos Trabalhadores da Educação em Alagoas (SINTEAL), foi constatado que

os espaços de luta “associação e sindicato” apresentam, em Maceió, atuações e interesses distintos nas relações de poder. Os membros da ADEEPAM procuram defender interesses particularizados, denotando uma atuação restrita com forte relação política. Os filiados ao SINTEAL buscam melhorias para a educação pública e lutam pela valorização profissional (GOMES, 2015, p. 8).

As pesquisas mostram que, enquanto os interesses dos profissionais da educação ainda forem individuais e particulares, não haverá perspectivas de melhorias para o sistema educacional, somente com o desenvolvimento de uma consciência coletiva será possível vislumbrar um futuro menos difícil nos espaços escolares. É preciso um repensar sobre as verdadeiras prioridades para a melhoria da escola.

O estudo de Luciene Amaral da Silva (2015) objetivou analisar o que levou a indicação de professores para o provimento da função de gestor escolar em três escolas da 6ª Coordenadoria Regional de Educação, considerando um contexto no qual a gestão democrática já tivera sido implementada no estado de Alagoas. Para isso, a autora desenvolve um levantamento acerca da prática de eleição na rede estadual, visando com isso analisar se se tratava de um fenômeno local. Além disso, buscou compreender o que levou aos professores das escolas investigadas a não se interessarem pela função de gestor nas referidas escolas, o que acarretou na escolha por indicação.

A pesquisa desenvolvida por Givanildo da Silva (2015) buscou refletir sobre as limitações do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) após a descentralização financeira, participação e autonomia terem se consolidado na escola. Desenvolveu, ainda, um estudo sobre as concepções teóricas e normativas que versam sobre o PDDE, além de apresentar a importância da gestão financeira, tanto no que concerne a organização pedagógica, quando administrativa.

Diante dessa análise, o estudo chegou a diversas constatações, as quais serão apresentadas de forma breve e resumida: a descentralização financeira como favorável ao

desenvolvimento escolar, levando a inclusão e integração nas decisões e nas práticas educativas; o PDDE contribui com a organização pedagógica, administrativa e financeira das escolas públicas dando espaço para a participação da comunidade escolar; favoreceu a efetivação de uma gestão compartilhada; a autonomia do programa é relativa visto que já está pré-estabelecido como o recurso deverá ser utilizado. A partir dessas constatações, o autor aponta que a atuação do colegiado (Conselho Escolar) é importante para que se possa vivenciar a gestão democrática no contexto da escola pública.

O estudo desenvolvido por Laurentino (2013, p. 8) “configurou-se na relação entre a gestão democrática e o Ideb, cuja base empírica materializou-se em 18 escolas públicas estaduais de Maceió, em que se privilegiou o Ideb de 2009 como ano de referência para coleta dos dados”. Para a parte de investigação da pesquisa, a autora aponta a duração de dois anos (2010-2012). Como resultados, revela que não há relação direta do Ideb e o trabalho da gestão na escola, que

os gestores que trabalham na instância intermediária de implementação das políticas de educação em Alagoas não estabelecem os encaminhamentos necessários para a discussão dos resultados na escola; à gestão democrática é importante para o processo de avaliação institucional embora isso não signifique alcance de metas preestabelecidas pelo Estado; o gestor escolar enfrenta sérias dificuldades no sentido de organizar e sistematizar de modo equitativo e com boa qualidade o sistema educacional devido a problemas estruturais na organização e funcionamento da rede estadual de ensino, e, finalmente: os gestores escolares reconhecem e valorizam o Ideb como ferramenta de monitoramento da rede pública de ensino estadual embora o desconheçam em sua formação e essência (LAURENTINO, 2013, p.8).

Este estudo aponta também a necessidade de um maior reconhecimento dos mecanismos avaliativos da educação, uma vez que seus resultados são vistos apenas pelo viés do monitoramento da rede de ensino. É preciso, como bem mostra a pesquisadora, discutir os resultados apontados pela avaliação, para a partir dele desenvolver mecanismos que possam sanar os problemas existentes e melhorar a qualidade do ensino oferecido.

Gomes (2013), por sua vez, buscou caracterizar as especificidades da administração escolar na perspectiva de gestão democrática, discutindo sobre Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico, dialogando ainda com o início da formação política do Estado de Alagoas e enfatizado a centralização do poder que sempre esteve presente. Além disso, realizou uma abordagem sobre o processo de implementação da gestão democrática nas escolas da rede estadual de ensino no período de 1999 até 2010. Os resultados da pesquisa mostraram que

[...] há um distanciamento do que se compreende por gestão democrática, uma vez que não há o compartilhamento do poder, sendo, portanto, os gestores quem ainda direcionam o ordenamento dos trabalhos a serem executados, não resolvendo os

problemas de forma dialogada com todos os segmentos da comunidade escolar (GOMES, 2013, p. 7).

Além disso, Gomes (2013) acrescenta que o termo gestão democrática está apenas circunscrito aos documentos da escola, pois, nos espaços investigados, não há descentralização e diálogo. Dessa forma, “constatou-se que o compartilhamento do poder, essencial para a concretização da gestão democrática no estado ainda se configura como algo a ser conquistado” (GOMES, 2013, p. 7).

O estudo de Brito (2012, p.8) foi demarcado em três blocos de análise:

primeiro, os conceitos, sentidos, história e implicações da gestão democrática na escola, do século XX ao século XXI; em seguida, a reflexão sobre a gestão democrática na escola pública alagoana e seus desdobramentos no âmbito do PDE-Escola e, por fim, no terceiro momento, destaca-se as mudanças empreendidas na escola sob a lógica do PDE-Escola (BRITO, 2012, p. 8).

A autora teve como objetivo compreender os sentidos da gestão democrática “no ordenamento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96 e na concepção dos vários grupos presentes nesse contexto, com base no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola, após o decreto 6. 094, de 24 de abril de 2007” (BRITO, 2012, p. 8). Brito (2012, p.8). destaca que o resultado de sua investigação aponta “para um processo de gestão por resultados, impulsionado pelo avanço das políticas neoliberais, conduzindo a escola pública nas orientações dos organismos internacionais que financiam a educação nacional”.

Segundo Cruz Neto (2008), no período de implantação do modelo de gestão educacional democrática, tentou-se conhecer a localidade a fim que se fosse possível planejar ações para o desenvolvimento de uma cultura de participação ainda pouco expressiva. Contudo, as ações estavam “muito mais restritas às orientações burocráticas do funcionamento dos mecanismos implantados, como o preenchimento de relatórios, notas fiscais etc.” (CRUZ NETO, 2008, p. 8). O pesquisador destacou também que esse processo de planejamento apresentou características tradicionais “constituindo-se num processo de planejamento descompartilhado no aparelho burocrático, pela ausência de ações focalizadas em uma participação de base e pelas sucessivas trocas dos gestores da Secretaria Executiva de Educação” (CRUZ NETO, 2008, p. 8).

Apresentar as pesquisas já desenvolvidos no estado de Alagoas torna-se relevante, uma vez que são discussões que trazem grande valor às pesquisas na temática abordada, sendo

estudos que contribuem significativamente para os avanços no que concerne ao âmbito educacional no estado de Alagoas. Apontar um resgate dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do GAE é relevante ao passo que esses estudos se tornam referência para o estado, pois se trata de um grupo ativo que vem atuando e contribuindo com a temática da gestão e avaliação educacional, especificamente. Do mesmo modo, essa pesquisa vem também colaborar com a reflexão teórica e empírica sobre os limites da gestão democrática em Alagoas.

1.6 Aspectos metodológicos

A fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo, a metodologia utilizada foi através da pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica “[...] nos informará sobre a situação atual do problema, sobre os trabalhos já realizados a esse respeito e sobre as opiniões reinantes; [...] auxiliará no estabelecimento das variáveis e na própria elaboração do plano geral da pesquisa” (RUIZ, 2010, p. 51). Já a pesquisa de campo aqui é “[...] utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 169). Segundo Gonsalves (2001, p.67),

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Dessa forma, a pesquisa de campo torna-se indispensável a este estudo. Para melhor análise dos dados, adota-se uma abordagem qualitativa, pois ela auxilia

[...] na escolha adequada de métodos e teorias convencionais; no reconhecimento e análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2009, p. 23).

Por meio da abordagem qualitativa, buscou-se compreender a realidade do sujeito investigado. O recorte temporal dado a esse estudo data de maio a dezembro do ano 2017, momento em que a pesquisa foi desenvolvida. O referencial teórico utilizado parte dos estudos de Cury (2002; 2005), Dourado (2002; 2004; 2007), Libâneo (2007), Lima (2009), Lordêlo (2001), Lück (2011), Paro (2000; 2001; 2016), entre outros.

A pesquisa de campo foi realizada nas escolas da rede estadual que estão localizadas no município de Arapiraca. Inicialmente a investigação seria em 3 (três) das 16 (dezesesseis) escolas estaduais localizadas no referido município. O critério de escolha das três escolas, objeto de pesquisa, era baseado na nota do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB/2015, seriam escolhidas as escolas que obtiveram a maior nota, a de nota intermediária e a de menor nota do IDEB/2015. Considerando que a nota do IDEB é de grande relevância para a análise do desenvolvimento educacional.

Durante a busca para que fosse obtida a autorização para realização da pesquisa foram encontradas algumas dificuldades. Em primeiro lugar, as escolas estavam em reforma e, embora estivesse tendo aulas, a gestão alegou não ter condições de dar suporte para o desenvolvimento da pesquisa. Em segundo lugar, notamos certa resistência por parte da gestão quando mencionado que a pesquisa seria referente à atuação do Conselho Escolar.

Diante disso, o campo para realização da pesquisa tornou-se muito restrito, pois não havia disponibilidade por parte das escolas. Sendo assim, restou desenvolver a pesquisa nas escolas que se mostraram favoráveis e dispostas a nos receber, que foram duas: uma de pequeno porte com cerca de 262 alunos e nota 2.7 no IDEB/2015 e outra de médio porte com cerca de 478 alunos e nota 3.8 no IDEB/2015. Considerando que a maior nota do IDEB/2015 foi 5.1 e a menor 2.2, a pesquisa foi desenvolvida com escolas de notas intermediárias. Optou-se pela escolha dessas escolas para que assim se pudesse compreender o que vem sendo realizado nestas instituições (no que tange as ações, via Conselho Escolar).

É importante ressaltar que não se trata das notas a nível de estado, mas sim das escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca. A pesquisa não foi realizada em todas as escolas porque não haveria tempo suficiente para a investigação e análise dos dados que seriam coletados. Desse modo, espera-se que os resultados desse estudo contribuam para que se possa alcançar o desenvolvimento da gestão democrática de forma efetiva e que sirva de base para que estudos mais amplos sejam desenvolvidos na mesma linha temática.

Nas referidas escolas, foi desenvolvido um estudo acerca da atuação dos Conselhos escolares, buscando investigar se de fato o Conselho tem apresentado características de participação e efetividade em sua prática escolar. Para isso, utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, a observação, o questionário e o grupo focal. A observação forneceu dados sobre como a gestão da escola está sendo desenvolvida, bem como de que forma e com que frequência o Conselho Escolar atua nestes espaços.

Inicialmente pretendeu-se aplicar questionário com um representante de cada segmento acrescido da pessoa do gestor – membro nato no segmento professor – o que daria

um quantitativo de 5 (cinco) pessoas – um pai, um aluno, um professor, um técnico e um gestor. Nesse momento, tratava-se de três escolas, o que daria um número de 15 sujeitos participando da pesquisa. Porém, com a dificuldade de encontrar escolas dispostas a aceitar a pesquisa, o número de escolas mudou para duas e, considerando que os Conselhos das escolas estaduais possuem 16 (dezesesseis) membros, 4 (quatro) por segmento, sendo desenvolvida com pelo menos um membro de cada segmento, além do gestor. Sendo assim, a pesquisa foi desenvolvida com 10 participantes.

O questionário foi realizado com cada membro dos segmentos que compõem o Conselho de cada escola objeto de pesquisa. Estas perguntas constaram de questionamentos a fim de, por meio das falas dos conselheiros, analisar posicionamentos sobre aquilo que entendem sobre gestão democrática, participação, descentralização e autonomia.

O grupo focal foi utilizado como técnica de investigação qualitativa. Esse método é desenvolvido por meio de entrevista em grupo. De acordo com Gondim (2003, p. 151),

o moderador de um grupo focal assume uma posição de facilitador do processo de discussão, e sua ênfase está nos processos psicossociais que emergem, ou seja, no jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema. Os entrevistadores de grupo pretendem ouvir a opinião de cada um e comparar suas respostas; sendo assim, o seu nível de análise é o indivíduo no grupo. A unidade de análise do grupo focal, no entanto é o próprio grupo. Se uma opinião é esboçada, mesmo não sendo compartilhada por todos, para efeito de análise e interpretação dos resultados, ela é referida como do grupo.

Desta forma, utilizou-se a técnica com os Conselhos Escolares de cada escola separadamente, de modo que os dados coletados pudessem *a posteriori* ser analisados, possibilitando um comparativo entre os posicionamentos colocados em cada grupo. Desta maneira, esse estudo analisa os dados da pesquisa de modo a considerar os contextos reais existentes, visando ainda perceber os fatores que foram determinantes no posicionamento dos sujeitos investigados.

As contribuições desta pesquisa podem ser de grande relevância ao estudo da gestão democrática educacional podendo contribuir de forma significativa para a melhoria deste princípio constitucional no âmbito escolar, o que, conseqüentemente, será de grande valia para a atuação dos docentes envolvidos assim como para todos os segmentos que compõe a escola. Uma vez que o desenvolvimento da pesquisa possa apontar formas de contribuir com a atuação do Conselho Escolar, bem como da gestão da escola, sem dúvida acarretará um melhor desenvolvimento deste espaço como um todo, garantindo aos profissionais que ali se

encontram um espaço educacional favorável à aprendizagem e buscando, de forma conjunta, alcançar os objetivos da escola.

Este estudo compreende três seções, a saber: a primeira seção aponta um breve resgate histórico tratando da reforma do estado e da educação, momento de grande relevância na definição do princípio da gestão democrática, o qual passa a ter um novo olhar sobre o espaço escolar. Disserta-se também nesta seção sobre a gestão democrática em um contexto local, abordando o estado de Alagoas e o município de Arapiraca, campo de investigação.

A segunda seção esclarece os aspectos gerais da gestão democrática e sobre as eleições para diretor/gestor, apontando esta evolução como caminho para efetivação da gestão democrática. Versa, ainda, sobre gestão democrática e o Conselho Escolar, analisando as categorias descentralização, participação e autonomia. Apontando também uma pesquisa desenvolvida sobre o Plano de Fortalecimento do Conselho Escolar, mecanismo que, como o próprio nome já diz, deveria fortalecer e preparar os conselheiros para suas funções, o que a nosso ver ainda carece de melhorias.

Por fim, a terceira seção apresenta os dados da pesquisa de campo, trazendo inicialmente as características dos espaços investigados, propondo uma análise do Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, a fim de analisar se esses documentos apontam para o princípio da gestão democrática relacionando-os com os dados da observação desenvolvida. Disserta, ainda, sobre os dados coletados através do questionário aplicados aos segmentos do Conselho Escolar, bem como daqueles adquiridos através do grupo focal, realizado também com os conselheiros.

2 A REFORMA DO ESTADO E DA EDUCAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

As leis não bastam. Os lírios não nascem das leis.²

Carlos Drummond Andrade

A temática a qual esse estudo se propõe versa sobre o Estudo da Gestão Democrática em Alagoas: um olhar sobre os aspectos pedagógico, participativo e descentralizado. Essa pesquisa visa analisar se estes aspectos – que é característico do princípio democrático – está sendo efetivado nas escolas, considerando para isso a atuação do Conselho Escolar, uma vez que é este o órgão que agrega todos os segmentos que compõe a escola e, por sua vez, oportuniza a participação na tomada de decisão – condição para a existência da gestão democrática.

Partiu-se inicialmente de uma análise de cunho conceitual – com base em referenciais teóricos importantes que subsidiam os temas discutidos. Bem como de uma abordagem legal – através do estudo da legislação por meio da qual o princípio da gestão democrática foi instituído. Considerando que toda discussão pressupõe um resgate histórico, apresenta-se, inicialmente, de que forma a gestão democrática foi instituída, dissertando acerca da reforma do Estado e da educação, tornando possível uma discussão a partir de uma visão ampla.

Desenvolver um resgate histórico é indispensável a toda pesquisa, pois somos sujeitos históricos e tudo que acontece em nossa sociedade é fruto do movimento desse processo. Conhecer as raízes de cada evolução, seja ela no âmbito social ou educacional, é condição para que se possa inferir de forma adequada sobre a conjuntura apresentada nos dias atuais. O reconhecimento de nós, enquanto sujeito, depende de um processo de construções e desconstruções que são fruto, também, de um resgate histórico. É a partir dessa concepção que se apresenta nesta seção os caminhos pelos quais a gestão democrática teve que percorrer até ser hoje princípio constitucional adotado em todas (ou pelo menos na maioria) das escolas estaduais do Brasil.

Após um necessário caminhar pela reforma do Estado até a nova legislação que trouxe mudanças significativas no cenário educacional, discorre-se sobre o novo olhar da gestão democrática que surge após a Constituição de 1988 e a LDBEN de 1996. Posteriormente dá-

² Verso do poema intitulado Nosso Tempo, de Carlos Drummond Andrade.

Apresenta-se este verso para iniciar esta seção uma vez que trata-se de como a questão das reformas, principalmente no âmbito educacional, apontam normas e leis que impõe uma nova forma de atuação, porém não é de cima para baixo que ensina, mas através de formações coletivas, de discussões, são os momentos durante o percurso que fazem com que os alunos aprendam, não somente as provas ou exames finais.

se continuidade tratando da implementação da gestão democrática no estado de Alagoas, campo empírico onde a pesquisa se desenvolve.

2.1 Resgate sócio-histórico-educacional: o contexto das reformas

Com o fim dos governos militares de 1964 a 1985, surgem os primeiros passos para que ocorresse no Brasil a reforma educacional, que teve início a partir dos anos de 1980 e 1990, com mais expressividade na década de 1990. Embora já com um desabrochar no governo de Fernando Collor de Mello, somente foi aprofundada no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998)³. Assim, “iniciou-se um processo de desconstrução legal e institucional, que abriu o caminho para a reestruturação da ordem econômica e, sobretudo, para a refundação do Estado e da sociedade de acordo com os novos parâmetros consagrados internacionalmente” (DINIZ, 2001, p. 13). O discurso agora era de privatização e de supremacia mercadológica, chave para o crescimento econômico.

A reforma educacional aponta caminhos que levam para a democratização da educação e do ensino. Consideramos importante destacar que, em meados da década de 1980, o objetivo esteve centralizado na racionalidade democrática (acarretando dispersão de recursos e práticas clientelistas), enquanto na década de 1990 havia maior preocupação com relação à racionalidade financeira (redução de gastos públicos, dependência do capital financeiro internacional) (SOUZA; FARIA, 2004).

De acordo com a visão de Vera Maria Vidal Peroni – doutora em Educação e professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – as mudanças na gestão são fruto da hegemonia do capital, que visa o lucro e a privatização de todas as políticas sociais.

Entendemos que as mudanças na gestão são partes de alterações societárias. Em uma sociedade hegemônica pelo capital, a gestão pública sempre teve como parâmetro o mercado, mas diferentes organizações da produção interferem de diferentes formas na gestão do trabalho e nos parâmetros para o setor público, em particular, para a educação. Outro fator que também consideramos importante para a mudança nos parâmetros da gestão pública é a proposta de quase-mercado da *Public Choice*, corrente neoliberal que propõe aproximação cada vez maior entre as escolhas públicas e os parâmetros do mercado (PERONI, 2012, p. 19).

Diante da intencionalidade que há por trás das ações no sistema capitalista Peroni (2012) menciona que a gestão democrática da educação faz parte do projeto de democratização social, no qual todos os elementos e processos que configuram as práticas

³ Fernando Henrique Cardoso teve dois mandatos nessa época 1995 a 1998 - 1º mandato e 1999 a 2002 - 2º mandato.

democráticas no espaço escolar (político-pedagógico, a participação em Conselhos, a eleição para diretores, a autonomia financeira) “são processos pedagógicos de aprendizagem da democracia, tanto para a comunidade escolar, quanto para a comunidade em geral, porque a participação, depois de muitos e muitos anos de ditadura, é um longo processo de construção” (PERONI, 2012, p.26). Embora ainda com muitos resquícios de tempos de repressão, as mudanças começaram a ocorrer. A educação passa a ser descentralizada, de forma que estados e municípios passam a ser responsáveis pela oferta do ensino público, a chamada descentralização/municipalização.

As políticas públicas foram sendo implantadas a fim de alcançar o objetivo da descentralização⁴. O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef) passa a fazer parte do contexto escolar como forma de manter o desenvolvimento da educação. “Em nome da descentralização, da democratização e da participação, a lei n. 9.424/96 cria a obrigatoriedade da existência de Conselhos para “acompanhamento e controle social” do FUNDEF, em nível federal, estadual e municipal” (LIMA, 2009, p.480). No âmbito escolar, junto à descentralização, surge também a eleição direta para dirigentes escolares e a criação dos Conselhos Escolares.

Essa autonomia, dada aos municípios, passa a ocorrer somente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, tornando efetiva a tese da descentralização através do artigo 2011 da CF,

[...] através da qual se propugna, por ineditismo no Brasil, a organização dos sistemas de ensino entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios pela via do chamado Regime de Colaboração, mais tarde reformulado pela Emenda Constitucional (EC) no 14, de 1996, que viabilizou, no ano seguinte, a implantação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) (SOUZA; FARIA, 2004, p. 926).

Todo esse processo de descentralização resume-se na “transferência de competências de um ente federado para outro, resultando na manutenção de ações pontuais e focalizadas de apoio técnico e financeiro, em detrimento de ampla política de planejamento, financiamento e gestão da educação básica” (DOURADO, 2007, p. 937). Assim, competências que deveriam ser do governo federal passam a ser de responsabilidade de estados e municípios contando apenas com um percentual mínimo de contribuição da união.

⁴Para Casassus, descentralização não é um fim em si mesma, trata-se de uma “política para conseguir determinados fins. Por si, ela não é boa nem má, não é progressiva nem conservadora. É uma política que pode ser boa ou má, progressiva ou conservadora, segundo quem a utilize [...]” (CASASSUS, 1995, p. 97). O autor menciona, ainda, que se essa medida não se apresenta útil deve ser mudada a depender do contexto.

Aponta-se neste estudo para o contexto da reforma no âmbito educacional, porém, como já mencionado, esse período é marcado também por reformas econômicas e políticas que foram bastante expressivas. Cabe destacar, brevemente, que, após 20 anos de ditadura militar, a transição da autocracia para a democracia foi difícil e fruto de muitas lutas. Tal condição de dominação e de repressão se refletiu em índices educacionais baixíssimos.

Lima (2008) aponta impedimentos para que a democracia se efetive no Brasil, uma vez que a redemocratização dos países da América Latina esbarrou no poder econômico do capitalismo internacional. E, por esta razão, os direitos sociais que são característicos da democracia foram reduzidos a direitos políticos, mas especificamente ao direito a voto, distante, portanto, dos aspectos econômicos e sociais. “Isto ocorre porque a democracia foi sempre uma ameaça ao projeto do capital (mesmo se tratando da democracia burguesa)” (LIMA, 2008, p. 93).

A busca por soluções econômicas, políticas e educacionais levou a intervenções dos órgãos internacionais, investimentos do Banco Mundial, além de projetos e programas de caráter compensatórios, que na verdade visavam “‘criar e garantir um mercado’ e as políticas estatais têm suas ações direcionadas com vistas a criar as condições necessárias à privatização, por meio, fundamentalmente, do corte nos gastos com políticas sociais públicas” (MANCIBO; MAUÉS; CHAVES, 2006, p. 41). Nessa ótica, o ideário privatista e mercadológico era tão intenso que o sistema de ensino teria como base a diversidade e a flexibilidade, tornando-se competitivos e diminuindo os gastos públicos.

Comum a esse pensamento, Souza e Faria (2004) expressam que essas mudanças vieram a se consolidarem nos anos 1990 através de um processo de desregulamentação na economia, privatização de estatais, abertura de mercados, reformas da previdência, saúde e educação. Ocorrendo, com isso, a descentralização dos serviços com a justificativa de garantir a otimização dos recursos.

Na América Latina, as mudanças foram ocorrendo com base em receituários, de forma diagnóstica, como bem menciona Souza e Farias (2004). Mencionam, ainda, que, a fim de alcançar os objetivos da reforma, passaram a aderir financiamentos de agências como:

Banco Mundial (BM) – Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD) –, e de instituições voltados para a cooperação técnica, como o Programa das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), entre outras (SOUZA; FARIA, 2004, p. 927).

Nota-se que os interesses econômicos e privatistas sempre estiveram em primeiro plano e que os “investimentos” com educação, mantidos por essas entidades (Banco Mundial, entre outros já mencionados), sempre estiveram voltados a interesses de fortalecimento da ordem capitalista. Nos dias atuais, continuamos sendo forçados a acreditar nas políticas compensatórias, de modo que elas surgem como garantia dos direitos sociais, quando na verdade são apenas ações “tapa buracos”, ou seja, ações que visam suprir as falas das políticas públicas de base. Fiscalizar e exigir dos governantes a garantia dos reais direitos do povo é uma tarefa diária e constante, somente com ações diárias poderemos manter vida a democracia já pouco expressiva. Pois, “Se os homens não estiverem vivos e alertas para que alimentem a democracia, esta morre de inanição, presa na gaiola de ouro do capitalismo. Afinal, a democracia não é obra do capitalismo. Ela é construção histórica dos trabalhadores” (LIMA, 2008, p. 96).

Corroborar-se com o pensamento de Toledo (1994), apresentado por Lima (2008), ao ressaltar que, embora apresente muitas limitações, por estar situada em meio à estrutura capitalista, não há como negar que a democracia cria possibilidades e apresenta melhores condições para os trabalhadores e os setores populares lutarem pela construção de uma sociedade sem privilégios e sem discriminações, “até porque a democracia garante liberdade, ao contrário do autoritarismo que está vinculado diretamente a uma perspectiva burocrática, centralizada e controladora” (LIMA, 2008, p. 98).

É nesse contexto, de reformas e mudanças, a fim por em prática o desejo pela implementação da democracia, que surge a Constituição Federal de 1988 trazendo para os municípios a responsabilidade pelo sistema de ensino fundamental, destacando o regime de colaboração entre os entes federativos. Posteriormente a Lei 9.394/96 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) regulamentou esse regime de colaboração e apontou de forma objetiva as responsabilidades de cada ente.

Sobre esse processo de colaboração apontado pelas legislações (CF e LDBEN), Souza e Faria (2004, p. 930) lembram que a CF, a LDB e a Lei nº 9.424/96 que regulamenta o FUNDEF “indicam aspectos em que a colaboração entre os entes federados deve ser observada, sobretudo em relação à divisão de encargos e de planejamento, e ao estabelecimento de normas”. Desta forma, todas as ações e as divisões de atribuições devem ser planejadas e pautadas em normas previamente estabelecidas, uma vez que os encargos deveriam ser divididos de forma pertinente.

De acordo com o Artigo 3º da LDBEN, Lei 9.394/96, o ensino público deverá ser ministrado de acordo com alguns princípios, os quais estão descritos em doze incisos. Dentre eles, destaca-se o inciso VIII que determina a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). Há ainda o Art. 14º que deixa claro o destaque a participação nas ações escolares.

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).

Os incisos deste artigo destacam a participação como prioritária, com a atuação do profissional de educação e dos membros da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes a fim de que assim se possa garantir a efetividade da gestão democrática no espaço escolar. Sem esses elementos, não há como se efetivar tal prática.

Ainda no que se refere à reforma educacional e à municipalização do ensino, destaca-se o Artigo 10º da Lei 9.394/96, o qual estabelece que os Estados incumbir-se-ão dentre outras coisas de definir, junto aos municípios, forma de colaboração para a oferta do ensino fundamental, de modo que seja assegurada a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com o público atendido e recurso financeiro disponível em cada esfera do poder público. Além disso, o inciso III prevê que sejam elaboradas e executadas políticas e planos educacionais de forma que integrem e sejam coordenadas pelos dois entes (Estado e Município), ressaltando, ainda, que tais políticas devem estar em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação. Estes incisos mostram claramente que o ensino passa a ser dividido entre os entes da federação, porém, havendo um regime de colaboração e com distribuição das responsabilidades. Já no que concerne especificamente aos municípios, o Artigo 11º nos aponta que

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com

recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica (BRASIL, 1996).

Nota-se que as mudanças no sistema educacional são importantes e ao mesmo tempo um risco, pois não se tinha ideia da aplicabilidade dessas medidas, pois inúmeras decisões precisavam ser tomadas, era preciso reorganizar todo o sistema de ensino, uma vez que não se tratava mais de uma relação hierárquica, mas de colaboração. Dentre os desafios dessa autonomia aferida aos municípios, Souza e Faria (2004) destacam o estabelecimento da participação no regime de colaboração; a previsão da educação municipal na formação de suas Leis Orgânicas; “elaboração dos Planos Municipais de Educação (PMEs); constituição de seus Conselhos de Educação e também de Acompanhamento e Controle Social” (p. 931).

Concorda-se com Andrada (2012) ao considerar que o processo de descentralização educacional apenas tornou-se possível em função de dois fatores: a Constituição Federal da República do Brasil de 1988, que possibilitou a autonomia dos municípios enquanto sistema de ensino; e a aprovação da Lei 9.424/96 (BRASIL, 1996b), que legislava sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (Fundef).

Os recursos do Fundef eram enviados de acordo com o número de alunos matriculados na escola o que provocou uma verdadeira “corrida capitalista” pelos recursos a serem repassados para os municípios (ANDRADA, 2012). Percebe-se com isso que a lógica do capital ganha cada vez mais espaço, de modo que os alunos passam a serem vistos como mercadoria, dos quais a escola retira seu sustento. É nesse sentido,

os educandos passam a ter valor monetário, representam recursos aos cofres públicos, ou seja, transformam-se em alunos-mercadoria, o que não se diferencia da atual Lei do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), Lei nº 11.494/07 (BRASIL, 2007 *apud* ANDRADA, 2012, p. 57).

A inversão de valores é visível nesse contexto, nota-se que, ao invés da preocupação estar centrada na qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos, passa-se a valorizar mais o quantitativo, ou seja, quanto mais alunos mais recursos para a instituição. Essa busca excessiva por recurso causa danos ao rendimento dos alunos o que vem se refletindo nas salas

de aulas superlotadas, sem estrutura e mínimas condições de desenvolvimento das atividades educacionais.

Sabe-se que esse caráter mercadológico que vem tomando conta da rede pública de ensino é fruto da luta constante pela manutenção do sistema capitalista. No entendimento de Dourado (2002, p. 240), o financiamento da educação, por parte do Banco Mundial, por exemplo, tem por trás uma finalidade a favor do capital de modo que

ao priorizar a educação básica escolar, restrita à aprendizagem das habilidades cognitivas básicas, as propostas do Banco Mundial indicam que o discurso da centralidade do conhecimento, a despeito de enunciado, configura-se como um artifício de retórica e adesão às premissas do neoliberalismo, reduzindo o processo de formação a uma visão de racionalidade instrumental, tutelada, restrita e funcional ante o conhecimento universal historicamente produzido.

A fim de modificar esse quadro, Andrada (2012) aponta para a necessidade de combater a corrupção e o nepotismo que são inerentes da administração patrimonialista⁵. Além disso, devem-se buscar constantemente melhores condições de trabalho, elevando o nível de qualificação dos educadores, e tentando resolver questionamentos e fragilidades do espaço educacional, voltando-se sempre para a transformação social e a emancipação humana. Com isso, o autor destaca que, apesar das contradições, a descentralização não pode deixar de ser vista como consequência de lutas e reivindicações da sociedade brasileira, que foram realizadas por sujeitos e instituições que defendem a emancipação dos seres humanos, em busca de alcançar e conquistar um espaço de vivência com dignidade, justiça e promotores de cidadania (ANDRADA, 2012).

Com isso, ressalta-se a importância de se continuar lutando em busca de alcançar os objetivos destacados acima, de modo que a educação não seja vista apenas como um mecanismo impulsionador do sistema capitalista, mas que traga meios para sua superação. É no espaço da sala de aula que os alunos podem ter acesso ao conhecimento, a reflexão crítica sobre o mundo e sistema ao qual pertencem ou a ele estão submetidos e, do qual podem e devem participar, porém que essa participação não seja apenas superficial, mas real e transformadora.

Souza e Faria (2004) também destacam a Constituição de 1988 como marco no processo de descentralização, “através da qual se propugna, por ineditismo no Brasil, a organização dos sistemas de ensino entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os

⁵ Esse modelo caracteriza-se pela não distinção entre o que é público e o que é privado, havendo forte presença de nepotismo, corrupção, apadrinhamentos, jogo de interesses.

Municípios pela via do chamado Regime de Colaboração”. Os autores alertam que nesse processo de descentralização nem sempre se tem considerado os limites e as possibilidades para sua efetivação, de modo que deveria se considerar diferentes variáveis que os habilitassem ou não a assumir a prestação de determinado serviço público. Citam como variáveis as próprias condições administrativas, culturais, demográficas, dentre outras.

Assim, considerar as relações entre União, Estados e Municípios, bem como a relação Estado e sociedade, é condição para determinar se houve transferência de poder decisório ou apenas um deslocamento de problemas e encargos, implicando privatização dos serviços públicos (SOUZA; FARIA, 2004). Sobre a municipalização⁶ do ensino no Brasil, Souza e Faria (2004, p. 932) destacam que

as contradições que vêm então demarcando o espaço e a construção da gestão municipal do ensino caracterizam a própria natureza do Estado e da sociedade brasileira que, embora possuam muitas leis supostamente democráticas, têm mantido práticas autoritárias e excludentes, não garantindo a participação de todos os atores envolvidos com a instituição escolar.

De nada adianta municipalizar o ensino e permanecer com práticas excludentes, cujo conceito de participação existe apenas nos documentos oficiais. Dessa forma, têm-se apenas conquistas que não se concretizam. Dito isso, pode-se pontuar que a descentralização assume características de transferência de atribuições, ou seja, permite-se que as estruturas locais detenham certo grau de poder (NOVAES; FIALHO, 2010, p.589). No entanto, em decorrência do processo histórico vivenciado pelo Brasil, a tradição administrativa presente no país é de caráter centralizador o que dificulta ainda mais o processo de descentralização. Descentralizar pode ter seu valor, mas depende de como esse processo é realizado e quais as condições para sua efetivação.

Novaes e Fialho (2010) apontam que a razão para a substituição da administração pública gerencial⁷ se deu pela forte presença do nepotismo, do empreguismo e da corrupção, assim esse modelo surge na tentativa de superar essas mazelas, embora se saiba que essas práticas continuam a existir. Superar essa visão minimalista de apadrinhamentos é uma necessidade, ao mesmo passo que se faz indispensável alcançar a emancipação humana. Nesse contexto, esse modelo administrativo surge com o objetivo de separar a coisa pública da privada, ou seja, separar o político do administrativo.

⁶ Entende-se por municipalização “a transferência de competência das esferas maiores (União e estados) para a menor esfera estatal (o município)” (LORDÊLO, 2001, p. 173).

⁷ A administração gerencial surge como superação da administração burocrática. Apresenta características que visa o alcance de resultados, a busca pela eficiência, tendo forte preocupação com garantia da eficiência e eficácia, o que a faz ter proximidade com o perfil da administração privada.

Ainda, de acordo com Novaes e Fialho (2010), no Brasil a descentralização educacional surge com objetivos de alcançar eficiência e eficácia na prestação do serviço. Para isso, diversos programas passam a ser implantados, tais como: Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE); o Programa Nacional de Livros Didáticos (PNLD); Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) atualmente Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

É importante destacar que esses termos utilizados (eficiência e eficácia) por si só já remetem a intencionalidade de privatização da coisa pública. Nesse contexto, o aluno passa a ser visto como cliente e a escola como empresa que almeja cada vez mais atrair seus clientes e, para isso, procura alcançar resultados eficientes e eficazes. No entanto, sabe-se que isso é realizado seguindo a lógica do capital, no qual o ensino está voltado para a preparação para o mercado de trabalho, uma vez que o conhecimento passado aos alunos é mínimo e apenas com o objetivo de qualificá-los como mão de obra.

Zanardini (2008, p. 159-160), ao falar sobre esse conjunto de reformas do Estado e da educação, aponta que

de um modo geral, é possível perceber que estão explícitos, na Reforma do Estado e da Educação Básica, os critérios necessários à implantação da pretendida modernização, eficiência e flexibilização da gestão pública, a fim de torná-la ágil e eficiente sob o ponto de vista mercadológico, capaz de alcançar bons resultados com a racionalização de recursos e atender às novas demandas que são postas às práticas organizacionais, refletindo um determinado movimento de flexibilização do processo de tomada de decisões que inspira as organizações produtivas (ZANARDINI, 2008, p. 159-160).

Ainda com relação às mudanças que ocorrem constantemente no âmbito educacional, Dourado (2007) lembra, trazendo para um contexto mais atual, que foi a partir de 2003 que grande parte das políticas educacionais foram reorientadas, implicando alterações nos marcos regulatórios vigentes. Foi a partir deste momento que o Governo Federal dedica-se a defesa da educação de qualidade, através do binômio inclusão e democratização. Ações como a ampliação do ensino fundamental de oito para nove anos, e a criação Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) merecem destaque no quadro das reformas atuais.

Percebe-se, a partir dessas mudanças, que as políticas estão se renovando, buscando meios que viabilizem a sua aplicabilidade e favoreçam o desenvolvimento das ações educacionais numa perspectiva descentralizada e autônoma. Ainda com a mesma finalidade e

“Aliados ao redimensionamento do financiamento da educação básica, destacam-se os planos de educação, notadamente o PNE, os Planos Estaduais de Educação (PEE) e os Planos Municipais de Educação (PME)” (DOURADO, 2007, p. 929).

Em virtude da existência dos recursos financeiros que envolvem os programas de financiamento, mencionados anteriormente, surge a necessidade de se criar órgãos fiscalizadores, de acompanhamento e controle de tais programas. Para isso, a participação social torna-se indispensável. Os Conselhos surgem no sistema educacional a fim de desempenhar a função de acompanhamento dos programas, fiscalizar e deliberar quando preciso, além de avaliar o desenvolvimento das atividades educacionais.

No que concerne ao processo de descentralização, é necessário que exista relação de colaboração e equidade entre os entes da federação (União, Estados e Municípios). Ocorrendo o contrário disso, se tem uma relação de dominação, tutela, clientelismo político ou fisiologismo, na qual as instâncias decisórias se reduzem a espaços de legitimação e homologação (LORDÊLO, 2001).

Citando outra limitação e, referindo-se ao orçamento público, Lordêlo (2001, p. 174) menciona que, uma vez que todos os gastos públicos precisam ser autorizados, significa dizer que “gestores estatais, Conselhos ou arranjos institucionais não dispõem de autonomia financeira” e, por consequência, não dispõem de liberdade e de autonomia para aplicar os recursos de acordo com as necessidades da instituição. Sendo assim, a escola como organização governamental também deve obediência a todas as regras da administração pública, e às normas específicas dos fundos de financiamento da educação, possuindo, portanto, um grau de autonomia muito restrito (LORDÊLO, 2001).

Para Lordêlo (2001, p. 175), “descentralizar poder da esfera central para as subnacionais significa, apenas, transferir poder da esfera maior para uma menor. A verdadeira descentralização deve transferir poder do Estado para a sociedade civil organizada”. Não se nega que a descentralização apresenta melhores condições de gestão do espaço escolar, porém é verdade que ainda existe muita burocratização das ações e dos recursos, levando ao aumento das atribuições administrativas e a uma crescente subordinação as instâncias superiores.

No que concerne à reforma educacional, Nora Krawczyk (2011) destaca dois eixos principais: a organização e a gestão do sistema de educacional e da unidade escolar, sendo o primeiro fruto da municipalização, das diretrizes curriculares e da criação do Fundef, dentre outros fatores. Ainda, segundo esta autora, “as mudanças na gestão escolar foram promovidas pelo aumento de responsabilidade da equipe da escola e da comunidade, pela liberalização de

certas atribuições para a unidade escolar e para os pais e pelo novo perfil desejado para a direção escolar” (KRAWCZYK, 2011, p. 27).

Como ponto positivo sobre a descentralização, Zanardini (2008) evidencia a municipalização ou a descentralização para as esferas municipais, estaduais e para as unidades de ensino como sendo viável para a otimização dos recursos, uma vez que seriam destinados diretamente para cada sistema, evitando argumentos de desvios de recursos ou burocratização das ações. Logo,

descentralização e autonomia seriam, por razões financeiras, políticas e ideológicas, ao lado da avaliação de resultados, os elementos centrais da reforma da gestão escolar e do conjunto de reformas relacionadas à reforma do Estado e às demais que a sociedade globalizada requer (ZANARDINI, 2008, p. 164).

É preciso compreender que, embora apresente pontos positivos (participação social e condições para que os direitos dos trabalhadores sejam preservados), a reforma, assim como todas as ações decorrentes do Estado capitalista, possui finalidade para sua manutenção. Sendo assim,

a perspectiva de descentralização implementada via a reforma do Estado tem em vista o alcance da eficiência mercadológica. Como expresso no próprio Plano Diretor da Reforma do Estado, essa busca exige a colaboração entre os indivíduos, entre o Estado e o mercado, e exige também a competição entre as diferentes organizações sociais; por isso, descentraliza-se e propõe-se autonomia às unidades escolares (ZANARDINI, 2008, p. 171).

Com a reforma educacional a Constituição de 1988 passa a prevê em seu artigo 206 a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, que tem na LDBEN (1996), a complementação textual, “na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. A partir disso, os estados da federação tiveram que adequar o ensino às categorias que regem o princípio democrático: descentralização, autonomia e participação.

Diante do exposto até o momento, e, embora se saiba de todos os entraves e as intencionalidades implícitas por traz de cada proposta, concorda-se com Gomes (2013, p. 154) ao mencionar que “A democracia surgiu como forma de dar transparência aos governos, em que as decisões não seriam tomadas em gabinetes secretos, mas no olhar do público, com participação para as deliberações de interesses coletivos e não individuais”. Concorde-se, pois não há dúvidas de que atualmente se tem mais condições de enxergar de que forma as decisões estão sendo tomadas e como os recursos estão sendo utilizados, além de podermos, enquanto sujeitos ativos, opinar e exigir nossos direitos de forma menos repressora. Trazendo isso para o contexto escolar, vê-se a gestão democrática como forma de descentralização das

ações, garantia de participação social e transparência na utilização dos recursos destinados à educação, pode ser considerada um avanço, se efetivada.

2.1.1 O olhar democrático para a gestão escolar após a reforma educacional

Após as reformas educacionais, “as propostas curriculares, leis e resoluções referem-se atualmente a práticas organizacionais como autonomia, descentralização, projeto pedagógico-curricular, gestão centrada na escola e avaliação institucional” (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2007, p. 295). Tais mudanças se adequam a nova concepção trazida pela Constituição Federal de 1988 e posteriormente pela Lei 9.394/96 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que estabelecem a gestão democrática do ensino.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2007) apontam que existem pelo menos duas formas de ver a gestão centrada na escola: a primeira na perspectiva neoliberal (liberando boa parte da responsabilidade do Estado, deixando-a para a comunidade e a escola, de modo que estes devem planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais); a segunda na perspectiva sociocrítica (na qual se valoriza as ações e iniciativas, interesses dos profissionais da escola, por meio da autonomia e participação, sem, com isso, desobrigar o Estado de sua responsabilidade).

Entre essas duas perspectivas apresentadas, defende-se a sociocrítica: uma vez que considera-se a participação efetiva e ativa dos profissionais e da comunidade escolar, condição para uma real efetivação da gestão democrática e conseqüentemente de um melhor desenvolvimento educacional. Ao mesmo passo que ela dá condições para autonomia e participação, não retira do Estado suas responsabilidades enquanto mantenedor das políticas públicas. Na perspectiva sociocrítica, “a escola e seu modo de se organizar constituem um ambiente educativo, isto é, um espaço de formação e de aprendizagem construído por seus componentes, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão” (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2007, p. 295).

Na busca por uma escola mais aberta, para a comunidade escolar é preciso que os gestores estejam preparados “para introduzir as ferramentas da gestão participativa. Para que isso ocorra, é necessário que o gestor escolar possa fazer a mudança de uma abordagem técnico-científica da gestão escolar para uma abordagem sociocrítica” (BRITO; CARNIELLI, 2011, p. 31). A escola, enquanto espaço de participação, está inserida em um contexto sócio-histórico, uma comunidade que carrega suas marcas históricas, suas concepções políticas,

econômicas e sociais, e somente estando em interação com o espaço escolar é que se faz possível desenvolver um trabalho educativo coerente com o meio ao qual pertence.

Ademais, “dentro de uma abordagem sociocrítica da gestão escolar, existe um espaço para o questionamento, a participação e a contribuição da comunidade escolar para o processo decisório” (BRITO; CARNIELLI, 2011, p. 31). A organização e a gestão escolar devem dar condições para que o desenvolvimento físico, cognitivo e afetivo dos alunos se desenvolva, dando condições para que o objetivo do ensino e da aprendizagem se realize.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2007) ressaltam, ainda, que instrumentos normativos e as diretrizes curriculares não devem e nem podem ser vistos como uma “camisa-de-força”, elas devem ser interpretadas, discutidas e desenvolvidas de acordo com o contexto social ao qual estão inseridas. Tais normas devem ser parâmetro para o sistema escolar de ensino, porém adaptações devem ser feitas para que se possa favorecer o desenvolvimento educacional e se adéquem ao contexto e a realidade local.

A fim de esclarecer melhor como funciona a organização escolar, apresenta-se a definição proposta por Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 316). Para eles organização escolar “refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros e intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos”. Além disso, há algo especial a ser destacado neste espaço, pois a organização escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais, nesse caso a interação é fator que a distingue de outras organizações.

Para Brito e Carnielli (2011, p. 28),

uma escola é uma organização, uma vez que é formada por um conjunto de pessoas, alunos, professores, coordenadores e funcionários que desenvolvem um trabalho em conjunto com o objetivo organizacional de formar cidadãos aptos a atuarem e contribuírem para o bem comum da sociedade onde todos estão inseridos.

Nesse espaço, a tomada de decisões está no centro do processo. A realização dessa tarefa (tomar decisões) fica a cargo da gestão. Cabe ressaltar que a palavra Gestão não se restringe a atuação e decisão apenas do gestor, mas de um coletivo de membros da comunidade escolar (funcionários, pais, alunos e professores), tendo poder de voz e voto no que concerne às decisões acerca das ações desenvolvidas nesse espaço.

Deste modo, “Gestão é, pois, a atividade pela qual são obilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos

gerenciais e técnico-administrativos” (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2007, p. 318). Os autores mencionam que em uma visão sociocrítica dessa gestão deve visar uma organização que de um lado considera a construção social, as experiências subjetivas e culturais dos sujeitos, e, de outro, a construção da organização mediado pela realidade sociocultural e políticas mais amplas, que são marcadas pelos interesses de determinados grupos sociais contraditórios.

Ainda com relação ao processo de gestão, têm-se duas modalidades que são: técnico-científica ou técnico-racional e a sociocrítica. Como o próprio nome diz, a técnico-científica apresenta uma visão mais fechada, burocrática e tecnicista. A direção é centralizada e conseqüentemente sem participação, funciona de forma racional e neutra, visam à eficácia e à eficiência. A concepção sociocrítica, como já mencionada anteriormente, é um sistema que agrega pessoas, assume a forma democrática de tomada de decisões, logo, a participação é uma condição. Baseada em uma construção social, essas concepções de gestão desdobram-se em diferentes formas: a técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

Para se alcançar uma perspectiva democrática no âmbito escolar, torna-se necessário que tanto gestores quanto docentes de modo geral assumam uma postura de liderança e não de poder (autoritarismos). Sobre essa postura compreende-se que

Em relação ao sentido de liderança, situamos a necessidade da presença do/a líder como mediador/a do processo de gestão, seja da escola ou do ensino. Este/a líder-professor/a, líder-gestor/a atua com autoridade e autonomia junto à comunidade escolar, a partir de uma relação dinâmica e horizontal, entre todas as representações da instituição; circulando e atuando em todos os espaços da escola, em vista da natureza educativa do seu trabalho (SANTOS; SALES, 2012, p. 177).

Essa relação horizontal, é característica fundamental do trabalho participativo, significando que todos os sujeitos envolvidos possuem voz enquanto membro ativo deste espaço. Assim, os modelos de gestão autogestionária, interpretativa e democrático-participativa se opõem a essa visão controladora. “Elas consideram essencial levar em conta o contexto social e político, a construção de relações sociais mais humanas e justas e a valorização do trabalho coletivo e participativo”, mesmo que nesse meio haja divergências (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2007, p. 326).

Dessa forma, pode-se compreender que a gestão democrática a qual se defende está voltada à concepção sociocrítica. Que por um lado preza pela participação, envolvimento e autonomia, mas que por outro exige responsabilidade e controle das ações de cada envolvido.

Com isso, destaca-se que a gestão democrática para ser efetivamente praticada demanda participação, autonomia e descentralização das ações. “O conceito de participação fundamenta-se no princípio da *autonomia*, que significa a capacidade de pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida” (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2007, p. 329).

Para Santos e Salles (2012, p. 175), “a autonomia passa a ser conquistada a partir da criatividade e da competência em buscar novos caminhos e por meio da articulação com a comunidade, indo para além do instituído”. A autonomia opõe-se ao autoritarismo, se manifesta de forma concreta por meio da participação com livre escolha dos objetivos e da forma como o trabalho será desenvolvido no espaço escolar. Na vertente educacional, pode-se dizer que a participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos pais e alunos na gestão da escola.

Concorda-se com Brito e Carnielli (2011, p. 33) ao firmarem que “a importância da participação dos alunos no processo de gestão escolar vai além do alcance das metas organizacionais, ela também se liga à qualidade da formação deste aluno”. Sem dúvida todos os segmentos que compõem a escolas estão interligados. À medida que o aluno tem oportunidade de participar da gestão de escola, dando opiniões e propondo melhorias para este espaço oportuniza-se também seu desenvolvimento quanto sujeito, explorando sua capacidade crítica e preparando-o para atuar enquanto cidadão.

Com isso, busca-se a democratização da gestão e o alcance do objetivo central dessa instituição que é o ensino de qualidade. Nesse sentido, os autores apontam que

a participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Por isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2007, p. 332).

Nesse contexto, busca-se destacar a importância do diretor como um líder, alguém que junto a seus pares decidem pelo interesse coletivo e que se empenha em dar andamento às propostas aprovadas. Um sujeito que direciona sua equipe, incentiva e estimula a participação.

Ainda sobre a gestão democrático-participativa, os autores propõem alguns princípios que norteiam essa concepção:

autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das atividades; formação continuada para o

desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2007, p. 333).

Os oito princípios destacados acima são indispensáveis à efetivação da gestão democrática. Não basta deixar claro nos documentos da escola que ela é democrática, é necessário agir de forma democrática. Desenvolvendo tais princípios, torna-se possível almejar um espaço escolar com melhores perspectivas no que concerne a participação e autonomia.

2.2 Gestão democrática do ensino em Alagoas

A fim de esclarecer melhor sobre o campo empírico onde a pesquisa foi desenvolvida, abordou-se brevemente sobre a gestão democrática da educação no contexto do estado de Alagoas e posteriormente do município de Arapiraca, cidade onde foi desenvolvida. Deste modo, esclareceu-se em que momento o estado de Alagoas passa a atuar de acordo com o princípio democrático e quais foram os percursos traçados.

O Estado de Alagoas, por muitos anos, viveu e talvez ainda viva em algumas regiões menos desenvolvidas, a mercê do coronelismo⁸, sofrendo grande repressão. Por isso, muitos obstáculos e batalhas precisaram ser vencidos a fim de alcançar certo nível de liberdade e autonomia. Sobre esse momento de repressão Araújo menciona que

Nos municípios cuja ineficiente máquina estatal não chega, eram os coronéis, pai, padrinho e autoridade política e policial os responsáveis pelo atendimento das demandas sociais, pela resolução de pequenos conflitos e pelo atendimento às carências e aos favores pessoais – aqui inserem-se ainda as relações de compadrio, fundadas em compromissos mais íntimos e mesmo afetivos, demandados por um eleitorado predominantemente rural e completamente desassistido (ARAÚJO, 2007).

Em meio ao sistema de dominação social, fica evidente que o meio educacional passou por momentos de grande dificuldade. Dentre eles, Albuquerque (2012) destaca as precárias

⁸ Período que vigorou durante o período republicano, mais precisamente entre o final do século XIX e início do XX, no qual se estabelecia uma política de mando e comando representado pelos fazendeiros ricos, chamados de coronéis. Esses fazendeiros eram pessoas de grande importância, pois eram responsáveis por produzir grande parte da economia nacional, além disso, em virtude de suas grandes fazendas, possuíam muitos funcionários o que lhes garantia uma máquina de votos. Em época eleitoral, os funcionários dos fazendeiros eram forçados a votar em quem eles indicassem, ocorrendo o popularmente chamado “voto de cabresto”. Por razões como essas, tornavam-se pessoas que exerciam vasto poder de decisão perante o governo.

condições de trabalho docente, a má formação docente, os salários irrisórios e sempre atrasados. É evidente que algumas dificuldades ainda existem, e que é preciso avançar em inúmeros aspectos, mas é possível dizer que, com o passar dos anos e com o forte discurso de cidadania democrática, inicia-se um processo de mudanças, não apenas social como também em relação ao ensino.

Inicialmente a CF de 1988 e posteriormente a lei nº 9.394/96, LDBEN, “trouxe a tona discussões acerca da democratização do saber a partir da universalização da escola pública instituindo como mecanismo de controle social e gerenciamento das políticas públicas o princípio da Gestão Democrática” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 1512).

Foi diante desse contexto que em 1993 iniciavam-se em Alagoas as primeiras tentativas de vivenciar o princípio democrático nas escolas municipais. A frente dessa iniciativa estava o então governador Ronaldo Augusto Lessa Santos (1992-1996), porém apenas em 1999 quando a professora Maria José Viana, Secretária de Educação do Estado de Alagoas na época, colocou-se a frente dessa empreitada é que foi possível dar continuidade a tentativa de Ronaldo Lessa e assim as escolas estaduais passaram a desenvolver sua prática de acordo com o princípio democrático.

Nesse período foi instituído o Plano Nacional de Desenvolvimento, firmado com o decreto nº. 6.094/2007, e a partir dele, União e Estados firmaram um pacto de colaboração e a gestão democrática é apontada como meta prioritária para a educação. Sendo assim, no que concerne a implantação da gestão democrática em Alagoas Brito, Prado e Silva (2011, p. 6) mencionam que “nas escolas públicas estaduais, esse processo foi iniciado no ano de 1999 com a professora Maria José Pereira Viana, no exercício de sua gestão como Secretária Estadual de Educação do Estado de Alagoas no período de 1999 a 2002”. Sobre esse período Silva e Santos (2016, p. 21) apontam que

a partir de 1999, foi empreendida uma série de ações para a implantação da gestão democrática no estado, o Congresso Constituinte Escolar, que se tornou um espaço de discussão e avaliação de como a educação na rede estadual de ensino era tratada; em 2000, foi criada a Coordenadoria de Gestão Educacional, que implantou iniciativas na perspectiva de democratização da educação pública como a das eleições dos conselheiros escolares, a eleição direta para gestores, a descentralização dos recursos financeiros em 2003, culminando no Plano Estadual de Educação 2005- 2015.

Inicialmente apenas três dos 102 municípios alagoanos foram os primeiros a aderirem à gestão democrática: Maceió, Delmiro Gouveia e Arapiraca. No município de Arapiraca, a gestão democrática foi implantada em 2002. Dessa forma, concorda-se com Silva e Santos

(2016) que assim como em todo país a gestão democrática em Alagoas foi implantada partindo de um governo central e não da sociedade civil. Embora tenha havido manifestação de alguns movimentos, no que se refere à elaboração, construção e implementação, a proposta partiu do governo que, por sua vez, o fez de acordo com seus interesses políticos.

Ao tratar da participação democrática nas escolas de Maceió, Albuquerque (2002) aponta uma pesquisa realizada por Araújo (2007), na qual foi constatado que a democratização das decisões no âmbito escolar “esbarrou em questões como ceticismo por parte dos pais, descrença e temor de ferir a autonomia pedagógica por parte do corpo docente e resistência à uma postura antiautoritária por parte de alguns diretores” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 1513). Notadamente a cultura de submissão e medo permaneceu presente na sociedade alagoana. O povo acostumou-se a obedecer e a aceitar o que estava sendo oferecido, mesmo que não fosse aquilo que lhes era de direito. Compreender que o povo possui voz e que ela deve ser usada, tanto no que se refere a questões sociais e políticas, quanto em questões educacionais, ainda era um tanto estranho para esses sujeitos.

De modo geral, a implementação da gestão democrática em todo país surge de cima para baixo de forma que “os dirigentes estaduais e municipais, mesmo sob pressão, teriam que se adaptar ao um novo olhar para as escolas públicas” (GOMES, 2013, p. 159). Assim, a história da gestão democrática mostra que seu surgimento, no espaço escolar, não veio de reivindicações populares, mas como uma imposição legal (BRASIL, 1988 e 1996).

Cury (2005) refere-se à gestão democrática escolar como uma forma de a comunidade educacional participar “ativamente” da sociedade, buscando alcançar objetivos pré-estabelecidos em um projeto pedagógico, visando com isso alcançar melhor qualidade educacional. Sobre a gestão democrática Cury (2005, p. 17) menciona que

a gestão democrática, como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionem a inviabilidade de poder.

Reconhecendo a importância das leis que estabelecem a gestão democrática da educação, Cury ressalta que elas somente terão como se sustentar mediante um despertar da consciência crítica e na aplicação prática por parte dos educadores. Essa reflexão é primordial, uma vez que não se faz possível o desenvolvimento da gestão democrática sem o real interesse por parte dos educadores e de todos que compõem a escola. Sem a consciência da

importância desse modelo de gestão, não há como defendê-lo, muito menos colocá-lo em prática. Compreender o que é a gestão democrática é passo inicial para poder interessar-se e acreditar nela. Para Cury (2005, p. 18),

a gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha, postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de democratizar a própria democracia.

Através da gestão democrática no espaço educacional, busca-se alcançar a real participação dos cidadãos nas decisões propostas de políticas públicas de educação. É uma forma da cidadania e democracia se aplicarem efetivamente, mesmo que de forma tímida. É o que vem acontecendo através dos Conselhos de controle e fiscalização dos orçamentos destinados à educação escolar. Cury (2003, p. 18) destaca que “a gestão democrática é um princípio constituinte dos Conselhos intra-escolares como os Colegiados, o Conselho da Escola, os Conselhos dos Professores e outras formas colegiadas de atuação”.

Destarte, concorda-se com Cury ao destacar que a gestão democrática torna-se sinônimo de transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência (2003, p. 18). A gestão democrática tem como princípio a participação social. Tal participação é condição para que a gestão atue de forma coletiva, tanto no que concerne a questão pedagógica e administrativa como financeira, estando diretamente vinculada ao ato de fiscalizar o desenvolvimento das atividades educacionais, acompanhando a aplicabilidade dos recursos e garantindo sua utilização adequada.

Fazer parte da gestão, através dos Conselhos, é um compromisso que requer impessoalidade, no sentido de não se deixar envolver por relações que são estabelecidas no ambiente escolar, cuidado para que os vínculos afetivos não se materializem nas decisões e no desenvolvimento da escola. Ter autonomia para tomar decisões e buscar alcançar os objetivos proposto também deve ser uma das competências dos membros dessa gestão descentralizada. Isso significa que a participação requer dos participantes empenho e responsabilidade, buscando auxiliar no desenvolvimento do processo educacional de forma coletiva.

2.2.1 Implementação da gestão democrática na rede estadual através da CRE⁹

A implementação da gestão democrática nas escolas da rede pública de ensino ocorreu por meio da “Secretaria de Estado da Educação (SEE/AL), pelas Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) e pelas escolas com o objetivo de tornar realidade a gestão democrática no estado” (SILVA; SANTOS, 2016, p. 22). Cabe ressaltar que atualmente nas CREs são conhecidas como GERE (Gerencia Regional de Educação).

De acordo com Cruz e Neto (2013), no caso das CREs, houve a formação de um técnico de cada secretaria, os quais seriam destinados a desenvolverem nas escolas esse trabalho de implementação da gestão democrática. Foi assim que ocorreu o I Congresso Constituinte Escolar que gerou a Carta de Princípios, na qual estava descrito os eixos relacionados à gestão, ao pedagógico e ao relacional. A partir desse momento, ficou estabelecido que a gestão da educação deveria ser desenvolvida de forma democrática com eleição para conselheiros escolares, com representação da comunidade e com eleições para gestor. Assim como a Carta de Princípio, outros documentos também foram elaborados para orientar a implementação da gestão democrática, Silva e Santos (2016, p. 26) apontam alguns deles:

A Carta de Princípios da Educação com o slogan construindo uma escola cidadã, em 14 de dezembro de 1999, trouxe, em forma de 68 princípios, as amarrações necessárias não só para a implantação da gestão democrática, mas como para o funcionamento da educação no estado. Em seguida, a Lei nº 6.152, de 11 de maio de 2000 instituiu as eleições diretas para diretores gerais e adjuntos nas escolas de educação básica da rede pública estadual. E, por fim, a Lei nº 6.628, de 21 de outubro de 2005, instituiu novas regras para a gestão na rede estadual de ensino a partir de 24 de outubro de 2005.

Ainda, de acordo com a Carta de Princípios (2000), foram três momentos destinados à operacionalização do trabalho a fim de orientar posteriormente as escolas. No primeiro encontro, ocorreu a capacitação de agentes multiplicadores das Coordenadorias Regionais de Ensino, na qual se buscou refletir sobre a escola que se quer; no segundo, houve Encontros Regionais, doze num total, contando com a participação dos delegados (técnicos das regionais) escolhidos pelas CREs, no qual discutiram as propostas trazidas pelas escolas. Já,

⁹ A Coordenadoria Regional de Educação (CRE) é atualmente conhecida por Gerência Regional de Educação (GERE). A mudança ocorreu a partir da primeira gestão do atual governador do estado de Alagoas Renan Vasconcelos Calheiros Filho, no entanto não houve decreto específico para isso. A nova nomenclatura para a ser utilizada na Lei Delegada 47 de 2015 havendo assim a mudança de forma concreta. Consideramos a terminologia anterior em virtude do momento histórico ao qual fazemos referência.

no terceiro encontro, aconteceu o Congresso Estadual Constituinte Escolar que, mais uma vez, com participação dos delegados escolhidos nas regionais, além de educadores e demais interessados na temática abordada. Nesse encontro as discussões ocorreram a partir dos eixos estratégicos Gestão Educacional, Pedagógico e Relacional que, após votação e aprovação em plenária, culminou com a criação da Carta de Princípios.

Em Alagoas a lei 6.628, de 21 de outubro de 2005 instituiu as regras para a gestão democrática. São seis artigos que tratam da eleição para diretor e diretor adjunto das escolas de educação básica na rede estadual. De acordo com o Artigo 2º, os diretores e diretores adjuntos deverão ser eleitos pela comunidade escolar, através de voto direto e secreto, e somente após esse processo haverá a nomeação do candidato vencedor, essa, por sua vez, é realizada pelo Secretário Executivo de Educação. O mandato de diretor e diretor adjunto tem validade de dois anos, podendo ser reeleito por mais um mandato. O parágrafo segundo, deste mesmo Artigo, destaca que

[...]§ 2º Para efeito desta Lei, a comunidade escolar é composta de todos os integrantes do magistério, funcionários administrativos, lotados e com exercício em uma das Unidades de Ensino, estudantes matriculados e com frequência regular na Unidade de Ensino, maiores de 14 (quatorze) anos, cursando a partir da 5ª série, e os pais de alunos (ALAGOAS, 2005).

Sendo assim, terão direito a voto os segmentos professores, funcionários, alunos, e pais ou responsáveis pelos alunos, sendo o diretor membro nato do Conselho pertencendo ao segmento professores. Deixando claro no parágrafo terceiro que os alunos menores de quatorze anos que estiverem no ensino fundamental deverão ser representados por seus pais ou responsáveis que, por sua vez, pertencerão ao segmento alunos.

A mesma lei ainda estabelece em seu Artigo 3º que, para ser Diretor Geral e Diretor Adjunto, é necessário ter nível superior com licenciatura plena e com efetivo exercício a mais de um ano na unidade de ensino a qual se propõe atuar. Vale ressaltar ainda que as eleições são realizadas a partir de regulamento instituído por uma comissão estabelecida no Artigo 4º:

Art. 4º As eleições para Diretor Geral e Diretor Adjunto das Unidades Escolares Estaduais serão realizadas sob regulamento, instituído por Comissão, nomeada pelo Secretário Executivo de Educação, composta de forma paritária entre a Secretaria Executiva de Educação, Sindicato dos Trabalhadores da Educação do Estado de Alagoas - SINTEAL, representantes de pais dos Conselhos Escolares da Rede Pública Estadual de Ensino, União de Estudantes Secundaristas de Alagoas, sob a supervisão do Ministério Público, representado pela Procuradoria Geral de Justiça (ALAGOAS, 2005).

Esta comissão deve apresentar em sessenta dias as instruções e o regulamento para as eleições, que deverão ser de conhecimento também da Secretaria Executiva de Educação, e, em seguida, remetê-las ao Chefe do Poder Executivo que baixará o respectivo Decreto. Após esse procedimento, de acordo com o parágrafo 2º deste mesmo artigo “§ 2º A Secretaria Executiva de Educação publicará Edital, no mínimo, 30 (trinta) dias antes das eleições” (ALAGOAS, 2005).

A Lei nº 6.661, de 28 de dezembro de 2005, regulamenta a criação dos Conselhos Escolares nas redes públicas de educação básica do estado de Alagoas. O entendimento sobre essa necessidade gira em torno da criação de um órgão que possa fiscalizar, deliberar e atuar de forma consultiva as decisões que concernem a unidade escolar. Contando com representante de todos os segmentos que compõe a escola (aluno, pais, professores e técnicos administrativos), dá condições para que as decisões, no espaço escolar, sejam tomadas de forma democrática e participativa. Desta forma, o Artigo 2º desta lei estabelece:

Art. 2º Os Conselhos Escolares, entidades sem fins lucrativos representativas da comunidade escolar, congregarão professores, servidores administrativos, alunos e pais de alunos, de forma paritária e escolhidos em eleição direta, e organizar-se-ão sob a forma de sociedade civil, regendo-se por estatuto próprio (ALAGOAS, 2005).

Posterior a este artigo, esta lei estabelece as finalidades do Conselho Escolar que serão abordadas posteriormente. Cabe ressaltar neste momento que se entende a prática de um Conselho escolar atuante e crítico, é um instrumento na construção de uma gestão democrática no cotidiano da escola pública. Defende-se nesta pesquisa que é através de uma atuação real e efetiva desse órgão que se faz possível tornar o espaço escolar participativo, no entanto isso somente será possível se os membros tiverem consciência do papel que desempenham e puderem expor suas proposta e opiniões de forma livre e sem repressão.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONSELHO ESCOLAR: A BUSCA PELA DESCENTRALIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA NA ESCOLA.

Viver a democracia dentro de uma escola pública ainda é muito difícil. Ouvir o outro e respeitar seu ponto de vista, mesmo discordando, é um aprendizado que ocorre a passos lentos.¹⁰

(PORTO, 2014, p. 22)

A temática desse estudo busca analisar se os mecanismos que caracterizam a gestão democrática estão sendo efetivados nas escolas. É pertinente reafirmar que, para que a gestão democrática aconteça, é preciso que haja participação de todos os envolvidos – direta ou indiretamente – no processo educacional. A descentralização das ações e a autonomia também são aspectos que estão presentes nesse princípio, sendo, portanto, indispensável entendê-los de forma conceitual e prática.

Dedica-se nesta seção a esclarecer sobre o princípio da gestão democrática dando ênfase ao Conselho escolar, por compreender que é este o órgão, presente no cotidiano escolar, que possibilita a construção da participação e democracia na gestão da escola. O Conselho é o órgão colegiado que traz em sua formação todos os segmentos que compõem a escola, dentre eles o da comunidade, ou seja, a sociedade passa a fazer parte diretamente do contexto escolar. São nas reuniões do Conselho que as decisões passam a ser tomadas de forma deliberativa e consultiva. São os sujeitos que compõem a escola que, em comum acordo, escolhem a melhor forma de desenvolvimento das ações. Portanto, é o Conselho Escolar o órgão que contribui para efetivar a gestão democrática na escola, pois através dele a participação se faz viva em voz e voto.

Tecem-se ainda alguns posicionamentos com relação às categorias que se fazem presentes nesse contexto: descentralização, participação e autonomia. Após essa análise, disserta-se acerca da eleição para gestores e conselheiros, ressaltando que esse foi o passo inicial para a efetivação desse princípio, porém sozinho não se faz como um determinante.

Reconhecer a importância da atuação coletiva como um condicionante na busca pela democratização do espaço escolar é passo inicial. Gestão democrática não existe sem Conselho, por isso os dados mostram que, se as escolas tivessem um Conselho Escolar atuante, mudanças significativas ocorreriam, sendo assim, compreender como esse órgão se

¹⁰ Esta citação faz parte da dissertação de Porto (2014).

Destaca-se esse pensamento, como abertura desta seção, conscientes de que a efetividade da democratização da escola caminha vagarosamente, contudo, não se pretende desacreditar nas conquistas ainda maiores que podem ser alcançadas. Desenvolve-se este estudo justamente por se acreditar que se está no caminho certo e que com empenho e luta poderá ser mudado o baixo histórico educacional do Brasil.

desenvolve e quais as suas finalidades é imprescindível, principalmente para aqueles que são membros em qualquer dos segmentos.

A gestão democrática não se faz apenas com eleição para diretores, esse é apenas o passo inicial, ela se realiza através da participação, descentralização das ações, com a autonomia pedagógica e financeira. Defende-se que a participação é o pilar de sustentação desse princípio, ela é um condicionante insubstituível. Reafirma-se com isso que a participação está inserida no espaço escolar de forma direta através do Conselho Escolar, que, por sua vez, precisa ser estudado com mais propriedade e valorizado enquanto órgão com poder de decisão no âmbito escolar.

Aponta-se a formação dos conselheiros como necessárias a todas as escolas, porém alerta-se para a necessidade de que ela seja desenvolvida de forma dinâmica, dialógica e real, não apenas centradas em cadernos (mesmo que tendo sido elaborados com esta finalidade) sem que exista uma reflexão crítica da realidade de cada comunidade escolar – como as que ocorrem no Programa Nacional de Fortalecimento do Conselho Escolar (PNFCE), fato que foi constatado no estudo desenvolvido por Porto (2014).

3.1 Eleição para gestores e Conselho Escolar: caminhos para a efetivação da gestão democrática na escola

O princípio da gestão democrática – tema central desse estudo – trouxe de forma inicial a eleição para gestores como marco do processo de democratização do espaço escolar. A eleição surge como passo inicial na busca por esse objetivo, no entanto foi possível analisar que ela sozinha não deu conta de garantir essa prática no cotidiano escolar. Considerando a relevância que a eleição tem na busca pela efetivação desse princípio, aponta-se o contexto de como ela passa a fazer parte das escolas nesta perspectiva democrática.

O título dado a esta sessão compreende a visão de que, para a efetivação da gestão democrática, os primeiros passos decorrem da eleição para gestores escolares, sendo essa de forma direta e secreta, bem como o que ocorre na instituição do Conselho Escolar. Citam-se esses dois mecanismos como caminhos para a gestão democrática, no entanto não são eles os determinantes para efetivação. Tal afirmação é fruto da concepção de que existir é diferente de atuar, estar presente é diferente de se fazer presente ativamente.

A visão de eleição pressupõe a escolha de um sujeito comprometido com o espaço escolar, que possui habilidades e potencialidades de liderança, com postura e desejo de melhorias para este ambiente. Do mesmo modo, espera-se do Conselho uma atuação que

corresponda aos interesses da maioria, que seja fruto do posicionamento de cada segmento e não apenas da decisão majoritária de um gestor. Com isso, destaca-se a necessidade de existir eleição para gestores e Conselho, mas principalmente a necessidade de que ambos se efetivem em suas práticas.

Como apontado no decorrer do texto, as mudanças na forma de gerir a escola foi firmada a partir da Constituição de 1988, e ganhou maior expressividade com a LDBEN de 1996. Tais mudanças apontam a eleição para gestores (ou diretores, nomenclatura utilizada nos documentos oficiais) como medida que democratiza o espaço escolar. Anterior a estas leis, tinha-se majoritariamente nas escolas a *indicação (nomeação)* de gestores, cujos prefeitos ou governadores se encarregavam de denominar quem seria responsável por cada escola, o que comprovava a forte presença do clientelismo e do apadrinhamento político.

As demais formas de provimento para gestor são *concurso, eleição e esquema misto*. Romão e Padilha (2001) analisam essas categorias, no caso do concurso que ocorre através de prova ou prova de títulos, pontuam que “as provas são geralmente escritas, dissertativas ou não, de caráter conteudistas, e a prova de títulos se refere à comprovação da formação específica que habilita o candidato ao cargo” (p.93). Ao apontarem pontos positivos para essa forma de provimento, destacam a defesa da moralidade pública e a ausência do apadrinhamento político. Contudo, esse processo se torna limitado por não dar oportunidade para que os candidatos possam mostrar suas capacidades de liderança, podendo inclusive ser aprovado alguém cuja afinidade com os demais funcionários e comunidade escolar esteja distante ou se quer exista. Por esta razão, os autores concluem que “o concurso acaba sendo democrático para o candidato, que, se aprovado, pode escolher a escola onde irá atuar, mas é antidemocrático em relação à vontade da comunidade escolar, que é obrigada a aceitar a escolha do primeiro” (ROMÃO; PADILHA, 2001, p. 94).

A eleição é apontada na literatura como a que mais se aproxima da efetivação do caráter democrático, pois representa a vontade dos sujeitos envolvidos no espaço escolar, direta ou indiretamente. É a comunidade escolar, professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis que elege o candidato. O mandato desse gestor geralmente é de dois anos, com direito a uma reeleição. Já no esquema misto, ocorre a combinação de diferentes formas, nos dizeres de Romão e Padilha (2001, p. 94), “prevê, na maioria das vezes, duas ou mais fases no processo de escolha dos diretores, como, por exemplo, prova que avalia a competência técnica e sua formação acadêmica, além de eleição que tentam medir sua experiência administrativa, capacidade de liderança etc.”.

Compreendido tais processos de provimento, cabe ressaltar que a eleição, utilizada nas redes estaduais de ensino no Brasil, por si só não garante a efetivação da gestão democrática. A postura do gestor, sua atuação no cotidiano escolar é que definirá se há ou não democracia no espaço escolar. Além disso, outros elementos são imprescindíveis à concretização desse objetivo como a constituição de Conselhos Escolares, Associações de Pais e Mestres, grêmios estudantis, dentre outros. Ainda assim, é preciso mais uma vez alertar para a necessidade de que tais órgãos sejam atuantes, que possuam voz e voto, que se façam presentes nas decisões e proponham melhorias para o ambiente escolar, caso contrário, não passarão de órgãos inativos, sem vida e sem razão de existência. É importante ter em mente que

o diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal, possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. Quanto maior for sua articulação, melhor poderão ser desempenhadas as suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela sua comunidade (ROMÃO; PADILHA, 2001, p. 102).

Quando os autores apontam para o aspecto social, estão se referindo às questões que são vivenciadas naquela comunidade, pois o que vai despertar o interesse de participação é justamente a forma como a escola desenvolve suas atividades e seus projetos. Quando a escola está preocupada com a comunidade local, essa também se preocupa com a escola. Se existe essa parceria, os resultados serão visíveis.

Cientes de que a eleição sozinha não garante a democratização do ensino, o Conselho Escolar, como órgão colegiado, assume funções que buscam a garantia desse princípio. Uma vez que a gestão democrática é entendida “[...] como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implantação. [...]” (LÜCK, 2011, p. 57).

Sendo a participação “o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola [...]” (LIBÂNEO, 2008, p. 102), deve-se, através do Conselho, potencializar essa participação, fazendo com que as decisões e todo o desenvolvimento das ações sejam tomadas de forma coletiva e democrática. Sabendo das dificuldades que é desenvolver a consciência de participação nos sujeitos, é indispensável que se busque “a capacitação dos integrantes da comunidade escolar (professor, diretores, e demais funcionários, pais e alunos). Preparar a

comunidade escola para a gestão democrática é a essência da transformação no sistema de ensino” (LÜCK, 1998, p. 31).

Nesse contexto, o Conselho Escolar passa a existir mediante a necessidade de concretizar a efetividade gestão democrática. A LDBEN, em seu Artigo 14º inciso II, aponta que, para a efetivação da gestão democrática, é necessário que haja “participação das comunidades escolar e local em conselhos Escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996). Dessa forma, o Conselho torna-se parte indissociável da gestão escolar. Será esclarecido, portanto, de que forma o Conselho está organizado e quais suas atribuições para a instituição de ensino.

Ciseski e Romão (2001) esclarecem sobre o Conselho Escolar dividindo-o de acordo com as atribuições que desempenha: quanto à natureza, às atribuições, às normas de funcionamento, à composição, ao processo de escolha de membros, à presidência, aos critérios de participação e ao mandato. Quanto à natureza, ele possui atribuições de caráter deliberativo, consultivo, normativo e fiscalizador.

Por ser um órgão colegiado, os segmentos que compõe a escola são representados de forma que tal representante leva às reuniões as decisões que foram tomadas mediante consenso de sua categoria. Dessa forma, as decisões são tomadas de forma deliberativa, de modo que, ao final das reuniões, a decisão seja fruto de um consenso ou da vontade da maioria. Todas as decisões a serem tomadas no âmbito da instituição de ensino devem passar pelo Conselho Escolar, o que configura seu caráter consultivo. O Conselho deve estar ciente e aprovar todas as ações desenvolvidas, dando efetividade à gestão descentralizada.

As normas que regulamentam a escola, bem como os documentos por ela elaborados, devem passar pelo Conselho, somente com a aprovação desse se pode oficializar uma normativa escolar (regimento, projeto pedagógico, entre outros). É ainda função do Conselho fiscalizar todas as ações pertinentes aos recursos financeiros destinados à manutenção da instituição de ensino. Todos os gastos realizados devem ser divulgados e analisados a fim de garantir a lisura e publicidade do orçamento público. Elaborar um plano de gastos financeiros é indispensável para que se saiba como e qual a melhor forma de utilização do recurso, tanto no que se refere aos aspectos pedagógicos, quanto aos gastos com merenda, material de limpeza, expediente, entre outros.

Ciseski e Romão (2001, p. 68) apontam seis atribuições fundamentais do Conselho Escolar:

- a) elaboração de seu regimento interno;
- b) elaboração, aprovação, acompanhamento e avaliação do projeto político-administrativo-pedagógico;

- c) criação e garantia de mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar;
- d) definição e aprovação do plano de aplicação financeira da escola;
- e) constituição de comissões especiais para estudo de assuntos relacionados aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola;
- f) participação em outras instâncias democráticas: conselho regional municipal e estadual da estrutura educacional para definição, acompanhamento e fiscalização de políticas educacionais.

Tais atribuições põem em prática as quatro naturezas que o Conselho possui (deliberativo, consultivo, normativo e fiscalizador). Apenas com o desenvolvimento dessas ações se faz possível acreditar na atuação efetiva do Conselho Escolar. Para que isso seja possível, as normas que o regulamentam definem que devem ocorrer reuniões periódicas, podendo estas serem mensais ou bimestrais, além de suas reuniões extraordinárias, de acordo com a necessidade da escola.

O Conselho deve ser composto por representantes de cada segmento que compõe a escola, sendo assegurada a paridade entre os membros. Sendo assim, deve ser garantido 50% dos membros para pais e alunos e 50% para membros do magistério e servidores. Acerca da deliberação nas reuniões, é indispensável contar com pelo menos metade mais um dos membros, para que assim a reunião seja válida. São quatro membros em cada segmento, o funcionamento e a composição do Conselho devem estar determinados no regimento da escola.

As funções definidas pelos autores são pertinentes e relevantes, chamamos atenção para a última parte na qual as ações devem ser realizadas *democraticamente*, apenas por meio de decisões coletivas o Conselho se efetiva, pois de nada adianta sua existência sem atuação, comprometendo-se simplesmente em assinar as atas ou documentos necessários para que os recursos e os projetos sejam liberados.

A eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que integrarão o Conselho de Escola, bem como a dos respectivos suplentes, são realizadas nas escolas por votação direta, secreta e facultativa. A presidência poderá ser assumida por qualquer um dos membros eleitos. Cabe ressaltar que os alunos menores de idade deverão ser representados por seus pais ou responsável. Já, com relação à duração do mandato, está previsto mandato de um ano, com direito a recondução.

Um fator muito recorrente, quando se fala em eleição ou mesmo em participação, é a ausência de interesse por parte dos membros da comunidade em se fazerem presentes. Os diretores e professores apontam que a maioria dos pais ou responsáveis vão à escola apenas quando são convocados de forma firme, quando se trata de uma necessidade indispensável.

Sobre isso, Paro (2000) lembra que não se trata simplesmente do desinteresse desses sujeitos, mas de um leque de fatores que os impedem de serem ativos. Dentre esses fatores, o horário em que as reuniões ocorrem é incompatível com a disponibilidade desses pais, uma vez que trabalham durante o dia. Em outros casos, a própria escola muitas vezes apresenta resistência quanto à participação da comunidade para assuntos pedagógicos, administrativos e financeiros, esperando colaboração apenas no que se refere à disciplina dos alunos ou ao acompanhamento no desenvolvimento das atividades escolares.

Paro (2000) aponta, como fator ainda mais importante, a falta de identidade entre comunidade e escola, não há vínculo identitário no sentido de a escola se sentir parte daquele contexto social e buscar por meio de suas ações e projetos solucionar os dilemas que ali estão sendo vivenciados. Somente quando a comunidade se sente abraçada é que passa a compreender que também faz parte daquele espaço. E é nesse enlace de relações que juntas passa a se desenvolverem. Outro fator de grande relevância a ser discutido, que também é apresentado por Paro (2000), refere-se a uma concepção errônea de que na comunidade escolar nem todos possuem conhecimento para participar do desenvolvimento da gestão. Trata-se, portanto,

da pretensão de negar legitimidade à participação dos usuários na *gestão* do pedagógico, por conta do aludido baixo nível de escolaridade e da ignorância dos pais a respeito das questões pedagógicas, ao mesmo tempo que se exige que os mesmos pais participem (em casa, no auxílio e assessoramento a seus filhos) da execução do pedagógico, quando o inverso nos pareceria o razoável (PARO, 2000, p. 52).

Nota-se que reflexão pertinente tem-se aqui. Como pode a gestão esperar dos pais ou responsáveis auxílio no que concerne às tarefas escolares (que demandam maior conhecimento das matérias da grade curricular) se não acredita que eles sejam capazes de discutir aspectos referentes ao desenvolvimento pedagógico, administrativo e financeiro da escola? Pelo que consta, para que um pai auxilie nas atividades de matemática que o aluno (filho) pede ajuda, por exemplo, é necessário conhecimento da matéria. Está-se diante de um grande dilema, a participação que tanto se exige possui uma conotação limitada no conceito vivenciado nos espaços escolares.

O conhecimento de mundo (letramento) é tão relevante quanto conhecimento científico. Ambos carregam consigo peculiaridades indispensáveis, se de um lado o conhecimento científico oferece meios para que se saiba como desenvolver as tarefas que

demandam qualificação, por outro o conhecimento de mundo oferece um olhar amplo sobre o espaço e os sujeitos que nele estão inseridos.

A escola precisa abrir espaço para a participação para que assim possam ser um espaço completo, no qual o conhecimento científico estará caminhando junto ao conhecimento popular. A mínima contribuição que possa vir já será válida. É preciso compreender que da mesma forma que os pais podem incentivar os filhos e buscar ajudá-los nas tarefas, mesmo sendo analfabetos, também podem contribuir diretamente nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Consoante a isso, Paro (2000, p. 53) menciona que

o importante não é o saber técnico, mas a eficácia com que defende seus direitos de cidadãos, fiscalizando a ação da escola e colaborando com ela na pressão junto aos órgãos superiores do Estado para que este ofereça condições objetivas possibilitadoras da realização de um ensino de boa qualidade.

Consciente dessa contribuição que a comunidade escolar pode trazer, é preciso que a escola proporcione meios para que essa colaboração exista. O Conselho Escolar é sim um órgão colegiado e representativo, mas essa não é a única maneira de garantir a participação. Todos os membros da comunidade podem e devem participar da escola. Para isso, ações devem ser desenvolvidas a fim de atrair esses sujeitos. Realizar atividades e projetos que envolvam a comunidade em horários alternativos, bem como realizar as reuniões no horário em que estão disponíveis. Concorda-se que é uma tarefa difícil, mas a cultura de participação precisa ser desenvolvida com mais expressividade.

Em se tratando da responsabilidade que o Conselho Escolar possui, considera-se que é indispensável orientar todos os segmentos sobre suas funções enquanto membros desse órgão colegiado, sobre quais as atribuições que cada um deve desenvolver. No que concerne ao estado de Alagoas, está descrito na lei de criação dos Conselhos Escolares (Lei 6.661, de 28 de dezembro de 2005) que os Conselhos devem funcionar como instrumentos que facilitarão no processo de integração da sociedade na administração, fiscalização e execução das atividades educacionais. A mesma lei apresenta no artigo terceiro as finalidades que o Conselho possui, as quais estão dispostas em vinte e cinco incisos.

Serão tratados de alguns desses incisos por serem considerados importantes para a interpretação dos dados que serão apresentados na próxima seção. No que se refere aos cinco primeiros incisos, tem-se que o Conselho possui finalidade de:

I - auxiliar na implementação do projeto pedagógico, administrativo e financeiro da escola;

- II** - contribuir para o funcionamento eficiente e eficaz da unidade escolar;
- III** - prestar assistência ao aluno que dela necessitar;
- IV** - executar reparos e pequenos serviços de conservação no prédio escolar ou em seu mobiliário, bem como a aquisição de material didático-pedagógico;
- V** - propiciar o desenvolvimento de atividades educacionais diversas. (ALAGOAS, 2005).

Como é possível observar, é atribuição deste órgão zelar para que a unidade escolar esteja em boas condições de funcionamento, ao mesmo passo que deve, sobretudo, buscar assistir o aluno da melhor maneira possível, de modo que coloque, como ponto inicial de suas ações, a criação do projeto pedagógico, administrativo e financeiro da escola. A elaboração de tais metas deve ser discutida no Conselho de modo que os representantes de cada segmento possam levar a toda a comunidade escolar (interna e externa) o que vem sendo debatido nas reuniões, a fim de posteriormente chegar a um consenso sobre quais decisões deverão ser tomadas. Esses primeiros incisos demonstram maior preocupação com a questão organizacional e do ensino propriamente dito. Os incisos posteriores apontam que o Conselho deve:

- VI** - promover, em parceria com a comunidade, programas e serviços de educação e saúde;
- VII** - desenvolver outras atividades compatíveis com suas finalidades e propósitos;
- VIII** - deliberar sobre assuntos de interesse da comunidade escolar da unidade a que pertença;
- IX** - estabelecer diretrizes, estratégias e metas a serem alcançadas pela unidade escolar. (ALAGOAS, 2005).

Os incisos apresentados nesse momento deliberam sobre a parceria escola e comunidade, visa à aproximação entre essas entidades na busca pela democratização do espaço escolar. O inciso VIII (oito) trata justamente do que já foi destacado no decorrer desse estudo, no qual existe a necessidade de buscar meios de envolver a comunidade nas atividades escolares, mas que esses meios sejam de relevância a esses sujeitos, que trate de suas necessidades e de seus interesses, não é apenas a escola que precisa de apoio, a comunidade também necessita ser vista em suas questões problemáticas. Os problemas do espaço escolar muitas vezes são reflexos dos problemas sociais de cada comunidade. O inciso IX (nono) aponta para as diretrizes, estratégias e metas a serem traçadas pela escola a fim de alcançar os objetivos almejados. Somente quando se tem um planejamento é possível vislumbrar possibilidades de alcançar as metas estabelecidas. O crescimento de uma instituição escolar depende do tamanho de seus objetivos e da forma como ela planeja alcançá-los.

Os incisos X (dez) e XI (onze) apontam para uma finalidade mais concentrada nos aspectos financeiros, enfatizando a discussão sobre o orçamento anual que deve ser

encaminhado à Secretaria Executiva de Educação, bem como a definição das prioridades para as quais serão aplicados os recursos destinados manutenção da educação. Esses dois incisos tornam-se relevantes à medida que com a descentralização houve o envio do recurso diretamente para o caixa escolar. Assim sendo, cabe ao Conselho discutir sobre todos os aspectos referentes à utilização desses recursos, além de acompanharem e fiscalizarem tal aplicação.

Considera-se também relevante destacar o inciso XIII (treze), no qual cabe ao Conselho analisar a atuação do gestor (diretor) e demais funcionários da escola, devendo, portanto:

XIII - acompanhar e avaliar o desempenho da administração da escola como um todo, inclusive propor a substituição do diretor, quando se fizer necessário, e, especialmente a atuação do corpo docente e técnico-administrativo e seus reflexos no processo ensino-aprendizagem. (ALAGOAS, 2005).

Notando-se a existência de ilegalidade ou insatisfação no que concerne a atuação do gestor, há a possibilidade de sua substituição. Contudo, é importante lembrar que deve haver justificativa real e cabível para decisões como esta e que deve ser tomada somente após discussão e aprovação do Conselho.

Para finalizar esta análise sobre as finalidades do Conselho, disposta na lei de criação do estado de Alagoas, os incisos XX, XXI (vinte, vinte e um) tratam do caráter fiscalizador, estabelecendo:

XX - efetuar a compra, fiscalizar o recebimento, a guarda e a distribuição da merenda escolar e de outros materiais e recursos de apoio à execução do projeto de ensino e programas assistenciais;

XXI - manter sob supervisão as instalações da unidade escolar, postulando das autoridades competentes, sempre que necessário, que provejam serviços de manutenção preventiva e corretiva; (ALAGOAS, 2005).

Cabe a esse órgão discutir sobre a merenda e fiscalizar a compra a fim de garantir a lisura do processo. É importante, ainda, que a escola possa dar publicidade a seus atos, expondo em seus murais as notas fiscais ou o orçamento de todos os gastos, possibilitando o acesso de todos à informação. Além disso, deve lutar para manter a instituição de ensino em boas condições, que é fator necessário e indispensável para que o desenvolvimento das atividades aconteça de forma positiva.

Não se pode deixar de mencionar o inciso XXII (vinte e dois) que aponta para a finalidade de “auxiliar no processo de elaboração do calendário, do regimento interno e do

currículo escolar, observadas as normas legais” (ALAGOAS, 2005). Este inciso é de grande importância uma vez que o calendário, o regimento e o currículo da escola são documentos que definem o desenvolvimento das atividades escolares. Garantir que os alunos tenham direito às 800 horas e 200 dias letivos é condição para a aprendizagem dos discentes. Além disso, é importante que os documentos escolares como o regimento seja discutido com a equipe escolar, de modo que se torne uma construção coletiva e não imposta pela gestão/direção escolar.

Diante de todas as informações apresentadas, fica claro que as finalidades do Conselho perpassam por todos os âmbitos da instituição de ensino, portanto, aquele que foi escolhido para exercer a função de representante do seu segmento deve ser esclarecido sobre todas essas etapas das quais deve participar e expor suas opiniões. O conhecimento sobre essas finalidades é importante visto que muitas vezes alguns gestores acabam tomando certas decisões sem consultar o Conselho, e este, por não conhecer suas atribuições, acaba deixando passar despercebido. Cada um deve estar ciente de seu papel para que assim possa exigir seus direitos e efetivarem o princípio da gestão democrática na escola.

3.2 Categorias: descentralização, participação e autonomia.

Como já mencionado no decorrer desse estudo, as categorias descentralização, participação e autonomia são características do princípio da gestão democrática, sem elas não há democratização do espaço escolar. Através dessas categorias, a escola passa a ser um espaço onde a gestão acontece de forma coletiva, não há mais um único sujeito responsável pelo desenvolvimento da instituição, mas todos os sujeitos que ali se encontram tornam-se responsáveis por ela. Assim, serão abordadas essas categorias no intuito mostrar sua importância para a efetivação da gestão democrática.

Sendo assim, a fim de concretizar a prática da gestão democrática, algumas categorias se fazem presentes: descentralização, participação e autonomia. A ordem em que elas estão dispostas é intencional, por considerar que somente a partir da descentralização das ações e, por consequência, do poder, se faz possível dar condições para que haja a participação dos sujeitos inseridos no espaço escolar. Já a autonomia, por sua vez, demanda que haja, por parte dos órgãos superiores (secretarias e ministério), a descentralização financeira, administrativa e pedagógica, consequentemente, permitido que as instituições de ensino possam participar de forma ativa desse processo.

Sobre descentralização, cabe apenas ratificar que em sentido macro corresponde à capacidade do Estado de transferir competências, que concentra em seu campo de ação, para regiões ou municípios de modo que sejam estes responsáveis a administrar a educação. Em se tratando do ensino de modo específico, corresponde a transferência de competências diretamente para a escola, dando-lhes autonomia. Possibilita a construção do projeto pedagógico da escola de forma participativa, abrindo espaço para o diálogo, despertando para a consciência de responsabilidade coletiva.

Souza (2009) esclarece que a participação na vertente democrática pressupõe regulação, fiscalização, avaliação e capacidade de decisão acerca dos rumos da vida política e social das escolas, bem como da sociedade a qual está inserida. Entretanto ressalta que

a participação só é efetiva quando as pessoas que são chamadas a participar são colocadas em condições adequadas para tal (BOBBIO, 2000), pois não parece possível um sujeito participante avaliar o trabalho desenvolvido na escola se não tem acesso às informações que lhe permitam produzir tal avaliação (SOUZA, 2009, p. 135).

Nesse sentido, é preciso dar condições para que a participação aconteça. E é a partir desse posicionamento de superação da acomodação que o sujeito passa a agir de acordo com suas concepções, se colocando e lutando para que sua voz seja ouvida. Porém, a autora é bastante pertinente ao lembrar que não se deve apenas buscar participar de forma individualizada, pelo contrário, esta deve se fazer de modo a contribuir para que os interesses coletivos sejam preservados. Somente superando a alienação se faz possível desenvolver um senso crítico capaz de pensar de forma coletiva e visando a transformação social.

No espaço escolar a participação tem sido realizada através da representatividade via Conselho Escolar. Nesse formato, as decisões tomadas em coletividade são levadas ao colegiado através de um representante, que, por sua vez, apresenta aquilo que seu segmento decidiu, nunca e jamais a sua opinião individual. Posto isso, a participação implica o envolvimento de todos nos processos sociais, de forma a assumir responsabilidade pelas decisões que estão sendo tomadas. Logo, participação refere-se a “atuação conjunta superadora das expressões de alienação e passividade, de um lado, e autoritarismo e centralidade, de outro, intermediados por cobrança e controle” (LÜCK, 2011, p. 47).

A autonomia faz parte da própria natureza da educação, e que deve preparar o indivíduo para a autonomia pessoal, para sua inserção na comunidade em que está inserido e para emancipação social. Nota-se, a partir dessa colocação, que a autonomia se estabelece em diferentes aspectos. Somente a partir do desenvolvimento da autonomia no aspecto pessoal e

social pode-se influenciar nos meios em que estamos inseridos. Os mesmos autores acrescentam ainda que, no espaço escolar, autonomia e descentralização devem caminhar juntas. Sendo assim,

autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto da uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, escola autônoma não significa escola isolada, mas escola em constante intercâmbio com a sociedade (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 47).

A proximidade entre autonomia e descentralização fica visível a partir da definição apresentada. Concorda-se com os autores ao declararem que a autonomia sozinha não significa nada, somente com a parceria da sociedade, ou seja, através da descentralização é possível alcançar mudanças significativas para o ambiente escolar. A autonomia da escola está dividida em alguns níveis: o ideológico, o pedagógico, o administrativo e o financeiro.

No nível ideológico, tem-se a visão de uma gestão democrática, participativa e descentralizada. Nesse espaço existe um trabalho em equipe, no qual todos são corresponsáveis pelo desenvolvimento do espaço educacional, não há, portanto, presença de hierarquia como nível de superioridade, apenas como forma de organização das funções. É importante alertar para as resistências que vêm sendo encontradas no espaço escolar. Tais resistências partem daqueles que defendem práticas conservadoras e autoritárias com elevado nível de hierarquia, além dos que, por outro lado, veem a descentralização como caminho para a privatização do ensino público.

A autonomia pedagógica permite a instituição de ensino maior liberdade na elaboração de seus mecanismos de ensino, abre espaço para um currículo próprio e menos engessado aos pré-estabelecidos nas normatizações vigentes. O que para alguns é “uma ameaça esfaceladora da unidade curricular” (GADOTTI; ROMÃO 2001, p. 136). É importante destacar, como afirma os autores, que trata apenas de conciliar o nacional e o regional com o local, para que assim se possa obter maior interação com as práticas cotidianas de cada instituição de ensino e seu contexto sócio-histórico.

No nível da autonomia administrativa, encontra-se o aspecto da democratização da gestão, possibilitando que as ações a serem desenvolvidas passem pela aprovação de todos os membros da instituição de ensino, ou seja, não ocorra mais as práticas autoritárias e centralizadas.

Por fim, no nível financeiro acontece a descentralização dos recursos destinados à manutenção da educação, os quais passam a ser destinados diretamente à conta da própria escola, não mais para as secretarias que posteriormente repassariam para as escolas. Sobre essa descentralização, também são encontradas resistência em vários aspectos, principalmente por parte dos docentes: perda da estabilidade no emprego, fragilização da articulação sindical, enfim, várias situações que são ameaçadoras.

3.3 Gestão democrática e Conselho Escolar: elo indissociável

São inúmeras as discussões em torno da temática Gestão Democrática (GD), há quem acredite na sua efetivação no espaço escolar e há quem a considere inaplicável. Sobre isso, Antonio Bosco de Lima aponta dois equívocos para a ideia de infalibilidade na efetividade da GD: a existência de democracia plena no sistema capitalista e acreditar que nesse mesmo sistema seria possível igualdade compartilhada com liberdade.

No primeiro equívoco não há, para o autor, como haver democracia plena em um sistema em que, fazendo analogia ao um casal, o noivo (capitalismo) exclui e se alimenta da miséria, uma vez que a noiva (democracia) é o oposto disso: “democracia é uma noiva irregular, conflitual, que não admite desigualdades, que busca incluir universalmente” (LIMA, 2013, p. 29). No segundo equívoco, “igualdade no capitalismo tem suas possibilidades a partir da liberdade” (LIMA, 2013, p. 29) que, segundo o autor, é transformada em mercadoria. A “noiva eterna do capitalismo é a barbárie. Às vezes o capitalismo flerta com a democracia, mas ele é fiel à barbárie”.

Concorda-se com o autor ao apontar toda essa conjuntura que distancia as possibilidades de não efetivação da democracia no espaço escolar, porém permanecemos acreditando que esse é o único caminho existente no momento atual. Se forem analisados todos os impedimentos existentes passarmos a nos considerar vencidos, estaremos desistindo da luta contra o capital. E essa é uma guerra que somente através da educação poderá ser vencida. Mais adiante Lima (2013) menciona que a democracia e a gestão democrática são construções da classe trabalhadora e que deve ser um projeto de vida coletivo. Mais uma vez concorda-se, pois, sendo um projeto da classe trabalhadora, tem por natureza a busca pela transformação social e somente será possível através do empenho coletivo.

Ao apontar um, dentre os vários conceitos de democracia, Lima pontua que “ela é, por excelência, dialética, não cala o outro, não abafa o problema, não mitiga diálogo, não pressupõe que a violência, por si, seja resolução de problemas sem abandonar sua essência

conflitual” (LIMA, 2013, p. 30). É nesse discurso que se nota a força que a democracia possui, força que não se utiliza da violência, que percorre o caminho do diálogo, que não deve ser consensual, pelo contrário, deve ser conflituoso, mas um conflito saudável, que busca respostas, que elenca novas possibilidades, que propõe e sugere novos olhares. Lima (2013) aponta, ainda, os princípios da democracia: participação, descentralização e autonomia:

Tais princípios são basilares para a concretização da democratização, o que indica uma relação de poder, a socialização do poder, a participação no poder. Descentralização só se realiza pelos elementos instituintes e instituídos: participação e autonomia (LIMA, 2013, p. 31).

Desse modo, a gestão democrática apenas se efetiva a partir de um modelo democrático-participativo, reconhecendo a participação como condição para sua existência. Posto isso, Lima (2013) apresenta cinco quesitos básicos para a implementação da gestão democrática: “gostar de participar, querer participar, ter conhecimento do objeto de participação, se reconhecer neste objeto e ter o poder de participação nas tomadas de decisão” (p. 31).

Analisando tais quesitos, percebe-se que existe uma sequência lógica na ação a ser desenvolvida. É incoerente que um sujeito realize determinada ação sem que concorde com ela ou esteja motivado a realizá-la, logo, deve gostar de fazer, nesse caso gostar de participar. Querer participar, por sua vez, é condição para que a ação se realize. No entanto, somente se participa de algo que se conhece ou busca adquirir informações sobre, e, para isso, alguém ou algo deve despertar o interesse dos envolvidos. Somente a partir de todo esse processo, pode-se esperar dos sujeitos posicionamentos frente às situações colocadas. Sendo assim,

a democracia se faz presente com a participação institucionalizada na escola, através de eleições de diretores, dos Conselhos escolares e das Associações de Pais e Mestres. Por outro lado, a desmobilização, a desmotivação da participação e consequente esvaziamento da democratização faz parte das práticas capitalistas conservadoras (LIMA, 2013, p. 36).

Nota-se que os mecanismos de participação no espaço escolar são os mais variados, porém não se trata apenas de uma participação com o ato de se fazer presente, mas de se fazer ouvir, de se tornar membro e de estar disposto a colaborar com o processo de desenvolvimento institucional. Fazendo uma relação entre as eleições diretas para a gestão de um país, estado ou município com a eleição para gestores escolares, pode-se dizer que existe uma proximidade muito grande, uma vez que, se os governantes não buscam ser ativos e líderes, orientando e coordenando as ações, delegando tarefas e descentralizando as

atividades, jamais poderão alcançar bons resultados na busca pelo desenvolvimento das suas unidades federativas. Do mesmo modo, o gestor escolar, que não desenvolve um trabalho voltado para práticas descentralizadas, participativas e democráticas, não alcançará bons resultados educacionais.

Sobre as eleições, Lima (2008, p. 94) reflete: “Ora, como a democracia foi reduzida à visita esporádica às urnas, é “natural” que a esperança seja depositada na eleição. Mas é preciso lembrar que uma urna recebe também restos mortais. Assim, se os sujeitos não se mobilizam, estão mortos”. Ou seja, se a participação ativa não acontece, seja do próprio gestor ou de qualquer um dos segmentos que compõe a escola, é como se aqueles sujeitos não existissem, são apenas corpos estáticos. Para existir democracia, a participação é condição *sine qua non*.

Somente evitando e findando com as práticas conservadoras será possível vislumbrar instituições escolares efetivamente democráticas. E esse conservadorismo não está apenas nas práticas da gestão da escola, está também imbricada nas ações dos sujeitos que a compõem, comunidade interna e externa. É preciso superar o medo de se posicionar, é indispensável exercitar nos alunos a capacidade de serem críticos frente aos fatos, concordar nem sempre é sinal de sabedoria, é preciso argumentar de forma contrária antes de simplesmente acatar uma decisão posta de cima para baixo. Sobre a construção dessa capacidade participativa, Aranda e Lima (2012, 2012, p.57) citam que

Entende-se a participação como uma categoria histórica construída nas relações sociais, um princípio orientador de ações que precisam ser constantemente aprendidas e apreendidas de modo que o homem possa se constituir em sujeito da história, possa fazer a história, mesmo com a percepção de que nessa estrutura social, as condições para esse fazer não lhe são dadas *a priori*, mas precisam ser conquistadas no movimento histórico presente nas relações sociais, políticas e econômicas, ou seja, possibilitadas pelas contradições e mediações presentes numa totalidade social.

Como bem coloca os autores, a participação não é algo que será dado, mas que terá que ser conquistado. A cultura de participação dos brasileiros está distante do que poderia ser considerado ideal, poucos são os que se mostram preocupados com o desenvolvimento da educação e que demonstram interesse em participar ativamente desse processo. É preciso despertar esse olhar participativo. Concorda-se que, em muitos casos, o autoritarismo da gestão ou a centralização das ações impedem os demais segmentos de participarem desse processo, contudo tem-se visto, no decorrer dessa pesquisa, que ainda existe, de forma bastante expressiva, a falta de interesse por parte da comunidade. É como se cada um se

preocupasse apenas com o que lhe convém, no caso de alguns pais ou responsáveis – talvez a maioria deles – o aprendizado do aluno é seu interesse único. Será abordado, de forma mais aprofundada, sobre essa cultura da pouca participação dos segmentos na seção dedicada à pesquisa de campo.

Visando superar os entraves que podem impedir os avanços no espaço escolar, a reforma educacional propõe, através da legislação, o princípio constitucional da gestão democrática. Esse termo gestão, muito utilizado na literatura e no próprio cotidiano das escolas, surge em meio a um contexto de crítica ao caráter conservador e autoritário da administração. De acordo com Freitas (2007), após a década de 1980, buscava-se dar ênfase ao caráter pedagógico e político da administração educacional. E, nesse contexto, o termo “*Gestão* aparecia aí com um significado distinto de gerenciamento (comando e controle tecnocrático-autoritário do trabalho de pessoas)” (FREITAS, 2007, p. 502).

O desafio da *gestão* foi objeto de atenção das Conferências Brasileiras de Educação (CBEs) realizadas no período 1980-1991, essa Conferência ampliou os debates educacionais visando superar o caráter conservador e autoritário vigente. Assim,

os discursos articulados nas CBEs indicam que a geração do “novo” consistiria em opor ao conservadorismo dominante um forte compromisso com a transformação social. Para isso, propugnava-se uma gestão dos negócios/serviços/coisas públicas que opusesse ao autoritarismo, ao centralismo, à concentração do poder e à heteronomia preponderantes a um processo de transformação do exercício do poder. Estaria ele calcado na democratização do conhecimento, do ensino, da escola e dos sistemas, tendo como horizonte transformações substanciais nas relações sociais (FREITAS, 2007, p. 503).

É a partir desse contexto que o termo gestão passa a se expandir carregando consigo uma nova proposta de administração educacional. Nesse novo perfil, há destaque para a relação igualitária entre os sujeitos envolvidos no espaço escolar, não mais para uma relação hierárquica e de subordinação. Passa a existir uma relação de parceria e de união a fim de se alcançar os objetivos da instituição.

O termo gestão pode ser empregado em sentido amplo ou restrito. Com sentido restrito, ele aponta como exemplo a definição de gestão apresentada pela Associação Nacional de Política e Administração Educacional (ANPAE), na qual gestão educacional é definida como:

(...) conjunto de instrumentos para a direção, o gerenciamento e a coordenação das ações concretas previstas nos planos, programas e projetos, para garantir a obtenção

dos resultados programados e o atingimento dos objetivos e orientações gerais presentes na política estabelecida. (ALGARTE, 1998, p. 16-17).

Percebe-se, com esse conceito, que o sentido do termo gestão ainda aparece com forte ligação à questão burocrática e puramente administrativa, preso aos aspectos documentais, visando resultados. Partindo para o sentido amplo, Freitas (2007) se utiliza da definição de Bordignon e Gracindo (2000, p. 147) na qual o termo está voltado para o “(...) processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”. Vê-se que esta definição apresenta características que dá ênfase ao processo, as práticas desenvolvidas no espaço educacional que orientam e possibilitam o desenvolvimento das ações.

Aborda-se sobre o termo gestão aqui concordando que ele possui um perfil amplo. Trata-se de alguém com um olhar mais abrangente, que está para além das questões administrativas e burocráticas. O gestor não está no topo da pirâmide como o superior a quem se deve obedecer, ele está lá por ter sido escolhido para liderar uma equipe que está ao seu lado na busca pelo sucesso da instituição escolar.

Além do sentido amplo e restrito, ainda tem-se o que Freitas chamou de *processo de adjetivação* do termo gestão. Esse processo nada mais é do que as diferentes formas pelas quais o termo gestão educacional passa a ser empregado, podendo citar dentre elas “*gestão democrática, gestão participativa, gestão dialógica, gestão compartilhada, gestão gerencial, gestão estratégica, gestão da qualidade total*” (FREITAS, 2007, p. 504, *grifos do autor*).

Aponta-se neste estudo o termo gestão democrática, tal qual está disposto na legislação (Constituição Federal de 1988 e LDBN de 1996). Com a Constituição e a LDBEN, a gestão democrática passa a ser disseminada nos espaços educacionais de forma ampla, de tal modo que se expandiria a todos os órgãos como o Ministério de Educação, os fóruns, as secretarias de educação e a própria escola, interferindo, desse modo, na organização e formulação das diretrizes e planos que os orientam. De acordo com Rosar (1999, p. 12), a efetivação desse princípio implicaria:

(...) a redefinição da estrutura de poder, desde o nível macro do Ministério da Educação na sua forma de organização e funcionamento, até o nível micro de cada escola. As ações do MEC deveriam estar adequadas às deliberações de um Fórum Nacional de Educação que pudesse definir, a partir de amplo debate nacional, as diretrizes político-pedagógicas, as prioridades educacionais, a garantia de recursos para todos os níveis de ensino considerados como um todo, e as formas de avaliação dos mesmos, com a participação de diversos setores sociais.

Dessa forma, as mudanças não ocorreriam apenas no espaço escolar, mas na estrutura educacional como um todo. O ponto principal que marca essas mudanças é a participação social nas questões educacionais através de órgãos colegiados. A representação social nas decisões do espaço escolar, por exemplo, é indispensável a essa nova abordagem. Este, por sua vez, é mais um dos diferenciais do termo gestão, pois, se na administração o diretor se preocupava predominantemente com aspectos burocráticos, na gestão ele está mais próximo do aspecto pedagógico, das relações interpessoais, do trabalho coletivo, descentralizado e participativo.

Corroborando com as ideias apresentadas, Dourado (2007, p. 924) disserta que “gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados”. Desse modo, devem-se considerar aspectos que viabilizem a realização das ações de forma a valorizar as políticas educacionais, as construções coletivas e as propostas pedagógicas definidas. Nesse contexto cabe esclarecer que a escola deve ser entendida como “uma esfera pública de educação, um espaço para o debate, para a reflexão, para a aprendizagem, enfim, para a construção da democracia” (LIMA, 2008, p. 113). É nesse espaço que deve ser desenvolvida uma consciência crítica da sociedade vigente e a busca pela transformação e superação das condições de dominação vivenciadas.

Existem muitas discussões acerca da responsabilidade que a escola passa a assumir tornando-se democrática, descentralizada e autônoma. Não há como negar ter sido um grande passo proporcionar a escola condições de gerenciamento e manutenção das ações sem que seja preciso acionar os órgãos superiores, ou liberdade de poder para tomar as decisões, mesmo que mínimas, visto que muitas delas dependem da aprovação das secretarias e ministérios. Porém, não deixa de ser verídica a afirmação de que tais medidas passam para a escola a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso educacional. Sobre essa transferência de responsabilidade, Zanardini (2008, p. 163) menciona que “Essa é uma interessante estratégia para responsabilizar os indivíduos pela escolha eficiente ou ineficiente de insumos e, desse modo, argumentar que não se trata de um problema de recursos, mas de incapacidade de gestão”.

3.3.1 O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares

A fim de fortalecer esse mecanismo de participação na escola, foi criado pelo MEC em 17 de setembro de 2004, através da portaria n. 2.896, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), que visa fomentar a implantação dos Conselhos Escolares através da elaboração de materiais didáticos específicos que irão possibilitar a realização de formação continuada nas modalidades presencial e a distância. Tal formação será destinada aos técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de educação e para conselheiros escolares. De acordo com as informações disponíveis no portal do MEC (<http://portal.mec.gov.br>), a formação é desenvolvida a partir de:

Oficinas de Elaboração de Projetos para Implantação e Fortalecimento de Conselhos Escolares;
Encontros Municipais de Formação de Conselheiros Escolares;
Encontros Municipais de Formação de Conselheiros Escolares;
Curso de Extensão a Distância Formação Continuada em Conselhos Escolares;
Curso de Formação para Conselheiros Escolares (nova modalidade);
Elaboração de material didático-pedagógico específico para a formação de Conselheiros Escolares. (Portal do MEC).

Tais encontros, presenciais ou à distância, visam desenvolver formação continuada a fim de fortalecer a atuação dos Conselhos Escolares. Foram elaborados doze cadernos que dão subsídio no desenvolvimento dessas formações. O caderno de orientação inicial aponta para a temática Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública, os títulos dos demais cadernos são: Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania; Conselho Escolar e a Aprendizagem na Escola; Conselho Escolar e o Respeito e a Valorização do Saber e da Cultura do Estudante e da Comunidade; Conselho Escolar e o Aproveitamento Significativo do Tempo Pedagógico; Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor; Conselho Escolar como Espaço de Formação Humana: círculo de cultura e qualidade da educação; Conselho Escolar e o financiamento da Educação no Brasil; Conselho Escolar e a valorização dos trabalhadores em educação; Conselho Escolar e a Educação do Campo; Caderno Conselho Escolar e a Relação entre a Escola e o Desenvolvimento com Igualdade; Conselho Escolar e Direitos Humanos; Conselho Escolar e sua organização em fórum.

Maria Isabel Ribeiro Porto, em sua dissertação de mestrado intitulada: *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: fortalecimento de quem?*, traz grandes contribuições acerca de como ocorrem as formações para conselheiros. Nesse estudo a

pesquisadora aponta os pontos positivos e negativos identificados por ela enquanto membro do Conselho e cursista das formações realizadas pelo programa. Considera-se a pesquisa da autora de grande relevância para se compreender quais ações vêm sendo desenvolvidas a fim de fortalecer o desenvolvimento dos Conselhos Escolares e por consequência alcançar a efetivação da gestão democrática.

Ao se referir aos cadernos elaborados para as formações oferecidas pelo programa – já mencionados anteriormente - Porto (2014) menciona que a qualidade deles é indiscutível. Destaca a pertinência do conteúdo apresentado, pois, além de abordar de forma esclarecedora aspectos da “potencialidade de uma relação democrática dentro da escola, da mesma forma problematiza situações que se traduzem em resistência à consolidação dessas relações” (PORTO, 2014, p. 58). A partir dessa constatação, nota-se que é visível até para os órgãos superiores – secretarias e o Ministério da Educação – as dificuldades de efetivação da gestão democrática. Embora se saiba que para o Estado não há interesse na efetivação da democratização escolar e conseqüentemente social, visto que dar voz ao povo desperta a capacidade de lutar em todas as instâncias (sociais, políticas e culturais). É necessário reconhecer que o programa é um passo na busca pela efetivação desse princípio constitucional, apesar de haver resistências no fornecimento desses materiais para as escolas.

Moraes e Ruiz (2015, p.217) aponta que

segundo o PNFCE, os conselhos escolares, quando ativos, cumprem com a função de orientar a direção sobre assuntos relacionados ao processo de ensino e de aprendizagem e os demais assuntos pedagógicos e administrativos que compõem o cotidiano das escolas. As escolas que decidem pela implementação do Programa podem incluir alterações que atendam às suas especificidades e às deliberações coletivas.

Desse modo, o fortalecimento do Conselho Escolar deve ocorrer também no âmbito interno, não apenas a partir das formações propostas pelas secretarias de educação. É preciso que haja no cotidiano das escolas uma visão ampla na qual o Conselho é posto como órgão máximo e capaz de melhorar a realidade de onde se encontra.

Sobre os cadernos do MEC, Aguiar (2008, p. 137) aponta que “visava-se, com os Cadernos Temáticos, estimular a reflexão e o debate sobre as potencialidades do conselho escolar como fator impulsionador de novas relações pedagógicas na escola”. No entanto, Porto (2014, p. 28), de acordo com a experiência que teve enquanto presidente de um Conselho Escolar, revela “que tais órgãos, fundamentais para a vivência de uma gestão

democrática, em sua grande maioria, ainda hoje, apresentam-se como órgãos de atuação incipiente e submissos”.

Nota-se que sua inquietação, com relação a sua atuação, vem da constatação de que este órgão se apresenta como submisso, no que concerne a tomada de decisões ou a sua atuação como órgão fiscalizador. A autora acrescenta ainda que, enquanto membro do Conselho, encontrou dificuldades com relação ao PNFCE, citando, inclusive, a dificuldade de acesso aos cadernos que foram elaborados pelo programa. As escolas não dispõem dessa coleção de cadernos para que os conselheiros possam tomar conhecimento de suas funções.

Outro agravante que se pode destacar em relação à atuação dos Conselhos é apontado por Forno e Furtado (2017, p.11939), mencionando que, apesar de grandes atividades e ações a serem discutidas e desenvolvidas,

grande parte do tempo é destinada a preenchimento de planos de aplicação, planos de prestação, orçamentos, enfim, a exigência burocrática, que é importante diante de algumas situações peculiares, e também para garantir a transparência dos processos, tornou-se como sendo o objetivo maior da atuação dos conselhos, visto a necessidade de cumprir estas exigências.

Concorda-se que as prestações de conta e todas as exigências burocráticas são importantes, no entanto a demanda burocrática tem se tornado um dos principais fatores para a existência do Conselho, quando na verdade deveria ser o processo educacional e o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. Diante dessa relevância maior dada as questões burocráticas

o tempo necessário para destinar as ações relativas as decisões escolares ficou em segundo plano, e devido está ausência de tempo delimita-se a responsabilidade de decisões ao gestor das instituições ou de um pequeno grupo de profissionais que se encaixam nos horários em que são agendadas as reuniões (FORNO; FURTADO, 2017, p. 11939).

Ainda se faz preciso um repensar sobre questões como esta para que o Conselho possa assumir o papel para o qual foi criado. Atentar para a descentralização das ações, destinando a parte burocrática a alguém responsável, deixando espaço para as discussões que concernem aos aspectos educacionais.

Ao tratar sobre gestão democrática, Barbosa, Alves e Silveira (2015, p. 37) mencionam que a “gestão educacional é pratica política que organiza, orienta e viabiliza a educação”. Desse modo, é através da gestão coletiva que as decisões devem ser tomadas a fim de orientar o trabalho pedagógico. Dessa maneira:

não se trata de uma meta atividade burocrática ou administrativa que estaria dissociada dos aspectos pedagógicos, mas de uma prática social que constitui, no coletivo da instituição, valores, atitudes, modos de agir e de pensar os processos e práticas educativas escolares (BARBOSA; ALVES; SILVEIRA, 2015, p. 37)

Em sua pesquisa, Porto (2014) cita a criação da Resolução/CD/FNDE nº 45 Em 24 de setembro de 2012, que dá ênfase a necessidade de efetivação da gestão democrática e as formações para o fortalecimento aos Conselhos Escolares. De acordo com essa resolução, os cursos de formação de técnicos das secretarias de educação ocorreriam em duas fases e teriam duração de 100 horas cada. Já as formações com os conselheiros constituíam-se de uma carga horária de 40 horas.

Tanto no documento do PNFCE quanto na Portaria são apresentados quatro tipos de formações:

Encontros presenciais de formação para técnicos e dirigentes das secretarias municipais e estaduais da educação e para conselheiros escolares.

Curso a distancia para a capacitação de conselheiros escolares, técnicos e dirigentes das secretarias de educação, que atuam como multiplicadores na formação de conselheiros.

Parcerias entre as secretarias municipais e estaduais da educação e o Ministério da Educação, para a realização de cursos de capacitação de conselheiros escolares, utilizando o material didático produzido especificamente para o programa.

Encontro Nacional de Formação dos técnicos das secretarias estaduais e municipais de educação responsáveis pela implementação e o fortalecimento do Conselho Escolar, com o objetivo de capacitar, trocar experiências, na garantia da gestão democrática da escola (BRASIL, 2012).

O curso capacita os cursistas de modo que possam distribuir esse conhecimento aos demais segmentos dos Conselhos Escolares, de forma igualitária. Entretanto, a pesquisadora aponta – a partir de sua percepção enquanto conselheira e cursista que fora – que os profissionais ainda mantêm suas ideologias e visões de participação e poder no âmbito interno das instituições escolares. Ou seja, mesmo conhecendo todos os pressupostos da gestão democrática e do Conselho Escolar, ainda permanecem fechados no entendimento de gestão centralizada no diretor, no máximo estendem essa atuação aos membros da comunidade interna da escola (diretores/gestores, coordenadores, professores). É preciso destacar que

a gestão democrática, antiautoritária, não refuta a autoridade, mas defende que ela deve ser conquistada a partir do conhecimento, da competência, da flexibilidade, da ética dos/as mediadores/as do trabalho escolar, seja o/a gestor/a, seja o/a professor/a. Ela não é imposta pelo cargo que ocupa. A presença das lideranças na escola, através do/a gestor/a e do/a professor/a, contribui, inclusive, para estimular a construção da autonomia dos/as alunos/as e o espírito de liderança entre eles/as, uma vez que os/as alunos/as também aprendem pelo exemplo, às vezes mais do que pelo discurso (SANTOS; SALES, 2012, p.178).

Deste modo, entende-se que a gestão da escola, ao desenvolver suas atividades de modo democrático, estará, não apenas abrindo espaço para que todos os sujeitos inseridos na escola participem de suas atividades, mas que, ao mesmo passo, estará ensinando aos seus alunos como seres sujeitos ativos em sociedade.

A pesquisa de Porto (2014) ainda revela uma falha na forma como o curso está disposto, uma vez que estão muito presos às questões normativas que envolvem o Conselho Escolar e as concepções de gestão democrática apresentadas pelos cursistas, perpassando somente pelas discussões pré-definidas nos cadernos, esquecendo, portanto, de “problematizar o sentimento de pertença e o aspecto do que é *público* e a quem *pertence o que é público*” (PORTO, 2014, p.79, grifos do autor). Refletir sobre esses aspectos seria essencial para o desenvolvimento da consciência de que a sociedade é provedora e dona de tudo o que se tem (órgãos/instituições públicas em geral) e, por isso, estão corresponsáveis pela manutenção e conservação dos mesmos.

Consoante ao abordado, Moraes e Ruiz (2015), através dos dizeres de Gohn (2001), mencionam que os Conselhos Escolares não devem ser vistos apenas no sentido da desresponsabilização do Estado no desenvolvimento do ensino, embora o seja em alguns momentos, mas como uma política que viabiliza a existência de um poder autônomo que se estrutura nos movimentos sociais e da sociedade civil. Ademais,

uma gestão democrática requer a presença do Estado a serviço da instituição pública, gratuita e de qualidade, que conjuntamente com a sociedade, possa reorientar as suas ações pelas escolhas de prioridades advindas das demandas sociais, além do que os compromissos políticos educacionais devem refletir os interesses da maioria e não de pequenos grupos políticos e econômicos (RIBEIRO; CHAVES, 2015, p. 4).

Porto (2014) menciona, ainda, que embora os cadernos tenham uma boa construção, o curso falha ao não problematizar as questões do cotidiano real nas escolas, não aponta uma discussão com soluções para a falta de disponibilidade à participação que ainda existente por parte dos segmentos. Aponta que

a opção foi por um aspecto de cada caderno que, embora importante como o são todos, talvez não capacitem os cursistas, no momento em que se tornarem multiplicadores, para lidar com situações reais e concretas e isso, por desconhecerem a teoria que poderia ser aplicada à prática que então se descortina (PORTO, 2014, p.80).

Tais lacunas comprometem o desenvolvimento do fortalecimento tão almejado para os Conselhos Escolares. Diante da experiência vivenciada pela pesquisadora, ela afirma que o despreparo dos conselheiros ocorre porque o conhecimento devido não chega até eles e, quando chega, é de forma deficiente. Sendo assim, a pesquisadora conclui que “a eficácia do PNFCE em fortalecer conselhos escolares no âmbito da escola vai depender dos recursos de conhecimento que tiverem os multiplicadores para capacitar conselheiros escolares nas escolas de suas redes” (PORTO, 2014, p. 104).

Diante de tais argumentos apontados, evidencia-se que existe a compreensão de que é o Conselho Escolar o órgão capaz de dar efetividade a gestão democrática na instituição escolar. O PNFCE é reflexo dessa constatação, porém, assim como tantas outras políticas públicas, possui falhas visíveis. Cabe, portanto, aos cursistas/multiplicadores ou aos próprios organizados do programa sanarem tais falhas buscando dar condições para que o fortalecimento dos Conselhos se realize.

3.3.2 Curso de Extensão a Distância Formação Continuada em Conselhos Escolares

O estudo desenvolvido por Santos, Prado e Trajano Júnior (2016), intitulado *A indissociabilidade teoria e prática na gestão democrática em alagoas: uma análise dos planos de ação do curso de extensão em conselhos escolares*, reflete sobre uma das etapas de formação para conselheiros escolares que estão ligados ao Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares que é o Curso de Extensão a Distância Formação Continuada em Conselhos Escolares. Com esse estudo os autores objetivam

refletir sobre as contribuições do trabalho final do Curso de Extensão a Distância Formação Continuada em Conselhos Escolares, uma das ações do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, criado pelo governo federal em 2005 para a gestão democrática nas escolas públicas alagoanas (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 63).

Segundos os autores, o Curso de Formação Continuada em Conselhos Escolares foi criado pelo governo federal em 2005 e é realizado a distância com carga horária de duzentas horas, mas conta com alguns encontros presenciais para oficinas e outras atividades. Trata-se de um curso de extensão universitária, ofertado pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), e foi direcionado à capacitação de secretários, dirigentes e técnicos das secretarias municipais e estadual em Alagoas. De acordo com dados do portal do MEC, o referido curso

ocorreu no período de 2005 a 2011, de modo que o estado de Alagoas aparece na tabela dos encontros presenciais nos anos de 2005, 2007 e 2008. Em 2005 houve um quantitativo de 163 participantes, em 2007 foram 400 e em 2008 chega a 1200 participantes.

Partindo do pressuposto de que nenhum conhecimento é neutro e acabado, a formação para conselheiros é vista como uma estratégia que visa melhorar o desempenho das atividades desenvolvidas por estes sujeitos. Assim, compreendendo que, no contexto escolar, existem inúmeras situações problemas e que precisam ser discutidas e pensadas a fim de serem solucionadas. Corrobora-se com o pensamento de que “não existem soluções que possam ser utilizadas em todos os problemas, independentes do contexto. Para cada problema diagnosticado, deve-se fazer o exercício de reflexão para, então, se propor uma ação” (SILVA; LUIZ; FERRARINI, 2016, p. 172). É na formação que essa reflexão acontece de maneira mais consistente, por isso, em todos os âmbitos, as formações precisam acontecer para que ações possam ser pensadas de maneira eficiente.

Além do curso online, o curso de extensão mencionado conta também com “Oficinas de Elaboração de Projetos para Implantação e Fortalecimento de Conselhos Escolares, Encontros Municipais de Formação de Conselheiros Escolares e Curso de Formação para Conselheiros Escolares” (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 64). Cabe ressaltar que o curso é resultado de uma parceria

entre a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, universidades federais, União de Dirigentes Municipais de Educação - Undime - e secretarias de educação, estadual e municipais, as quais, por meio Plano de Ações Articuladas, via Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle, declaram interesse no curso juntamente com a demanda (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 64).

A análise desenvolvida nesse estudo fundamenta-se a partir dos trabalhos de conclusão de curso, mais especificamente a projetos de intervenção realizados pelos cursistas, além de “reunião mensal com a coordenação e supervisão do curso, uma vez que entendiam ser o momento de dialogar com os formadores e tutores sobre as particularidades de cada turma” (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 67).

Fortalecer os Conselhos Escolares é buscar mecanismos que auxilie aos membros deste a garantir a efetivação de sua atuação no espaço escolar. Deste modo, “fortalecimento dos conselhos escolares deve estar atrelado ao processo que visa à formação política dos seus representantes” (FOUYER, 2017, p. 56). Sendo assim, as formações devem estar para além do âmbito educacional, precisando, portanto, desenvolver capacidades políticas, uma vez que a escola é um espaço de formação crítica dos sujeitos. Efetivando a visão política e dando voz

a comunidade escolar (interna e externa), faz-se possível vivenciar um passo importante para a democratização do espaço escolar.

O Curso de extensão desenvolvido na UFAL é estruturado metodologicamente de forma variada com leitura dos cadernos do curso e na entrega de uma produção textual, além da participação em fóruns, por exemplo. Diferentemente do que foi apontado por Porto (2014) nesse estudo, foi constatado que nesse momento, “valorizava-se a existência de espaços de participação, de escuta e reflexão sobre a prática no âmbito de cada caderno proposto pelo MEC” (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 67). Pelo que foi constatado no estudo de Porto (2014), as formações estavam mais centradas nos cadernos, sem abrir espaço para reflexões acerca do cotidiano vivenciado pelos cursistas. Nesse sentido, Dutra e Afonso (2015, p. 1638) apontam que

nesse processo de formação, o que se propõe é muito mais que oferecer uma bagagem de conhecimento, mas, esses conhecimentos à realidade e necessidade desses profissionais. Isto, considerando não apenas conteúdos a serem adquiridos, mas também posturas democráticas a serem praticadas, de forma que os conselheiros possam criar suas estratégias para superar dificuldades e potencializar práticas que melhorem a sua atuação na escola e comunidade local.

Sendo assim, as formações precisam ir além do material didático utilizado, precisam conhecer e dialogar sobre as realidades vivenciadas pelos sujeitos que ali se encontram, visando com isso minimizar suas inquietudes.

Ainda sobre a experiência vivenciada no curso de extensão da UFAL, com relação aos projetos de intervenção desenvolvidos pelos cursistas “adotavam as seguintes orientações: discutir a importância e o sentido de momentos fortes de formação, apresentando a fundamentação e o processo para contribuir com as atividades do conselho escolar” (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 69). As análises dos projetos revelaram a existência de um hiato entre a realidade dos municípios e o estabelecido na Constituição Federal no que se refere ao âmbito educacional. Assim, os autores contam

[...] que, nos projetos de intervenções, as ideias centrais, em muitos casos, pautavam-se pela falta de formação e na dificuldade de atuação dos conselhos escolares. Segundo alguns técnicos dos municípios, uma das problemáticas para se conceber a gestão democrática era a efetivação de sua prática no cotidiano escolar (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 69).

A constatação revela haver necessidade de melhorias no que concerne a atuação do Conselho Escolar. Formações mais frequentes talvez auxiliassem no sentido de minimizar essas dificuldades de atuação. Comumente os conselheiros passam por uma formação assim

que assumem a função, mas não há relatos de outras formações no decorrer dos anos em que se encontra no Conselho.

É preciso considerar o modelo de formação que está sendo adotado. É necessário interagir com os profissionais para que eles se sintam à vontade para colocarem suas vivências. Dutra e Afonso (2015) apontam que

em processos de formação continuada, onde se buscam, ao mesmo tempo, a transmissão de informações, a reflexão sobre conteúdos e práticas, e uma visão crítica e construtiva, pode-se pensar em uma articulação de metodologias participativas. Ao mesmo tempo, deve-se considerar a delicadeza na abordagem pelo fato de os participantes pertencerem a um contexto socioinstitucional e compartilharem de suas potencialidades, dificuldades e limitações.

Tomar esse cuidado é indispensável ao bom desenvolvimento da formação. Valorizar as potencialidades de cada profissional é condição para que ele acredite na mudança. Ademais, propor que os problemas existentes podem ser solucionados e de forma coletiva apontar caminho para que isso aconteça, proporciona ao formando um despertar para o alcance dos objetivos desejados.

O estudo de Santos, Prado e Trajano Júnior (2016), embora haja algumas dificuldades, constata que no primeiro ano de mandato dos gestores e conselheiros, há uma experiência nova, na qual ocorre reformulação dos projetos político-pedagógicos das unidades escolares, abrindo espaço para um repensar sobre a escola. Além disso, é apresentada nos projetos de intervenção uma visão de Conselho como uma função especial no processo de alcance da qualidade da educação, trazendo a oportunidade de discussão, de análise e de proposição para ações específicas da rede pública.

Diante disso, o estudo aponta que o curso de extensão trouxe contribuições significativas, como:

permitiu que técnicos das secretarias de educação tivessem acesso a um curso gratuito de extensão universitária certificado pela Universidade Federal de Alagoas; possibilitou a definição de ações de forma coletiva, bem como a publicidade de todas as dificuldades do curso nos espaços coletivos do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas; identificou o compromisso ético e profissional de vários docentes que assumiram os desafios propostos ao longo do curso (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 71).

Com isso, compreende-se a importância dos cursos de formação, sejam estes presenciais, semipresenciais ou à distância. Contudo, nota-se que as formações desenvolvidas para os conselheiros necessitam ser aperfeiçoadas a fim de alcançar mudanças e melhorias para a efetiva e transformadora atuação desses conselheiros.

4 A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE ARAPIRACA/AL

*Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
Mas lutamos para que o melhor fosse feito.
Não somos o que deveríamos ser,
Não somos o que iremos ser,
Mas, graças a Deus,
Não somos o que éramos.*

(Martin Luther king)

Buscando analisar como são desenvolvidas as ações dos Conselhos escolares, este estudo desenvolveu-se em escolas da rede pública estadual, localizada no município de Arapiraca. A delimitação de analisar apenas escolas localizadas em Arapiraca ocorreu por algumas razões: primeiro pelo fato de que se trata da segunda maior cidade do estado e, conseqüentemente, por ali se encontrar um número considerável de escolas; segundo porque a rede estadual possui legislação que regulamenta a gestão democrática e a criação dos Conselhos Escolares, o que, no caso do município, não está garantido a todas as escolas.

Definida a rede estadual, passou-se ao segundo passo: o momento de decidir quais escolas seriam campo de pesquisa. A rede estadual conta com 16 escolas localizadas em Arapiraca, pretendeu-se inicialmente pesquisar pelo menos metade dessas, no entanto devido ao curto espaço de tempo, *não foi possível seguir essa jornada*. Estabeleceu-se, então, como critério, os dados do IDEB/2015 a partir dos quais foi iniciada a pesquisa de escolas de IDEB maior, intermediário e menor referente ao ano mencionado, o que resultou em três escolas. Porém, ao chegar às escolas elas se encontravam num cenário de reformas, o que gerou algumas dificuldades para a realização da pesquisa e que impediu de seguir tal critério estabelecido. A busca passou então a ser escolas que autorizasse a desenvolver a pesquisa independentemente de tamanho, nota ou qualquer outro critério.

A título de esclarecimento, considerou-se escola de menor nota aquela que se encontra entre as de menores notas no quadro apresentado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), considerando apenas as escolas estaduais localizadas em Arapiraca/AL, de nota intermediária àquela que se encontra aproximadamente na metade da pontuação em comparação com a menor e a maior nota e, conseqüentemente de maior nota, aquela que teve nota mais elevada entre as demais.

O quadro a seguir mostra quais foram os índices alcançados pelas escolas da rede estadual localizadas em Arapiraca/AL. Para essa exposição, apresentou-se apenas uma

sequência de notas da menor para a maior sem o nome das escolas, por razões éticas. É importante esclarecer que das dezesseis escolas que estão localizadas na referida cidade apenas dez estavam com notas, as outras seis estavam apenas com os símbolos de asteriscos (**)¹¹.

Quadro 11 – Notas do Ideb/2015, escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca.

Menores			Intermediárias					Maior	
2.2	2.7	2.9	3.4	3.5	3.5	3.6	3.8	3.9	5.1

Fonte: INEP, 2015.

Elaboração: adaptada pela autora, 2017.

Considerou-se, em uma escala de 2.2 a 5, as notas de 2.2 a 2.9 como sendo as menores, as de 3.4 a 3.9 como as intermediárias e a nota 5 como a maior. Sendo assim, as escolas investigadas se encontram entre as de menor e intermediária, uma vez que a Escola A teve nota 2.7 (menor) e a Escola B 3.8 (intermediária).

É importante destacar que, para a definição dessas escolas, houve muitos impedimentos que tendiam ao impedimento da pesquisa. Embora houvesse concordância que existem situações que inviabilizavam o desenvolvimento, notou-se que havia certo grau de desaprovação quando foi mencionado que se tratava de uma pesquisa com a gestão e os Conselhos Escolares. Era visível, inicialmente, antes de esclarecer do que se tratava a pesquisa, que havia disponibilidade de nos receber, o que se modificava de imediato ao ser esclarecido o objetivo da pesquisa.

Chegando à escola, a qual inicialmente fora escolhida visando ao critério nota do IDEB/2015, foi encontrado um início de reforma. Durante a conversa com o coordenador e com a vice-diretora/gestora, ambos foram receptivos, sentiu-se que haveria disponibilidade, porém, ao ser encaminhada a falar com a diretora/gestora¹² (com toda autoridade que o termo puder conotar) a pesquisa foi recusada. Alegou haver inúmeras pendências em seu trabalho e com a reforma seria mais difícil dispor de tempo para a pesquisa.

Interpretou-se a recusa não apenas como uma falta de disponibilidade por causa da reforma, mas como se algo ali não estivesse correto e que a pesquisa pudesse analisar. A diretora/ gestora desta escola havia acabado de assumir a função na referida escola, pois a

¹¹ Sem média na Prova Brasil 2015: Não participou ou não atendeu os requisitos necessários para ter o desempenho calculado

¹² Optou-se por fazer uso dos dois termos considerando a compreensão de que são sinônimos na maior parte da literatura e por observar que a legislação educacional ainda se utiliza do termo diretor em seus documentos, então, considerou-se oportuno manter desta forma.

anterior passou a assumir a coordenação da 5ª Gerencia Regional de Educação (GERE) visto seu bom desempenho na gestão, ou melhor, nos indicativos do IDEB. O governo do estado de Alagoas decidiu que o diretor/gestor da escola que tiver maior índice no IDEB seria indicado a coordenação da GERE, assim está sendo e é o que ocorreu no caso mencionado.

Na segunda escola procurada, também estava em reforma e de imediato houve a informação da falta de condições existente. Na próxima busca, deparou-se com uma escola que, embora estivesse em reforma, estava em pleno funcionamento e que nos acolheu de forma surpreendente. Teve IDEB/2015 de nota intermediária (3.8), trata-se de uma escola de médio porte e contando apenas com alunos do Ensino Médio. A coordenadora foi muito receptiva, ocorrendo a mesma situação com os diretores/gestores que se dispuseram a ajudar no que fosse necessário.

Na próxima escola, também não houve disponibilidade em aceitar a pesquisa, mais uma vez a diretora/gestora apontou sinais de que aceitaria, no entanto ao saber que se tratava de Conselho elencou argumentos que impediam a realização. Diante de tantos impedimentos, chegou à conclusão de que estava cada vez mais difícil desenvolver a pesquisa, pois as escolas não se sentiam confortáveis com o estudo em relação à gestão e aos Conselhos.

Ciente de que as escolas que estavam faltando eram cada vez mais distantes, em bairros afastados, surge a preocupação de como chegar até elas e, em virtude da falta de recursos financeiros para custear os transportes até às escolas, optou-se por encontrar apenas mais uma escola para a realização do estudo. A busca pela última escola se findou em uma escola de IDEB aproximadamente intermediário (2.7), uma escola pequena na qual conta apenas com alunos do Ensino fundamental II, 6º ao 9º ano. A diretora/ gestora acolheu a pesquisa e se colocou a disposição no que fosse necessário.

Diante desse contexto que acaba de ser relatado, notou-se o quão importante e relevante essa pesquisa se fazia. As recusas nas escolas poderiam ter sido razão para desmotivar o estudo, contudo o inverso ocorreu. Cada vez mais era possível notar que relatar todos esses impedimentos e posteriormente chegar aos resultados da pesquisa seria uma grande conquista. De certo há uma indignação por notar que as escolas que mais precisam ser investigadas se negaram a ser objeto de pesquisa.

4.1 Espaço investigação: conhecendo o caminho a ser percorrido

Os nomes das escolas objeto de pesquisa foram preservados para resguardá-las de quaisquer constrangimentos, sendo assim, a ética permite fazer uso de códigos ou

pseudônimos. Será apenas esclarecido que se trata de uma escola localizada no centro da cidade (a qual denominaremos de escola A) e outra em um bairro mais afastado (denominada de escola B).

As escolas, objeto de pesquisa, estão localizadas na zona urbana da cidade de Arapiraca, uma no Centro da cidade (escola A) e outra em bairro mais afastado (escola B). Na escola A, há apenas um diretor geral e muito recentemente uma articuladora pedagógica, a coordenadora, por sua vez, abandonou a função há alguns meses e, por essa razão, a escola encontra-se sem coordenador. Também funciona nos horários matutino, vespertino e noturno e conta com o nível de Ensino Fundamental e a modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA). Conta com 4 (quatro) salas de aula, refeitório que fica no pátio, copa, dispensa, almoxarifado, secretaria, 3 (três) banheiros, pátio pequeno, sala de vídeo, biblioteca, laboratório de informática, sala da direção.

A escola B conta com um diretor geral, uma diretora adjunta (vice-diretora) e dois coordenadores pedagógicos. Funciona nos horários matutino, vespertino e noturno, com o nível Ensino Médio e a modalidade Ensino Médio e EJA (Educação de Jovens e Adultos). Possui 5 (cinco) salas de aula, diretoria, secretaria, sala de professores, cozinha, depósito para alimento, sala para coordenação, sanitários para os alunos, sanitários para os professores, sanitário para o diretor, pátio coberto, pátio descoberto, almoxarifado, quadra poliesportiva.

Pelo que podê-se notar, tanto na observação desenvolvida nas escolas quanto no que está descrito no Projeto Político Pedagógico (PPP), é que o público que essas escolas recebem são sujeitos que estão inseridos em um contexto de violência, drogas e falta de estrutura familiar que os auxilie no seu desenvolvimento como cidadãos. O PPP da escola A faz menção a algumas situações que impedem o bom desenvolvimento educacional:

Nossa escola está situada no centro da cidade, mas os estudantes residem em conjuntos habitacionais populares localizados em bairros periféricos e pouco atendidos pelas políticas públicas.

Um dos problemas que mais dificulta o trabalho dos professores é a violência na escola e falta de acompanhamento da vida escolar dos filhos pelos pais, gerando a falta de diálogo, divergências, a crítica sem fundamentos, falta de apoio, a desvalorização dos profissionais da educação (PPP da escola A, 2016, p. 60).

A importância da família nesse momento é indiscutível, sem o apoio dos pais ou responsável torna-se muito mais difícil alcançar os objetivos estabelecidos na escola. Trata-se de uma parceria que é condição para a transformação social. Essa ausência da família é o que tem prejudicado sobremaneira a efetivação da democratização do espaço escolar, pois sem esses sujeitos não há como esta acontecer. Sabe-se dos diferentes condicionantes que os

fazem não serem presentes (trabalho, família, condições financeiras, histórico de submissão e repressão), porém essa é uma necessidade que não há substituto, somente com o apoio da comunidade a mudança poderá ocorrer.

Ainda sobre a escola A, pôde-se inferir que se trata de sujeitos com uma baixa renda familiar. Alunos com “nível sócio econômico cultural é variável. As famílias têm em média 3 filhos e têm o orçamento familiar mantido por programas federais como Bolsa Família ou pela aposentadoria dos idosos da casa” (PPP da escola A, 2016, p. 60).

No caso da escola B, por serem jovens do ensino médio, ainda se vê alunos com mais objetivos de concluir essa etapa para ter um emprego, porém existem muitos que estão inseridos em situações de criminalidade, há relatos de casos frequente de uso de drogas e de bebidas. Na escola A, por se tratar mais de adolescente, encontraram-se, com mais ênfase, situações de evasão e de gravidez precoce, além dos casos de violência e drogas.

De acordo com o PPP dessa escola, o público que ela recebe é predominante de situação financeira baixa. “Face a isso encontramos pais com uma jornada intensa de trabalho e, em consequência, filhos administrando sozinhos a própria vida, sem nenhum acompanhamento em casa pela família” (2016, p. 60). Tal conjuntura familiar influencia diretamente na formação desses alunos, a base, os valores e as crenças que possuem são os mais variados e, por serem “donos de suas vidas”, acabam enveredando por caminhos nem sempre retos.

Na escola A, existe um grande problema de evasão escolar, no projeto da escola essa problemática está posta da seguinte forma:

A evasão escolar é uma das problemáticas que não conseguimos eliminar. Os fatores externos: família, condições socioeconômicas e trabalho influenciam muito para evasão. Outro agravante é o fator interno: práticas pedagógicas inadequadas, baixa autoestima, falta de perspectiva dos alunos (PPP da escola A, 2016, p. 60).

A fim de sanar esse problema, a escola busca acompanhar os alunos faltosos, conversar com as famílias, esclarecer sobre a importância de comparecer a escola, e de estar em constante aprendizado.

Os dois projetos apontam um resgate histórico sobre o município de Arapiraca, questões relacionadas à geografia, além de aspectos administrativos e econômicos. O projeto da escola B situa também aspectos referentes ao bairro onde está localizada, bem como sobre como ocorreu a criação da escola.

De acordo com dados do IBGE, a população estimada para o município de Arapiraca em 2016 foi de 232.671 habitantes, um número cada vez maior considerando dados do Censo Escolar de 2010 que contava com 214.006 habitantes. Desse número de habitantes, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), através do censo educacional de 2015, constatou que o município de Arapiraca conta com 5.763 alunos matriculados na pré-escola, 35.697 no ensino fundamental e 9.553 no ensino médio.

Os dados do INEP/2012 mostram que o referido município conta com 98 pré-escolas 108 escolas de ensino fundamental e 26 de nível médio. A tabela abaixo mostra a divisão de acordo com a entidade mantenedora.

Quadro 12 – Quantitativo de alunos matriculados por rede de ensino.

Rede	Nível	Número
Privada	Pré-escola	39
	Fundamental	39
	Médio	16
Municipal	Pré-escola	59
	Fundamental	57
	Médio	00
Estadual	Pré-escola	00
	Fundamental	12
	Médio	09
Federal	Médio	01

Fonte: Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP - Censo Educacional 2012.

É importante esclarecer que atualmente o município já conta com um número maior de escolas. No que se refere a escolas de nível médio, a 5ª Gerência Regional de Ensino informou haver um quantitativo de 16 escolas, tal informação pode ser comprovada no sitio do INEP. Essa informação também foi constatada ao serem analisadas as notas do IDEB/2015 quando esse era o critério inicial de escolha das escolas objeto de pesquisa.

Ciente dessa realidade, pôde-se refletir que os 9.553 alunos matriculados na rede estadual cursando o nível médio estão distribuídos nas 16 escolas existentes. Dessas 16 escolas, têm-se algumas de grande, médio e pequeno porte, umas no centro da cidade e outras em bairros mais afastados. Essa análise é para que seja possível mensurar a diversidade de sujeitos inseridas nesses espaços, as diferentes condições de ensino que lhes são oferecidas e

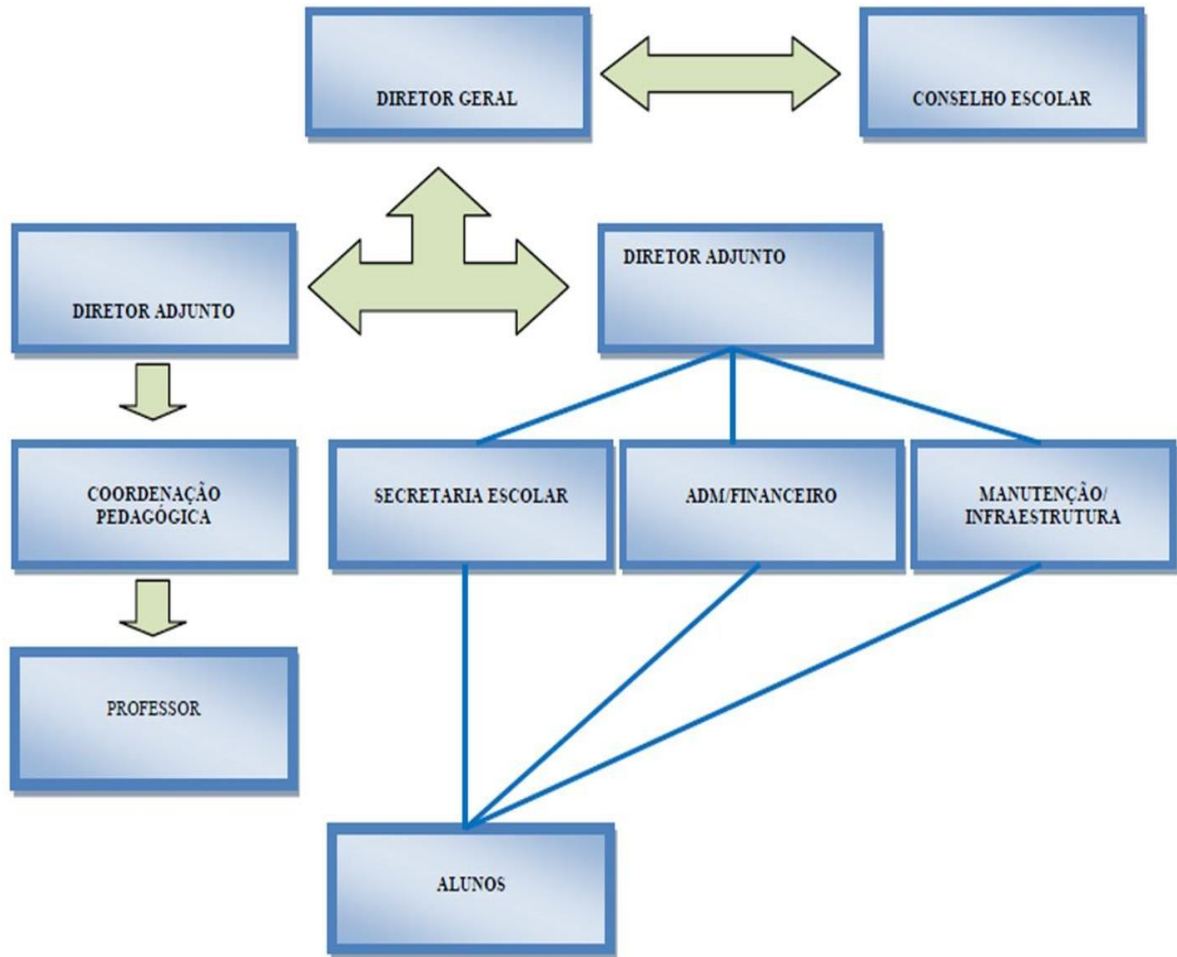
os dilemas que esse espaço vivencia, seja pela falta de recursos financeiros e pedagógicos, pela estrutura física ou pelos problemas sociais que cada aluno carrega consigo.

As escolas estaduais estão vivenciando grande falta de professores nas mais diversas disciplinas, essa carência vem tentando ser suprida através de processos seletivos para contratação de profissionais. Esse fator é muito prejudicial, primeiro porque os profissionais contratados não têm o reconhecimento merecido, tanto em sentido financeiro quanto no social. Há ainda prejuízos no desenvolvimento das atividades, pois existe uma demora considerável até que esses sujeitos sejam lotados nas escolas, atrasando o calendário e deixando alunos sem aula por determinado período. No PPP da escola A, é tratado sobre essa carência de profissionais:

Há uma carência acentuada de professores, funcionários, tais como: vigias, merendeiras, agentes administrativos, auxiliares de serviços diversos. Existe em nossa escola grande rotatividade de professor, a maioria pertence ao quadro de monitores (contratados) (PPP da Escola A, 2016, p. 60).

Voltando ao contexto dos projetos político-pedagógicos das escolas, campo de pesquisa, foi possível constar nas duas que o ensino será ministrado de acordo com os princípios constitucionais, dentre eles o da gestão democrática do ensino público. Além disso, é possível observar através do PPP das duas escolas a presença do Conselho Escolar como mecanismo presente na atuação e desenvolvimento da escola. Veja a imagem 1:

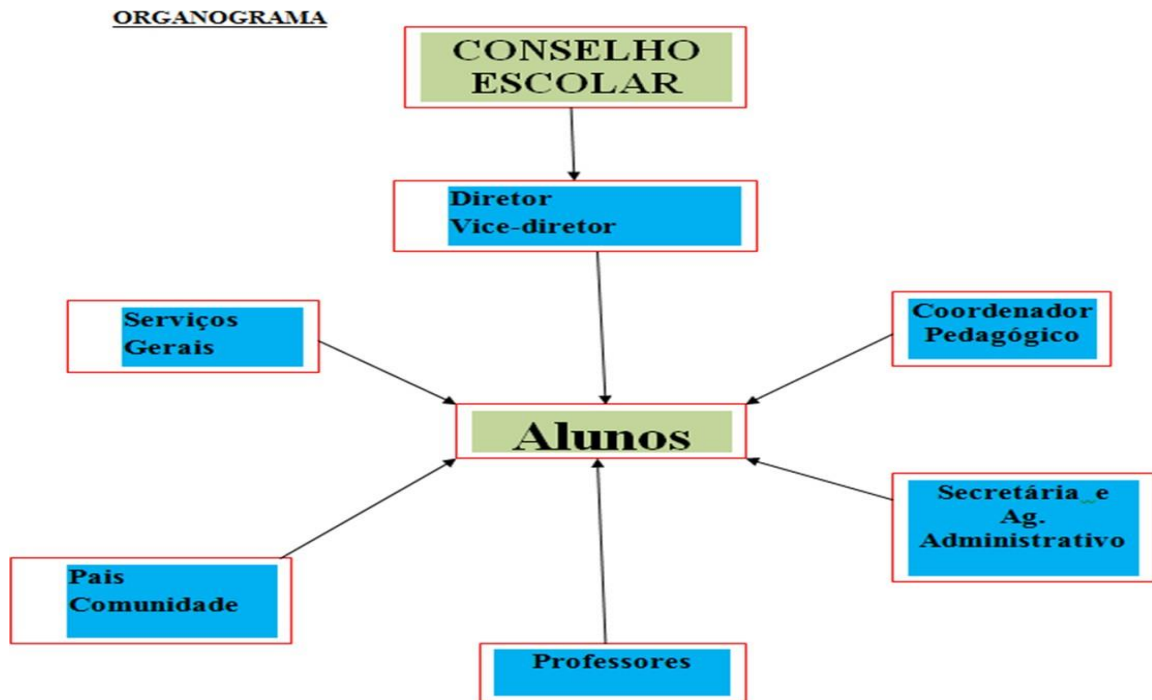
Imagem 1 – Organograma da escola A



Fonte: Projeto Político-Pedagógico da escola A (2016).

Analisando a imagem 1, pôde-se perceber que na escola A o Conselho Escolar aparece como mecanismo que está ao lado da gestão, com o mesmo grau de autoridade hierárquico. Nesse modelo de organograma, vê-se ainda a figura do diretor adjunto atuando nos diferentes segmentos da escola, porém atualmente esse profissional não existe nessa escola, há apenas a figura da diretora geral. É curioso observar ainda que os alunos não estão ligados ao setor da coordenação pedagógica, apenas o segmento professor. Considera-se que os alunos deveriam estar em total e constante interação com esse setor uma vez que estão diretamente envolvidos com a prática pedagógica.

Imagem 2 – Organograma da escola B



Fonte: Projeto Político-Pedagógico da escola B (2016).

O organograma da escola B apresenta no topo de sua estrutura a figura do Conselho Escolar ligado logo em seguida ao diretor e vice-diretor. Ao analisar essa estrutura, considera-se que há uma perfeita distribuição, pois, de acordo com o que é estabelecido pelo princípio da gestão democrática, todas as decisões devem passar pelo Conselho, sendo este, portanto, o órgão superior na estrutura organizacional. O diretor exerce papel de destaque, no entanto ele somente pode tomar decisões mediante o consenso de todos os segmentos. É correto que o diretor, no cotidiano da instituição escolar, precise tomar determinadas decisões com individualmente, pois essa também é sua função. Porém, é preciso ter consciência de que as decisões de cunho determinantes não podem ser tomadas sem consultar o Conselho, tudo que envolve o contexto escolar e influencia no seu desenvolvimento deve ser visto e analisado de forma coletiva.

Outra informação importante nesse organograma está na figura do aluno como centro de toda estrutura educacional. Pode-se inferir diante disso que a visão da escola está centrada no desenvolvimento desse sujeito, considerando inclusive a voz deles nesse espaço. Todos os demais segmentos se apresentam ligados e atuando diretamente com o aluno, de modo que este segmento torne-se atuante no processo educacional como um todo. Algo também de grande relevância nessa estrutura é a presença do segmento pais/comunidade, tal participação

é condição para a efetivação da gestão democrática, como já mencionado no decorrer desse estudo. Por isso, destaca-se esta estrutura como uma forma de ver o espaço escolar como uma construção coletiva, um mecanismo que envolve todos os sujeitos em busca de um objetivo comum: o ensino de qualidade.

Sobre o Conselho Escolar, a escola A aponta que: é função do Conselho Escolar a corresponsabilidade no processo educativo. “Competindo-lhe deliberar, normatizar e fiscalizar as questões de natureza pedagógica, administrativa e financeira no âmbito da escola” (PPP escola A, 2016, p. 30). Além disso, destacam que na rede estadual “os Conselhos Escolares da rede estadual absorveram a competência de executor nas questões de ordem financeira, anteriormente exercida pelos extintos caixas escolares” (PPP escola A, 2016, p. 30).

Dentre as inúmeras atribuições, citadas no referido projeto, consta a de que o Conselho deve

criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática na elaboração do projeto político-pedagógico bem como do regimento escolar, incluindo suas formas de funcionamento aprovados pela comunidade escolar; articular ações com segmentos da sociedade que possam contribuir para a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem (PPP escola A, 2016, p. 31).

A partir dessas atribuições, é possível compreender que a participação é entendida como indispensável para a efetivação da gestão democrática e que é uma das atribuições do Conselho garantir que ela ocorra. Dando ênfase à importância da participação, a escola A aponta ainda um item em que destaca em um quadro ações a serem desenvolvidas para garantir a gestão participativa, conforme destaca o quadro abaixo:

Quadro 13 – Ações para garantir a gestão participativa

2) GESTÃO PARTICIPATIVA DESCRIÇÃO DA AÇÃO
1. Levantar e analisar semestralmente os índices de satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação às várias dimensões da gestão da escola, colaborando para definição de estratégias para superar as fragilidades
2. Realizar mensalmente uma reunião do Conselho Escolar.

Fonte: Projeto Político-Pedagógico da escola A, 2016.

Fazer um levantamento junto à comunidade escolar a fim de avaliar o desempenho da escola e acolher sugestões de melhorias é uma boa ação por parte desta escola. As reuniões do Conselho mensalmente também é um fator bastante positivo nessa instituição.

Sobre o papel do Conselho Escolar, a escola B destaca que

o conselho escolar desempenhará sua atuação assessorando a equipe gestora para o pleno funcionamento da escola sempre visualizando a eficiência do processo de ensino e aprendizagem uma vez que este é o objetivo central de nossa instituição por tanto a figura do conselho se mostra indissociável dentro da atual visão participativa (PPP da escola B, 2016, p. 30).

Diante do apresentado, fica evidente a figura do Conselho como indissociável ao alcance do objetivo maior da escola: ensino e aprendizagem dos alunos. Possui, portanto, atribuições de natureza “deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras”. A atribuição mobilizadora chama a atenção e é compreendida como a função de promover “a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação” (PPP da escola B, 2016, p. 30).

É possível notar, por meio dessa atribuição mobilizadora, que o Conselho não pode ser reunido somente a partir da convocação do diretor/gestor, ou mediante data estabelecida para reuniões mensais, como é o caso desta escola, mas que qualquer segmento pode se predispor a reunir o Conselho, qualquer membro pode sugerir uma pauta de reunião e garantir que o Conselho se faça presente na escola. O presidente desse é apenas um membro como qualquer outro, o fato de ser presidente não significa que apenas ele possa marcar as reuniões. Qualquer sujeito que pertence ao espaço escolar pode contribuir para que este espaço seja democrático.

Embora as reuniões estejam previstas no projeto político pedagógico, o regimento da escola A não tem estabelecido o período para a realização das reuniões, apenas dispõe que o Conselho Escolar deve: “Estabelecer anualmente um cronograma de reuniões ordinárias; Convocar e presidir reuniões da comunidade escolar, submetendo a apreciação e julgamento desta, a matéria que lhe compete” (Regimento escola A, 2016, p. 32). Na escola B, por sua vez, também não é mencionado no regimento sobre datas a serem desenvolvidas as reuniões, porém, durante a observação, foi possível ter acesso ao calendário das reuniões que estão previstas para ocorrerem a cada dois meses.

Consta no projeto político pedagógico da escola B uma reflexão no que se refere à relação família e escola, na qual:

A escola deve articular-se com as famílias, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar aos pais ou responsáveis sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como a execução de sua proposta pedagógica. Realizará uma gestão participativa e transparente, que permita a todos os segmentos da comunidade escolar acompanhar seu desempenho administrativo. Pais, alunos, professores, funcionários e direção da escola e conselho escolar devem unir-se para assegurar o direito ao cumprimento dos dias letivos e respectivas cargas horárias, principalmente nas reposições de aula, que costumam ocorrer após as paralisações (greves) de professores e funcionários (PPP da escola B, 2016, p. 32).

Somente contando com essa participação, serão observadas mudanças nas escolas, sem essa atuação colaborativa e fiscalizadora não há como garantir um ensino aprendizagem de qualidade aos alunos. É mudando o contexto da instituição de ensino que se faz possível mudar a política pública como um todo.

4.2 Análise da gestão democrática no âmbito local

Para o desenvolvimento desse estudo, partiu-se de três mecanismos de investigação que dialogam e fornecem dados indispensáveis à pesquisa: a observação *in lócus*, a aplicação de questionário e o grupo focal. A observação torna-se fundamental, pois possibilita um contato maior com os sujeitos e com o ambiente escolar, é nesse momento que se faz possível analisar todas as peculiaridades desse espaço, as vozes ali presentes, como as decisões são tomadas e de que forma os sujeitos se relacionam. O questionário fornece dados que complementarão aquilo que vem sendo constatado com a observação, havendo um direcionamento maior para a temática estudada. No grupo focal, é possível ouvir, através dos diálogos, os pontos convergentes e divergentes entre os sujeitos, é possível, ainda, identificar aqueles que mais se fazem ouvir e os que menos se expressam. São mecanismos que juntos auxiliam na aquisição de informações necessárias ao processo de investigação.

4.3 Dados da observação nas escolas A e B

O acompanhamento do cotidiano dos diretores/gestores torna-se fundamental por se considerar que a resposta do questionário e o grupo focal são mecanismos relevantes, porém é bastante para alcançar os objetivos almejados, por isso a observação também faz parte da coleta de dados. A observação revela comportamentos e atitudes os quais são mais subjetivos e que realçam o perfil dos sujeitos. Estar inserido no espaço escolar proporciona um contato direto com as problemáticas existente, permite enxergar situações para além do que o estudo da teoria revela. Através desse mecanismo, foi possível acompanhar a dinâmica cotidiana de

espaços que, embora distintos em diversos aspectos (tamanho, público alvo, recurso, equipe, etc.), são semelhantes por partilharem do mesmo desejo: proporcionar um ensino que seja o mais próximo do ideal, formar sujeitos críticos e que possam galgar caminhos de prosperidade. São sujeitos (diretores/gestores) que lutam por superar suas dificuldades de suas instituições e buscam garantir qualidade àquilo que se propõe oferecer: o ensino e a aprendizagem dos alunos.

Na escola A, encontra-se uma escola de pequeno porte, com uma diretora/gestora que sozinha desempenha diversas funções (não por uma escolha ou determinação sua, mas por não existir profissionais para desempenhar as demais funções). Trata-se de uma profissional com muitos anos de experiência em gestão vinda de outras escolas, atualmente atua nessa instituição em jornada de 40 (quarenta) horas semanais.

Observando essa realidade, é possível despertar para os condicionantes que impedem o trabalho de qualidade de um diretor/gestor, ou até mesmo que o faça centralizar algumas ações. Pois como descentralizar quando não há para quem fazê-lo? É claro que aqui se aponta para um caso específico, mas que não há como não refletir, pois outros condicionantes também existem como a falta de disponibilidade dos sujeitos (que estão inseridos na escola) em atuarem junto à gestão na efetivação da democratização da mesma.

A escola B é mais ampla, de médio porte, conta com dois diretores/gestores e um número de funcionários bem maior que a escola A. Nessa escola tem-se a presença de um membro indispensável para o seu funcionamento: a coordenadora pedagógica. O destaque a ela é dado pelo entendimento que se pode ter a partir do contato durante as visitas para observação. Essa coordenadora é a diretora/gestora que atuou nos últimos anos, antes da gestão atual. Por ter bastante experiência, auxilia os diretores/gestores em tudo na escola, pois eles não tinham a vivência na área e sentiram muita dificuldade no que concerne a prática cotidiana, documental, financeira, administrativa e pedagógica. Diante dessas dificuldades e da experiência da coordenadora, surgiu uma parceria muito forte entre estes para que o trabalho pudesse ser desenvolvido da melhor forma possível.

Com relação aos diretores/gestores da escola B, foi possível analisar perfis diferenciados, de um lado a diretora/gestora adjunta que se mostra bastante ativa, buscando, com auxílio da coordenação, resolver todas as pendências existentes e visando direcionar o desenvolvimento da instituição, por outro lado, o diretor/gestor geral apresenta um perfil diferente, um pouco introspectivo, mas que se mostra próximo aos alunos e envolvido com eles, contribuindo a sua maneira para o desenvolvimento da escola, possui habilidades mais voltadas para a parte burocrática, os documentos, as demandas administrativas.

4.3.1 Escola A: a realidade encontrada

Como já apontado, a diretora/gestora dessa escola atua no desenvolvimento das mais variadas funções, desde aspectos financeiros, administrativos, pedagógicos, aspectos disciplinares, organizacionais, dentre outros. Na instituição não há a presença do coordenador pedagógico, embora já tenha solicitado a 5ª GERE há meses, não há ninguém responsável pela disciplina dos alunos, conta, recentemente, apenas com uma articuladora pedagógica, que vem desempenhando funções além da sua responsabilidade a fim de ajudar a diretora/gestora.

A diretora/gestora relata sobre a dificuldade em dar andamento as suas atribuições pela sobrecarga de funções que exerce. Além das atribuições internas da escola, possui outros compromissos externos como a compra de materiais (limpeza, alimentos, permanente, de expediente), reuniões na 5ª GERE, cursos de formação virtuais, entre outros. Todas essas atribuições para uma única pessoa. Foi possível presenciar momento em que havia uma urgência documental, mas a todo o momento surgiam problemas relacionados à indisciplina de alunos, o que poderia ficar a cargo da coordenação, se houvesse. Claro que a gestão também é responsável por conversar com os alunos, mas, em um momento de sobrecarga, a descentralização das ações nesse momento resolveria tal situação.

A escola enfrenta um grave problema de evasão dos alunos, e existe uma luta constante a fim de diminuir esses índices, porém a falta de profissionais impede que haja um acompanhamento mais minucioso com esses alunos. Ao buscar reunir os pais a fim de conversar sobre as faltas dos alunos, nota-se que eles se sentem importantes com relação aos filhos ou responsáveis. Além disso, constatou-se a presença de uma minoria nas reuniões, havendo inclusive na pauta tema referente ao programa Bolsa família como forma de atrair esses responsáveis a escola. Essa parceria família/escola ainda é uma realidade distante em algumas comunidades.

Com relação à parceria com a comunidade interna, também foi possível notar resistência por parte dos funcionários, alguns se mostravam presentes e parceiros na busca por garantir um ensino de qualidade e por solucionar os problemas existentes, porém outros se mostravam preocupados estritamente em desenvolver a função pela qual era responsável. Esse comportamento revela mais um condicionante que impede a efetivação da democratização do espaço escolar.

A gestão democrática somente se efetiva na medida em que a participação dos sujeitos inseridos no espaço escolar existir. Se os funcionários de modo geral se preocupam apenas com suas funções, não há compartilhamento da gestão, não existe democratização da escola.

Compreender que todos visam o mesmo objetivo é indispensável à gestão democrática. Todos os segmentos devem se unir com o intuito de tornar a escola um espaço onde todos se ajudam e mutuamente se complementam.

Nessa escola em específico foi possível perceber a existência de uma gestão que tenta ser democrática, porém que faltam pessoas dispostas a colaborar com ela. A reunião do Conselho Escolar é exemplo prático dessa tentativa de democratização, pois nota-se forte resistência dos membros em comparecer as reuniões e os que aparecem não compreendem seu papel ou não se sentem responsáveis pelo desenvolvimento da escola, essa situação será melhor apresentada durante os dados do grupo focal.

Nota-se que nessa escola existe a autonomia financeira e pedagógica, no sentido de que os recursos destinados ao desenvolvimento são depositados na conta da própria escola. Tanto os materiais de consumo, como de expediente e merenda escolar são comprados pela própria instituição, configurando desse modo a efetivação do processo de descentralização financeira por parte do Estado. Os livros didáticos da escola ainda são enviados pela secretaria de educação e esse ano as fardas dos alunos foram disponibilizadas, sendo depositado na conta da escola determinado valor de acordo com o número de alunos para a compra desse fardamento.

Autonomia financeira “refere-se à capacidade de decisão local quanto ao modo de aplicação de recursos repassados diretamente à escola, incentivando a participação das comunidades locais nos custos e a busca de diversificação das fontes de recursos para cada escola” (BARBOSA, ALVES, SILVEIRA, 2015, p. 48-49)

Por sua vez a autonomia pedagógica a que se faz referência diz respeito à participação da equipe de profissionais na escolha da melhor forma de desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, sendo o professor responsável pelo bom desempenho do seu trabalho, contanto sempre com o apoio da direção e da articuladora pedagógica. Em diversos momentos foi possível acompanhar a ação de ambas em parceria com os docentes a fim de garantir o desenvolvimento das aulas da forma mais proveitosa possível.

4.3.2 Escola B: realidade encontrada

A atuação dos diretores/gestores dessa escola é bastante dinâmica, eles estabelecem horários alternados para se fazerem presentes na escola, como também por vezes comparecem os dois no mesmo horário. A diretora/gestora adjunta apresenta um perfil mais dinâmico, está sempre em contatos com todos e buscando solucionar os problemas existentes. Ao lado da

coordenadora, toma decisões práticas, muitas vezes em colaboração com os demais funcionários, sempre em comum acordo com o diretor/gestor geral. Este apresenta um perfil mais calmo, mais centrado nas questões documentais, tendo, nos últimos encontros, se mostrado mais próximo à equipe, sua personalidade é mais introspectiva, mas nada que atrapalhe o bom desenvolvimento das atividades e relacionamento com os demais.

Nessa escola parece haver uma maior participação da comunidade escolar, em uma reunião com os pais estiveram presentes cerca de 50 pessoas. Nessa reunião, foi possível notar uma relação de parceria entre os sujeitos (escola e família). Por possuir todos os profissionais necessários, o trabalho é bastante descentralizado, cada pessoa desempenha atividades que auxiliam no bom desenvolvimento da escola. Algo bastante relevante de mencionar, que caracteriza o caráter participativo da gestão, é a parceria existente, de modo que uns ajudam aos outros independentemente de ser a sua função ou não, com suas exceções é claro.

Foi possível verificar essa parceria em diferentes momentos, um bom exemplo foi quando a secretária estava sobrecarregada com um sistema de notas do Estado, e a coordenadora se dispôs a ajudá-la até que a demanda de trabalho se regularizasse. O inverso ocorreu em momentos de reajuste do calendário escolar a fim de alcançar a carga horária correta e, nesse momento, a secretária se dispõe a analisar as datas com coordenação e gestão. Além de outras situações do cotidiano escolar.

Assim como na escola A, também acontece nessa escola a descentralização dos recursos diretamente para a conta da escola. O recurso é liberado e a própria escola se encarrega da aquisição de todos os materiais necessários ao desenvolvimento dessa escola, sendo sempre indispensável manter todos os dados de prestação de conta em dia, para que possam ser apresentados sempre que solicitado. Os livros didáticos também são enviados pela secretaria, e o fardamento também ocorre através de depósito do recurso na conta da escola para ser efetivada a compra.

4.3.3 Reuniões do Conselho Escolar nas escolas A e B

Durante as observações foi possível notar que as duas escolas estavam um pouco sobrecarregadas: de um lado, a escola A sem profissionais suficientes para o desenvolvimento das atividades, de modo que o diretor/gestor se torna pessoa responsável por diversas funções. Por outro, a escola B passando por uma reforma, tendo por vezes que parar suas atividades em virtude de solicitação do engenheiro, devendo, portanto, ultrapassar barreiras para dar andamento aos objetivos da escola.

Tantos conflitos cotidianos geram irregularidades nas ações, o que foi se refletindo nas reuniões do Conselho, embora houvesse interesse em reunir a equipe havia muitas situações de impedimento. A investigação foi iniciada nos meados do mês de maio e finalizada em dezembro do ano de 2017. Durante o período até o momento percorrido, houve oportunidade de estarmos presentes em duas reuniões na escola A e também em duas reuniões na escola B, nos foi informado, nas duas escolas, que já havia tido reuniões antes da pesquisa se iniciar.

De acordo com dados analisados na Ata da escola A, houve reuniões do Conselho Escolar nos meses de fevereiro (ordinária), março (extraordinária), maio (ordinária), julho (ordinária) e outubro (ordinária). Já a escola B, como se encontrava em reforma, teve apenas uma reunião em maio, período do retorno das atividades, em julho e em novembro.

Na reunião da escola A, na qual estivemos presente no dia onze de julho, dos dezesseis apenas sete membros do Conselho compareceram: dois representantes do segmento pais, um do segmento aluno, um funcionário e três professores. A pauta dessa reunião foi referente à discussão sobre mudanças no calendário escolar a fim de alcançar o número de dias e horas letivos necessários. Foi discutida com os membros a melhor maneira de organizar o calendário sendo votado e aprovado de acordo com o consenso de todos. Foram discutidos também aspectos relacionados aos recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE e do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE e da merenda escola. A diretora esclareceu como os recursos serão utilizados, questionando se os membros concordam ou discordam, dando ainda espaço para que fossem feitas sugestões, porém os membros apenas concordaram.

A diretora distribuiu as prestações de contas de tudo que havia sido comprado até o momento para que todos tomassem conhecimento de como o recurso estava sendo utilizado. Enfatizou da necessidade de acompanhar a frequência dos alunos, uma vez que a escola sofre com elevado índice de evasão, pedindo que tanto pais como professores estivessem atentos a possíveis ausências.

Durante essa reunião, foi possível notar que existe pouca participação por parte de alguns membros, pois, em nenhum momento, houve sugestões, discordâncias ou argumentos que tornasse aquele momento mais democrático. A diretora/gestora convidava a todo momento para que eles opinassem, porém eles apenas concordavam. Apenas o segmento professores e funcionário por vezes falavam. De fato não existia nada que fugisse das necessidades da escola, no entanto no que se refere ao segmento pais e alunos parecia não haver conhecimento por parte destes sobre o papel que desempenhavam.

A segunda reunião na escola A ocorreu no dia onze de outubro, na qual estiveram presentes apenas cinco membros (duas professoras, duas mães e uma funcionária), por regra a reunião apenas teria validade havendo 51% dos membros presentes o que daria 9 membros, no entanto a reunião ocorreu, pois a diretora/gestora afirma não ter como reunir todos os segmentos, sendo repassado as informações aos demais em outra ocasião.

Esta foi uma reunião mais breve na qual foi mencionado o problema do fardamento dos alunos que inicialmente seria disponibilizado recurso do estado, porém, como ainda não havia sido fornecido, seria de responsabilidade dos pais a compra dos uniformes. Foi discutido também sobre a necessidade de aquisição de alguns materiais permanentes (impressora, notebook, TV e DVD). Além disso, foi informado aos membros do Conselho que a escola ainda não havia colocado em prática algumas decisões porque o Banco do Brasil havia bloqueado a conta, estando ela sendo regularizada.

Nessa reunião a pauta foi elaborada pela diretora/gestora. Todos os pontos discutidos foram aprovados pelos membros presentes, havendo apenas uma colocação por parte da funcionária que sugeriu a compra de um fogão e de uma panela de pressão nova para a cozinha, pedido esse que ficou para ser discutido quando os recursos forem liberados.

Na escola B, a primeira reunião ocorreu no dia dez de julho, se fizeram presentes a esta reunião apenas sete membros do Conselho: um representante do segmento pais, um segmento de aluno, um funcionário e quatro professores. A pauta foi referente ao Programa para o ensino médio inovador (PRO-MI) também sobre o Novo Mais Educação, foram apresentados os programas e os recursos que virão para o desenvolvimento deles. Houve ainda as discussões sobre a falta de professores para algumas disciplinas o que tem atrasado consideravelmente o calendário escolar, sendo, portanto, necessário reavaliá-lo e propor novas datas. Além disso, discutiu-se sobre um problema sério pelo qual a escola passa que é a indisciplina dos alunos. Situações de conflito têm sido constantes, sendo indispensável estabelecer medidas para evitar esses acontecimentos.

Foi possível notar que esse Conselho conta com pessoas mais ativas, pois tanto no segmento professor como funcionário havia um diálogo no qual eram apontadas sugestões de uso dos recursos, mostravam-se conhecedores de suas funções e do papel que desempenhavam enquanto conselheiros. Porém, mais uma vez, o segmento pais e alunos não se mostravam ativos, somente estavam presentes, mas não sugeriam ou opinavam.

A segunda reunião da escola B ocorreu dia vinte e quatro de novembro. Nesta foram discutidos a compra de materiais permanente que estavam em falta na escola como impressora, ventilador, data-show, home theater e outros equipamentos. Foi mencionandoa

ainda a necessidade de enviar a GERE mais uma solicitação para suprir a carência de merendeiro escolar e Auxiliar de Serviços Diversos (ASD). Tratou-se também sobre a compra dos fardamentos dos alunos, pois a verba do estado havia sido disponibilizada com atraso. Além disso, foi discutido sobre algumas alterações no calendário escolar para que se pudesse atingir o número de horas/aulas.

Diante disso, pode-se inferir que nas duas escolas existem Conselhos Escolares, porém reuni-los é uma tarefa que vai sendo adiada e ainda, no que concerne ao segmento pais e alunos, se faz necessário muitos avanços para alcançar a postura ideal. É nesse sentido que as formações com os membros do Conselho se fazem indispensáveis, a fim de orientá-los e fazê-los compreender a importância da voz ativa nesse colegiado.

4.4 Atuação dos Conselheiros escolares na rede estadual de Arapiraca/AL

A aplicação do questionário e a dinâmica do grupo focal foram realizadas com membros do Conselho Escolar. Optou-se por aplicar o questionário após uma reunião ordinária do Conselho para garantir a lisura das respostas, evitando, assim, que haja alguma interferência por qualquer interesse. Ademais, embora a intenção inicial fosse a de coletar dados com pelo menos um membro de cada segmento, serão analisadas aqui as respostas dos sete membros presentes – nas duas escolas investigadas – na reunião, compreendendo que todas tiveram sua relevância.

4.4.1 Análise a partir do Grupo Focal e dos questionários

Para a dinâmica do grupo focal¹³, foi marcada uma reunião na qual os membros do Conselho que compareceram foram esclarecidos de que se tratava de um momento de diálogo necessário à coleta de dados para esse estudo. Nessa análise, as falas de todos os que se fizeram presentes poderão ser apresentadas, visto que se trata de um diálogo e suprimir uma fala pode causar má interpretação.

Os questionamentos que direcionaram a discussão do grupo focal versam sobre: o entendimento dos sujeitos acerca da gestão democrática e do Conselho Escolar; o papel e função que desempenham enquanto membros do Conselho; a frequência em que as reuniões ocorrem; os assuntos que costumam ser discutidos nas reuniões; o que os motivou a tornarem-

¹³ A escolha da técnica do grupo focal visa à apreensão dos sentidos atribuídos pelos conselheiros escolares sobre a gestão democrática, ocorre através da coleta informações por meio das interações grupais, baseando-se, portanto, na comunicação e interação entre os participantes.

se membros do Conselho; a eleição para conselheiro; a participação da comunidade na escola; e, sobre sugestões de pauta para serem discutidas junto ao Conselho, no que se refere a problemáticas identificadas por eles, considerando, com isso, que não é apenas o gestor quem tem autonomia para reunir e propor discussões com o Conselho.

Já a análise dos questionários foi realizada através de quadros, nos quais foi apontado o posicionamento de todos os segmentos de acordo com o questionamento que foi realizado, a fim de analisar a visão de cada um sobre o tema abordado, possibilitando apontar posicionamentos comuns, opostos ou contraditórios. O questionário conta com 10 questões, assim, os quadros contendo a pergunta e as respostas de cada escola serão apresentados e a análise cabível será apresentada posteriormente.

Ressalta-se que algumas falas, por terem sido longas, tiveram que ser reduzidas, porém, em nenhum momento, serão retirados fragmentos que prejudiquem o entendimento dessas falas. Sendo assim, será dada maior atenção àquilo que mais se adequa a temática discutida. Além disso, é dado destaque (negrito) em alguns fragmentos de falas por considerá-las de maior relevância ao contexto analisado.

4.4.2 Categoria participação

Para que haja gestão democrática, é preciso haver participação. “O importante é compreender que esse processo não se efetiva por decreto, portarias ou resolução, mas é resultante, sobretudo, da concepção de gestão e de participação que temos” (DOURADO, 2004, p. 26). Não são as leis que determinam a democratização do espaço escolar, mas sim a concepção dos sujeitos, a efetivação da participação neste espaço. De acordo com os dados coletados durante o grupo focal, pode-se analisar:

No que concerne ao entendimento sobre o que é a gestão democrática tiveram-se as seguintes colocações:

onde todos participam, pais, alunos, todos participam, é uma gestão democrática (professora (I) da escola A).

gestão democrática é o que nós, graças a Deus, estamos vivendo hoje, né?! Uma gestão democrática onde todo mundo tem voz. E se você tem a comunidade, que são os pais, tem os alunos, os professores, são todos os envolvidos... se todos forem envolvidos em prol da educação, em prol de um objetivo só, então isto funciona. Um...Uma pessoa... o professor tem a sua visão, o pai tem a sua visão, o aluno tem sua visão. Então se todo mundo “tiver” junto,

aí sim funciona. Então eu acho que a gestão democrática é isso, onde todo mundo tem voz em prol da educação, do bem-estar, da formação do aluno, né, como pessoa e como cidadão (professora (1) da escola B).

Nota-se que a compreensão apresentada pelas duas professoras é assertiva no sentido de que o trabalho coletivo e a participação são apontados como condição para a gestão democrática. A professora da escola B foi mais ampla em sua fala apontando para a contribuição que cada sujeito pode dar de acordo com a posição que ocupa, passando a vê-los como vozes ativas na gestão.

Deste modo, é preciso compreender que “a participação competente é o caminho para a construção da autonomia” escolar (LÜCK, 2011, p. 23). Em consonância a este pensamento e complementando a fala da professora (1) da escola B, tem-se o questionamento:

*E se não houvesse essa gestão democrática, então como seria?, uma pessoa só... vamos dizer assim: o diretor, né?, que é quem está a frente, decidir, não é?, tudo sozinho, ficaria muito complicado até para eles, né?. Que a gente... **todo mundo participando vai vendo a realidade, né?, que cada um tem no seu segmento (professora (2) da escola B).***

Há nessa fala uma visão de que seria muitas atribuições para o diretor/gestor sozinho resolver e que, com a participação dos segmentos nas ações, torna-se possível apontar diferentes olhares de acordo com a realidade que cada um enxerga.

Participação na escola significa contribuir para o seu desenvolvimento, apontar ou sugerir mudanças ou melhorias. Nesse sentido, a “[...]gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...)” (DOURADO, 2004, p. 28). Essa tomada de posição a qual o autor se refere envolve a voz ativa dos sujeitos frente as discussões ou as problemáticas vivenciadas cotidianamente na escola. Somente a partir de uma real participação se alcança a efetiva democratização da escola.

Ribeiro e Chaves (2015, p. 4-5) mencionam que, na busca pela democratização do espaço educacional, o colegiado

poderá ser um espaço de conflitos, se considerarmos a existência de ideias divergentes, posicionamentos contrários, etc., características aceitáveis num processo democrático, onde o coletivo também apresenta especificidades, sendo inconcebível ser um espaço do consenso em torno de interesses hegemônicos.

Posicionamentos divergentes são importantes na busca por caminhos assertivos para solução de problemas. Discordar é propor novos olhares sobre o mesmo objeto, é sugerir um caminho novo a ser percorrido. Em um colegiado, as propostas podem ser divergentes, pois ao final prevalecerá aquilo que a maioria acredita ser melhor para o desenvolvimento da escola.

Continuando os posicionamentos, o segmento pais aponta que:

Eu concordo com o que a professora falou (mãe (1) da escola A).

De forma bastante breve, houve apenas a aceitação do que foi apontado pelas professoras. Na escola B, não houve nenhuma colaboração por parte do segmento pais a essa abordagem. Com relação ao segmento funcionário, tiveram as colocações:

*Eu entendo assim: que a gestão democrática é uma **oportunidade** que a gente tem **de expor as nossas opiniões, né?**, e isso independe, por exemplo, de função, né?. Eu como merendeira, a diretora como participante do Conselho, pais, professores, então a gente tem a mesma força pra colocar as nossas opiniões (funcionária (1) da escola A).*

A funcionária aponta que seu papel é tão relevante quanto o dos demais segmentos, podendo ela expor suas opiniões e dar sua contribuição para o desenvolvimento da escola. Essa fala revela uma relação de colaboração entre os segmentos que compõe a escola, havendo possibilidades de participar das ações desenvolvidas. Não houve posicionamento por parte do segmento funcionário na escola B.

Sobre a atuação do gestor, é importante ressaltar que:

A ação de gerir, numa gestão de fato democrática não poderá ser de forma mecânica e/ou catalisadora das determinações exteriores, seja do Ministério da Educação e/ou dos organismos internacionais, dentre outros organismos reguladores, mas de ações advindas de participação ativa e interna a instituição (RIBEIRO; CHAVES, 2015, p. 4).

Deste modo, a gestão de uma instituição educacional deve ser desenvolvida de forma descentralizada, acolhedora, envolvendo todos os sujeitos que nela estão inseridos. Mesmo havendo regulamentações externas que precisam ser seguidas, e que até certo ponto engessam as ações, é indispensável que haja democratização ao menos no âmbito interno junto à comunidade escolar.

Ainda sobre o entendimento do que é a gestão democrática no segmento gestor, houve as seguintes afirmações:

*[...] eu acredito que a gestão democrática é isso tudo que vocês falaram, lembrando sempre, gente, que **nada em uma escola se faz com uma pessoa só**. Não é diretor, não o presidente do Conselho, sempre tem que ser o conjunto, sempre tem que ser ligados os quatro segmento que são pais, alunos, funcionários e professores. Isso é gestão democrática, a gente sempre... tudo... as decisões mais importantes da escola, que deve ser tomada na escola, para o bom funcionamento da escola, para que os alunos aprendam, **tem que ser de forma conjunta**. [...]* (Professora/diretora geral da escola A).

*sinalizar, né?, o... a ação, decisão do diretor é fundamental, né?, é como a professora 1 falou, cada um tem sua visão, **cada um tem suas experiências** ai como aluno, como professor, como... como pai, em fim... e é **interessante você ter essa coletividade**, esse reunir pra poder decidir o que a escola tem, né?, pra oferecer* (Professor/diretor geral da escola B).

Nas duas falas, há a reafirmação da necessidade do trabalho coletivo, da parceria que cada um pode dar por pertencerem a segmentos distintos, havendo, desse modo, a possibilidade de um desenvolvimento das ações em sentido amplo, visando aquilo que todos entendem como melhor.

É possível analisar, ainda, que todos os segmentos – com exceção do segmento pais e alunos que são pouco expressivos – possuem uma visão de gestão democrática como uma atuação coletiva, na qual os membros da instituição podem contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Infere-se que a pouca expressividade por parte dos segmentos pais e alunos se justifique, além de ser uma questão histórica da não participação social em virtude da repressão que sempre sofreu o povo brasileiro durante a ditadura, mas também por haver pouco investimento em formação desses sujeitos para que eles compreendam seus papéis. Nos casos dos pais, nota-se que, alguns mais esclarecidos, que poderiam contribuir de maneira mais significativa, não têm tempo e não podem participar. Já os alunos, talvez por ainda serem jovens ou por não exercitarem a capacidade de participar e lutar por seus direitos. De todo modo, ainda se faz necessário um reconhecimento das funções e do papel do conselheiro, principalmente por parte dos segmentos pais e alunos. Contudo, somente

se a escola for capaz de desenvolver situações de participação coletiva em todas as suas atividades, contribuirá decisivamente para ampliar os espaços de resistência e criará condições para significativas transformações que poderão assegurar melhores condições de vida ao conjunto da população (COLARES, 2003, p. 98).

Porém, para que se alcance esse objetivo, se faz necessário uma conscientização por parte da comunidade escolar como um todo. É indispensável que o trabalho coletivo passe a existir de forma efetiva.

Considerar a participação de todos é dar poder a escola para que ela possa enfrentar as dificuldades cotidianas e o próprio sistema de dominação a qual se encontra hierarquicamente submetida. Se a escola se mostra forte, haverá maiores possibilidades de pressionar os órgãos superiores a fim de alcançar os objetivos desejados.

Nessa perspectiva, é favorável que se evidencie o papel de cada agente social que forma a escola para mostrar a contribuição que cada um tem a oferecer a partir de sua especificidade e das diferentes visões que compõe a unidade escolar. Assim, gestores, pais, professores, profissionais da educação, alunos e comunidade local formam um conjunto sólido para planejar, vivenciar e avaliar as ações para o cotidiano escolar (SILVA, 2015, p. 128).

Somente unidos haverá possibilidades de a classe trabalhadora conquistar espaços ainda inacessíveis e buscar transformar a condição social atualmente vivenciada. Um dos órgãos que representa a sociedade no espaço escola é o próprio Conselho Escolar.

Outro direcionamento apontado para ser discutido entre o grupo foi relacionado à forma como eles veem a participação da comunidade no espaço escolar, visando compreender o que seria participação e quais as formas de participação que eram desenvolvidas naqueles espaços. As falas foram as seguintes:

*Pra mim mudou muita coisa, porque assim, quando a gente vem, assim, **a gente sabe o que tá acontecendo na escola**, uma coisa é você tá dentro da escola, outra coisa é você tá lá fora, e aí você vê a importância, assim, de ter, de você perceber o que tá acontecendo aqui dentro, o que tá faltando (Mãe (1) da escola A).*

Eu concordo (Mãe (2) da escola A).

*É muito importante, eu tô achando importante, porque agora a gente participa de tudo, né?, eles faz reunião a gente vem... e ai a gente fica... passa tudo, tudo que se passa na escola eles passam pra gente e a gente fica por dentro de tudo. **E as vezes a gente da uma opinião e eles veem se a opinião é certa e eles aceita** e faz conforme aquela opinião, entendeu?, a união faz a força (Mãe (1) da escola B).*

Na fala da Mãe (1) da escola A, existe um posicionamento favorável, uma vez que, estando inserida diretamente no espaço escolar, é possível acompanhar o desenvolvimento da escola, como as coisas acontecem. Já a Mãe (2), da mesma escola, apenas manifesta sua concordância com o exposto pela Mãe (1).

Por sua vez, a Mãe (1) da escola B aponta satisfação em participar por passar a conhecer como ocorre o desenvolvimento das ações, bem como menciona sobre a possibilidade de apresentar algum posicionamento, opinião durante a reunião, podendo esta ser ou não aceita.

A Mãe finaliza com a frase “*a união faz a força*”, e é esta união, o trabalho em equipe que muitas vezes falta no espaço escolar. Buscar efetivar essa união é indispensável para se alcançar os objetivos de uma escola que visa à transformação social.

Ainda sobre a participação da comunidade, houve posicionamento de outros segmentos:

Como aluno, não... não mudou nada (Aluno (1) da escola A).

Há eu acho importante, porque a gente que tá na sala de aula lá... quando a gente participa do Conselho a gente vê... o lado do professor né?, que também tem a dificuldade de dar as aulas, tem aluno que não quer nada... então eu acho muito importante porque a gente interage também, participa (Aluna (1) da escola B).

A afirmação breve do Aluno (1) da escola A confirma a concepção de que ainda precisa uma evolução no sentido do despertar esses sujeitos para a escola para além de um espaço onde eles se dirigem para cursar determinada etapa da educação básica. É preciso um trabalho de conscientização para que eles percebam a importância do papel que devem desempenhar em sociedade e enquanto membros do Conselho. Nessa fala, tem-se a impressão de que ele está ali cumprindo um protocolo, apenas.

A Aluna (1) da escola B, por sua vez, revela uma maior satisfação, de modo que a participação contribui para que ela perceba outros posicionamentos, como o do professor, as dificuldades que ele vivencia. Para ela há uma maior interação com os demais segmentos a partir das reuniões.

Inconformada com o posicionamento do Aluno 1 da escola A, a professora/diretora geral questiona:

Que antes você achava, há ela não faz porque não quer e agora você tá vendo a diferença (professora/diretora geral da escola A).

Da pra ver o que acontece, que antes os alunos não podem ver, não pode ver, assim, os que não vêm (Aluno (1) da escola A).

Diante do questionamento da professora/gestora a fim de saber se ele não achava que mudou nada, há uma colocação sobre a possibilidade de ver o que os colegas que não participam não veem. Porém, o papel de um membro do Conselho não é apenas ver ou ouvir o que está sendo realizado, é acima de tudo se posicionar, propor, apontar caminhos, elencar situações que precisam ser solucionadas ou apontar maneira para solucionar os problemas existentes. Ser um membro passivo não contribui em nada. É possível inferir ainda, diante

dessa fala da professora/gestora A, uma resistência em aceitar o que o aluno menciona, de modo que tenta fazê-lo refletir, mostrando-se de certa forma insatisfeita com a colocação do aluno.

A professora/gestora da escola A complementa a fala do Aluno (1) dizendo:

*Isso, os que não vêm. Por que assim, a orientação que a gente dá, eu acredito que você já tenha escutado... é que **o que vocês escutam aqui vocês tem que repassar pra eles**. Por que, no caso do Aluno 1 representante dos alunos, então é você quem tem que dizer o que tá acontecendo na escola e repassar pra eles. Assim como as mães, representante dos pais, tem que passar para os outros pais. Porque o que a gente tá decidindo aqui na escola... A professores 1, no segmento professor, a Funcionaria 1 no segmento funcionários, então um pode repassar para os outros... [...] (professora/gestora da escola A).*

Eu concordo, com tudo que ela falou (Aluno (1) da escola A).

A professora/gestora da escola A busca esclarecer que os membros do Conselho representam um segmento e que devem repassar as informações e as decisões tomadas aos seus segmentos havendo assim possibilidade de todos estarem cientes de como estão sendo desenvolvidas as ações.

Ribeiro e Chaves (2015, p. 3) mencionam que “a participação é imprescindível ao processo de tomada de decisão democrática por possibilitar aos sujeitos *acompanharem e decidirem* pelos rumos da instituição educacional (*grifos nossos*)”. Nesse sentido, os pais não são sujeitos que apenas irão à escola para acompanhar o trabalho que está sendo desenvolvido, mas para decidirem junto aos demais profissionais os caminhos que a instituição seguirá a fim de alcançar seus objetivos.

Ainda sobre essa mesma discussão, o segmento pais se posiciona mencionando:

*Eu acho assim... que **os pais são chamados na escola pra saber como é que os filhos tão indo, né?, o comportamento, se tá indo bem na escola mesmo, né?, tem deles que diz que vem e não vem, né?, e tem pai que não vem pra reunião e diz: - Meu filho foi pra escola. E na verdade ele não veio pra escola, aí não procura saber como é que o filho tá na escola, né?** (mãe (1) da escola A).*

Ela falou o que eu ia dizer... ela tirou as palavras da minha boca (mãe (2) da escola A).

A mãe (1) se expressa apontando uma visão voltada apenas para uma preocupação com os filhos, acredita que ela é membro para que possa saber sobre como está o filho na

escola, se comparece às aulas, como se desempenha. E a mãe (2) concorda com o exposto pela mãe (1). De fato, para os pais compreender a participação em uma visão mais abrangente requer um pouco mais de acompanhamento e aprimoramento no que seja o ato de participar, no entanto em se tratando de membros do Conselho, é indispensável que houvesse uma formação que os fizesse compreender o papel que irão desenvolver. Há muito que se avançar no sentido de buscar mecanismos de esclarecimento e de conscientização para alguns segmentos do Conselho, como é o caso do segmento pais e alunos, pois ao que parece há certo desconhecimento do papel de um Conselho escolar, bem como das funções dos conselheiros dentro da escola, particularmente no que se refere aos dois segmentos destacados (pais e alunos). Sobre esse desconhecimento, o estudo de Nascimento (2007, p. 57-58) aponta que

nos relatos de muitos professores, é percebido o desconhecimento do papel do Conselho e a da representação de seu segmento neste. Os depoimentos giram em torno da descrença no papel do Conselho como instrumento de gestão escolar e, em muitos casos, na possibilidade de, através da participação de todos os segmentos no processo, instaurar no cotidiano escolar um espaço de reflexão, debate e questionamento sobre a própria escola, as relações internas entre Conselho e direção, entre aquele e os professores, enfim entre todos os segmentos e a comunidade no entorno da escola.

Nota-se que existe a necessidade não apenas de uma melhor compreensão do papel do conselho e das funções dos conselheiros como também da própria credibilidade dada a esse órgão. É preciso que os sujeitos envolvidos acreditem na possibilidade de mudança que o Conselho pode oferecer através da participação de todos na gestão da escola pública.

Ainda sobre a falta da participação Barbosa, Alves e Silveira (2015) destacam que para alguns professores não existe interesse em participar de reuniões, a não ser quando estas tratam de assuntos relacionados com seu exercício profissionais. Permanece o entendimento de que outras decisões não competem ao corpo docente, como se cada segmento devesse se preocupar apenas com suas atividades-fim, deixando as demais questões a cargo da gestão.

Na escola B, uma professora destacou que:

*Eu acho que é super importante porque a gente, não fica... muitas vezes a gente dando aula não participa... o professor... não quer que você não fique sabendo, mas quando a gente participa do Conselho, você tem uma... **é uma participação maior***

. Você fica sabendo de tudo que está acontecendo, ajuda a decidir, solucionar, né?, os problemas, então assim, é bem importante... acho de muita importância (Professora (2) escola B).

Mais uma vez percebe-se que há uma visão mais ampla para aqueles que são membros do Conselho, nota-se isso na fala da professora (2) ao mencionar que, quando está apenas na sala de aula, não fica sabendo de forma clara e mais abrangente sobre o desenvolvimento das ações e da tomada de decisões.

Sabe-se que, para existir gestão democrática, é preciso haver participação, no entanto as pessoas não compreendem dessa maneira, acreditam que devem fazer apenas a função a qual foram escaladas. Não se tem nas escolas uma concepção de trabalho coletivo, são poucos os que se dispõem a atuarem nesta perspectiva e buscarem melhorias para a escola. Faz-se necessário uma conscientização e formação com toda equipe escolar a fim de esclarecer o que faz com que uma escola seja democrática. Sem essa consciência, permanecerá um espaço com ações individualizadas com algumas intervenções coletivas.

Sobre isso Lück (2011, 30-31) coloca que a participação,

em sentido pleno, é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalização, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente mantidos e assumidos por todos.

Informar, orientar e permitir que a sociedade se faça presente nas ações da escola é indispensável, porém se faz preciso esforço por parte da comunidade escolar para atuação frente a esse processo de busca pela qualidade da educação. Sair do individualismo e buscar agir coletivamente é condição para o alcance desse objetivo.

O questionamento a seguir busca analisar qual o processo de escolha dos conselheiros aplicado por essas escolas.

Quadro14 – Dados do questionamento acerca do processo de escolha para conselheiro.

Como ocorreu o processo de escolha dos Conselheiros nesta escola?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 – Convite da direção. Professor 2 - Através de eleição	Professor 1 - Através de convite e eleição. Professor 2 - Através de eleição.
Professor/Diretor geral	Professora/diretora geral - Por eleição direta e secreta.	Professor/diretor geral - Ocorreu por meio de eleição direta na qual a comunidade escolar, de forma integral, teve a chance de escolher de forma aberta e democrática aqueles que fariam parte do Conselho. Professora/diretora adjunta - Eleição.

Segmento	Escola A	Escola B
Funcionário	Funcionária 1 - Devido ao pequeno nº de funcionários, nem sempre é possível escolher. Geralmente é chapa única.	Funcionária 1 - Por eleição.
Pais	Mãe 1 - Fui convidada e depois teve a eleição, e eu ganhei. Mãe 2 - Depois desta “invasal (invasão)” que teve nesta escola.	Mãe 1 - Criação.
Alunos	Votação.	Aluna 1 - Por meio de uma eleição em que todos participaram, pais, alunos e funcionários da escola.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

As respostas dos segmentos revelam que se tratou de um processo eleitoral, no entanto percebe-se, como exposto na fala da funcionaria (1) da escola A, que não há muitos voluntários a participarem dos Conselhos. Inclusive, em conversas informais com os gestores, foi relatada a necessidade de convidar os sujeitos e ter que insistir por ser uma necessidade da escola, somente após muito argumento para convencê-los é que o processo eleitoral, em sua maioria com chapa única, ocorre.

Como já mencionado anteriormente, a eleição é passo inicial para a gestão democrática na escola. Sabe-se que não vai ser a eleição que se encarregará de tornar o espaço escolar democrático, mas ela é elemento primeiro no processo de participação da comunidade nas decisões da escola. Lordêlo (2001, p.176) citando Gomes (1994) “observa que, se a eleição para diretores e os colegiados não são suficientes por si sós para democratizar a gestão, representam um passo em direção à democratização”. Sendo assim, aliada ao Conselho Escolar e demais órgão deliberativos e consultivos – Grêmios Estudantis, Reuniões de Pais e Mestres, dentre outros – se faz possível dar vida e efetivação a democratização do ambiente escolar. Corroborando com o exposto, Dourado (2004, p. 28-29) aponta que,

para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

Diante disso, nota-se que a eleição é um elemento que contribui para dar início ao processo de democratização da escola, no entanto muitos outros mecanismos precisam

também estar presentes para que se alcance esse objetivo. Desse modo, “não bastava eleger, era preciso acompanhar, fiscalizar, participar” (COLARES, 2003, p.92). É necessário alertar para o fato de que existem muitas falhas no estabelecimento do processo democrático, inclusive no que concerne ao pleito eleitoral para o cargo de diretor/gestor. Santos, Prado e Trajano Júnior (2016, p.66-67) mencionam que

o pleito para o cargo de diretor escolar em muito se assemelha com o pleito realizado para os cargos do poder executivo e legislativo. Neste processo, que tem a democracia em sua essência e possui um eleitorado reduzido e específico, há compra de votos, alianças políticas, acordos pessoais.

Atitudes como estas acarretam na escolha equivocada do profissional que assumirá tamanha responsabilidade como é o caso de uma direção/gestão escolar. As capacidades e /ou habilidades de liderança, de trabalho em equipe, os conhecimentos necessários tanto nos aspectos pedagógicos quanto administrativos não são avaliados, causando grandes danos à escola (má administração, autoritarismo).

A escola não pode ser minimalista em suas atividades, com perspectivas mercadológicas, pelo contrário, precisa assumir uma postura política, crítico-social e que vise o desenvolvimento dos alunos neste mesmo véis. Destarte, “no cumprimento de seu papel social e para a implementação da gestão democrática, é necessário o fortalecimento das instituições no cumprimento de sua função social que é contribuir para o desenvolvimento da educação com qualidade” (RIBEIRO; CHAVES, 2015, p. 4).

Para que as ações possam ser planejadas e discutidas coletivamente, é preciso que as reuniões aconteçam periodicamente e sempre que necessário de forma extraordinária. A fim de conhecer a periodicidade de reuniões, foi realizado o questionamento a seguir:

Quadro 15 – Dados do questionamento acerca da frequência de reuniões do Conselho.

Com que frequência o Conselho Escolar se reúne?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 - De dois em dois meses. Professor 2 - De dois em dois meses.	Professor 1 - A cada 2 meses. Professor 2 - De dois em dois meses.
Professor / Diretor geral	Professora/diretora geral - A cada dois meses.	Professor/diretor geral - A cada 2 meses. Professora/diretora adjunta - De dois em dois meses.
Funcionário	Funcionária 1 - Uma vez por mês.	Funcionária 1 - De dois em dois meses.
Pais	Mae 1 - De 3 em três meses. Mae 2 - Três Meses	Mãe 1 - 2 em 2 meses e sempre que “olve nesicidade”.
Alunos	Aluno 1 - 2 em 2 meses.	Aluna 1 - De dois em dois meses.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

De acordo com o exposto pela escola A, percebem-se divergências entre os segmentos, de modo que a funcionária e as mães colocaram períodos diferentes dos demais segmentos, infere-se que isso ocorre pelo desconhecimento da conselheira acerca do período em que as reuniões ocorrem, talvez por não exercer sua participação assiduamente. Vale destacar que o Projeto Político Pedagógico (PPP) desta escola não estabelece o período, porém, de acordo com a gestora, deve ocorrer a cada dois meses. Na escola B, é possível perceber que todos mencionam ser a cada dois meses, dado que também se encontra descrito no PPP desta escola. E, no que concerne as orientações apresentadas no Caderno 1 do MEC, são sugeridas reuniões mensais.

Pensando na efetivação das ações do Conselho, os membros foram questionados acerca dos momentos em que a escola se mostra atuante, tendo sido apontado os seguintes:

Quadro 16 – Dados do questionamento acerca atuação do Conselho.

Na sua concepção, o Conselho desta escola é atuante? Em que momentos ele se mostra atuante?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 - Sim, ele se mostra atuante sempre que ele se sente representado por todos da escola, pais, funcionários, alunos, etc. Professor 2 - Ainda não está tão atuante como deveria.	Professor 1 - Sim, quando as decisões são tomadas pela maioria, ouvindo os questionamentos e procurando as melhores soluções. Professor 2 - Sim, pois estão sempre disponíveis para reuniões, não só relacionadas a gastos, mas também, para tentar solucionar outras problemáticas.
Professor / Diretor geral	Professora/diretora geral - É atuante, pois está sempre participando nas tomadas de decisões, repassando as informações e colaborando com a escola. Precisaria ser mais, pois, alguns membros não comparecem as reuniões, se fosse todos seria bem mais democrático.	Professor/diretor geral - Sim, é atuante. Em todas as horas que se faz necessário o Conselho, se reúne de modo condicional para tratar de assuntos rotineiros e/ou extraordinários. Professora/diretora adjunta - Sim, sempre que haja necessidade de se reunir mesmo que não seja o dia da reunião estão sempre disponível.
Funcionário	Funcionária 1 - Sim. É atuante quando compartilha todos os acontecimentos, planos, etc. conosco.	Funcionária 1 - Sim, nos momentos dos assuntos pedagógicos e administrativos e na execução e prestação de contas.
Pais	Mae 1 - Melhorou, pois ajuda a direção. Mae 2 - Conselho fala sobre as coisas que falta	Mãe 1 - Sempre “a tua”.
Alunos	Aluno 1 - Sim, na educação.	Aluna 1 - Sim. Em todos os momentos, o Conselho está se organizando para tomar a melhor decisão possível.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Os pontos destacados na escola A revelam que o Conselho é atuante, que melhorou em alguns aspectos, porém que ainda se faz necessário avançar, pois alguns membros não participam das reuniões como é mencionado pela professora/diretora geral. Percebeu-se que a colaboração, a participação é uma atividade muitas vezes difícil de ser praticada por todos, isso influencia diretamente no desenvolvimento do processo de democratização da escola, como ser participativo quando os sujeitos não se dispõem a participar?

Para os segmentos da escola B, o Conselho é sempre atuante, pois, quando necessário, se reúne mesmo em se tratando de reuniões extraordinárias (fora do período estabelecido). No entanto, em conversas informais, tomou-se conhecimento de que sempre há ausência de membros, geralmente a reunião acontece com os membros que mais costumam se fazer presentes que é aproximadamente 55% do total, fato que se confirma na reunião a qual foram realizados os questionários e o grupo focal.

Diante do que foi observado na reunião dos Conselhos das escolas A e B, a pauta das reuniões comumente são organizadas pela gestão, que é algo aceitável, visto que estes são quem mais tem contato com as demandas da escola, porém isso não significa que eles sejam os únicos que possam realizar essa tarefa, qualquer segmento pode sugerir propostas de pautas a serem discutidas nas reuniões.

Para finalizar os segmentos, foram questionados acerca da atuação de cada um no Conselho das respectivas escolas. Os membros mencionaram que:

Quadro 17 – Dados do questionamento acerca da relevância do Conselho Escolar.

Você considera que sua atuação como conselheiro escolar está sendo relevante para a escola?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 - Todos têm seu papel no Conselho, e ficar por dentro do que acontece realmente na escola é muito importante. As decisões são tomadas por todos. Professor 2 - Acredito que sim. Pois o que for importante para a melhoria da escola estarei sempre pronta a ajudar.	Professor 1 - Sim. Não falto às reuniões e procuro sempre interagir e dar opiniões. Professor 2 - Sim, pois poderei não só dar sugestões, mas participar das decisões da escola.
Professor/Diretor geral	Professora/diretora geral - Sim, mas acredito que preciso fazer muito mais para chegar ao ideal, pois com tantas demandas muitas vezes me torno um pouco relapsa com as minhas obrigações no Conselho.	Professor/diretor geral - Sim, porque tenho a chance de inferir de positivo em diversos assuntos trazendo questões que são impulsionadoras na escola. Professora/diretora adjunta - Sim, faço o possível para que todas as decisões “seja tomada” por todo o Conselho.

Segmento	Escola A	Escola B
Funcionário	Funcionária 1 - Todas as atuações são consideradas importantes por todos os membros do Conselho Escolar.	Funcionária 1 - Sim, porque contribuo com a execução dos recursos, na parte administrativa e pedagógica da escola.
Pais	Mae 1 - Sim. Ajuda muito. Mae 2 - Ajudou muito porque sem ele nada era feito na escola.	Mãe 1 - Sim.
Alunos	Aluno 1 - Sim.	Aluna 1 - Sim. Pois a escola necessita da participação de todos.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Notou-se que as resposta dos segmentos na escola A apontam que a atuação de todos é relevante no Conselho. Destacou-se a fala da Professora/diretora geral na qual aponta que poderia contribuir mais, porém a demanda de atividades a impede. Essa afirmação da diretora/gestora refere-se à condição a qual se encontra, tendo que atuar sozinha uma vez que não possui coordenador na escola. É comum vê-la resolvendo problemas diversos, que poderiam ser descentralizados, no entanto não há funcionários na escola que possam ajudá-la. Isso revela que muitas vezes o diretor/gestor até poderia atuar de forma mais democrática e participativa, contudo não há possibilidades em virtude da falta de funcionários ou mesmo por falta de interesse por parte dos que ali se encontram.

É muito comum escutar de alguns funcionários, em conversas informais, que aquilo que lhes fora solicitado não é sua função. Para eles, desenvolver um trabalho em equipe, em parceria com a gestão muitas vezes não passa de uma carga de trabalho que não lhe pertence, pois suas funções não são aquelas.

Democratizar o espaço escolar vai além da atuação do Conselho Escolar, do grêmio estudantil, das reuniões de pais e mestres ou mesmo da vontade ou não dos gestores, é um processo longo, lento e que requer conscientização social. Mudar a postura dos sujeitos, desenvolver um pensamento coletivo é um trabalho que precisar ser desenvolvido continuamente e cujos resultados serão alcançados a longo prazo.

O que se defende aqui é a necessidade de se acreditar – embora ainda seja necessário avançar muito no sentido de efetivar a gestão democrática e a atuação do Conselho Escolar – na real possibilidade de transformação social por meio da escola. Muitos veem a transformação social como uma *utopia*, contudo “a palavra *utopia* significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir” (PARO, 2016, p.19). Sobre as transformações as quais se deseja, Paro (2016, p. 14) menciona que somente

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 um sonho irrealizável, e não no sentido que demos à palavra no início, então de nada adianta continuarmos 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 que os mantêm perenemente no poder.

Não se pode enfraquecer frente aos obstáculos e barreiras que visam impedir a conquista dos objetivos educacionais, tão pouco se pode cruzar os braços e encarar a transformação como um sonho impossível, é preciso melhorar naquilo que ainda impede que os avanços aconteçam. É necessário investir nos órgãos que viabilizam a participação no espaço escolar, como o Conselho de Escola, investir nas formações e garantir que se reconheça o potencial que esse órgão pode ter no ambiente escolar. E esse reconhecimento deve partir, principalmente e inicialmente, daqueles que estão diretamente envolvidos com a escola, os professores, funcionários, pais e alunos.

4.4.3 Categoria autonomia

Ribeiro e Chaves (2015, p. 5) apontam que a “autonomia, por ser um conceito construído socialmente, é relacional e por isso se manifesta num ambiente de relações interdependentes instaurado no interior das múltiplas faces”. Para as autoras, por estar em um campo social, torna-se um espaço de correlações de forças havendo confrontos de influências e poder como ocorre entre o “governo, os gestores, professores, estudantes, dentre outros sujeitos” (RIBEIRO; CHAVES, 2015, p. 5).

Barbosa, Alves e Silveira (2015, p. 48) lembram sobre um o conceito de autonomia que hoje vem sendo revisto o de autonomia como “uma delegação de poder para que o diretor e demais profissionais da escola respondam diretamente aos seus usuários – os alunos e suas famílias – colocando na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, do sucesso ou fracasso”. Nesse sentido, o Estado estaria livre de responsabilidades com relação a qualidade da escola e conseqüentemente da educação. De certo há essa corresponsabilidade, contudo não se trata de ser responsável sozinha do seu sucesso ou insucesso, permanece havendo uma relação hierárquica e sobretudo de manutenção, fiscalização e avaliação da educação.

Ainda com relação aos dados obtidos no grupo focal, a discussão foi direcionada para as sugestões de pauta, a fim de saber se todos os segmentos eram ativos ao proporem pautas a

serem discutidas nas reuniões ou se apenas o diretor/gestor era quem as sugeriam. As falas foram os seguintes:

*Ainda não, **mas com certeza a gente pode**, porque nós estamos aí com uma preocupação muito grande quanto a evasão escolar, que o problema pior que a gente tem aqui na escola. E nós vamos precisar bastante da ajuda dos conselheiros para que a gente consiga é... diminuir essa evasão que a gente tem aqui na escola (professora (1) da escola A)*

*[...] E aí a gente tá fazendo esse **trabalho de formiguinha**, a gente tá chamando de pai em pai, ligando... e é isso que eu falei no início, vejam essa questão da frequência, falem com os conhecidos de vocês, porque a gente ligando ontem e hoje para os pais a gente percebeu que a maioria dos pais sabiam... que o filho não estava vindo. Entendeu? Então, é complicado, se o pai não ajudar, se a comunidade escolar não ajudar, a gente não tem forças, a gente só tem força se for todo mundo junto (professora/diretora da escola A).*

A fala da professora (1) mostra que as pautas costumam partir da gestão e, ao mesmo passo, apresenta uma situação problema vivenciada pela escola que é o caso da evasão escolar, tema este que pode estar na pauta. Complementando a fala da professora, a gestora menciona que é necessário que todos estejam engajados para solucionar esse problema, uma vez que os pais sabem das faltas dos filhos, mas não se posicionam frente a isso.

É indispensável reiterar que o espaço escolar somente terá êxito verdadeiramente quando houver comprometimento de todos em prol do desenvolvimento do mesmo. Somente quando todos os segmentos que compõem a escola tiverem consciência de que cada um tem sua parcela de responsabilidade no bom desempenho escolar dos sujeitos ali inserido, é que se faz possível pensar em uma escola de qualidade. O ambiente escolar atualmente é palco de inúmeros conflitos, para além dos pedagógicos ou administrativos. Os problemas sociais, familiares, psicológicos estão a cargo da escola e ela, sozinha, não é capaz de solucioná-los.

Sobre as sugestões de pauta na escola B, tiveram-se as seguintes falas:

O andamento das turmas, de alunos... comportamento dos alunos, a frequência, né?, assim que tem, os problemas enfrentados em sala de aula, dos professores com os alunos, as providências que vamos tomar, entendeu?, e... (professora/vice-diretora da escola B).

[...] Também já teve sobre funcionário, há... como o funcionário tá lhe dando na escola, então assim, foi decisões que foram tomadas sobre funcionários, o que devia ser feito, porque não... não pode ser direcionado só a gestão, a gestão tem que passar para o Conselho pra poder o Conselho aprovar [...] (técnica (1) da escola B).

E a gente consegue conversar, e consegue reverter a situação, ou decidir definitivamente, né?. Tem que ser uma decisão da escola, acaba não sendo uma decisão da pessoa, pra ser uma decisão da escola (professora (1) da escola B).

*Porque aqui é uma escola, e as vezes o motivo é pessoa, e aí pessoal é uma coisa, o trabalho é outra, né?, a gente tem que ver isso. São dezesseis pessoas, então, **dezesseis pessoas pensam melhor do que uma** (professora/vice-diretora da escola B).*

A primeira fala apresenta um dos temas de pauta comum a todo espaço escolar que é a frequência dos alunos. Os três últimos diálogos se interligam e apontam para os problemas cotidianos que surgem e que precisam ser discutidos a fim de chegar a um consenso de forma impessoal. E é esse o papel do Conselho, ouvir todos os posicionamentos, possibilitar que diferentes abordagens sejam analisadas, sair da perspectiva de um único sujeito (o gestor). Sobre essa ideia errônea de que somente o gestor tem poder e voz na escola, Paro (2016, p.16-17) alerta que

é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder — já que não se pode perder o que não se tem —, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola.

A participação, a autonomia e a descentralização das ações somente dão condições para que a escola como um todo tenha melhores resultados em seu desenvolvimento, de modo que há um grupo de pessoas que está disposto a fazer com que isso aconteça. É relevante destacar que nessa escola existe um quantitativo de dezesseis membros, no entanto a “configuração do Conselho Escolar varia entre os municípios, entre os estados e entre as instituições educativas; assim, a quantidade de representantes, na maioria das vezes, depende do tamanho da instituição e do número de estudantes que ela possui (DOURADO, 2004, p. 44).

Ser membro do Conselho requer diversas habilidades/capacidades – capacidade de comunicação, autonomia nas decisões, posicionamento crítico, impessoalidade, visão ampla – que deverão contribuir para a efetivação dos objetivos da escola. Sendo assim, a formação dos conselheiros torna-se elemento fundamental para a preparação desses sujeitos, a fim de esclarecer o papel que irão desenvolver ou a forma como devem se posicionar enquanto membros.

É nesse sentido que seguimentos foram questionados sobre a formação que receberam.

Quadro 18 – Dados do questionamento acerca da formação para conselheiro.

Você passou por alguma formação que o ajudasse a compreender sua função enquanto membro do Conselho Escolar? Se Sim, ela foi suficiente para tirar suas dúvidas?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 - Não. Professor 2 - Sim. Foi uma formação muito importante pois sempre estamos precisando aprender ou relembrar nossa função no Conselho.	Professor 1 - Sim, no decorrer do meu tempo como conselheira participei de várias formações e procurei sempre me atualizar, sempre tirando minhas dúvidas. Professor 2 - Sim. Foi enriquecedora.
Professor / Diretor geral	Professora/diretora geral - Sim, tanto com o pessoal da GERE/SEDUC como os cursos online sobre transporte escolar, Conselho fiscal, entre outros. PNAE, PDDE, FNDE.	Professor/diretor geral - Sim. Considero que foi suficiente. Professora/diretora adjunta - Sim, noventa “pocento”.
Funcionário	Funcionária 1 - Sim. Deveríamos ter um tempo maior, disponível, para esclarecer nossas dúvidas.	Funcionária 1 - Sim, sempre há dúvidas mas as formações ajudam bastante.
Pais	Mae 1 - Só sei que tenho que ajudar os pais. Fui a uma palestra na escola. Mae 2 - Todas as “reunião” estava, é “importante” porque tira “duvida” e “aprender” mais.	Mãe 1 - Sim.
Alunos	Aluno 1 - Sim, ela foi suficiente.	Aluna 1 - Não.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Os segmentos professores e gestores consideram que as formações foram importantes e suficientes para tirar as dúvidas existentes. No entanto, o segmento de funcionários (escolas A e B) demonstrou que seria necessário mais tempo e maior aprofundamento nas formações. Já o segmento pais aponta que compareceram. E, por fim, para a aluna (1) escola B não houve formação. Reconhecer a formação como mecanismos que dará autonomia a esses sujeitos é necessário para efetivar a ação do Conselho, pois, sem a compreensão do papel que cada um irá desempenhar, não há como exercer autonomia em suas decisões, sugestões e colocações durante as reuniões. Por outro lado, o fato de apenas comparecer a formação (“estar presente”) não garante uma atuação mais crítica, se não envolver um processo de mudança de mentalidade e de postura.

Sobre a participação dos pais na escola, Silva (2015, p. 131) destaca a presença de “um mecanismo de defesa por uma educação pública de boa qualidade, com a visão de atores que não estão no dia a dia no chão da escola, mas que têm interesse no oferecimento de uma educação com oportunidades e igualdade para todos”. Além da questão da falta de tempo, a

qual o autor faz menção, sem dúvidas é um dos grandes problemas enfrentados na escola, há ainda a condição de falta de orientação aos segmentos, de formação de eficiente que realmente capacite esses sujeitos e que os faça ter consciência da responsabilidade e da importância do papel que irão desempenhar.

Não basta estar presente, é preciso se fazer ouvir e apresentar propostas para a melhoria do ambiente escolar. A autonomia da escola se realiza a partir do momento em que as ações passam a ser desenvolvidas pela própria escola sem maiores interferências externas. Embora se saiba que isto está longe de ser concretizado em sua completude, é importante que se possa agir onde é possível que aconteça, ou seja, se no âmbito interno, nas ações cotidianas, é possível que haja autonomia, que há tenhamos.

Ter autonomia de decidir quem será o gestor da escola a partir da participação da comunidade escolar, a merenda que será servida aos alunos, os processos pedagógicos que serão utilizados e na construção do PPP e Regimento da escola, já são avanços significativos. Poderiam existir outras tantas ações de forma autônoma, no entanto há um engessamento nas políticas públicas educacionais que impendem que esses avanços aconteçam. Sobre esse engessamento Ribeiro e Chaves (2015, p. 3) apontam que

as políticas externas embora anunciem a importância da gestão democrática, de outro modo, engessam, essa construção, quando não disponibilizam recursos suficientes, quando intensificam o trabalho dos profissionais, quando atrelam os Projetos Pedagógicos aos interesses do mercado, dentre outros fatores corrosivos à implementação de um processo participativo com exercício da autonomia.

Embora haja essas barreiras, é preciso insistir na busca pela plena autonomia escolar e gestão democrática. Compreendendo que para ser um conselheiro é indispensável saber o papel que deve desempenhar e da necessidade de ser um sujeito ativo, busca-se analisar quais as habilidades ou conhecimentos que eles compreendiam ser necessário para atuar como Conselheiros Escolares. Obtiveram-se os seguintes posicionamentos:

Quadro 19 – Dados do questionamento acerca das habilidades/conhecimentos exigidos aos conselheiros.

Que habilidades/conhecimentos são exigidos na atuação cotidiana das pessoas que fazem parte do Conselho Escolar? Explícite que habilidades você possui que o torna conselheiro atualmente?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 – Ser professor efetivo. Professor 2 - Estou sempre procurando a melhoria da unidade escolar em que trabalho.	Professor 1 - Conhecer as funções do Conselho e suas responsabilidades. Gosto sempre de opinar e fico atenta aos problemas da escola para ajudar a saná-los. Professor 2 - É necessário saber ouvir, dar sugestões, querer participar e contribuir para o bom desempenho da escola.
Professor/Diretor geral	Professora/diretora geral - Ser capaz de gerir junto a comunidade escolar as ações cotidianas da escola. Organizar reuniões, tentar sensibilizar os membros para que não faltem, mostrar a importância e cada um no colegiado.	Professor/diretor geral - Os Conselheiros precisam ser pessoas conscientes da realidade da escola em quase todos seus aspectos para ter condições de trazer opiniões que estejam dentro dos problemas da escola. Ser ativo e apresentar entusiasmo para a resolução dos problemas da escola. Sou o gestor geral e minha participação é fundamental. Conheço a fundo a realidade da escola e os mecanismos de gestão fundamentais a serem discutidos no Conselho. Professora/diretora adjunta - Tempo disponível, conhecer o funcionamento da escola. Como gestora tenho conhecimento das “dificuldade” que a escola possui, tanto no setor financeiro e pessoal (funcionários).
Funcionário	Funcionária 1 - Ser presente, participativo, interagir sempre, propor ideias, até além de fiscalizar.	Funcionária 1 - Que saiba colaborar, fiscalizar, executar e ajudar no momento que o Conselho precise. As habilidades que possui é fiscalizar e executar os recursos e prestar conta dos mesmos.
Pais	Mãe 1 - Falo com os pais pra eles mandarem os filhos pra escola. Mãe 2 - Nunca essa e primeira “vez”	Mãe 1 - Participação e formação como mãe e “o bicervação”.
Alunos	Aluno 1 - A preocupação na educação.	Aluna 1 - Ter o “interrece” em participar do Conselho.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Pode-se notar, de acordo com as respostas apresentadas, que alguns não compreendem de forma clara a pergunta sobre as habilidades ou competências que possuem enquanto membro do Conselho. A resposta da professora (1) da escola A, por exemplo, deteve-se a um critério para poder ser membro que é o de ser servidor efetivo da escola. A professora (2) da mesma escola menciona a busca por melhoria na escola. É certo que o Conselho é um instrumento democrático que visa melhorar o ambiente escolar, porém a intenção do questionamento era compreender como os conselheiros visam contribuir para esse objetivo ser alcançado.

As respostas apontadas pelos professores (1) e (2) da escola B, respectivamente, expressam, de forma mais clara, as formas de atuação que praticam, onde uma destaca ser necessário conhecer as funções que deve desempenhar, podendo dar opiniões e devendo estar atento aos problemas da escola. E a outra aponta a necessidade de ouvir e opinar visando contribuir com o desempenho da escola. Ambas são práticas indispensáveis aos conselheiros, uma vez que devem contribuir de alguma maneira com o desenvolvimento da escola.

Os diretores/gestores, assim como os funcionários, se posicionaram de forma objetiva apontando características importantes como a participação, a fiscalização, dentre outros. Cabe ressaltar que, nas duas escolas, o segmento funcionários que respondeu ao questionário são de nível superior com graduação em Pedagogia.

Nos segmentos pais e alunos, notou-se esforço em participar, mas sempre de forma mais tímida, o que é justificado frente ao histórico de silenciamento ao qual sempre estivemos submetidos. A participação é um exercício que demanda tempo para se aperfeiçoar e ser efetivado de forma mais ampla.

Pretendendo analisar o que é necessário para melhorar a atuação do Conselho, foi questionado o que os segmentos poderiam indicar como mecanismo para buscar a efetiva atuação do Conselho. Obtiveram-se as seguintes sugestões:

Quadro 20 – Dados do questionamento acerca de propostas para enriquecer a atuação do Conselho.

Que sugestões você poderia apontar para enriquecer a atuação do Conselho Escolar nesta instituição?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 - O Conselho escolar é novo, só tem 9 meses, mas está funcionando a contento. Professor 2 - Melhor engajamento dos conselheiros e entenderem que são importantes na gestão da escola.	Professor 1 - Acredito que se chamássemos mais os representantes a sua responsabilidade teríamos reuniões mais proveitosas. Professor 2 - Passar com frequência tudo que for resolvido e discutido para toda comunidade escolar.
Professor / Diretor geral	Professor/diretora geral - Maior participação dos pais e alunos na escola. Que não faltasse nenhum membro nas reuniões.	Professor/diretor geral - O fortalecimento do poder de consciência dos que compõe o Conselho para que o poder crítico seja efetivo nas decisões. Professora/diretora adjunta - Acredito que já funcione da melhor forma possível.
Funcionário	Funcionária 1 - Já considero bastante atuante.	Funcionária 1 - Mais formação.
Pais	Mae 1 - Ter todo mundo presente. Mae 2 - As pessoas presentes.	Mãe 1 - Uma formação mais prática
Alunos	Aluno 1 - Conversar mais com os alunos.	Aluna 1 - A colaboração junto com o Conselho Escolar.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Percebeu-se, a partir das respostas dos segmentos da escola A, que apenas a professora (1) e a funcionária (1) entendem que já está a contento, não há o que melhorar. No entanto, os demais segmentos pontuam ser necessário mais envolvimento, mais participação dos pais e alunos como aponta a professora/diretora geral, além da presença de todos os membros como destacam as mães.

As respostas dos segmentos da escola B apontam que apenas a Professora/diretora adjunta acredita não ser necessário melhorar. Contudo, os demais apontam necessidade de conscientização da responsabilidade que cada um tem (professora (1) e Professor/diretor geral), repasse de informações a toda comunidade (professora (2)), melhor formação (mães) e colaboração no Conselho (aluna (1)).

Notou-se, portanto, que há sim o que se melhorar e que um ponto forte é a conscientização da responsabilidade que cada segmento tem para a efetivação do Conselho. Os dados mostram ser esse um ponto a ser bastante discutido e que poderia ter avanços significativos se houvesse formações que fossem mais abrangentes e que alcançassem todos os públicos, ou seja, com linguagem apropriada a cada segmento, pois, para falar de Conselho, democratização da escola, participação, autonomia e os demais temas que envolvem a atividade de um conselheiro, nos segmentos pais e aluno, deve perpassar por uma abordagem mais clara e objetiva, visto que muitos deles ainda não estão habituados ao contexto.

Como bem aponta Porto (2014), em sua análise a formação para conselheiros, ainda é preciso avançar muito para que se tenham formações que realmente sejam eficientes no sentido de capacitar esses sujeitos para atuarem nas escolas, pois as formações têm apresentado caráter muito técnico e formal para além dos conhecimentos de segmentos que não estão habituados a essas discussões, como os pais, alunos e até mesmo os funcionários. Considera-se que, para o segmento professor e gestores, talvez as formações sejam mais eficientes uma vez que a temática é mais próxima à realidade deles, no entanto para os demais é preciso repensar e adaptar as discussões de modo que sejam claras e proveitosas para todos os segmentos.

Sabe-se que a classe trabalhadora é sempre a menos favorecida em meio ao sistema capitalista ao qual nos encontramos. Entretanto, é essa classe trabalhadora que poderá possibilitar mudanças ao nosso sistema educacional e a própria sociedade. Valorizar a capacidade de representatividade desses sujeitos é dar condições para que a escola se torne um espaço de transformação social. Assim, “a construção de uma escola democrática é um

caminho possível, porém, é necessário que se reúnam pessoas e instrumentos de luta em torno dessa causa” (COLARES, 2003, p. 130).

Perceber que os segmentos pais, funcionários e alunos precisam compreender de forma bastante didática o contexto da participação e democratização da escola é dar oportunidade para que estes sujeitos sejam aliados dos segmentos professores e gestores na busca pela conquista da autonomia da escola, ao mesmo passo que são dadas condições para que haja transformação social. A classe trabalhadora precisa se unir e aqueles que tiveram mais acesso ao conhecimento precisam compartilhar com os que não o tiveram a fim de juntos alcançarem os objetivos educacionais e consequentemente sociais.

4.4.4 Categoria descentralização

A descentralização na educação trouxe uma nova prática de gestão. Marques (2006) apresenta através de Abranches (2003, p. 18) que

o ponto central a ser considerado no processo de descentralização é que este pode estimular e abrir oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios – a descentralização é um meio para favorecer a participação. Por outro lado, a descentralização só se torna possível pela participação.

Como já apontado no decorrer desse estudo, a lei 6.661 de 28 de dezembro de 2005 cria os Conselhos Escolares no estado de Alagoas, “de modo que estes conselhos funcionem como instrumentos de facilitação no processo coletivo de integração da sociedade na administração, fiscalização e execução das ações e práticas educacionais” (SANTOS; PRADO; TRAJANO JÚNIOR, 2016, p. 66). Sendo assim, este conselho deve participar de forma efetiva no processo decisório na rede de ensino na educação básica estadual descentralizando o poder uma vez que o gestor não é o único a decidir como ocorrerá o desenvolvimento das atividades, mas sim um grupo de pessoas por meio do Conselho. Havendo ainda a distribuição da responsabilidade, de modo que cada sujeito torne-se partícipe e corresponsável pelos resultados alcançados, bem como no que concerne aos aspectos financeiros, administrativos e pedagógicos.

Para Barbosa, Alves e Silveira (2015, p. 51) a descentralização propicia “a distribuição de poder, redução dos gastos centrais, enxugamento do pesado e ineficiente aparelho estatal, desburocratização, agilidade e otimização dos serviços, maior possibilidade de controle pelos próprios usuários”. Cientes disso as análises dos dados a seguir remetem a categoria

autonomia uma vez que são identificados pontos que correlacionam-se com os conceitos apresentados.

No grupo focal, foi abordado o tema Conselho Escolar visando conhecer qual o entendimento sobre Conselho e sobre o papel que desempenham. Na escola A, apenas uma professora se dispôs a falar, os demais apenas concordaram com ela:

*A gente pode dizer que é um **grupo de pessoas que representam a escola** em todos os seus segmentos, tem aluno, tem pai, tem professor, tem funcionário, então esse grupo de pessoas, que no estado são 16 pessoas, não é?, eles representam, podemos dizer assim, a escola. Todas as decisões, que o gestor, digamos, o diretor da escola vai tomar é necessário que ele também é... faça parte do Conselho, o Conselho também seja é... faça parte dessas decisões também (Professora (2) escola A).*

Notou-se que, de forma bastante breve, a professora (2) expressa seu entendimento, relatando que o Conselho, por meio dos segmentos que o compõe, possui pessoas que representam a escola, devendo o diretor/gestor consultar o conselho antes de tomar decisões.

Desse modo, a descentralização é o fato de “...confiar poderes de decisão a órgãos diferentes daqueles do poder central, que não estão submetidos ao dever de obediência hierárquica, e que contam com autoridades democraticamente eleitas” (CASASSUS, 1995, p. 82). É através da descentralização que os sujeitos passam a atuar democraticamente a partir de uma ação participativa e não mais centralizadora.

Na escola B, tiveram os seguintes posicionamentos:

*Bem, eu acho que, só **não, somente financeira**, né?, que a gente as vezes tem uma visão que o Conselho Escolar é só financeiro, é só pra assinar o cheque. Muita gente diz assim: há! eu quero... eu não vou não pro Conselho porque... é só pra assinar o cheque. Há! Eu não vou não quero ir pro Conselho não porque eu não decido nada. E **realmente tem Conselho que não funcionam, porque colocam isso pras pessoas**... só pra assinar o cheque ou pra assinar papel. Mas quando você realmente é pra tomar uma decisão, prá contribuir no que você pode ajudar, na verdade o Conselho ele tem que estar **disposto a ajudar**, não é só colocar o seu nome no papel é estar disposto a ajudar, [...] eu acho uma **responsabilidade** muito grande ser Conselheiro escolar (Professora (1) escola B)*

*Por que tem que tá a disposição, né?, na hora que a escola precisar... pra **participar de reuniões**, né?, nas decisões dos materiais que deve ser comprados, né?, que a gente faz a reunião, vamos fazer a partir de agora, né?, do Conselho, pra decidir as carências mais urgentes da escola pra ser comprada, e não só vim, assim... pra assinar o cheque, né?, como diz a professora 1. Ou então, assinar a prestação de contas, né?. Todo mundo tem que assinar, mas saber o que devemos comprar, né? [...] (Professora/vice-Diretora da escola B).*

A professora (1) aborda com maior riqueza de detalhes a função do Conselho, apontando inclusive para uma questão bastante séria que é a ideia errônea de que conselheiro é apenas necessário no momento da assinatura dos cheques ou prestações de conta. Esse relato da professora é bastante pertinente, uma vez que é preciso exercitar e conscientizar os sujeitos do papel que possuem enquanto membros do Conselho.

O modelo da direção escolar centralizada apenas na pessoa do diretor parece ainda não ter sido superado. Não que os sujeitos (diretores, coordenadores) não deem espaço para isso, mas por haver uma visão formada de que ele é quem deve tomar as decisões. Tal concepção que foi se propagando durante anos gera na sociedade uma indisposição ao conceber a escola como participativa e descentralizada.

Mesmo sendo convidados a participar de reuniões, plantões pedagógicos, eventos em geral não há, por parte da maioria dos membros da comunidade escolar, demonstração de uma efetiva participação, com algumas exceções, claro. Alguns pais, que são mais esclarecidos e que têm vivência militante ou que sempre buscaram seus direitos, mostram-se mais ativos, porém esses não são os sujeitos que compõem o Conselho, pois não possuem tempo para tal função. Desse modo, os conselheiros geralmente são os que estão mais disponíveis, com tempo para estarem nas reuniões quando convocados. As formações que recebem não são suficientes para que passem a atuar de forma ativa e efetiva, gerando apenas um segmento que sempre concorda com o que é proposto.

Os alunos, por sua vez, nos casos analisados, geralmente encontram-se em uma fase da vida na qual não compreendem a importância da função que desempenham, pois possuem outros interesses. Talvez se tivessem a oportunidade de participarem de formações mais frequentes passassem a adquirir essa consciência participativa ao longo do tempo, no entanto o que foi possível verificar é que eles tiveram acesso a uma única formação assim que assumiram a função, sobre a qual pouco puderam compreender. O fato é que há muito que se avançar no sentido de efetivar a participação de todos os segmentos que compõem o Conselho.

A função dessas pessoas é atuar deliberando sobre as ações; propondo formas de melhorar o desenvolvimento do ensino; decidindo em conjunto os mecanismos que serão mais apropriados para a produção da aprendizagem. É uma necessidade, por fim, a compreensão de Conselho como mero agrupamento de pessoas, é preciso dar voz a esses sujeitos de modo consciente, crítico e reflexivo sobre o contexto escolar.

A fala da vice-diretora é menos expressiva, mas concorda que não deve ser apenas para assinar documentação, devendo conhecer de que forma os recursos estão sendo usados.

Acrescenta-se a esse posicionamento que a participação dos segmentos não deve ser apenas a caráter de conhecer como estão sendo utilizados os recursos ou de que forma as ações serão desenvolvidas, mas para que possam opinar, ser contrário até se necessário for. A participação é o ato de fazer parte, tendo voz e contribuindo com o processo decisório.

Colares (2003) aponta que com princípio democrático tem-se “uma administração construída e exercida coletivamente, na qual os sujeitos são envolvidos na tarefa e dela participam sem um caráter de obrigatoriedade e muito menos por que seja necessário do ponto de vista formal-burocrático” (p. 89). Sendo assim, o princípio da descentralização deve partir dos sujeitos de forma voluntária e comprometida, pensando sempre no bom desenvolvimento da escola.

Ainda no questionamento sobre o Conselho, outros segmentos (funcionário e diretor/gestor geral) se posicionaram:

Todos tem que participar não só na parte do financeiro, mas na administrativa, na pedagógica, na... fiscalizar também, os pais, os alunos, tem que fiscalizar assim, nós a gestão, não só o Conselho... a gestão... está cumprindo com o que prometeu. Então, é por isso que o Conselho funciona, ele não é só pra fiscalizar nem pra fazer compra não, ele é também pra ajudar na parte administrativa e pedagógica da escola (Técnica (1) da escola B).

É um mecanismos, né?, onde cada um tem que ter consciência plena, né?, de suas responsabilidades... e... como ela falou, né?, não só vir aqui para cumprir uma formalidade, mas é ter uma consciência plena de fazer pras as necessidades da escola, os problemas e tomar uma decis... decisões para o bem de todos (Professor/diretor geral da escola B).

A funcionária aponta, de forma positiva, que o Conselho não é somente para fiscalizar, mas também para atuar nos diversos campos, como o administrativo e o pedagógico, ressaltando que essa atuação deve ser apenas de acompanhamento, mas com propostas e sugestões de ações. O diretor/gestor aponta uma visão de concordância com os posicionamentos apresentados, acrescentando a necessidade de entender que não é apenas um órgão que surge para cumprir uma formalidade, mas que requer consciência do papel que exerce e visão ampla no sentido de identificar as necessidades da escola e torná-la um espaço com ações descentralizadas.

Um fator relevante a ser mencionado é a frequência com que as reuniões acontecem e de que modo elas acontecem. Nas reuniões do Conselho, geralmente estão presentes apenas os membros desse, enquanto os demais componentes de cada segmento devem ser informados das decisões por seus pares. Cabe aqui alertar de que não se deve apenas repassar as informações para os segmentos, deve-se, na verdade, tomar conhecimento prévio da pauta, a

partir da qual o representante do segmento deverá discuti-la com seus pares, para que assim a decisão seja coletiva e não apenas do representante. Sobre isso, Dourado (2004, p. 50) menciona no caderno 1 elaborado para as formações dos conselheiros:

Os Conselhos Escolares devem se reunir com periodicidade: sugerem-se reuniões mensais, com uma pauta previamente distribuída aos conselheiros, para que possam, junto a cada segmento escolar e representantes da comunidade local, informá-los do que será discutido e definir em conjunto o que será levado à reunião. Os conselheiros devem convocar novamente os segmentos que representam para informar a respeito das decisões tomadas (DOURADO, 2004, p. 50).

Compreende-se, portanto, que a decisão deve ser tomada coletivamente e posteriormente apresentada na reunião para que em meios aos demais posicionamentos possa ser votada a melhor proposta a ser seguida, e a partir disso o resultado final ser comunicado aos demais. Marques (2015, p. 25) menciona que “com a participação na definição dos rumos da escola, os que compõem a comunidade escolar têm a possibilidade de vivenciar um processo diferenciado de gestão da coisa pública, que passa a ser também de sua responsabilidade”. Deste modo, é preciso participar da escola de forma ativa contribuindo para a construção da cidadania.

Questionados acerca da frequência com que as reuniões acontecem, a professora/diretora geral da escola A e a professora/vice-diretora da escola B afirmaram:

*[...]Mas se é uma decisão, é um assunto que envolve toda comunidade escolar... esse eu **não posso tomar sozinha**, então tem que ser reunindo o Conselho mesmo. Agora a maior parte, até por conta da correria tanto do professor, como dos **pais que trabalham que não podem vir pra reunião**, dos funcionários que trabalham um horário, no outro horário eles estão em outros afazeres e não pode vir, então a gente tenta focar mais... perto dessas compras que a gente faz, quando chega essas verbas, porque a gente precisa fazer, hoje mesmo tem... teve que fazer a reunião pra que o calendário escolar... ele seja aprovado [...] (Professora/diretora geral da escola A).*

Foi de dois em dois meses se eu não me engano. E caso se haja urgência, a gente faz reunião de urgência, no caso emergência, né? (Professora/vice-Diretora da escola B).

A fala da diretora da Escola A teve uma explicação longa, sendo, portanto, destacado em sua fala os aspectos mais relevantes. Destaca-se, toda via, o momento no qual ela se expressa de forma mais precisa sobre quando as reuniões são realizadas. Assim, as reuniões e a presença do Conselho são mencionadas quando se trata de decisões mais abrangentes, as quais ela não pode tomar sozinha. É relevante o destaque dado a dificuldade de reunir o Conselho em virtude da falta de tempo tanto dos pais quanto dos professores, havendo, assim,

a necessidade de adequação de horários a fim de garantir a presença deles, priorizando, portanto, as reuniões nos momentos mais relevantes como quando os recursos são disponibilizados ou questões pedagógicas como a do calendário escolar.

Sobre falta de tempo dos sujeitos em participar, Paro (2016) sugere uma mudança nas leis de modo que houvesse liberação dos trabalhadores para que pudessem participar sem haver prejuízo a sua remuneração. O autor menciona que “uma medida que acredito deva ser tomada pelo Congresso Constituinte é a instituição de dispositivo constitucional que facilite a participação dos pais na vida da escola, por meio da progressiva isenção de horas de trabalho nas empresas” (PARO, 2016, p. 18). Essa seria uma excelente maneira de facilitar a participação daqueles que sempre estão impedidos em virtude da falta de tempo, embora se saiba que, por não se tratar de um interesse do Estado, pois a dominação estaria ameaçada, será muito difícil de ser alcançada.

Já a professora/vice-diretora deteve-se apenas a mencionar a periodicidade que foi acordada, sendo a de reuniões a cada dois meses.

Ainda sobre o mesmo questionamento, houve posicionamento de uma professora a qual contribui mencionando uma das pautas que já foram discutidas nas reuniões:

Falar da ocupação, né?, a gente fez uma reunião específica pra isso (Professora (1) da escola A).

Analisou-se que a professora se detém a citar uma das temáticas que foi discutida durante alguma das reuniões. É importante destacar que

os argumentos que sustentam a descentralização no campo político também se justificam pela necessidade de promover maior participação das pessoas nos processos de gestão. Esses argumentos podem se apresentar associados à intenção de promover maior distribuição do poder de decisão entre esses atores. No entanto, alguns atributos são requeridos quando se estabelece a descentralização na perspectiva da participação dos atores. A assunção de maior grau de poder para tomar decisões requer, dos sujeitos, maior nível de preparo técnico, bem como de responsabilidade, liderança e criatividade para lidar com novas exigências e atuar no nível da decisão (NOVAES; FIALHO, 2010, p. 597).

Deste modo, para que haja descentralização das ações e maior participação dos sujeitos é preciso que se desenvolva uma consciência da responsabilidade que está sendo assumida, bem como que a gestão da escola, juntamente com toda equipe, saiba atuar com liderança e criatividade para que o desenvolvimento das atividades possa corresponder àquilo que se espera a partir da perspectiva da descentralização.

Abaixo encontram-se as análises dos questionários:

Quadro 21 – Dados do questionamento acerca da função do Conselho Escolar.

Para você, qual a função do Conselho Escolar?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 – Temos que participar efetivamente das decisões da escola. Professor 2 - Ajudar na melhoria da escola.	Professor 1 - O Conselho tem função administrativa, pedagógica e financeira. Professor 2 - Colaborar, de uma forma democrática, nas decisões tomadas pela escola.
Professor/gestor	Professora/diretora geral -. Deliberar sobre assuntos importantes da escola e de caráter pedagógico e administrativo.	Professor/diretor geral - Reunir os diferentes segmentos que compõe a comunidade escolar com o objetivo de decidir, gerenciar, discutir e implementar as ações que materializam o trabalho da escola em todas as suas ações como instituição de ensino. Professor/diretor adjunto - “Fiscaliza” e por em prática todas as ações decididas em reunião.
Funcionário	Funcionário 1 - Participar e estar presente disposta a atuar no sentido de obter resultados positivos.	Funcionário 1 - É fiscalizar, orientar, colaborar nas discussões administrativas e pedagógicas, executar os recursos financeiros e ouvir as dificuldades da escola.
Pais	Mãe 1 - Para mim é muito boa, os pais dos alunos que conversam comigo mandam os filhos vim pra escola porque eu falo com eles. Mãe 2 - “Abril” a mente de “país”, alunos etc.	Mae 1 - “Participa” da educação dos alunos.
Alunos	Aluno 1 - É a instância máxima da escola.	Aluna 1 - Ajudar no que for necessário para a melhoria da escola. “Participa” das decisões em conjunto com todos os membros do Conselho.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

O quadro (1) revela, acerca da função do Conselho das escolas A e B, uma visão de participação. A fala dos professores se apresenta de forma mais expressiva em uma perspectiva de melhorar o espaço escolar. Os gestores apontam para aspectos pedagógicos e administrativos. Destaca-se a fala da funcionária (1) da escola B, que expressa de forma bastante abrangente os aspectos deliberativos, consultivos e fiscalizador nas ações do Conselho. Já no segmento pais, nota-se uma visão mais voltada para o acompanhamento do

desenvolvimento dos filhos na escola, em ambas as escolas. O segmento alunos, por sua vez, de um lado trata da instância máxima da escola; de outro, a participação nas decisões é apontada como ponto central.

Todas as respostas apontam características e finalidades importante do Conselho, sendo indispensável a conscientização e compreensão de conceituar o ato de participar de forma ativa, não meramente passiva, pois esta não interfere ou contribui com a melhoria do espaço escolar.

Parente e Santos (2015, p. 64) apontam que os Conselhos de modo geral são fundamentais para a transformação da sociedade em sentido político e conseqüentemente a elevação da democracia. Por ser um órgão representativo, o Conselho possui grande valor e considerar que ele é um dos instrumentos que dá condições para uma escola efetivamente democrática é compreender que seu papel é fundamental neste espaço. Paro (2016) lembra que ele

é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares na escola. Hoje, quando o diretor reivindica, é fácil dizer-lhe “não”. Tornar-se-á muito mais difícil dizer “não”, entretanto, quando a reivindicação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que represente outros grupos e esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização propicia (PARO, 2016, p. 17).

Corroborar-se com as ideias apontadas, e é por acreditar no potencial do Conselho que este estudo busca analisar sua funcionalidade, bem como as falhas que impedem sua efetivação e transformação do espaço escolar. Embora precise ser aperfeiçoado, como bem aponta o autor, ele é um órgão de grande potencialidade e que, se sua atuação puder ser realmente efetiva, alcançará grandes mudanças no espaço escolar e na sociedade ao seu entorno.

O quadro a seguir busca analisar a experiências que os sujeitos envolvidos possuem em Conselhos de Escola.

Quadro 22 – Dados do questionamento acerca do tempo em que cada segmento está na função.

Há quanto tempo você faz parte do Conselho desta escola ? Já foi membro em anos anteriores?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 - 9 meses. Não fui membro antes Professor 2 - 9 meses	Professor 1 - 4 anos. E em outra escola 5 anos. Professor 2 - É a primeira vez.

Segmento	Escola A	Escola B
Professor / Diretor geral	Professor 3 - Estou desde fevereiro de 2016, há 17 meses.	Professor/diretor geral - 1 ano. Não. Professor/ diretor adjunto - Quatro anos.
Funcionário	Funcionaria 1 - Há aproximadamente 04 anos. Já fui membro em gestões anteriores.	Funcionaria 1 - Uns oito anos, sim já fui membro em anos anteriores.
Pais	Mãe 1 - 9 meses, primeira vez. Mãe 2 - Essa primeira “vez” mais importante.	Mãe 1 - Um ano.
Alunos	Aluno 1 - 9 meses, não fui membro em anos anteriores.	Aluna 1 - Acerca de 1 ano.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Percebe-se que aproximadamente cinquenta por cento dos sujeitos encontram-se em primeira experiência como conselheiros. A experiência, de certo modo, auxilia, uma vez que a vivência com o processo de tomada de decisões, a possibilidade de poder sugerir e participar dos diálogos faz com que os envolvidos se sintam menos retraídos, principalmente no que se refere ao segmento pais e alunos. A primeira experiência é um momento de romper com o silêncio ao qual se estive submetido desde o processo histórico. Participação somente se aprende na prática. Deste modo, “os processos de participação constituem, eles próprios, processos de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídos cotidianamente” (DOURADO, 2004, p. 16).

Com o intuito de saber se algum segmento já apresentou alguma proposta de pauta para reunião do Conselho, realizou-se o questionamento a seguir:

Quadro 23 – Dados do questionamento acerca de propostas para melhoria da escola.

Você já sugeriu alguma proposta para melhoria desta escola? Sua proposta foi colocada em prática? Obteve resultados através dela?		
Segmento	Escola A	Escola B
Professor	Professor 1 - Não. Professor 2 - Sim.	Professor 1 - Na aquisição de alguns itens escolares. Professor 2 - Até o presente momento, não.
Professor / Diretor geral	Professor/diretora geral - Já, uma delas foi a cobertura para os alunos na frente da escola para que eles tivessem um lugar para esperar e para tornar um ambiente mais agradável.	Professor/diretor geral - Sim. Até o momento a proposta está em discussão. Professora/diretora adjunta - Sim, que fosse um Conselho atuante e democrático.
Funcionário	Funcionária 1 - Sim. Seria mais profissionais para dar aulas de reforço no contra turno. Porém infelizmente ainda não é possível.	Funcionária 1 - Sim.

Segmento	Escola A	Escola B
Pais	Mae 1 - Trazer os pais, fazer os alunos frequentar a escola. Nunca sugeri. Mae 2 - Melhora as coisas que falta na escola. Falar o que sinto	Mãe - Sim.
Alunos	Aluno 1 - Ainda não.	Aluna 1 - Por enquanto não.

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Na escola A, é possível perceber que uma professora, uma mãe e um aluno mencionam não ter sugerido, a professora (2) diz que sim, porém não aponta o que teria sido havendo uma afirmativa vaga. O segmento gestor, funcionário e a Mãe (2) apontam algumas propostas apresentadas ao Conselho.

Na escola B, apenas a aluna (1) e a professora (2) apontam não ter apresentado nenhuma proposta. O segmento funcionário e pais afirmam que sim, porém sem apresentar a proposta, o que abre espaço para a dúvida em relação à veracidade da resposta. A professora (1) e os gestores apontam que sim, expõem o que propuseram, embora o gestor geral aponte apenas que está em discussão sem mencionar o que tenha sido.

Nota-se, na resposta da professora/diretora adjunta, uma proposta de um Conselho atuante e democrático, no entanto a própria existência do Conselho pressupõe uma equipe de pessoas que se unem para fins e objetivos de melhoria no desenvolvimento da escola por meio de um processo democrático e participativo. Sendo assim, essa seria uma proposta desnecessária, uma vez que seria seu papel intrínseco, contudo, essa proposta pode demonstrar a percepção da vice-diretora/gestora frente a pouca atuação do Conselho, havendo assim necessidade de discutir em reunião o papel e as funções de cada segmento.

Durante a seção, foi possível perceber que as duas escolas objeto de estudo atuam na perspectiva da gestão democrática, buscando trazer para o cotidiano escolar a prática da participação, autonomia e descentralização em seus cotidianos. No entanto, é possível notar que existem alguns entraves que limitam essa democratização, se por um lado, além da falta de consciência participativa, existe a falta de recursos financeiros e humanos (escola A) para que se possa descentralizar mais as ações e dar autonomia as atividades da escola, por outro existe a indisposição em conceber a escola como espaço de responsabilidade coletiva (escola B), pois alguns funcionários não estavam dispostos a atuarem em nenhuma atividade que não fosse a de sua restrita função.

No entanto, mesmo identificando que há limites na efetivação plena da gestão democrática, bem como na atuação do Conselho escolar, é possível afirmar que as escolas apresentam várias características de democratização do espaço escolar. São escolas que estão

abertas a participação, que atuam mediante diálogo com os pais e demais funcionários, preocupam-se com os problemas sociais vivenciados pela comunidade local e atuam, na medida do possível, de forma autônoma e descentralizada. Assim como toda instituição social precisam avançar, mas já apontam uma trajetória de muitas conquistas nesse sentido.

Desse modo, esta pesquisa cumpre com a proposta inicial apresentada: analisar se o caráter participativo, descentralizado e autônomo da gestão democrática está realmente sendo efetivado através dos Conselhos Escolares das escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca. De modo que o fez mediante apresentação de base teórica resgatando aspectos históricos e conceituais, ao mesmo passo que discute a atuação do Conselho escolar e suas implicações na escola na busca pela efetivação da gestão democrática. Podendo, a partir disso, apresentar dados da investigação realizada em duas escolas regulares da rede estadual de ensino, localizadas no município de Arapiraca/AL.

Respondendo, portanto, a problemática motivadora desse estudo, as análises revelam existir práticas democráticas nas escolas investigadas, mas que ainda há limites que precisam ser superados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo, motivado pelo desejo de analisar se a gestão democrática se efetivava nas escolas estaduais localizadas em Arapiraca/AL, buscou identificar se as categorias aqui discutidas: participação, autonomia e descentralização faziam parte do cotidiano escolar. Para isso, foi inicialmente desenvolvido um estudo de base teórico conceituando a fim de conhecer como ocorreu todo processo de implantação da gestão democrática na educação brasileira e especificamente no estado de Alagoas, para que a partir disso se pudesse desenvolver um estudo em duas escolas da rede estaduais localizadas em Arapiraca.

O Conselho escolar é apresentado nesse estudo como um dos órgãos, e talvez um dos mais importantes que, em suas ações cotidianas, efetiva a gestão democráticas nas escolas. Por isso, os dados aqui apresentados partiram da atuação do Conselho escolar, considerando que, na perspectiva democrática, o gestor não toma mais decisões individuais, mas sim decisões coletivas e que nesse cenário o Conselho escolar surge como órgão máximo para a efetivação das ações desenvolvidas.

Deste modo, foi possível analisar que, nas escolas investigadas, há alguns aspectos, entre os quais a autonomia se faz presente, embora não se faça plena, uma vez que muitas decisões ainda são diretamente impostas, como o material didático, a exigência por indicativos de qualidade como o IDEB, a destinação dos recursos financeiros, o pagamento dos funcionários, entre outros aspectos. No entanto, é preciso considerar que no neoliberalismo o alcance pleno desses aspectos, que tornam a gestão efetiva, seria uma grande contradição, freme aos objetivos que esse sistema defende. O referencial teórico apresentado mostra que os aspectos da autonomia financeira, pedagógica e administrativa vem sendo alcançado por meio das legislações regulamentam e garantem esse direito ao âmbito educacional, embora somente ao ponto que lhes é permitido no sistema em que se realiza.

É possível considerar que as escolas estão abertas para uma atuação participativa, havendo possibilidades de a comunidade se fazer presentes em voz e voto, como ocorre no Conselho Escolar, nos grêmios estudantis e nas reuniões de pais e mestres. Essa atuação, por sua vez, mesmo que com algumas limitações torna-se uma grande conquista no âmbito educacional, que poderá e deve evoluir cada vez mais.

A pesquisa buscou constatar se o caráter participativo, descentralizado e autônomo da gestão democrática está realmente sendo efetivado através dos Conselhos Escolares das escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca. Para isso apresentou aspectos históricos e conceituais, que fundamentam e esclarecem sobre o princípio da gestão

democrática e esclareceu sobre a implantação dos Conselhos Escolares nas escolas estaduais de Alagoas. A análise ocorreu a luz dos dados coletado por meio das categorias participação, descentralização e autonomia, relacionando com os dados coletados na pesquisa de campo.

Os resultados evidenciaram que as duas escolas investigadas buscam desenvolver suas atividades visando aproximar-se ao máximo dos aspectos que efetivam a gestão democrática. Possuem mecanismos de práticas descentralizadoras quando possível, atuam envolvendo a comunidade à medida que essa se dispõe a envolver-se nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

No que concerne à categoria descentralização, analisou-se que na escola A, talvez por ser menor e conseqüentemente ter um reduzido número de funcionários, há uma pequena descentralização das funções. Cada profissional desempenha a função/trabalho para o qual foi destinado(a) (nomeado(a)). A diretora/gestora assume diferentes funções como a de coordenar as atividades (visto que ela encontra-se sem coordenador pedagógico), atuar na disciplina dos alunos, atentar para o horário de tocar (sinal entre as aulas e o intervalo), encaminhar os alunos de volta a sala após o intervalo com a ajuda da articuladora pedagógica e do vigia, além de suas funções administrativas e financeiras.

Ainda na escola A, é possível perceber que a articuladora pedagógica é quem mais se dispõe a colaborar auxiliando em tarefas diversas junto à diretora/gestora. Não se trata aqui de uma centralização de atividades por razões de autoritarismo, pelo contrário, há nesse caso uma ausência de profissionais para desenvolver as atividades, embora já tenha sido solicitado à Secretaria de Educação, ainda não foi encaminhado a esta escola pessoas para desempenharem as funções que estão com carência de profissionais. Diante disso, a diretora/gestora se vê obrigada a desempenhar inúmeras funções.

No caso da escola B, talvez por ser maior e possuir um número de funcionários adequado a sua estrutura, percebe-se maior envolvimento entre os segmentos. A direção/gestão atua em total colaboração com a coordenação e os funcionários, havendo parceria em busca dos objetivos educacionais. A direção/gestão descentraliza as ações dando autonomia e responsabilidade para que os sujeitos atuem em parceria com a escola. Contudo é importante destacar que não são todos os funcionários que estão dispostos a colaborar, alguns se mostram insatisfeitos quando são envolvidos em atividades que fogem de suas funções típicas, não assumiram a visão de ação coletiva. Ademais, vale destacar alguns alunos desta escola. Mesmo já tendo concluído o ensino médio, ainda voltam para desenvolver atividades de cunho artístico, como nas festividades juninas, nos projetos de leitura, nas atividades

esportivas. São alunos que estão sempre dispostos a contribuir, o que configura um aspecto de escola participativa ao envolver a comunidade em suas atividades.

Nas duas escolas, foi possível constatar que a atuação do Conselho Escolar se mostra limitada, pois alguns segmentos (pais e alunos) ainda não são expressivos, havendo apenas a presença dos sujeitos, porém sem muito envolvimento (voz ativa). Contudo, ressalta-se que o Conselho da escola B mostrou-se mais interativo, os segmentos professores e funcionários tinham uma visão de Conselho bastante acentuada e coerente com o que se espera, deve-se, no entanto, buscar garantir que a participação dos segmentos pais e alunos seja mais efetiva a fim de melhorar essa atuação.

Destarte, de acordo com o que se pode analisar nas escolas investigadas, enfatiza-se a necessidade de investir em formações mais frequentes e que sejam acessíveis ao nível de conhecimento dos segmentos menos ativos (pais e alunos), pois ao que parece os segmentos que já estão familiarizados com o contexto educacional (professores e funcionários) conseguem compreender melhor suas funções e o papel que devem desempenhar enquanto membros do Conselho.

Estudos posteriores podem aprofundar a pesquisa inclusive no que concerne à formação para gestores e para os conselheiros escolares. Compreender a visão que esses profissionais possuem sobre gestão, participação, descentralização e autonomia pode auxiliar no desenvolvimento de sua função. Fazer com que haja um despertar crítico para o papel dos gestores e conselheiros, pode levá-los a uma prática que auxilie na efetivação plena da gestão democrática nas escolas. Trazendo para o âmbito local, foi despertado o interesse de compreender como ocorre o curso de formação para gestores e conselheiros escolares na 5ª GERE? Com que frequência esses cursos são realizados?

Durante a coleta de dados, foi relatado, por um dos membros do conselho, que existem reuniões mensais realizadas pelo grupo de gestão da GERE, no entanto apenas um membro é escolhido para participar dessas reuniões, são as chamadas reuniões do ELO (pessoa que representa o conselho de cada escola). Essa pessoa é orientada sobre como o Conselho deve atuar, as mudanças que surgem quanto à prestação de contas e outras questões. Esse membro deve repassar essas informações aos demais conselheiros. Sendo assim, questiona-se como ocorrem essas reuniões? Qual o objetivo dessas reuniões? Elas têm sido relevantes para a atuação do Conselho? Esses e outros questionamentos que foram surgindo ao longo da pesquisa poderão ser aprimorados e respondidos em estudos posteriores.

Sendo assim, o estudo possibilitou verificar que avanços estão ocorrendo nos espaços investigados, contudo, ainda é preciso buscar progredir em alguns aspectos para que seja

possível efetivar de forma plena a atuação do Conselho Escolar, bem como a gestão democrática nas escolas investigadas da rede pública estadual, localizadas na cidade de Arapiraca/AL.

Portanto, os limites percebidos na atuação dos Conselhos escolares das escolas investigadas são, em sua maioria, relacionados à participação ativa dos segmentos, principalmente no que concerne ao segmento pais e alunos. Muitos dos membros não comparecem às reuniões ordinárias e, aqueles que se fazem presente, não fazem valer suas opiniões como se estivessem ali apenas para comparecer mesmo, por obrigação.

Entretanto, não se pode negar os avanços que vem ocorrendo. Os segmentos professores e funcionários têm se mostrado atuantes buscando dar sugestões ou de discordarem de alguma proposta. Na escola B, isso pode ser visto com mais efetividade. Desse modo, acredita-se que, ao longo do tempo, haja cada vez mais interesse dos sujeitos no desenvolvimento da escola através de ações coletivas. Para isso, sugere-se o investimento em formação para conselheiros, com maior ênfase aos segmentos pais e alunos, acerca do que é a gestão democrática e de como ela se efetiva na escola, mais precisamente para os segmentos que compõem o Conselho escolar.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAGOAS. **Carta de Princípios da Educação**: construindo uma escola cidadã. Maceió, 2000.

_____. **Lei nº 6.661, de 28 de dezembro de 2005**: Criação dos Conselhos Escolares. Maceió, 2005.

ALGARTE, R.A. **Produção de pesquisas em administração da educação no Brasil**: relatório final. Brasília: ANPAE, 1998. (Estudos e Pesquisas, n. 3)

ALBUQUERQUE, Suzana Lopes de. **Um olhar histórico sob a gestão democrática nas escolas públicas alagoanas**: práticas pedagógicas clientelistas e oligárquicas de sua gênese aos dias atuais. IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade E Educação No Brasil” Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – 31/07 a 03/08/2012 – Anais Eletrônicos – ISBN 978-85-7745-551-5.

AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Educar, Curitiba, n. 31, p. 129-144, 2008. Editora UFPR.

ANDRADA, José Bonifácio Tamm de. DEMOCRACIA. In: CASTRO, Carmem L. F.; GONTIJO, Cynthia R. B.; AMABILE, Antônio E. de N.. **Dicionário de políticas pública**. Barbacena: EdUEMG, 2012.

ARAÚJO, Sérgio Onofre Seixas. **Gestão democrática?** Os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica. Maceió: EDUFAL, 2007.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog., 2000.

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>.

_____. **Portal do MEC**: Conselhos Escolares. Disponível em:<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>

_____. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil** / elaboração Luiz Fernandes Dourado... [et. al.]. –Brasília : Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>.

_____. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Conselhos escolares e a educação no campo** / elaboração Regina Vinhaes Gracindo...[et al.]. Brasília – DF, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/cad%209.pdf> . Acesso em: 02 de abril de 2015.

_____. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:** conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública / Elaboração Genuíno Bordignon. Brasília: NEC, SEB, 2004.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12619&Itemid=661.

_____. **Resolução/CD/FNDE nº 45 de 24 de setembro de 2012.** Estabelece orientações, diretrizes e critérios para a implantação e execução da formação continuada no âmbito do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: FNDE, 2012.

BARBOSA, Ivone Garcia; ALVES, Nancy Nonato de Lima; SILVEIRA, Telma Aparecida Teles Martins. Gestão democrática na escola pública: desafios para a formação e atuação de pedagogos no ensino fundamental. In: SILVA, Carlos Cardoso; ROSA, Sandra Valéria Limonta. **Anos iniciais do Ensino Fundamental:** política, gestão, formação de professores e ensino. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2015.

BRITO, Maria Betânia Gomes da Silva; PRADO, Edna Cristina do; SILVA, Maria Jeane Bomfim. **A gestão democrática e o PDE-escola em Alagoas:** conceitos, sentidos, história e implicações do século XX ao raiar do século XXI. VI Encontro de Pesquisa em Educação de Alagoas (EPEAL) e I Encontro Estadual da Associação Nacional de Política e Administração da Educação Seção Alagoas – I ANPAE/AL. 12 a 15 de setembro de 2011.

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. **Gestão participativa:** uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. Revista Eletrônica de Educação, v. 5, n. 2, nov. 2011. Artigos. ISSN 1982-7199. Programa de Pós-Graduação em Educação.

BRITO, Maria Betânia Gomes da Silva. **A Gestão Democrática na escola pública alagoana:** interfaces com o Plano De Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola). Maceió, 2012.

CASASSUS, Juan. **Tarefas da educação.** Campinas, SP: Autores associados, 1995.

CISESKI, Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de Escola. Constituintes da Escola Cidadã. In: GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio (org.). **Autonomia da escola:** princípios e propostas. 4. Ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.

COLARES, M. L. I. S. Concepções de Gestão Educacional: rumo a democracia participativa. In: COLARES, M. L. I. S.; COLARES, A. A. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa:** história e gestão educacional. São Paulo: ANPAE, 2003. (p. 73-144).

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria A. M. (Org.). **Gestão Educacional:** novos olhares, novas abordagens. Petrópolis, Editora Vozes, 2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação:** exigências e desafios. RBPAAE v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

CRUZ NETO, Tiago Leandro da. **Gestão Democrática da educação: uma discussão sobre planejamento educacional e participação coletiva em Alagoas (1999-2014)**. Maceió: EDUFAL, 2013.

CRUZ NETO, Tiago Leandro da. **Planejamento Educacional e Participação Democrática: um estudo sobre a rede pública estadual de ensino em Alagoas (1999-2004)**. Maceió – AL, 2008.

DINIZ, Eli. **Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea**. São Paulo em Perspectiva, 15(4) 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

DOURADO, Luiz Fernandes. **Reforma do estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90**. Educ. Soc., Campinas, vol. 23, n. 80, setembro/2002, p. 234-252. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>.

DOURADO, Luís Fernandes. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Caderno 5, 1. ed. Brasília-DF: MEC/SEB, 2004.

DUTRA, Gislene Silva; AFONSO, Maria Lúcia Miranda. **Metodologias participativas na formação continuada de conselhos escolares**. XII Congresso Nacional de Educação – EDUCARE: Formação de professores, complexidade e trabalho docente. 26 a 29 de outubro de 2015.

FOUYER, Mona Lisa. **O papel dos Conselhos Escolares na consolidação da Gestão Democrática: um estudo no município de Mangaratiba (RJ)**. 2017/Mona Lisa Fouyer. -- Rio de Janeiro, 2017.uy

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORNO, Marcia Rakel Grahl Dal; FURTADO, Andréa Garcia. **Conselho escolar como um mecanismo de efetivação da gestão democrática na escola**. Formação de professores: contextos, sentidos e práticas. IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSSE. 28 a 31 de agosto de 2017.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. **Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007 .Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Escola Cidadã: a hora da sociedade. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.

GADOTTI, Moacir, 2008. **Convocados, uma vez mais: ruptura, continuidade e desafios do PDE**. São Paulo: Instituto Paulo Freire.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Interprojetos de lei nacional de gestão democrática do ensino público – LGD. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.

GOHN, M. G. Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social em Educação: participação, cidadania e descentralização? In: **Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social em Educação: participação, cidadania e descentralização**. Donaldo Bello de Souza (org.). Adolfo Inacio Calderón... (et. al). São Paulo: Xamã, 2008.

GOMES, Maria das Graças Correia. **Gestão participativa: concepções e percepção de Participação na visão dos que atuam na escola pública da rede municipal de Maceió-AL**. 2011.

GOMES, Claudia Campos Cavalcante Gomes. **A gestão democrática da educação em Alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional**. – Maceió, 2013.

GOMES, G. Gestão Participativa: concepções e percepção de participação na visão dos que atuam na escola pública da rede municipal de Maceió. **Avaliação e políticas públicas: interfaces entre educação & gestão escolar**. Maceió: EDUFAL, 2011. (p. 99 – 125).

GOMES, Maria das Graças Correia. Política de Gestão Democrática e a questão da participação nas escolas públicas da rede municipal de Maceió-AL. In: FLORENCIO, Ana Maria Gama; DIÓGENES, Elione Maria Nogueira; CAVALCANTE, Maria do Socorro Aguiar de Oliveira (Orgs.). **Políticas Públicas e Estado Capitalista: diferentes olhares e discursos circulantes**. Maceió: Edufal, 2013.

GONDIM, Sonia Maria Guedes. **Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos**. Paidéia, 2003,12(24), 149-161

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001. KETS DE VRIES, M. F. R. e BA

INFORSATO, E. C. [et. al]. A gestão democrática da educação: expectativa da escola sobre a participação da família. In: **RBPAAE – Revista Brasileira de Políticas Administrativas da Educação**. (v. 27. N. 3. p. 361-582. Set./dez. 2011) ISSN 1678-166X.

JACOBI, P. R. **Participação, Cidadania e Descentralização: alcances e limites da engenharia institucional**. SOUZA, D. B. (Org.) CALDERÓN, A. I. (et al.) Conselhos Municipais e controle social da educação: descentralização, participação e cidadania. São Paulo: Xamã, 2008.

KRAWCZYK, Nora. Pesquisa em Educação: desenvolvimento, ética e responsabilidade social. In: PRADO, Edna; DIÓGENES, Elione Maria Nogueira (org.) **Avaliação de políticas públicas: interface entre educação e gestão escolar**. Maceió: EDUFAL, 2011.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7ª São Paulo: Atlas, 2010.

LAURENTINO, Vânia Márcia da Silva. **O olhar do gestor escolar sobre o índice de desenvolvimento da Educação Básica.** 2013.

LIBÂNEIO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. Ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Antonio Bosco de. **Adeus à Gestão (Escolar) Democrática.** Revista @rquivo Brasileiro de Educação, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 27-50, 2013.

LIMA, Antonio Bosco de. Estado, democracia e educação. In: FIGUEIREDO, Ireni Marilene Zago; ZANARDINI, Isaura Monica Souza; DEITOS, Roberto Antonio (Orgs.) **Educação, políticas sociais e Estado no Brasil.** Cascavel: EDUNIOESTE ; Curitiba : Fundação Araucária, 2008.

LIMA, Antonio Bosco de. **Estado, educação e controle social:** introduzindo o tema. RBP AE – v.25, n.3, p. 473-488, set./dez. 2009.

LIMA, Paulo Gomes; ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Antonio Bosco de. **Políticas educacionais, participação e gestão democrática da escola na contemporaneidade brasileira.** Rev. Ensaio. Belo Horizonte. v. 14, n. 01, p.51-64. jan-abr 2012.

LORDÊLO, José Albertino Carvalho. **Publicização da gestão escolar: descentralização radical, privatização ou desresponsabilização do Estado?.** RBP AE, v. 17, n. 2, jul./dez. 2001.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** 10. Ed. Petrópolis , RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloisa [et al.]. **A Escola Participativa:** o trabalho do gestor escolar. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola.** 10. Ed. Petrópolis , RJ: Vozes, 2011.

LÜCK. H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 9 ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2011.

LÜCK. Heloisa. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 9 ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2011.

MANCEBO, Deise; MAUÉS, Olgaíses; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira:** implicações para o trabalho docente. Educar, Curitiba, n. 28, p. 37-53, 2006. Editora UFPR.

MARQUES, Luciana Rosa. Política de democratização/descentralização da educação: sentidos hegemônicos da democracia. In: SANTOS, Inalda Maria dos. **Planejamento e política educacional no Brasil: diferentes contextos e perspectivas.** Maceió: EDUFAL, 2015.

MARQUES, Luciana Rosa. **Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 507-526, out./dez. 2006.

MORAES, Aline C. A.; RUIZ, Maria José Ferreira. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**. Araraquara, SP, Brasil, e-ISSN: 1519-9029. Cap. 19, 2015.

NASCIMENTO, Jociane Maria Sousa. **Conselho escolar: os desafios na construção de novas relações na escola**. Fortaleza, dezembro/2007 [Dissertação de mestrado].

NOVAES, Ivan L.; FIALHO, Nadia H. **Descentralização educacional: características e perspectivas**. RBPAAE – v.26, n.3, p. 585-602, set./dez. 2010.

PARENTE, Cláudia da Mota Darós; SANTOS, Jailma Tavares. **Conselhos municipais de educação de Sergipe**. In: SANTOS, Inalda Maria dos. **Planejamento e política educacional no Brasil: diferentes contextos e perspectivas**. Maceió: EDUFAL, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da Estrutura da Escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. 3ed. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. 4ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PERONI, Vera Maria Vidal. **A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado**. Pro-Posições, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012.

PIANA, Maria Cristina. A pesquisa de campo. In: PIANA, MC. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

PORTO, Maria Isabel Ribeiro. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: fortalecimento de quem?** Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **Gestão educacional: modelos e práticas**. In: RIBEIRO, Maria Edilene da Silva; CHAVES, Vera Lúcia Jacob (Org.). **Políticas e práticas educativas: formação, gestão e trabalho docente**. Campinas, SP: Mercado de letras, 2015 (p. 49-68).

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. In: **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. Moacir Gadotti e José E. Romão (orgs). 6ª Ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

ROSAR, M. F. F. A municipalização como estratégia de descentralização e de desconstrução do sistema Educacional brasileiro. In: **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. (p. 105-140).

ROSAR, M.F.F. **A dialética entre a concepção e a prática da “gestão democrática” no âmbito da educação básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 20, n. 69, p. 165-176, dez. 1999.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Javan Sami Araújo dos; PRADO, Edna Cristina do; TRAJANO JÚNIOR, Salatiel Braga. **A indissociabilidade teoria e prática na gestão democrática em alagoas: uma análise dos planos de ação do curso de extensão em conselhos escolares**. Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 5 n. 9 Jan./jun. 2016 p. 63-73.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo; SALES, Mônica Patrícia da Silva. **Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola**. Revista Ensaio | Belo Horizonte | v.14 | n. 02 | p. 171-183 | ago-nov | 2012.

SILVA; Luciene Amaral da; SANTOS, Inalda Maria dos. **A gestão democrática no estado de Alagoas: do discurso oficial a um conflito de interesses**. Cadernos do Tempo Presente, n. 23, mar./abr. 2016, p. 20-32 | <http://www.seer.ufs.br/index.php/tempo>.

SILVA, Givanildo da. A contribuição dos pais e da comunidade local na gestão da escola pública. In: SANTOS, Inalda Maria dos. **Planejamento e política educacional no Brasil: diferentes contextos e perspectivas**. Maceió: EDUFAL, 2015.

SILVA, Ana Lucia Calbaiser da; LUIZ, Maria Cecília; FERRARINI, Maria Cristina Luiz. **Formação Continuada a Distância em Conselhos Escolares: Experiências de Ensino e Aprendizagem**. Revista Científica em Educação. EAD em foco. V.6, Nº 1, 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em Revista | Belo Horizonte | v.25 | n.03 | p.123-140 | dez. 2009.

SOVIENSKI, F. ; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. GESTÃO - Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243986052.PDF>. Acesso em: 22 de nov. 2013.

SOUZA, Donaldo Bello de; FARIA, Lia Ciomar Macedo de. **Reforma do Estado, Descentralização e Municipalização do Ensino no Brasil: A Gestão Política dos Sistemas Públicos de Ensino Pós-LDB 9.394/96**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.12, n.45, p. 925-944, out./dez. 2004.

ZANARDINI, Isaura Monica Souza. Reforma do Estado e da Gestão Escolar: uma leitura da articulação via eficiência gerencial. In: FIGUEIREDO, Ireni Marilene Zago; ZANARDINI, Isaura Monica Souza; DEITOS, Roberto Antonio (Orgs.) **Educação, políticas sociais e Estado no Brasil**. Cascavel: EDUNIOESTE; Curitiba : Fundação Araucária, 2008

APÊNDICES



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Apêndice A – Questionário (Sessão 1)

Pesquisa: “Estudo da Gestão Democrática em Alagoas: um olhar sobre os aspectos pedagógico, participativo e descentralizado”.

Grupo: Conselheiros Escolares (professores, funcionários, pais e alunos).

Nome: _____

Data: ____/____/____

Horário de início: _____

Horário de término: _____

Local: Escola Estadual Profº Moacir Teófilo

1. Para você, qual a função no Conselho Escolar?
2. Há quanto tempo você faz parte do Conselho desta escola? Já foi membro em anos anteriores?
3. Como ocorreu o processo de escolha dos Conselheiros nesta escola?
4. Você passou por alguma formação que o ajudasse a compreender sua função enquanto membro do Conselho Escolar? Se sim, ela foi suficiente para tirar suas dúvidas?
5. Que habilidades/conhecimentos são exigidos na atuação cotidiana das pessoas que fazem parte do Conselho Escolar? Explícite que habilidades você possui que o torna conselheiro atualmente?
6. Com que frequência o Conselho Escolar se reúne?
7. Na sua concepção, o Conselho desta escola é atuante? Em que momentos ele se mostra atuante?
8. Você já sugeriu alguma proposta para melhoria desta escola? Sua proposta foi colocada em prática? Obteve resultados através dela?
9. Que sugestões você poderia apontar para enriquecer a atuação do Conselho Escolar nesta instituição?
10. Você considera que sua atuação como conselheiro escolar está sendo relevante para a escola? Justifique.

Obrigada pela colaboração!



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Apêndice B – Questionário (Sessão 1)

Pesquisa: “Estudo da Gestão Democrática em Alagoas: um olhar sobre os aspectos pedagógico, participativo e descentralizado”.

Grupo: Conselheiros Escolares (professores, funcionários, pais e alunos).

Nome: _____

Data: ____/____/____

Horário de início: _____

Horário de término: _____

Local: Escola Estadual Rotary

1. Para você, qual a função no Conselho Escolar?
2. Há quanto tempo você faz parte do Conselho desta escola? Já foi membro em anos anteriores?
3. Como ocorreu o processo de escolha dos Conselheiros nesta escola?
4. Você passou por alguma formação que o ajudasse a compreender sua função enquanto membro do Conselho Escolar? Se sim, ela foi suficiente para tirar suas dúvidas?
5. Que habilidades/conhecimentos são exigidos na atuação cotidiana das pessoas que fazem parte do Conselho Escolar? Explícite que habilidades você possui que o torna conselheiro atualmente?
6. Com que frequência o Conselho Escolar se reúne?
7. Na sua concepção, o Conselho desta escola é atuante? Em que momentos ele se mostra atuante?
8. Você já sugeriu alguma proposta para melhoria desta escola? Sua proposta foi colocada em prática? Obteve resultados através dela?
9. Que sugestões você poderia apontar para enriquecer a atuação do Conselho Escolar nesta instituição?
10. Você considera que sua atuação como conselheiro escolar está sendo relevante para a escola? Justifique.

Obrigada pela colaboração!



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO (PPGE)
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Apêndice C - Roteiro: Observação direta

Pesquisa: “Estudo da Gestão Democrática em Alagoas: um olhar sobre os aspectos pedagógico, participativo e descentralizado”.

Data: ____/____/____

Hora: _____

Participantes: Membros do Conselho Escolar

Local: Escola Estadual Aurino Maciel / Escola Estadual Rotary

1. Identificação das locações da observação.

Observaremos o desenvolvimento das atividades do(a) gestor(a) com relação a sua atuação, se em consonância com o princípio da gestão democrática.

Observaremos a relação entre os segmentos que compõe o Conselho Escolar (direção, professores, funcionários, pais e alunos).

Observaremos a frequência com que ocorrem as reuniões do Conselho Escolar, bem como de que forma as decisões são tomadas.

Com base nas informações coletadas, levantaremos hipóteses com relação à efetivação da gestão democrática via Conselho Escolar, se há uma descentralização das ações, se existe autonomia e se as decisões são tomadas de forma coletiva.

Apêndice D - Grupo Focal: Escola A

11/07/2017

O que é gestão democrática?

Professora 1: onde todos participam, pais, alunos, todos participam, é uma gestão democrática.

Mae 1: Eu concordo com o que a professora falou.

Funcionária 1: Eu entendo assim: que a gestão democrática é uma oportunidade que a gente tem de expor as nossas opiniões, né?, e isso independe, por exemplo, de função, né?. Eu como merendeira, a diretora como participante do Conselho, pais, professores, então a gente tem a mesma força pra colocar as nossas opiniões.

Professora/diretora geral: Bem, eu vou falar, né?. eu sou um pouco suspeita, né?, porque sou a presidente do Conselho e já estou há algum tempo trabalhando como gestora, mas eu acredito que a gestão democrática é isso tudo que vocês falaram, lembrando sempre, gente, que nada em uma escola se faz com uma pessoa só. Não é diretor, não o presidente do Conselho, sempre tem que ser o conjunto, sempre tem que ser ligados os quatro segmento que são pais, alunos, funcionários e professores. Isso é gestão democrática, a gente sempre... tudo... as decisões mais importantes da escola, que deve ser tomada na escola, para o bom funcionamento da escola, para que os alunos aprendam, tem que ser de forma conjunta., né?. A gente tem que trabalhar junto, tem que ser a decisão de todos, do coletivo, não pode ser só a minha, nem da *professora 1*, nem da *funcionaria 2*, nem da *Mae 1*, nem do *aluno 1*, tem que ser a decisão de todo mundo junto, né?, isso é ser democrático porque todo mundo vai decidir. E aí, o resultado bom ou ruim vai ser de todo mundo também, porque todos decidiram juntos.

O que é o Conselho escolar, qual seu papel, sua função no espaço escolar?

Professora 2: A gente pode dizer que é um grupo de pessoas que representam a escola em todos os seus segmento, tem aluno, tem pai, tem professor, tem funcionário, então esse grupo de pessoas, que no estado são 16 pessoas, não é?, eles representam, podemos dizer assim, a escola. Todas as decisões, que o gestor, digamos, o diretor da escola vai tomar é necessário que ele também é... faça parte do Conselho, o Conselho também seja é... faça parte dessas decisões também.

Com que frequência às reuniões do Conselho acontecem?

Professora/diretora geral: Eu posso falar, né?, dessa parte aqui, mas aí vocês também vão complementando, viu?. Oh! Existe as necessidades maior que a gente se reúne, né?, é pra essas coisas mesmo, decisão, tomar decisões dos recursos que chegam, do que vai comprar,

aprovar... fazer essa aprovação dessas compras também. Só que conselheiro ele é mais do que isso, a gente já reuniu Conselho quando tem decisões muito importantes, como por exemplo, a gente precisou, né?, dar transferência a alguns alunos, em uma situação que aconteceu muito seria na escola. Então eu como diretora, eu não posso, é... tomar essa decisão sozinha, nem com os professores. Então o que foi que a gente fez, a gente juntou o Conselho, não eram esses membros eram outros... e aí, junto com o Conselho foi decidido que esse aluno deveria se retirar. Esse ano mesmo a gente já fez, já foi com esses conselheiros aqui, a gente já fez a reunião pra falar sobre aqueles alunos na questão da classificação, não foi?, pra contar a situação que tava acontecendo na escola, como a escola estava procedendo. E aí, juntou o Conselho, para que o Conselho ficasse ciente do que estava acontecendo na escola e as decis... e o que a gente precisava fazer pra resolver esse problema da classificação dos alunos, da reclassificação dos alunos. Também... são varias outras coisa, então que... tudo que diz respeito, assim, a uma decisão muito seria na escola... porque tem coisa que a gente não vai tá reunindo o Conselho, por exemplo, uma janela quebrou, a porta quebrou eu não vou precisar reunir o Conselho pra decidir se vai consertar porque eu estou aqui pra isso, né?. Mas se é uma decisão, é um assunto que envolve toda comunidade escolar... esse eu não posso tomar sozinha, então tem que ser reunindo o Conselho mesmo. Agora a maior parte, até por conta da correria tanto do professor, como dos pais que trabalham que não podem vir pra reunião, dos funcionários que trabalham um horário, no outro horário eles estão em outros afazeres e não pode vir, então a gente tenta focar mais... perto dessas compras que a gente faz, quando chega essas verbas, porque a gente precisa fazer, hoje mesmo tem... teve que fazer a reunião pra que o calendário escolar... ele seja aprovado. Não é nada de prestação de contas, mas se o Conselho não aprovar o calendário esse calendário aqui, ele não... não é válido pra Maceió, a gente entrega em Maceió e na GERE. Então a reunião ela envolve tudo, né?. E pra vocês, a pergunta também é pra vocês, eu já iniciei.

Professora 1: Falar da ocupação, né?, a gente fez uma reunião especifica pra isso.

Como vocês veem a participação da comunidade inserida na escola?

Mãe 1: Pra mim mudou muita coisa, porque assim, quando a gente vem, assim, a gente sabe o que tá acontecendo na escola, uma coisa é você tá dentro da escola, outra coisa é você tá lá fora, e aí você vê a importância, assim, de ter, de você perceber o que tá acontecendo aqui dentro, o que tá faltando

Mãe 2: Eu concordo.

Aluno 1: Como aluno, não... não mudou nada.

Professora/diretora geral: Que antes você achava, há ela não faz porque não quer e agora você tá vendo a diferença.

Aluno 1: Da pra ver o que acontece, que antes os alunos não podem ver, não pode ver, assim, os que não vem.

Professora/diretora geral: Isso, os que não vêm. Por que assim, a orientação que a gente dá, eu acredito que você já tenha escutado... é que o que vocês escutam aqui vocês tem que repassar pra eles. Por que, no caso do *Aluno 1* representante dos alunos, então é você quem tem que dizer o que tá acontecendo na escola e repassar pra eles. Assim como as mães, representante dos pais, tem que passar para os outros pais. Porque o que a gente tá decidindo aqui na escola... A *professora 1*, no segmento professor, a *Funcionaria 1* no segmento funcionários, então um pode repassar para os outros... – Olhe o vigia tá ali, ele não pode estar participando da reunião, mas tem uma coisa importante, a *Funcionaria 1* vai lá e diz: olhe (...) a gente fez isso e isso no Conselho, a gente decidiu no Conselho, a gente fez isso. E assim vai repassando as informações para que a escola toda saiba, a comunidade toda saiba. Mas aí o que ela quer... quer saber mesmo é assim... quando a gente não tá é a mesma coisa... é aquela coisa do professor, né?, que as... ou um professor, ou um aluno, o aluno as vezes acha que a gente não faz as coisas porque não quer, porque... isso dá pra fazer. Só que quando a gente tá dentro, né?, do Conselho, dentro desse grupo, né?, dos conselheiros, a gente tá vendo realmente o que... por que é que não faz, por que é que não pode, por que é que não dá, por que é que não fez, por que a gente fez desse jeito, né?. – E ai, Aluno1?

Aluno 1: Eu concordo, com tudo que ela falou.

Mae 1: Eu acho assim... que os pais são chamados na escola pra saber como é que os filhos tão indo, né?, o comportamento, se tá indo bem na escola mesmo, né?, tem deles que diz que vem e não vem, né?, e tem pai que não vem pra reunião e diz: - Meu filho foi pra escola. E na verdade ele não veio pra escola, aí não procura saber como é que o filho tá na escola, né?.

Mae 2: Ela falou o que eu ia dizer... ela tirou as palavras da minha boca.

Alguém além do gestor já sugeriu alguma pauta para discutir nas reuniões?

Professora 1: Ainda não, mas com certeza a gente pode, porque nós estamos aí com uma preocupação muito grande quanto a evasão escolar, que o problema pior que a gente tem aqui na escola. E nós vamos precisar bastante da ajuda dos conselheiros para que a gente consiga é... diminuir essa evasão que a gente tem aqui na escola. Então, como é que a gente faz isso... dando opinião, pedindo que se faça uma reunião e pedindo a ajuda de vocês pais, alunos e professores para que a gente é... possa no final do ano ter um resultado bom. Por que a gente hoje foi incrível, a gente chegou aqui e hoje e eu disse: - *professora/Diretora geral*, vem cá! uma turma de 42 alunos tinha 10. Então, é preocupante. Então eu sugeri *professora/Diretora geral* vamos começar as reuniões por turma, vamos começar por essa, que a gente tá vendo que é a que tá dando mais trabalho.

Professora/diretora geral: Que a gente tá observando que os alunos estão faltando e os pais estão sabendo (estão sabendo – professora 1) e não estão fazendo nada. E aí esse ano a gente precisa melhorar o Ideb da escola, né?, e esse Ideb que a gente precisa melhorar não é pelo governo, o governo tá querendo muito que se mude, mas a gente tem que pensar na nossa escola, né?. Uma coisa que eu costumo dizer, muita gente fica querendo ir... – há! Eu vou ver se eu consigo uma vaga para o meu filho no (relata o nome da escola de melhor Ideb), porque lá tira nota alta, porque lá é uma escola boa. Por que lá tem uma fama boa, porque lá

sempre o Ideb é alto, mas para que o Ideb seja alto eles não fazem diferente da gente aqui não. Nos trabalhamos igual, os alunos daqui é igual aos alunos de lá. Os alunos de lá eles não tem o QI maior do que os nossos, agora o que é que... que nós temos aqui de diferente que não acontece nos de lá: evasão escolar. Por que enquanto lá praticamente ninguém desiste, aqui o ano passado foi praticamente a metade dos alunos que desistiram e isso influencia no resultado. E aí a gente tá fazendo esse trabalho de formiguinha, a gente tá chamando de pai em pai, ligando... e é isso que eu falei no início, vejam essa questão da frequência, falem com os conhecidos de vocês, porque a gente ligando ontem e hoje para os pais a gente percebeu que a maioria dos pais sabiam... que o filho não estava vindo. Entendeu? Então, é complicado, se o pai não ajudar, se a comunidade escolar não ajudar, a gente não tem forças, a gente só tem força se for todo mundo junto. Tá certo.

Apêndice E - Grupo Focal: Escola B

10/07/2017

O que é gestão democrática?

Professora 1: gestão democrática é o que nós, graças a Deus, estamos vivendo hoje, né?! Uma gestão democrática onde todo mundo tem voz. E se você tem a comunidade, que são os pais, tem os alunos, os professores, são todos os envolvidos... se todos forem envolvidos em prol da educação, em prol de um objetivo só, então isto funciona. Um...Uma pessoa... o professor tem a sua visão, o pai tem a sua visão, o aluno tem sua visão. Então se todo mundo “tiver” junto, aí sim funciona. Então eu acho que a gestão democrática é isso, onde todo mundo tem voz em prol da educação, do bem-estar, da formação do aluno, né, como pessoa e como cidadão.

Professora/vice-Diretora: Eu acho que a *professora 1* disse tudo, né?! A gente tem que ter essa união, né?. Os problemas que a gente... quem tá em sala de aula sabe o que tá passando, o aluno vai saber as dificuldades, do que ele precisa, os... os pais também vão ver também as condições, né?, carência de professor, tudo isso, né?, eles quem conhecem, então tem que ter a união, se não existir união há, a escola abre.

Professora 2: E se não houvesse essa gestão democrática, então como seria?, uma pessoa só... vamos dizer assim: o diretor, né?, que é quem está a frente, decidir, não é?, tudo sozinho, ficaria muito complicado até para eles, né?. Que a gente... todo mundo participando vai vendo a realidade, né?, que cada um tem no seu segmento.

Professor/diretor geral: sinalizar, né?, o... a ação, decisão do diretor é fundamental, né?, é como a *professora 1* falou, cada um tem sua visão, cada um tem suas experiências aí como aluno, como professor, como... como pai, em fim... e é interessante você ter essa coletividade, esse reunir pra poder decidir o que a escola tem, né?, pra oferecer.

O que é o Conselho escolar, qual seu papel, sua função no espaço escolar?

Professora 1: Bem, eu acho que, só não, somente financeira, né?, que a gente as vezes tem uma visão que o Conselho escolar é só financeiro, é só pra assinar o cheque. Muita gente diz assim: há! eu quero... eu não vou não pro Conselho porque... é só pra assinar o cheque. Há! Eu não vou não quero ir pro Conselho não porque eu não decido nada. E realmente tem Conselho que não funcionam, porque colocam isso pras pessoas... só pra assinar o cheque ou pra assinar papel. Mas quando você realmente é pra tomar uma decisão, prá contribuir no que você pode ajudar, na verdade o Conselho ele tem que estar disposto a ajudar, não é só colocar o seu nome no papel é estar disposto a ajudar, se a *técnica 1* não pode, que o vice vá, se a *professora/vice diretora* não pode, que o vice vá, se não for... minha gente como vocês podem me ajudar nisso?... e se todo mundo ajudar, aí funciona! agora se não ajudar... é uma respons... eu acho uma responsabilidade muito grande ser Conselheiro escolar.

Professora/vice-Diretora: Por que tem que tá a disposição, né?, na hora que a escola precisar... pra participar de reuniões, né?, nas decisões dos materiais que deve ser comprados, né?, que a gente faz a reunião, vamos fazer a partir de agora, né?, do Conselho, pra decidir as carências mais urgentes da escola pra ser comprada, e não só vim, assim... pra assinar o cheque, né?, como diz a *professora 1*. Ou então, assinar a prestação de contas, né?. Todo mundo tem que assinar, mas saber o que devemos comprar, né? (tem que ter responsabilidade, né? – professora 1) tem que ser dividida, né?, porque não pode só ser o presidente e o tesoureiro o responsável disso, eles são responsáveis por passar o cheque, não pra tomar as decisões.

Técnica 1: Todos tem que participar não só na parte do financeiro, mas na administrativa, na pedagógica, na... fiscalizar também, os pais, os alunos, tem que fiscalizar assim, nós a gestão, não só o Conselho... a gestão... está cumprindo com o que prometeu, então, é por isso que o Conselho funciona, ele não é só pra fiscalizar nem pra fazer compra não, ele é também pra ajudar na parte administrativa e pedagógica da escola.

Professor/diretor geral: É um mecanismos, né?, onde cada um tem que ter consciência plena, né?, de suas responsabilidades... e... como ela falou, né?, não só vir aqui para cumprir uma formalidade, mas é ter uma consciência plena de fazer pras as necessidades da escola, os problemas e tomar uma decis... decisões para o bem de todos.

Com que frequência às reuniões do Conselho acontecem?

Professora/vice-Diretora: Foram... a gente colocou o calendário das reuniões, só que como houve a reforma, né?, a gente só “fizemos” duas, né?, com essa, não foi?, foi... fizemos uma você não tava, não foi *professora 2?*, (foi...), foi sobre o calendário, não foi?... Pra decidir... e agora essá, e vamos, se Deus quiser ter a... porque agora o dinheiro está na conta só que não podemos gastar, alguns e outro não, aí a gente vai se reunir pra decidir, né?, há... tomar as decisões de que materiais vamos comprar. Mas se não me engano foi de dois em dois meses, não foi? (foi...) foi de dois em dois meses se eu não me engano. E caso se haja urgência, a gente faz reunião de urgência, no caso emergência, né?.

Como vocês veem a participação da comunidade inserida na escola?

Professora/vice-Diretora: Vou falar da minha parte, assim, que tô presidindo. Os pais graças a Deus nos contamos... eu gosto muito da... do nosso Conselho porque a mãe da (...) a (Mae 1) ela sempre participativa, né?, sempre tá presente, a mãe do (D...), são os pais que estão se envolvendo, participaram da formação do Conselho lá da 5ª GERE, que teve, né?, os alunos também tão bem empenhados, que a gente chama eles estão, os afastados, os professores né e os outros também.

Mae 1: É muito importante, eu tô achando importante, porque agora a gente participa de tudo, né?, eles faz reunião a gente vem... e ai a gente fica... passa tudo, tudo que se passa na escola eles passam pra gente e a gente fica por dentro de tudo. E as vezes a gente da uma opinião e

eles veem se a opinião é certa e eles aceita e faz conforme aquela opinião, entendeu?, a união faz a força.

Aluna 1: Há eu acho importante, porque a gente que tá na sala de aula lá... quando a gente participa do Conselho a gente vê... o lado do professor né?, que também tem a dificuldade de dar as aulas, tem aluno que não quer nada... então eu acho muito importante porque a gente interage também, participa.

Professora 2: eu acho que é super importante porque a gente, não fica... muitas vezes a gente dando aula não participa... o professor... não quer que você não fique sabendo, mas quando a gente participa do Conselho, você tem uma... é uma participação maior. Você fica sabendo de tudo que está acontecendo, ajuda a decidir, solucionar, né?, os problemas, então assim, é bem importante... acho de muita importância.

Que assuntos podem ser tratados na pauta para as reuniões?

Professora/vice-Diretora: O andamento das turmas, de alunos... comportamento dos alunos, a frequência, né?, assim que tem, os problemas enfrentados em sala de aula, dos professores com os alunos, as providências que vamos tomar, entendeu?, e...

Técnica 1: Também como... não só desse conselho né, do outro que eu faço parte a tantos anos. Também já teve sobre funcionário, há... como o funcionário tá lhe dando na escola, então assim, foi decisões que foram tomadas sobre funcionários, o que devia ser feito, porque não... não pode ser direcionado só a gestão, a gestão tem que passar para o Conselho pra poder o Conselho aprovar, se vai ou não ser... vamos lá é... colocar pra fora, ou... mas pra ele tomar uma decisão pra ver qual o procedimento que vai ser tomado, não é só obrigação do gestor, é de toda comunidade escolar.

Professora 1: Porque as vezes você pode ter uma...uma empatia com alguém, né?, então há... se fosse antigamente, vamos dizer assim, aí o diretor ia dizer há eu não quero você vou colocar pra fora. Mas olhe... pode ser que ele... a gente tem que ver o lado dessas pessoas. Ai tem que, juntos... ai chega um e diz não, ele sempre foi um bom funcionário, sempre estava aqui, foi só um desentendimento, mas... E a gente consegue conversar, e consegue reverter a situação, ou decidir definitivamente, né?. Tem que ser uma decisão da escola, acaba não sendo uma decisão da pessoa, pra ser uma decisão da escola.

Professora/vice-Diretora: Porque aqui é uma escola, e as vezes o motivo é pessoa, e aí pessoal é uma coisa, o trabalho é outra, né?, a gente tem que ver isso. São dezesseis pessoas, então, dezesseis pessoas pensam melhor do que uma.

Apêndice F - Cronograma

Atividades	1º semestre 2016	2º semestre 2016	2º semestre 2017	outubro 2017	Abril 2018
Levantamento bibliográfico e fichamento	X	X	X	X	
Organização e elaboração dos instrumentos metodológicos que serão aplicados na pesquisa.	X				
Reorganização do projeto para envio ao Comitê de Ética.	X	x			
Coletas de dados: Observação nas escolas objeto de pesquisa				x	
Coletas de dados: Conselheiros Escolares;				x	
Coletas de dados: Grupo focal com os membros do Conselho Escolar				x	
Qualificação da dissertação.			x	X	
Defesa da dissertação.					X

ANEXOS

Anexo A – Carta de aprovação do Comitê de Ética



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Campus A. C. Simões – Av. Lourival Melo Mota, S/N
Cep: 57072-970, Cidade Universitária – Maceió-AL
comitedeeticaufal@gmail.com - Tel: 3214-1041



CARTA DE APROVAÇÃO

Maceió-AL, 19/04/2018

Senhor(a) Pesquisador(a),

CINDIA MARIA BRAGA ALBUQUERQUE

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), em Reunião Plenária de **26/10/2017** e com base no parecer emitido pelo(a) relator(a) do processo CAAE nº **68382217.4.0000.5013**, sob o título **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE ARAPIRACA/AL: A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR**, comunica a **APROVAÇÃO** do processo acima citado, com base no artigo X, parágrafo X.2, alínea 5.a, da Resolução CNS nº 466/12.

O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS 466/12, item V.3).

É papel do(a) pesquisador(a) assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.

Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e sua justificativa. Em caso de projeto do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o(a) pesquisador(a) ou patrocinador(a) deve enviá-los à mesma junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem incluídas ao protocolo inicial (Res. 251/97, item IV. 2.e).

Relatórios parciais e finais devem ser apresentados ao CEP, de acordo com os prazos estabelecidos no Cronograma do Protocolo e na Resolução CNS 466/12.

Na eventualidade de esclarecimentos adicionais, este Comitê coloca-se a disposição dos interessados para o acompanhamento da pesquisa em seus dilemas éticos e exigências contidas nas Resoluções supra-referidas. Esta aprovação não é válida para subprojetos oriundos do protocolo de pesquisa acima referido.

(*) Áreas temáticas especiais

Válido até: **JUNHO de 2020.**


Coordenador(a) do Comitê de
Ética em Pesquisa - UFAL

Anexo B – Autorização da 5ª Gerência Regional de Educação



ESTADO DE ALAGOAS
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO
5ª GERÊNCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO
Rua Antônio Marroquim, S/N - Baixão – Arapiraca / AL – CEP 57305-430
Fone: (82) 3530-7257 / 3522-1729 / 5cre@educ.al.gov.br

AUTORIZAÇÃO

A 5ª Gerência Regional de Educação, representada pela professora Maria Eliete Barros da Rocha, autoriza a sra. **Cíndia Maria Braga Albuquerque**, aluna do Mestrado em Educação Brasileira do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas, para realizar coleta de dados, para subsidiar na pesquisa "Estudo de Gestão Democrática em Alagoas: um olhar sobre os aspectos pedagógico, participativo.

Salientamos que fica a critério da direção da escola a permissão para a efetivação da visita.

Arapiraca, 09 de maio de 2017.

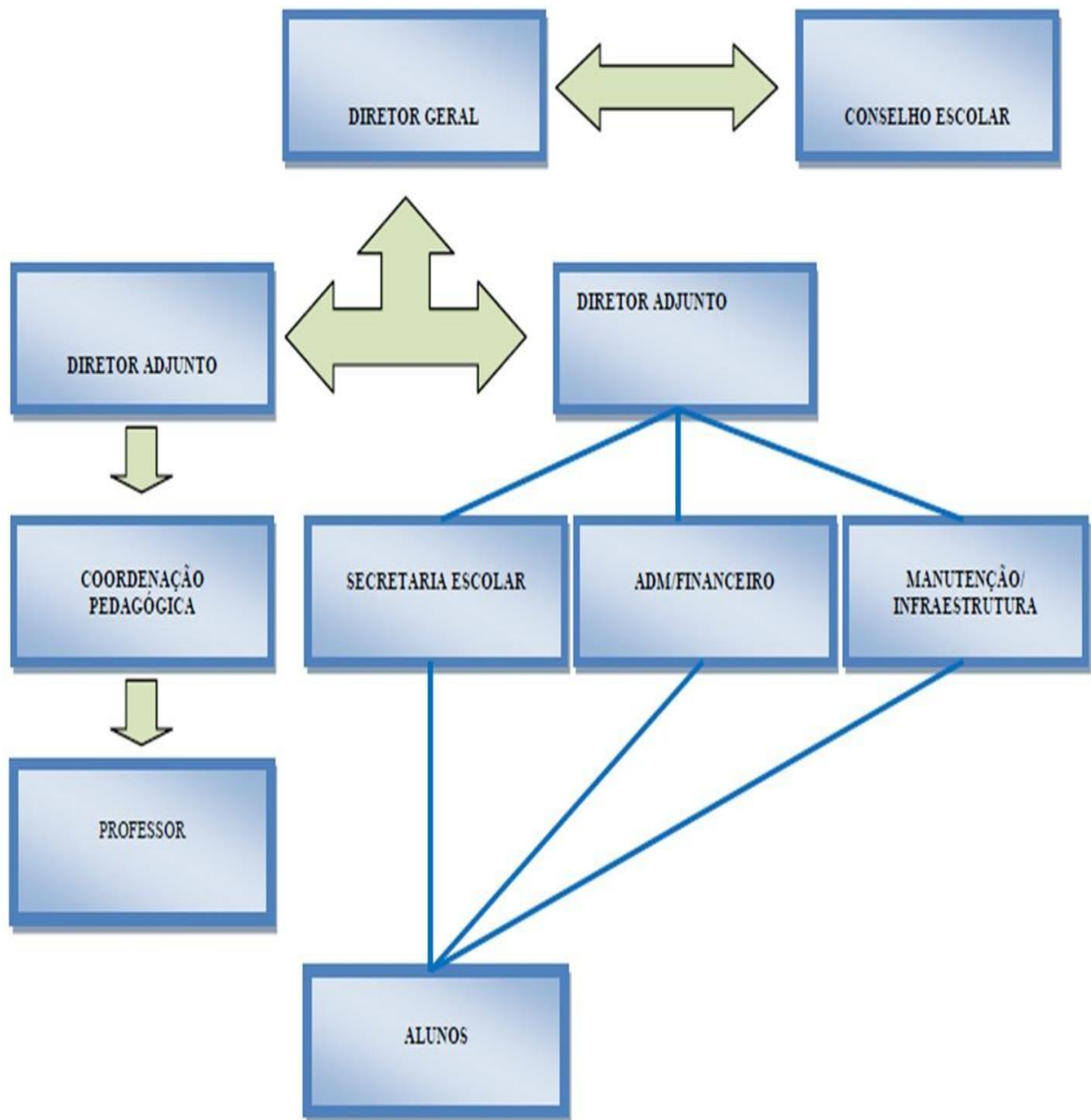


Chefe de Núcleo de Rede – 5ª GERE
Matrícula 827.008-2

Secretaria da
Educação



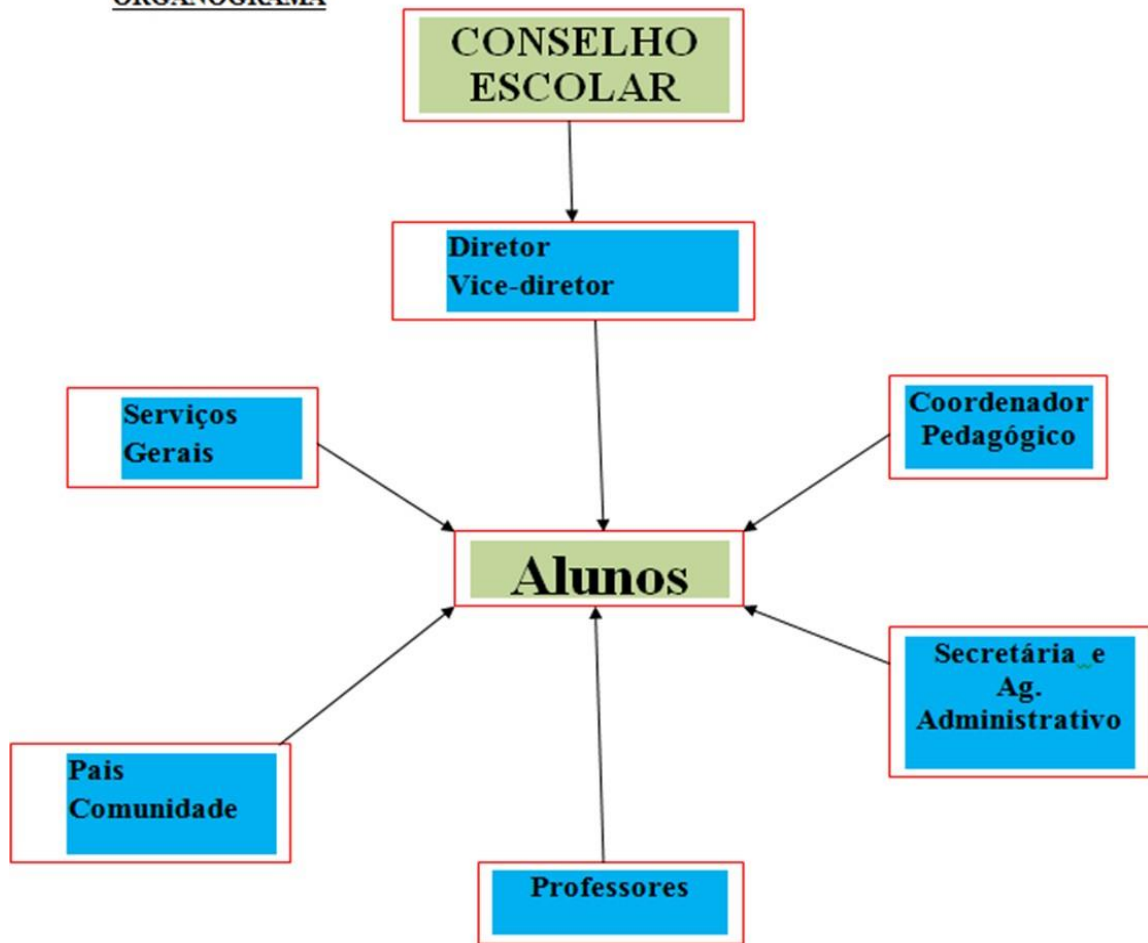
Anexo C: Organograma da escola A



Fonte: Projeto Político-Pedagógico da escola A (2016).

Anexo D: Organograma da escola B

ORGANOGRAMA



Fonte: Projeto Político-Pedagógico da escola B (2016).

Anexo E – Mensagem de acolhida no dia do grupo focal

Sonhos

Michelle Ramos

Sonhos são a expressão da alma, são intensos desejos geradores de motivação;

É o que nos dá asas para voar, que nos deixa sem chão;

É a nossa motivação pessoal, um verdadeiro mergulho no solo fértil da fé;

É o que faz a vida se tornar interessante,

É um convite ao infinito céu!

Não pare de sonhar, nunca desista da magia dos sonhos!

Sonhos são imensos desejos que gritam no íntimo humano, procurando uma oportunidade para se concretizar.

Algumas pessoas afundaram-os no solo do esquecimento; outras, como eu, anseiam intensamente pela realização dos mesmos.

O sonho torna-se real quando você empenha-se a torná-lo real.