



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS DO SERTÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

LILIANE CLAUDICE DOS SANTOS

UM OLHAR SOBRE OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR:
UM ESTUDO DE CASO EM DELMIRO GOUVEIA - AL

DELMIRO GOUVEIA

2018

LILIANE CLAUDICE DOS SANTOS

**UM OLHAR SOBRE OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR:
UM ESTUDO DE CASO EM DELMIRO GOUVEIA - AL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Alagoas – Campus
Sertão, como parte dos requisitos para
obtenção do título de graduada em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Ma. Eva Pauliana da
Silva Gomes.

DELMIRO GOUVEIA

2018

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca do Campus Sertão
Sede Delmiro Gouveia

Bibliotecária responsável: Larissa Carla dos Prazeres Leobino – CRB-4 2169

S237o Santos, Liliane Claudice dos

Um olhar sobre os desafios do gestor escolar : um estudo de caso em Delmiro Gouveia – Al / Liliane Claudice dos Santos. – 2018. 58 f.

Orientação: Profa. Ma. Eva Pauliana da Silva Gomes.
Monografia (Pedagogia) – Universidade Federal de Alagoas.
Curso de Pedagogia. Delmiro Gouveia, 2018.

1. Educação – Gestão. 2. Gestão democrática. 3. Gestão participativa. I. Título.

CDU: 37.07

LILIANE CLAUDICE DOS SANTOS

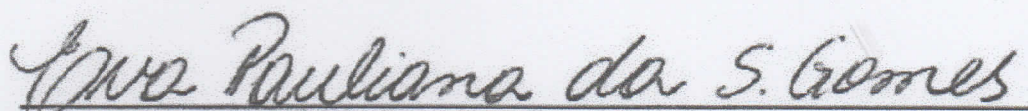
UM OLHAR SOBRE OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR:

UM ESTUDO DE CASO EM DELMIRO GOUVEIA - AL.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Alagoas – Campus do
Sertão, como parte dos requisitos para
obtenção do título de graduada em Pedagogia.

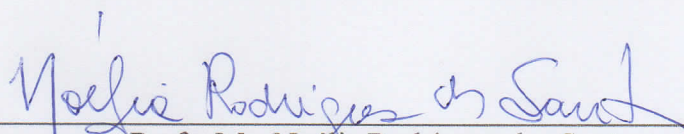
Aprovado em 10/07/2018

BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Eva Pauliana da Silva Gomes -
Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão (Orientadora)

Profa. Ma. Adriana Deodato Costa
Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão



Profa. Ma. Noélla Rodrigues dos Santos
Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me deu o dom da vida, e, em especial, a minha mãe, Claudice Maria dos Santos (*in memoriam*), que sempre me incentivou a trilhar o caminho da educação. Ao meu pai, José Antônio dos Santos, pelos sacrifícios para minha permanência na Universidade que era um sonho distante para uma filha de agricultor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, que estiveram sempre ao meu lado, torcendo pelas minhas conquistas, mesmo que eu estivesse em outro estado e ausente de datas importantes; os incentivos e as palavras de carinho naquelas horas de desânimo, hoje, vejo que valeram a pena. A caminhada foi árdua, mas gratificante.

Ao meu noivo, Adson, o apoio e companheirismo ao longo de toda a trajetória, e as palavras de incentivo nos momentos em que pensei em largar tudo e voltar para meu estado, e ele me mostrava que sou capaz de fazer o melhor sempre.

À minha orientadora, a honra de ter-me passado todo o seu conhecimento, visto que seu empenho, sua dedicação e paciência contribuíram grandemente na minha formação e na construção deste trabalho.

A todos os meus professores durante os anos da graduação, agradeço as contribuições e o aprendizado; foi um prazer e alegria compartilhar dos seus saberes.

Aos meus amigos que tive a honra de fazer durante o processo de formação e aprendizagem. Foi difícil, mas prazeroso.

Em especial, a Enna Érika, Meire Loane e Charleane que, além de amigas, tenho como irmãs de coração, que me acolheram muito bem, e contribuíram e muito para o que sou atualmente.

Por fim, não menos importante, agradeço aos meus amigos de longa data que, mesmo de longe, emanavam boas vibrações e torciam pelo meu sucesso.

Ninguém começa a ser educador numa certa terça-feira às quatro horas da tarde. Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão da prática.

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo principal analisar os principais desafios do gestor escolar em uma escola pública da rede de ensino estadual em Delmiro Gouveia, AL. Os objetivos específicos foram: refletir sobre alguns problemas que surgem no dia a dia da escola; verificar se há gestão participativa na instituição pesquisada; identificar como ocorre a participação da comunidade escolar. A pesquisa foi de cunho qualitativo utilizando a técnica de estudo de caso; para a coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada. O sujeito da pesquisa foi um gestor, da rede estadual do município de Delmiro Gouveia Sertão Alagoano. O referencial teórico, parte dos estudos de Garcia (2000), Libâneo (2011), Lück (2011) e Verçosa (2006), entre outros. Para compreender os problemas da educação no estado de Alagoas, é preciso adentrar sua história; igualmente é necessário conhecer a legislação que respalda a gestão democrática na escola pública. Por meio dos dados coletados, foi possível perceber alguns limites em relação à falta de compromisso por parte do órgão responsável pela educação do estado, como também o não comprometimento das pessoas envolvidas. A falta de alguns documentos e ações concretas na referida instituição e etc. são os grandes desafios encontrados pelo gestor no cotidiano escolar.

Palavras-chave: Desafios. Educação. Gestão democrática.

ABSTRACT

This work has the main objective to analyze the main challenges of the school manager in a public school of the state education network in Delmiro Gouveia, AL. The specific objectives were: to reflect on some problems that arise in the day to day of the school; to verify if there is participative management in the researched institution; identify how the participation of the school community occurs. The research was qualitative using the case study technique; for data collection, the semi-structured interview was used. The research subject was a manager, from the state network of the municipality of Delmiro Gouveia Sertão Alagoano. The theoretical reference, part of the studies of Garcia (2000), Libâneo (2011), Lück (2011) and Verçosa (2006), among others. To understand the problems of education in the state of Alagoas, it is necessary to enter its history; it is also necessary to know the legislation that supports democratic management in public schools. By means of the collected data, it was possible to perceive some limits in relation to the lack of commitment on the part of the organ responsible for the education of the state, as well as the non commitment of the people involved. the lack of some documents and concrete actions in that institution and so on. are the major challenges encountered by the manager in everyday school life.

Keywords: Challenges. Education. Democratic management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DE ALAGOAS E OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO.....	12
2.1	Aspectos relevantes para a implantação e as peculiaridades na educação em Alagoas.....	15
2.2	Surgimento da educação na Vila da Pedra no sertão alagoano.....	18
3	LEGISLAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL	25
3.1	Implementação da gestão democrática no estado de Alagoas	29
3.2	Determinantes que influenciam a gestão escolar sobre os princípios da gestão democrático-participativa.....	34
4	OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NO ENSINO PÚBLICO EM DELMIRO GOUVEIA- AL	39
4.1	A análise	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA	56

1 INTRODUÇÃO

A educação brasileira vem enfrentando dificuldades em diversos sentidos, e os gestores escolares, na maioria das vezes, deparam com inúmeros desafios, ou seja, questões materiais, estruturais, pessoais e, entre outros aspectos, deixam seu trabalho fragilizado. A gestão democrática foca no ensino a partir da organização e as tomadas de decisão precisam ser compartilhadas garantindo a autonomia de todos.

A pesquisa tem como objetivo principal analisar os principais desafios do gestor escolar em uma escola pública da rede de ensino estadual no município de Delmiro Gouveia, AL. Os objetivos específicos foram: refletir sobre alguns problemas que surgem no dia a dia da escola; verificar se há gestão democrática na instituição pesquisada; identificar como ocorre a participação da comunidade escolar.

O método de investigação foi a pesquisa qualitativa. A autora Arilda Godoy (1995, p. 62) lista algumas características essenciais para detectar uma pesquisa qualitativa. São as seguintes: “(1) O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) O caráter descritivo; (3) O significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida como preocupação do investigador; (4) Enfoque indutivo.”.

As características apresentadas indicam que a pesquisa utilizou como técnica de investigação um estudo de caso, sendo ela uma análise profunda e descritiva do objeto que foi pesquisado. Para a coleta de dados, utilizamos a entrevista semiestruturada, e o sujeito da pesquisa foi um gestor escolar que atua na rede estadual de ensino.

Para compreendermos como se organiza uma gestão escolar, precisamos entender que, seu foco principal é o ensino. Assim, a educação é um processo de educar contínuo, com aplicação de métodos para a formação do caráter cultural e intelectual do indivíduo. Uma vez que seu andamento depende de como é gerida, justifica-se a discussão acerca da gestão democrática. A gestão participativa na escola é um ponto de partida para uma mudança qualitativa para o ensino público, descentralizando as atuais formas de autoritarismo ainda existentes na atualidade, procurando dar autonomia a todos da comunidade escolar.

Em consequência do fator histórico do coronelismo, até mesmo o autoritarismo vivenciado na época, as escolas sofreram com essas práticas. A implementação da gestão democrática no estado de Alagoas só foi possível por meio de documentos nas instâncias federal e estadual, os quais foram capazes de modificar os padrões de administração escolar e passar a ser gestão participativa, em que todos poderiam opinar, e o intuito da implementação

era a qualidade na educação, modificar também a práxis do autoritarismo que era vivenciado na educação em Alagoas.

O trabalho está organizado em 3 capítulos mais esta introdução e as considerações finais. No capítulo 2, discorreremos sobre o surgimento de Alagoas, fazendo um breve resgate de suas origens, como ocorreu sua separação do estado de Pernambuco, e os desafios sofridos para se ter uma educação aparentemente de qualidade oferecida na época.

No capítulo 3, apresentamos algumas leis que regulamentam a prática da gestão democrática e alguns determinantes que impossibilitam a gestão democrática como propulsora para uma educação de boa qualidade, e como o modo de gerir a instituição influencia em todo o seu andamento.

Os desafios enfrentados pelo gestor encontram-se no capítulo 4, igualmente a análise da entrevista realizada, que permitiu identificar os verdadeiros desafios do gestor na instituição e também a busca por soluções plausíveis. Na sequência, apresentamos as considerações finais.

Em síntese, os desafios encontrados pelo gestor escolar vão além de problemas estruturais e materiais frequentes nas instituições, mas outros determinantes inviabilizam seu trabalho. Mesmo com a gestão democrática como forma de gerir, isto é, dando autonomia a todos que fazem parte da instituição, o gestor depara com dificuldades que, às vezes, fogem de suas atribuições. A proposta da gestão participativa é, no coletivo, encontrar meios concretos para auxiliar o bom andamento da escola e trazer a harmonia ao ambiente.

No capítulo 2 trataremos a discussões sobre como se deu a origem do estado de Alagoas como também às implicações na implantação da educação, devido às características do coronelismo e autoritarismo presente no início da separação das terras pernambucanas como também no decorrer dos séculos, e respingando na atualidade. Neste capítulo trago como fundamentação teórica, Verçosa (2006), Costa (1931), Araújo (2007), Caetano (2010), Nascimento (2014) e dentre outros, no qual, eles trazem a discussão os vestígios de como foi a separação, como as características do coronelismo influenciaram na realidade da educação em Alagoas.

Logo em seguida no capítulo 3, colocaremos em debate as leis que regulamenta a gestão democrática, e com foi a implementação da gestão democrática no estado aqui referido, como alguns determinantes também colaboram para uma gestão democrática eficaz. Neste capítulo trago como referencial teórico a Constituição Federal (1988), LBD 9,394/96, o PNE 2014-2024, a Constituição do estado de Alagoas, Lück (2009 -2011), Paro (2008) e Libanê (2011) todos os documentos citados traz em linhas gerais a gestão democrática como

forma de lei, basta a implantação na instituição escolar, como os outros autores evidenciam outros aspectos importantes.

E no capítulo 4, traremos para debate a análise da entrevista com um gestor de uma escola do ensino estadual no município de Delmiro Gouveia no sertão Alagoano, na qual trago os desafios do gestor, como ausência de documentos que norteia e dar autonomia a instituição, a falta de compromisso por parte das pessoas que fazem a instituição e dentre outros desafios elencados na análise, e como ele lida com as adversidades encontradas no cotidiano da referida escola.

2 BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DE ALAGOAS E OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO NA ÉPOCA

[...] o ensino público era apenas um departamento administrativo sob a égide da politicagem.

(VERÇOSA, 2006, p. 71).

Neste capítulo, trazemos um recorte do surgimento de Alagoas, como a sua origem ocasionou vários feitos, também algumas adversidades, que vivenciamos até os dias atuais. Para entendermos o cenário da educação no estado de Alagoas, é preciso resgatar sua origem e assim compreender como se iniciou todo o seu processo cultural, político e econômico que hoje o constitui como estado.

A região que forma o estado de Alagoas hoje tinha características predominantes, inúmeras lagoas que posteriormente a nomearam, era conhecida como “terra entre lagoas”, terras que faziam parte da capitania de Pernambuco e, ao longo de um processo, passou a ser considerada primeira capitania; logo depois, província e mais tarde, estado.

Seu reconhecimento como região “Alagoana” foi em razão da menção, principalmente, ao rio São Francisco, que cortava essas vastas e belas terras, e sua delimitação só seria feita a partir dos resultados políticos, bem como suas características sociais e econômicas.

Segundo Caetano (2010), houve três momentos cruciais para o título e existência da comarca, posteriores província e, por fim, a de estado alagoano. O autor menciona que, entre 1500 e 1630, três localidades que formavam as regiões de sesmaria e conquista, de que faziam parte Penedo, Porto Calvo e Alagoas do Sul, dando um leve passo para a concretização das terras alagoanas, mas não era uma afirmação concreta.

Outro momento importante para a definição das terras alagoanas foi a invasão batava¹ entre 1630 e 1712. Mesmo com toda a luta para o êxito da independência o presente quadro permaneceu, mas a experiência flamenga e a consolidação da colonização fortaleceram as freguesia² e vilas criadas naquele cenário.

¹ Os Batavos (Holandeses), finalmente progrediram e sob o comando de MAURÍCIO DE NASSAU, chegaram a Vila do Penedo do Rio São Francisco, vindo desde o Povoado de Porto Calvo, perseguindo os Portugueses, os quais atravessaram o Rio S. Francisco as pressas, em fuga para a Bahia. Disponível em: [/sipealpenedo.wordpress.com/invasão-dos-batavos/](http://sipealpenedo.wordpress.com/invasão-dos-batavos/). Acesso em: 16 de Jul. de 2018. Não nos aprofundaremos nessa questão.

² Freguesia é o nome que tem em Portugal, e no antigo Império Português, a menor divisão administrativa, correspondente à paróquia civil de outros países. Não nos aprofundaremos nessa questão.

Entre 1706 e 1817, com a criação da comarca de Alagoas, sua identidade começa a tomar forma, e, assim, o que era conhecido por Alagoas do Sul já estava tomando corpo, criando raízes próprias, mas ainda dependia da capitania de Pernambuco. Porém, em 1817, ela deixa de ser comarca, torna-se província, não mais dependendo do estado de Pernambuco, criando autonomia e buscando características identitárias daquela região que no ensejo estava sendo reconhecida. “[...] ‘Alagoas Colonial’ como uma expressão genérica que abarcaria um período entre 1500- 1822 de região conquistada pela coroa portuguesa e submetida até 1817 ao domínio administrativo de Pernambuco, quando consegue sua autonomia” (CAETANO, 2010, p. 32-33).

Deixando de ser comarca do estado de Pernambuco, passando a ser província, Alagoas, desde seu nascedouro, tinha sua influência econômica em volta da monocultura da cana-de-açúcar, uma vez que o predomínio de engenho era altíssimo na região. Verçosa (2006, p. 43) afirma “Valendo-se das vantagens econômicas que os rios e lagoas ofereciam e o proveito comercial de contato fácil com a Metrópole, aqui o Governo colonial cuidou, com a ajuda da cana, de reter o colonizador perto do litoral por muito tempo [...]” Por conseguinte, os rios que cortavam essas terras tiveram grande relevância na construção econômica e cultural.

A educação pública no estado era proveniente de conventos, únicos centros de cultura intelectual, sendo os frades capazes de exercer o exercício do ensino. A escolarização era restrita aos filhos dos proprietários que podiam sustentar uma professora na sua residência, a qual ensinava os princípios básicos escolares, principalmente os religiosos, que determinava a Lei de 15 de outubro de 1827 (BRASIL, 1827).

A respeito da educação em Alagoas, João Craveiro Costa (1931, p. 3) diz:

A situação intelectual da comarca de alagoas era um reflexo da situação mesma da capitania e da própria colônia. Por toda a parte a ignorância apresentava os aspectos mais lastimáveis que pudessem exercer as profissões liberais e até ocupar os cargos públicos mais modestos.

Diante de todo esse processo histórico em Alagoas, com seu desenvolvimento político, econômico, cultural e educacional ao longo da sua história, sempre prevaleceu a submissão de interesses de oligárquicos que se apoderavam do poder. Por isso, a educação pública para a população era de difícil acesso e com isso os anos a seguir foram de grande relevância para a população alagoana.

A educação pública no estado referido traz traços de autoritarismo, uma vez que era objeto de troca da política eleitoral. Não somente isso era encontrado nos anos de 1930 e

1940, pois as más condições em que eram locadas as escolas e até mesmo o reduzido número de escolas existentes no estado só permitia que um seletivo grupo tivesse a oportunidade de estudar.

Na década de 1930 no ensino municipal, as escolas funcionavam de forma desorganizada, sem um programa de ensino, sem professores aptos para o ensino e sem a orientação de um curso regular. Não eram fiscalizadas nem recebiam auxílio dos órgãos competentes. Contudo, as modalidades de ensino não apresentavam um desempenho desejado. Costa (1931) menciona a existência de alguns dos segmentos na educação: o ensino secundário, o normal, o primário e infantil.

Outros aspectos importantes que contribuíram para que o ensino brasileiro e de Alagoas tomasse o rumo que tomou foi a falta de professores para o ensino primário, isto é, a liberação de pessoas não habilitadas para o exercício do ensino; o fato de saber ler, escrever, ter doutrina cristã e habilidade nas quatro operações aritméticas, já lhes dava o direito de lecionar, problema acrescido pela falta de escolas adequadas e em pequeno número, ocasionando déficit na qualidade da educação.

Conforme Brito e Martins (2010, p. 2) ressaltam: “No que tange à educação no início do século XX, embora reformas educacionais tenham sido implementadas no estado de Alagoas, a situação da educação primária era lastimável, com um número elevado de pessoas analfabetas.”

É possível notar que com a educação nas mãos dos coronéis donos de engenho, bem como do governo da província, privilegiavam-se os seus. Desse modo, usavam estratégias para se manter no poder, deixando de lado o objetivo da educação, que é a formação de cidadãos visando ao desenvolvimento do estado e do país, pois, naquela época, o que se via era um grande número de analfabetos.

Com toda a adversidade existente na oferta da educação em Alagoas, as perspectivas foram modificando-se ao longo dos anos. Desse modo, a realidade foi mudando a passos curtos e leves avanços, por exemplo, construção de escolas onde pudessem atender à população.

Tanto a Lei de 1836 que organizara o ensino primário como o seu respectivo regulamento, não evitaram que o provimento das cadeiras continuasse á mercê dos interesses individuais, apesar das medidas de honesta reação neles contidas, quanto ao provimento das cadeiras, á inspeção escolar, á matricula dos alunos, ao funcionamento das escolas, etc (COSTA, 1931, p. 7).

Os problemas que se encontravam na educação pública no estado alagoano vêm desde sua origem. A relação de poder se constituía como um dos principais problemas que se perpetua até nos dias atuais. A partir disso, evidenciaremos alguns aspectos que mostram como a educação em Alagoas era e ainda é tratada, por meio do coronelismo, o qual se destaca como influência nas tomadas de decisão, na troca de favores, entre outros.

2.1 Aspectos relevantes para a implantação e as peculiaridades na educação em Alagoas

Um fator relevante para entendermos a organização da sociedade alagoana foram as alianças feitas por famílias tradicionais do estado. Desse modo, “a sociedade de Alagoas, tendo o latifúndio e a família como bases: nascendo no engenho, nele se desenvolvendo e se espraiando pelos engenhos vizinhos, a família senhorial alagoana vai expandindo sua influência” (VERÇOSA, 2006, p. 50), dando espaço para as práticas de autoritarismo, vivenciadas durante muitos anos.

Partindo desse pressuposto, observamos que todo esse processo para o surgimento do estado se reflete nos dias atuais, pois os vestígios do coronelismo presentes na região nos levam a pensar como o modelo de educação pública sofreu com tudo isso, parto assim a pensar nas influências sofridas com a decisão – ou seja, a forma como ocorreu a separação das terras pernambucanas e, reitero, a prática do coronelismo –, trazendo consequências para a infraestrutura e questões sociais, a exemplo da saúde educação e a economia, que sofreram impactos relevantes, sentidos ainda na atualidade.

A raiz do tempo colonial e a forma coronelista de reger as atividades do estado também respigam na educação, visto que essa prática é renomeada com outros aspectos, sendo assim, essas trocas de favores em tempos eleitorais dando o nome de curral eleitoral, ou voto de “cabresto”, ou seja, atualmente só mudou a terminologia, mas as práticas continuam. Essa prática era frequente no auge da monocultura da cana-de-açúcar na qual esse cultivo predominava em Alagoas, bem como na política de trocas de vantagem, visto que os coronéis de grandes fazendas, usando do poder que detinham, determinavam em quem as pessoas deveriam votar e assim eleger os seus.

O prestígio próprio dos ‘coronéis’ e o prestígio de empréstimo que o poder público lhes outorga – se são mutuamente dependentes e funcionam ao mesmo tempo como determinantes e determinados. Sem a liderança do ‘coronel’ – firmada na estrutura agrária do país –, o governo não se sentiria obrigado a um tratamento de reciprocidade, e sem essa reciprocidade a liderança do ‘Coronel’ ficaria sensivelmente diminuída. (LEAL, 1997, p. 64).

Outra característica do coronelismo presente naquela época era o esforço de trazer melhorias para seus municípios, como construção de estabelecimentos que trouxessem conforto, mas o intuito era mostrar seu esforço e prestígio político e assim exercer o papel de personificação do domínio político, exercendo atributos no poder público.

Alguns aspectos importantes do coronelismo que merecem ser ressaltados são especificamente dois fenômenos, os quais fortaleciam essa prática em Alagoas, a ausência do estado que, aparentemente, fechava os olhos para essa prática, e o não cumprimento do seu papel de direito, e assim o poder privado dos “coronéis” reinava nos pequenos municípios.

Podemos afirmar que em Alagoas o estado se configurou e ainda apresenta características de um estado de feições autoritarista em relação com a sociedade civil, tendo esta, ainda, característica do tipo oriental [...] assim, as características autocráticas e autoritárias passaram a construir, também, o modelo de ‘Estado’ que aqui se formou influência do próprio contexto de formação social brasileiro. (CRUZ NETO, 2013, p. 28).

Essa prática predominante de autoritarismo, na sociedade alagoana, é vivenciada na atualidade e ainda configura as trocas de vantagem em tempos específicos, principalmente em períodos eleitorais em que se percebe que as pessoas ainda se submetem a essas práticas, e com isso, tornam os serviços públicos à mercê da elite. A educação não fica de fora disso, ela é fundamental para se combater esse tipo de prática.

A despeito das diferentes interpretações quanto às determinações deste fenômeno, atribuídas pelos diversos autores, não há dúvidas quanto ao caráter de exercício desse poder, marcado pela confusão permanente entre o público e o privado e pela apropriação do primeiro para atender/satisfazer interesses particulares (ARAÚJO, 2007, p. 99).

Esse fenômeno característico dessa região em que as grandes alianças de proprietários de terras e famílias tradicionais marcam o domínio do poder, favorecendo assim aos seus. O coronelismo presente em Alagoas traz outras características como sintoma de decadência das grandes famílias oligárquicas desse estado, pois “o elemento determinante do poder social ‘reside no prestígio e na honra social’.” (ARAÚJO, 2007, p. 99). Pensando assim, esse fato existente não se resume a uma só peculiaridade, mas a diversos fatores que, associados a interesses particulares, desse modo, tornando um problema social, afetando todos, e a educação não ficou de fora dessa.

Constata-se que a educação alagoana vem sofrendo ao longo de séculos com a falta de políticas públicas não desenvolvidas a efeito da presença de dois aspectos relevantes, como o

coronelismo e o autoritarismo interveio na conjuntura das políticas existentes nesse estado. Os problemas na educação vão para além do que imaginamos, várias reformas além da falta de compromisso por parte do governo em exercício que marcava a época.

Segundo Costa (1931, p. 7): “A situação do ensino primário continuou ao desamparo governamental. A rotina, a politicagem, a intolerância e a ignorância caracterizavam esse lastimável abandono.” Reconhece que, desde a província ao surgimento do estado de Alagoas, já vem marcada pela influência da política, deixando de lado a educação em benefício da boa vontade e do interesse individual dos governantes na época. Diante disso, a população não podia desfrutar a educação pública existente.

Além das péssimas condições de ensino, a má remuneração de professores, o baixo número desses profissionais na rede estadual e na municipal, as práticas de ensino existentes na época deixam claro como a educação primária da população era indesejável, visto que o número de pessoas atendidas era baixíssimo, pois a grande maioria eram escravos e não tinham direito a instrução. “O orçamento público para educação, que já representava 1/5 das receitas estaduais, só decrescera ao longo de década [1930] oscilando entre 15 e 9%, a despeito de maior urbanização e, conseqüentemente, maior demanda por escolas” (VERÇOSA, 2006, p. 133). Percebemos que, ao longo do processo histórico, a educação em Alagoas tomava outros rumos com mudanças significativas.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que as escolas existentes na capital mantinham um padrão de melhor qualidade que as do interior. Pensando na padronização da qualidade do ensino, o professor Diégues Júnior que, segundo Costa (1931), trazia consigo um espírito pedagógico apurado e com a intenção de mudar a realidade precária no ensino primário existente, procurou meios para elevar a qualidade do ensino, notadamente a qualidade da formação dos professores, haja vista que o magistério estava em meio à escuridão.

Para que a instrução pública pudesse tomar um rumo, Diégues Júnior sugeriu a vinda de um especialista do estado de São Paulo. O intuito era transplantar um modelo de escola de estado grande, mas os empecilhos para que alcançassem os objetivos eram muitos, pois os efeitos dos governos anteriores ainda deixavam marcas de desorganização. Outro aspecto que esbarrava na qualidade da educação em Alagoas eram as reformas, pois cada governante que assumia trazia planejamentos diferenciados, o que dificultava o andamento das políticas implementadas. De acordo com Costa (1931):

O governo, porém, costumou-se a achar o assunto demasiado complexo e não o aborda, nunca o abordou, com o animo patriótico de solucioná-lo, pouco a pouco, à medida das possibilidades financeiras do Estado. Tranquilamente os homens do governo põem de lado a questão porque a criação da escola implica o seu aparelhamento pedagógico e o seu provimento. E como tudo isso depende de dinheiro e como sejam sempre anemicar as condições do erário, é lógico que se não cuide de tal coisa (COSTA, 1931, p. 27).

Pelas considerações de Costa (1931), a educação não era prioridade para os governantes do estado, pois as ações eram pensadas de forma que trouxessem benefício para si próprio; o que falava mais alto era o dinheiro; as pessoas não deviam ter conhecimento, nem podiam estar em igualdade quanto ao traquejo social que a elite alagoana possuía, e assim era fácil a dominação das classes mais desfavorecidas.

A intencionalidade da educação existente no estado alagoano era formar pessoas para atender aos caprichos da oligarquia, que prezava pela falta de conhecimento e não oferecer uma educação de qualidade, para fazer o que queriam já que elas eram consideradas semianalfabetas, condição essa que trazia benefícios para os que estavam no poder, pois assim não teriam grandes problemas na administração do estado. Assim, Costa (1931, p. 29) traz um relato de como era tratada a educação no estado, como uma moeda de troca.

No estado de semianalfabetos em que o deixa a escola, forma a turbamulta de eleitores de cabresto que os mandachuvvas regionais manejam despoticamente e gera a multidão de inconscientes, e propicia a infiltração das ideias corrosivas da ordem social que o comunismo está propagando por toda parte (COSTA, 1931, p. 29).

A regulamentação da instrução no império concedido pelo governo da província e a iniciativa privada só foi responsabilizada pela sua organização, manutenção, fiscalização da instrução básica, ficando evidentes suas manifestações por parte do poder público.

Posteriormente, trataremos sobre a forma como a educação escolar foi introduzida no sertão alagoano já que o interior do estado era esquecido em relação à escola e às políticas públicas voltadas para uma educação de boa qualidade e para todos. Entretanto, um industrial brasileiro, de olhar diferenciado, “visionário” e grande gestor na área empresarial, mudou a realidade do sertão alagoano.

2.2 O surgimento da educação na Vila da Pedra no sertão alagoano

A chegada do gestor Delmiro Augusto da Cruz Gouveia ao sertão de Alagoas trouxe, com sua visão de administrador bem-sucedido, uma nova perspectiva de vida para as pessoas

que habitavam aquela região esquecida pelos governantes. Naquela região onde o coronelismo era forte e estava sob o poder de Euclides Vieira Malta, os coronéis sertanejos demonstravam total apoio a ele. Em prol dos seus interesses, usavam do “estatuto do coronelato”, que agia como mecanismos de proteção do governo estadual, a fim de obtenção de benefícios em seu favor, mesmo que, na maioria das vezes, recorressem à violência para alcançá-los. (NASCIMENTO, 2014)

A vinte quilômetros da Vila da Pedra, a cidade de Água Branca a qual a vila pertencia, o “visionário” Delmiro Gouveia instalou-se e modificou a realidade daquele pedaço de terra. Uma das providências tomadas para a melhoria do seu empreendimento e das condições de vida daquela gente foi a educação, mas a educação implantada no desenvolvimento da Pedra por Delmiro Gouveia não foi a escolar, mas sim a formalidade, a etiqueta, a conduta social. Por desfrutar de boas condições, seguir normas cultas, que eram práticas da conjuntura política econômica e social vigente, no núcleo fabril era importante que todos gozassem desses hábitos de etiqueta, e a prática do letramento ficava em segundo plano, pois segundo Nascimento (2014) as demandas de trabalhadores que se encontravam nessa região eram de trabalhadores rurais, que grande parte de analfabetos que não usufruía de nenhum traquejo social.

Sendo assim, o “visionário” Delmiro Gouveia, sentindo a necessidade de qualificar sua mão de obra sertaneja para o desenvolvimento da prática fabril, na região extremamente agrária, pensou na habilitação eficiente e maleável dos operários sertanejos. Desse modo, foi necessária a criação na vila de algumas escolas, além de 258 residências e espaços de lazer para seus operários. (NASCIMENTO, 2014)

Gonçalves (2010) destaca que Delmiro Gouveia pensava na organização do espaço ou vila, conhecida por Pedra.

Porém, como distanciava 20 quilômetros, possibilitou que Delmiro organizasse a comunidade segundo seu interesse, para favorecer o trabalho, controlar o tempo, o descanso, o lazer, os estudos, as compras e principalmente a convivência entre os moradores, sem contamina – lá com os enormes vícios e defeitos tradicionais da região (GONÇALVES, 2010, p. 267).

Percebemos que a educação na Pedra era extremamente voltada à moral e aos bons costumes, bem como aos hábitos higiênicos do corpo e da casa. Não era de caráter de escolarização, com métodos pedagógicos e conteúdos programados. Mediante as necessidades e o fluxo de operários vindos de outras localidades, surgiu a urgência de dar a devida atenção à educação da quase totalidade dos trabalhadores, que nessa nova realidade precisavam

modificar-se nesses novos moldes de trabalho, pois a realidade deles era totalmente diferente. Verdadeiramente, eram sobreviventes das privações do sertão. Em outra via, os operários construía involuntariamente uma escola técnica de trabalho, onde, em suas seções, se aperfeiçoavam e preparavam como bons profissionais. (NASCIMENTO, 2014)

Fazemos um paralelo com a educação escolar ofertada pelo estado alagoano na sua completude, em que era sua obrigação abrir escolas e mantê-las organizadas, onde a oferta de matrícula, na sua totalidade, era limitada; já nas escolas da Pedra, mesmo que fosse para a prática dos ensinamentos da moral e bons costumes, seu atendimento era universalizado atendendo ao nível elementar,³ tendo como público-alvo, a população infantil e os adultos analfabetos no núcleo fabril da Pedra.

Se Delmiro Gouveia não propagava aos quatro ventos a instrução ou a escolarização, juntamente com os novos modos de se postar diante da vida e do trabalho como instrumentos regeneradores, de contribuição para a reconstrução nacional, a qual somente seria possível com a eliminação do analfabetismo e da falta de cultura e de modos ‘civilizados’ do povo, sendo a ignorância, a indolência e os maus modos a verdadeira vergonha nacional, o mesmo não se pode dizer de seus principais auxiliares e descendentes. (NASCIMENTO, 2014, p. 165).

Segundo relatos de Nascimento (2014), o visionário Delmiro Gouveia não demonstrava o desejo de escolarização de forma concreta e aplicada, mas na forma de pensar na melhoria do seu empreendimento e a “civilização” dos seus operários, já se manifestava uma inquietação por parte dele, pois a educação escolar e a democratização da escolarização oferecida à sociedade eram vistas como algo que não apenas minimizava as dificuldades da leitura e da escrita, mas também permitiam que se desobscurecessem os problemas que envolviam questões políticas, sociais e culturais em que se encontrava o Brasil naquela época, e a civilidade almejada por parte da sociedade só chegaria com a introdução da educação escolar.

A instituição escolar feita pelo “visionário” Delmiro Gouveia na sede da Fábrica da Pedra tinha um caráter específico, era para moldagem social e sua preparação para ideias republicanas nos moldes brasileiros; pode-se pensar que ele estava introduzindo uma educação informal, e sua intenção era humanizar, e não escolarizar. (NASCIMENTO, 2014)

Na Fábrica da Pedra foi criado o jornal por nome de Correio da Pedra, um semanário que circulou por doze anos. Como teria vida longa se a maioria das pessoas que frequentava aquele ambiente era iletrada?! Isso mostra que a ação de se criar um jornal para informar

³ Antigo primário, nível básico que corresponde da primeira à quarta série.

aquela população da Pedra era ineficiente visto que a grande maioria não possuía escolarização.

Segundo Nascimento (2014, p. 149), “enquanto matéria tratava da instrução pública no Brasil e em Alagoas era semanalmente veiculado, o que também contribuiu para divulgar os feitos de um Delmiro “educador” no sertão de analfabetos”. Como vimos, há um equívoco ao associar Delmiro Gouveia a um grande educador; pode-se dizer que ele priorizava a educação moral e os bons costumes, mas o educar vai além de ensinar a ter uma boa higiene, a lidar com o próximo e ter traquejo social.

As questões políticas, em especial o governo republicano, manifestava um grande desprezo pela instrução pública, pois o índice de analfabetismo no Brasil era de 90%, e esses números em Alagoas eram ainda maiores segundo as reportagens trazidas pelo Correio da Pedra e no município de Água Branca, onde a Vila da Pedra fazia parte desse número desagradável. (NASCIMENTO, 2014)

Diante do altíssimo número de analfabetos no sertão, o Correio da Pedra vinculou uma reportagem sobre a dificuldade em encontrar pessoas alfabetizadas na vizinhança da Pedra, a relevância da Cia. Agro Fabril Mercantil, em contrapartida do governo municipal, que não priorizava a instrução pública para todos.

Percebe-se a carência de uma educação, de modo que a realidade era distante naquele município, praticamente nula, dado que não era introduzido nem sequer o ABC para aquela gente sertaneja. Pois diferente dessa realidade, as crianças que estavam no núcleo fabril da Pedra tinham assegurada uma educação nos moldes de educação elementar ou para o ensino de bons modos imposto pelo “visionário” Delmiro Gouveia.

Desde a criação das escolas no perímetro do núcleo fabril da Pedra, havia um motivo político, em que o apoio às escolas e até mesmo ao empreendimento inovador feito por Delmiro Gouveia fez com que o governo disponibilizasse o pagamento aos professores para aquelas determinadas escolas. Isso só mostra que a educação na Pedra era, de fato, uma questão de interesse por parte do governo republicano que se encontrava no Brasil na década de 1920.

No total, eram oito escolas, cada uma ficava estrategicamente em um lugar no perímetro do núcleo fabril da Pedra, e seis ficavam em casas-escola, muito comuns naquela época, uma no externato São João, e a última ficava no cassino/cinema, visto que era uma estratégia de manter os operários em forte controle, de modo que era estabelecido um conjunto de preceitos sobre gerenciar as condutas e seus hábitos. (NASCIMENTO, 2014)

Na verdade estas funcionam, num primeiro momento como processos educativos dominantes, enquanto, segundo Delmiro para justificar a violência com que muitas vezes impunha as regras de conduta, a educação escolar não fazia efeito na definição de modos condizentes com a disciplina que ele esperava dos que trabalhavam na sua fábrica ou viviam dentro do perímetro cercado que constituía o núcleo fabril. (NASCIMENTO, 2014, p. 174).

Só reforça que a escola introduzida na vila onde Delmiro construiu seu empreendimento não era para incluir a escolarização primária daquelas pessoas que trabalhavam na fábrica e muito menos quem residia ali, mas o intuito, já mencionado, era “civilizar” aquela população desprovida de bons modos que o “visionário” queria para sua pequena vila e para seu negócio.

Mesmo com as exigências de submeter aos operários às rígidas regras de conduta, as escolas ficavam em diversos pontos da vila e o direito de usufruir as escolas era das crianças – os filhos dos operários e dos forasteiros – que se encontravam na vila. Os professores que ensinavam não tinham formação, mas ensinavam os meninos a escrever o nome, ler palavras conhecidas por ele e as quatro operações. As aulas eram distribuídas da seguinte forma: diurnas para as crianças e noturno para os adultos. Além disso, havia escolas que ensinavam disciplina superior ao curso básico, sem contar que às moças da época, ensinavam-se habilidades domésticas e trabalhos manuais.

De acordo com Nascimento (2014, p, 157)

Indicam que a ampliação do acesso à instrução escolar no núcleo fabril da pedra fazia parte da estratégia dos proprietários em dar ênfase à educação como forma de reformar o povo pobre do sertão, enquanto essa ação de escolarizar assumia uma função profilática do ponto de vista social.

Sendo assim, Delmiro Gouveia e seus sócios, e posteriormente com seus herdeiros, prestavam a devida solicitude e manifestavam o aumento do acesso da instrução escolar no núcleo fabril da Pedra, uma estratégia dos seus proprietários, dando destaque à escolarização dos pobres que se encontravam naquele lugar, e assim essas ações visavam às melhorias nas condições sociais e até mesmo culturais.

Segundo Nascimento (2014), o Jornal Correio da Pedra noticiou que, desde a presença de Delmiro Gouveia, a matrícula das crianças na escola era obrigatória, igualmente a frequência às aulas, e o não cumprimento poderia trazer consequências ao emprego dos pais. Delmiro Gouveia delegou a Adolpho dos Santos, então gerente da Fábrica da Pedra, a incumbência de monitorar a frequência dos alunos e de repreender os pais dos faltosos e também a contratação de professores. A recompensa dada às crianças que não faltavam era

uma seção de cinema, promovida por Delmiro Gouveia aos domingos, e elas só entravam na seção com um atestado de frequência.

O número de escolas implantadas na Vila da Pedra teria um intuito não só de ensinar boas condutas, prevenir a ociosidade dos operários e elevar o amor à pátria. Sendo assim, Correia (1998, p. 247) sublinha que “nela, recebiam os conhecimentos e as instruções básicas para se converterem nos futuros operários eficientes, sóbrios, obedientes e disciplinados desejados pela fábrica”. Os filhos dos subordinados eram incentivados a frequentar as escolas e teriam boas recompensas, como ganhar bilhetes para o carrossel e até ir ao cinema se comprovasse sua assídua frequência às aulas, ou seja, a questão do mérito prevalecia nesse impasse.

O processo de incorporação do sertanejo aos processos educacionais e civilizatórios praticados na pedra, como não podia deixar de ser e, como, aliás, já assinalamos, envolvia atividades cívicas e comemorativas. Assim, datas como a Independência do Brasil e a proclamação da República eram comemoradas pela Cia. Agro Fabril, tendo uma efetiva participação dos professores e alunos das escolas do núcleo fabril. [...] divulgava os exames finais realizados nas escolas da pedra, ao tempo que se utilizava dos editores que eram remunerados pela Cia. Agro Fabril para propagarem os resultados. (NASCIMENTO, 2014, p. 162.)

Em razão disso, o processo de organização da escola da pedra impressionava, tanto com a rigidez de Delmiro, que estava sempre atento, queria estar a par de tudo, como pedidos dos resultados dos exames finais feitos pelos alunos, que eram publicados no Jornal Correio da Pedra com os nomes, além dos seus professores e as avaliações, também o engajamento dos alunos e professores nas datas importantes, como o 7 de Setembro em que todos se mobilizavam para fazer o desfile cívico no entorno da vila. (NASCIMENTO, 2014)

O Jornal Correio da Pedra, em 1924, na página 1 trazia o seguinte nos resultados publicados: “este o motivo sem dúvida do nosso lamentável atraso; esta a razão única dos jornais não terem ingresso no sertão; poucos os lêem, porque poucos sabem ler.” (CORREIO DA PEDRA, 1918-1930). Uma alusão ao município de Água Branca, que teria uma alta taxa de analfabetos, diferentemente das crianças da Vila da Pedra que estavam todas na escola e incentivadas a ler e ao estudo da literatura. Visto que a vila pertencia ao município de Água Branca, criaram um projeto de “Grêmio literário”, que teve como patrono Adolpho Santos.

Com o crescimento do contingente na escolarização da Vila da Pedra, houve a necessidade de fundar outra escola. Depois da morte de Delmiro Gouveia (1917), seus sócios e posteriores herdeiros deram continuidade à “obra educacional”. A organização das salas de aula era seriada, e os professores ensinavam em sala única, mas para isso se realizar,

pensaram na criação do grupo escolar no núcleo da Pedra, contando-se com o aval do então governador Costa Rêgo e do diretor da instrução pública. Foi construído em um galpão cedido pelo núcleo fabril da Pedra, que utilizavam para guardar estoques de alimentos. A reforma iniciou-se em 1926 e três anos depois, começaram as aulas. O grupo recebeu o nome de Escola Delmiro Gouveia, em homenagem a Delmiro Augusto da Cruz Gouveia, a primeira do sertão alagoano.

Para concretizar esse desejo, a fábrica, na gestão dos herdeiros de Delmiro, realizou entendimento com o governador Costa Rêgo e com o diretor da instrução pública para a criação de um ‘grupo escolar’ no núcleo. Para tanto, a fábrica reformou um galpão utilizado para guarda de grandes estoques de feijão, farinha, etc., tendo essa reforma sido iniciada em 1926 e concluída na gestão dos Menezes. (NASCIMENTO, 2014, p. 167)

Dentre as ações feitas pelo “visionário” Delmiro Gouveia para o melhoramento da região sertaneja, tinha objetivos a serem alcançados. Com a modificação da realidade vários aspectos sobressaíram e seus negócios tiveram o reconhecimento desejado, oriundo das características do coronelismo presente nas suas ações como também na região. E, segundo Araújo (2007, p.96) firma que “[...] processo esse que pelas características econômicas e sociais da região, dava a aristocracia rural maior poder de barganha. Desde então esse processo passa a alimentar as disputas entre suas facções pelo poder local”. E, assim o coronelismo traz consigo outros aspectos como o mandonismo, como também o paternalismo que dificultaram o processo educacional na vila, como também no estado de Alagoas.

Segundo Araújo (2007, p. 97) ressalta:

O termo coronelismo passou a ser usado para expressar o poder político dos grandes proprietários de terras que dominava a cena política brasileira até finais dos anos trinta do século passado e que, no caso alagoano, permanecerá vivo, mesmo que decadente, até finais dos anos 80 início dos anos 90.

A prática do coronelismo em conjunto com o autoritarismo presente nas ações desenvolvidas pelos senhores e famílias tradicionais do estado, esses hábitos tiveram grande impactos na educação Alagoana como também no sertão. Esses aspectos dificultaram a promoção da escolarização, processos pedagógicos eficazes, professores habilitados para o ensino, escolas adequadas e dentre outros elementos, que, no qual a falta desses princípios a educação não obteve patamares satisfatórios.

3 LEGISLAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL

O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos.

(LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 313).

Neste capítulo, abordaremos algumas leis que trazem a educação como prioridade e como ocorre a regulamentação da gestão democrática e suas especificidades diante do bom andamento da instituição escolar, e como a escola passou de características administrativas para uma forma democrático-participativa; isto é, a comunidade escolar toma as próprias decisões com a participação de todos. Verificamos alguns documentos que especificam o engajamento de toda a comunidade escolar nas decisões acerca do progresso na educação.

O documento que regulamenta a legislação de todo o País, a Constituição Federal de 1988, caracteriza a obrigatoriedade de uma educação de qualidade, e a sociedade civil, bem como a família, tem de fazer parte dessa corrente de colaboração e desenvolvimento da Educação. A Constituição Federal de 1988, no artigo 205, determina: que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, 1988). Além disso, ela menciona a responsabilidade das três esferas como corresponsáveis por esse direito, sendo o governo federal, estadual e municipal, de assegurar a educação, cada uma com sua devida parcela de contribuição.

Outro documento que ressalta a gestão democrática como de grande importância para alcançar a autonomia é a Lei n.º 9.394, de 26 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – que deixa claro, nos artigos 14 e 15, que a escola tem autonomia para a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), com a participação da comunidade e do conselho existente (aluno, pais e funcionários); que o sistema de ensino assegure a soberania para as escolas de educação pública, que também compõem gradativa a autossuficiência tanto administrativa quanto financeira, atendendo a normas gerais de direito público.

Sendo, a Lei n.º 9.394/ 96 estabelece nos artigos 14 e 15:

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.

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

Sendo, a Lei n.º 9.394/96, que norteia a educação brasileira, menciona a gestão participativa, na qual o corpo pedagógico, bem como todos que fazem parte da instituição, têm autonomia para a elaboração de projeto e criação de conselho com a participação de todos. Com a participação da comunidade escolar, a autonomia será vivenciada na escola.

Nessa mesma perspectiva, outro documento nacional que fundamenta a qualidade da educação brasileira é o Plano Nacional da Educação (PNE), que determina algumas metas a serem alcançadas no decorrer de dez anos, com o intuito de melhorar a qualidade da educação no geral. Para se certificar que as metas traçadas pelo PNE estão sendo cumpridas, foram estipulados mecanismos para se fazer o acompanhamento para a obtenção do êxito dessas metas.

Segundo o Plano Nacional da Educação 2014-2024, no artigo 5.º, parágrafo 2.º enfatiza:

A cada dois anos, ao longo do período de vigência deste PNE, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) publicará estudos para aferir a evolução no cumprimento das metas estabelecidas no anexo desta lei, com informações organizadas por ente federado e consolidadas em âmbito nacional, tendo como referência os estudos e as pesquisas de que trata o art. 4.º, sem prejuízo de outras fontes e informações relevantes. (BRASIL, 2014, p. 44).

Para que essas metas tenham o êxito esperado com a participação de todos, seja o poder público, a sociedade civil e a comunidade escolar, têm de colaborar com uma parcela para a construção de uma boa educação, e para todos. As leis acima citadas asseguram a educação de boa qualidade, mas na própria instituição escolar, para que tudo saia como esperado, todos devem ser partícipes nas tomadas de decisão para auxiliar no avanço do ensino, e tanto a Constituição Federal como o Plano Nacional da Educação, em suas linhas gerais, mencionam a gestão democrática como forma de gerir as instituições públicas. Nesses documentos consta que a gestão democrática é lei, só basta o cumprimento dela. O artigo 2.º do Plano, inciso VI, estabelece a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”, e a Constituição Federal, artigo 205, inciso VI determina: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, através de eleições para diretor (a).

Visto que as leis que norteiam a educação nacional ressaltam a autonomia na educação pública, o estado de Alagoas também menciona na sua Constituição:

Art. 200. A organização dos sistemas estadual e municipal de ensino, na conformidade do que dispuser a lei, assegurará:

I – estabelecimento, mediante lei estadual, da esfera de competência dos Conselhos Municipais de Educação;

II – participação da comunidade escolar no planejamento das atividades administrativas e pedagógicas, acompanhadas por assistentes sociais, psicólogos e profissionais do ensino; (ALAGOAS, 2013, p.180).

Não indiferentemente das demais leis mencionadas até aqui, a Constituição estadual de Alagoas e o Plano Estadual de Educação (PEE) também deixam explícito que as instituições escolares têm a promoção da gestão democrática como princípio para uma instituição autônoma.

A gestão democrática, por estar na Constituição federal com quase três décadas de vigência, como também a LDB ainda não são vivenciadas nas instituições públicas como é posto na lei. A escola era e ainda tem resquícios de “empresa”, onde a direção escolar era na forma administrativa, em que as tomadas de decisão eram de cima para baixo.

É pertinente trazer a concepção de administração para entendermos como há diferenças na administração empresarial e a educacional, pois ela tem como características o processo racional, segmentado e contínuo na sua organização, levando os impactos de fora para dentro, visto que as tomadas de decisão são na forma de pirâmide, isto é, de cima para baixo.

Sendo assim, Paro (2010, p. 774) afirma:

[...] no sistema capitalista, se pautam, em geral, pelo modo de produção e de administração capitalista, esse equívoco leva a administração da escola a se orientar pelos mesmos princípios e métodos adotados pela empresa capitalista, que tem objetivos antagônicos ao da educação.

Percebe-se que as características do modelo administrativo corporativo e a educacional são bem parecidas diante da perspectiva adotada no direcionamento, no gerir do diretor (a), mas o intuito da gestão educacional vai além dessas peculiaridades do modelo administrativo, pois quando se põe em prática a consciência da autonomia no ambiente da instituição muda o foco, a sistematização diferenciada, o espaço é humanizado e, antes de tudo, o de ensinar, mas um lugar onde se transforma simples pessoas em cidadãos críticos e participativos na sociedade.

Para essa percepção de autoritarismo e individualismo por parte do diretor (a) mudar, houve a necessidade de ressignificar a visão da administração escolar para um olhar em que a participação na forma da gestão educacional tivesse um respaldo maior nas instituições escolares. Por isso, os questionamentos a respeito desse problema. Segundo Lück (2011, p, 47), “o caso da mudança de designação dos processos de direção, organização, liderança e coordenação de instituições educacionais, de administração educacional para a de gestão educacional”.

Toda essa mudança de concepção a respeito da administração educacional para a gestão é necessária para que se construa uma visão acerca do trabalho escolar eficaz. Segundo Paro (2010, p. 774), “essa concepção impede que se perceba a especificidade do trabalho escolar e a necessidade de uma administração que corresponda a essa especificidade”. É essencial que se reflita sobre a necessidade de uma organização que valorize a autonomia, a flexibilidade, a participação e a coletividade dentre outras características relevantes no seio escolar.

Assim, o Plano Estadual da Educação (PEE) do estado de Alagoas sublima a gestão democrática e ressalta:

A gestão democrática é uma forma de gerenciamento da escola pública que instaura um espaço de participação, de descentralização do poder e do exercício da cidadania por meios de mecanismos de participação como: a escolha dos dirigentes escolares, o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a Associação de Pais e Mestres, o Grêmio Estudantil, entre outros. (ALAGOAS, 2015, p. 85).

A reflexão acerca dos vestígios da administração empresarial na educacional é superada a partir do momento em que há necessidade de descentralizar o “poder” do diretor (a), isto é, na gestão educacional que supera a visão centralizada, na figura do gestor (a) e trazendo consigo a autonomia para os membros da instituição. Desse modo, a eficiência de todos seria maior na questão de resultados no ensino e desenvolvimento em sua totalidade.

De acordo com Paro (2010, p. 76), o diretor (a) não é um mero administrador, a sua função na instituição vai, além disso.

[...] um diretor cuja formação, atribuições e atuação prática foram concebidas para um papel de simples gerente, sem nenhuma explicitação nem reflexão a respeito de sua característica de agente político, diante do ofício de administrar uma instituição cujo fim é prover educação, a qual é por excelência uma ação democrática.

Por conseguinte, há necessidade de mudar essa concepção da administração educacional para a gestão educacional, visto que, com todas as alterações ocorrendo na

atualidade, a escola tem de se adequar diante das mudanças na organização, bem como no pensamento da comunidade escolar em que a escola se constitui. Em seguida, traremos à discussão alguns empecilhos na concretização da gestão democrática, e como o estado organizou-se para a contemplação nas instituições públicas mediante documentos que viabilizam a autonomia e participação da comunidade escolar, sendo o que vigora no país e no estado de Alagoas.

3.1 Implementação da gestão democrática no estado de Alagoas

Neste tópico trataremos sobre a implementação da gestão democrática nas instituições públicas do país, e como foi a adesão a essa nova realidade no gerir das escolas. Diante de uma nova perspectiva do país, mediante outros aspectos, como socioeconômico, culturais e políticos, houve a necessidade de mudanças, e na educação pública não foi diferente, dado que a oferta da educação não atendia aos patamares desejados e como era organizada a escola em si. Sendo assim, Garcia (2000, p. 73) afirma que:

Todas as tentativas de repartir encargos, dentro do princípio federativo vigente no Brasil, exigiram a implantação de um exercício de busca comum, identificado com um objetivo político maior, de uma educação voltada para a construção de um modelo de sociedade mais aberta, mais democrática e equitativa.

Gracindo (2007, p. 38) afirma que, “com a redemocratização do país, em meados de 1980, o Brasil começa a se organizar, utilizando-se de mecanismos democráticos que já havia experimentado em épocas anteriores e de novos mecanismos, construídos nesse momento de reconquista democrática”. Com esse processo de redemocratização, a sociedade civil exigiu também a democratização da educação no país, por isso pensou-se em um mecanismo que pudesse melhorar as condições de ensino e a realidade das escolas do país.

Gutierrez e Catani (2013, p. 87) destacam a importância de uma instituição democratizada que, por meio da participação, vise ao comprometimento de todos para um ensino de qualidade, e essa ideia surgiu mediante lutas políticas em relação ao assunto.

A participação na administração da escola está, pelo menos teoricamente, garantida por meio do funcionamento do conselho de Escola, cuja forma atual é resultado de uma longa e dura luta política que data do início da década de 1980, com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo.

Após a Constituição federal de 1988, passou-se a ter um olhar diferenciado para a educação brasileira. A Carta Magna estabelece como lei a gestão participativa, que a instituição considere o modelo democrático na sua organização. O artigo 206 enfatiza:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o Saber;
 III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
 VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988).

Compreendemos que a Constituição delimita alguns princípios para um ensino de qualidade, e a gestão democrática está entre eles, isto é, vem em forma de lei, e nesse aspecto a forma democrática traz consigo algumas características essenciais para a sua sustentação, sendo elas, a autonomia, a participação, o pluralismo e a transparência para que ela tenha amplitude desejada.

Libâneo (2011) traz a concepção de democrático-participativo, que se baseia na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe. Acentuando a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Diante disso, Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p. 325) enfatizam:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social.

Por isso, a concepção da gestão democrática influencia no processo pedagógico no qual a escola está comprometida em manter a aprendizagem de forma concreta, e as relações permitidas pela concepção da gestão democrática nos leva a repensar qual é a verdadeira transformação que queremos para os educandos. No entanto, o termo “gestão escolar” determinado pela Constituição Federal de 1988, dois anos depois de estabelecida, só teve visibilidade nas biografias no contexto da educação a partir da década de 1990. Devido aos vários discursos sobre ações que viabilizassem a educação em sua totalidade, e a sua organização e os processos pedagógicos tivessem a participação e a colaboração de todos os

profissionais existentes na instituição de ensino na busca pela qualidade da instrução de boa qualidade concedida aos educandos. Sendo assim Lück evidencia:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições [...]. (LÜCK, 2011, p. 36).

A finalidade da gestão educacional é coincidir com os métodos de conduzir com dinamismo e flexibilidade o sistema de ensino com a colaboração de todos, com as leis que corroboram a educação do país, dentre elas, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Segundo Garcia (2000), a trajetória da gestão democrática apresenta dificuldades mesmo com a implementação de leis. O autor afirma: “No Brasil, vemos ainda dificuldades extremas para a gestão democrática, porque a população ainda se mostra como típica massa de manobra, ou, como costume dizer, envolvida em profunda ‘pobreza política’.” (GARCIA, 2000, p. 148).

Diante de algumas dificuldades, percebemos na escola a resistência sobre a nova forma de gerir, pois há muito tempo as pessoas vivenciam a forma burocrática no trabalho pedagógico, e as novidades são assustadoras. A partir das leis vigentes no país, cada estado tem sua autonomia em programar como e quando as instituições públicas colocarão em prática a gestão democrática como lei, emancipando toda a comunidade escolar no planejamento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e pondo em ação essas decisões tomadas por todos.

A gestão democrática como forma de organização nas instituições escolares em Alagoas foi árdua, contando com a participação da sociedade civil alagoana durante o processo, em especial, a educação. Segundo Cruz Neto (2013, p. 37) “há um longo percurso ainda a ser seguido, principalmente quando se trata de quebrar os paradigmas de uma sociedade, ainda, sob a tutela dos valores sociais, éticos, morais e políticos do coronelismo.”

Em 1999, foi encomendado um estudo acerca da realidade institucional e administrativa na educação pública de Alagoas, sendo detectados quatro elementos que dificultariam a política de gestão democrática educacional, sendo eles: centralismo, de poder, ingerência política e, por fim, o burocratismo. Mesmo no século atual, algumas ideologias oriundas do século XVI ainda permanecem arraigadas na sociedade alagoana. Contudo, Cruz Neto (2013) afirma:

O primeiro mecanismo de participação da comunidade escolar, inserido na discussão de uma gestão educacional democrática a ser implantada em Alagoas, ocorreu na década de 90 com o decreto Nº 36.586, de 6 julho (ALAGOAS, 1995), que estabeleceu a criação das Unidades Executoras, mecanismo imposto pelo governo federal, visto que seria necessário cada escola possuir uma unidade executora para receber os recursos do FNDE. (CRUZ NETO, 2013, p. 40).

No entanto, para que a gestão democrática venha a dar certo, ela precisa dos seguintes princípios, atitude e método que sejam ponto de partida para fortalecer a democracia na educação pública. Mas as concepções da gestão democrática na rede pública de ensino, no estado de Alagoas, de primeira foram estabelecidas como unidades executoras, cuja função seria a contemplação na forma de caixa escolar, tendo como objetivo a implantação do projeto pedagógico, visto que essas medidas foram de forma paliativa e a autonomia adquirida durante esse processo de implementação da gestão não tinha uma finalidade emancipatória.

Nesse sentido, Cruz Neto (2013, p.41) explica:

O importante a ser destacado no decreto é que se considera a sociedade civil como aquele que deve participar na administração, fiscalizando e executando atividades educacionais. Em nenhum momento fica clara a ideia do que a comunidade deve propor, salvo quando da formulação do próprio estatuto da Unidade Executora. Além disso, o decreto diz quem fará parte das unidades – representantes dos pais, professores, funcionários e alunos –, mas não diz como estes deveriam ser escolhidos para compor os caixas escolares, ficando em aberto para a prática nas escolas dos ‘currais eleitorais’.

Sendo assim, a unidade executora no modelo de uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, com representatividade da comunidade escolar, bem como associações de pais e professores e, dentre outras, com a obrigação de fiscalizar e determinar como as verbas destinadas à instituição seriam feitas. Um impasse acerca disso, porém, é visível no estado, pois não se deixava claro como é a formação dessa unidade, fugindo, assim, da proposta de gestão democrática pela qual se lutava.

Isso mostra que o formato da implantação da gestão democrática do ensino público de Alagoas teve um aspecto diferenciado do que propõem as leis vigentes e a Constituição estadual. Contudo, alguns avanços foram alcançados sobre a implantação da gestão democrática em Alagoas, com a presença, ainda que tímida, dos profissionais da instituição escolar, pais e alunos na representação da unidade executora, mas não era a postura almejada da gestão participativa, pois alguns resquícios dos currais eleitores ainda estavam presentes, mesmo de forma sutil, nas tomadas de decisões. Sendo assim, Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p.333) ressaltam:

É definida como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros.

Sendo assim, a condução da instituição não é só por uma única pessoa, no caso, o diretor (a), mas o princípio emancipatório da gestão democrática conquistada por meio de várias lutas, por isso o intuito maior é permitir que todos compactuem dessa autonomia na busca de resultados satisfatórios, dado que os objetivos e as ações planejados sejam redistribuídos por todo o corpo escolar.

Algumas mudanças no contexto político no estado de Alagoas, a descentralização por meio das redefinições dos papéis das Coordenadorias Regionais de Ensino (CRES) e a modificação nos posicionamentos com as coordenadorias escolares foram um dos passos para que o desejo da gestão democrática pudesse tomar outros rumos. (CRUZ NETO, 2013)

Em 14 de dezembro de 1999, no I Congresso Estadual Constituinte Escolar, realizado em Maceió, contando com a presença de 200 delegados escolhidos por toda a região, sociedade civil e educadores, discutiu-se e elaborou-se a Carta de Princípios da Educação, com 68 princípios que norteavam o ensino público no estado (ALAGOAS, 2000a). Contudo, o ápice de todo esse processo foi a consagração na forma da Lei n.º 6.196, sancionada em 26 de setembro de 2000 (ALAGOAS, 2000b). Nela está claro, no capítulo III, seção II, artigo 46 que a gestão democrática deve ser construída no coletivo com o princípio da participação da comunidade escolar; deve ser deliberativa, consultiva e avaliativa da autonomia da escola. Cabem ao estado a descentralização, articulação e transparência pedagógica, financeira e administrativa da Secretaria de Estado da Educação (CRUZ NETO, 2013).

No entanto, a partir do escrito, a comunidade escolar tem autonomia plena nas tomadas de decisão, e para garantir tudo isso, a eleição direta de gestores e conselhos escolares deve contar com a participação de 50% de toda a comunidade escolar (professores, pais, alunos e funcionários). Diante de todas essas mudanças no contexto da educação no estado, a gestão democrática deu um passo no progresso do ensino público.

Em seguida, discutiremos sobre alguns determinantes que, às vezes, impedem que a gestão democrática venha a ter os êxitos esperados na instituição escolar, pois a implementação da gestão é um avanço e ganho para a emancipação. Mediante isso, o que se busca na gestão democrática com o princípio da emancipação do sujeito é que, na instituição escolar, se tenha uma comunidade sem divisão e todos compartilhem do mesmo objetivo, que são metas e ações na busca da melhoria e da boa qualidade do ensino.

3.2 Determinantes que influenciam a gestão escolar sobre os princípios da gestão democrático-participativa

Nesta seção, trataremos sobre a nova roupagem da gestão escolar como forma de descentralização nas tomadas de decisão, se bem que, na atualidade, algumas escolas ainda se defrontam com formas de autoritarismo nas decisões; também há outros determinantes que a gestão escolar sofre na forma de gerir democraticamente, levando a concepção da autonomia para outro sentido.

Diante de todas as transformações que estamos presenciando e, ao mesmo tempo, vivenciando na atualidade, a escola não pode ficar de fora dessas mudanças, e uma delas é o modo de gerir a comunidade escolar, pois a forma da escola traçar seus objetivos e metas por meio das ações pedagógicas refletem nos sujeitos que fazem parte da sociedade; e para modificar essas atitudes diante das mudanças globais de concepção no gerir a escola, à luz de alguns autores, poremos em discussão a quebra de paradigmas predominantes nas escolas públicas no presente. Sendo assim, Lück (2011, p.22) ressalta:

À luz desse entendimento, conclui-se que são necessárias modificações sensíveis no contexto da educação brasileira, a fim de que o país como nação e sua população possam participar da globalização da economia e internacionalização técnico – científica tanto usufruindo de seus benefícios como fazendo parte integrante desse movimento internacional.

Para que possamos definitivamente usufruir essa educação que vise à participação de todos na busca da melhoria, é primeiramente mudar nosso ponto de vista acerca de algumas atitudes diante da condução da instituição escolar, mas, para isso, é preciso aprofundar o significado de participação, pois o que se busca é a educação de boa qualidade com a participação de todos.

Antes de tudo, essa perspectiva de participação na forma de administrar, e na escola essa visão é totalmente diferenciada, iniciou-se com a revisão dos pressupostos dos teóricos do taylorismo e sua substituição por convicções que prezassem a flexibilidade, o respeito e a tolerância. Mesmo durante um processo lento, os princípios da participação poderiam mudar a configuração nos modos de gerir, e esse feito está sendo vivenciado timidamente na instituição escolar. (GUTIERREZ E CATANI, 2013).

Segundo Gutierrez e Catani (2013, p. 78), o ato de participar “consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo”. Este é um dos

princípios da gestão democrático-participativa, a autonomia, em que se busca no gerir da instituição escolar a demanda da educação de boa qualidade. Libâneo (2011, p. 329) considera a participação da seguinte forma: “significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola.” Isso caracteriza a presença de todos na busca do mesmo objetivo, que é uma escola emancipada e atenta às mudanças de conceito a respeito da participação no âmbito escolar e a comunidade em si, na pretensão de uma escola melhor e um ensino de boa qualidade. Ainda sobre a participação, Libâneo (2011, p.328) afirma:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomadas de decisão e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

É por esse conceito que a participação de todos no bom funcionamento da escola propicia um lugar acolhedor, de boas relações e dinamismo com o processo de ensino-aprendizagem, mas também de método que viabilize o andamento do seu contexto, e a participação como forma de aproximar esse ambiente transformador da comunidade escolar. Nesse engajamento cria-se mais autonomia, isto é, a comunidade tem emancipação no opinar e contribuir das decisões acerca do futuro da instituição.

A escola um lugar de muitas particularidades. “Os estudos atuais revelam a instituição escolar como um organismo aberto, cuja estrutura e os processos de organização e gestão são constantemente construídos pelos que nelas trabalham e pelos seus usuários.” (LIBÂNEO, 2011, p. 200). A escola e o ensino de qualidade que almejamos dependem da colaboração de todos que a constituem, e como são pensadas as metas a serem alcançadas por todos, isto é, como esse organismo é construído, de forma que todos participem nessa idealização de um lugar em que todos tenham de se doar ao máximo para um ambiente democrático.

Segundo Cardozo (2015, p. 90): “a autonomia deve ser uma conquista permanente e primar pela liberdade e capacidade de decidir de forma coletiva, construindo a gestão como processo de coordenação colegiada de iguais e não de chefes/diretor e subordinados.” Diante disso, a gestão democrática visa garantir essa construção de autonomia, visto que deixa de lado essa visão arcaica de subordinação por parte do “diretor” (a) escolar, o qual detinha e ainda detém o poder de decisão.

A concepção na forma democrática de gerir a escola e a autonomia, dentre outros aspectos, são princípios essenciais nas tomadas de decisão com a participação de toda a comunidade. Um fato primordial para que haja autossuficiência nos processos pedagógicos é a construção de laços afetivos entre todos que constituem a instituição para o melhor compartilhamento de objetivos e solução dos problemas.

A respeito disso, Libâneo ressalta:

[...] princípios da concepção de gestão democrática – participativa: autonomia as 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 de atividade; 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, 2011, p. 333).

Esses princípios essenciais mencionado acima que asseguram a gestão democrática têm o intento de garantir a autonomia da comunidade escolar e também o eixo que fortalece toda a instituição, dando voz e vez para a idealização das metas traçadas e estipuladas, posteriormente postas em prática. Porém, essa mesma legislação que assegura a autonomia não confirma a existência da gestão participativa na instituição.

Sendo assim, Lück refere-se à gestão democrática da seguinte maneira:

[...] o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuir para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. (LÜCK, 2009, p. 24).

Para que a garantia desses princípios e as características da gestão participativa venham contribuir para o desenvolvimento da comunidade escolar e outras mudanças, é necessário que todos participem. Desse modo, serão alcançados os objetivos por parte da instituição, procurando sempre a promoção da boa relação e o intuito maior, a participação de todos na boa qualidade do ensino oferecido.

Sendo assim, Lück (2009, p. 70) afirma: “Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade [...]”. Além do objetivo principal da escola, que é o ensino – aprendizado dos alunos –, nela se constroem relações interpessoais no ambiente, que essas relações não interfiram no andamento das decisões acerca da finalidade da escola, e os princípios

emancipatórios da gestão participativa andem nesse mesmo compasso, pois essas relações devem ser harmônicas.

Paro (2008, p.25) expõe da seguinte maneira:

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la.

É imprescindível que toda instituição escolar repense e se modifique, para o real sentido da gestão democrática. Sendo assim, Cardozo ressalta:

[...] é necessário democratizar as escolas, os conselhos e os sistemas para que, de fato, tenhamos uma educação emancipadora dos sujeitos individuais e da sociedade. [...] defender a democratização é lutar pela superação das condições de alienação imposta pelo modo de produção capitalista. (CARDOZO, 2015, p. 90).

Desse modo, a gestão democrática tem por objetivo disseminar a autonomia, trazendo para as tomadas de decisão, os conselhos deliberativos, associações de pais e mestres, o grêmio estudantil, o corpo técnico – administrativo e dentre outros, para opinarem e planejar metas e objetivos acerca das demandas da escola, efetivando, assim, a participação de todos nas tomadas de decisão.

De acordo com Libâneo (2011, p. 338), “a maneira pela qual se compreendem a divisão de tarefas e de responsabilidades e o relacionamento e entre os vários setores determina a estrutura organizacional”. A forma como são dispostos os segmentos existentes e o papel de cada pessoa na instituição escolar mostra como são o ambiente, as relações e, acima de tudo, a responsabilidade de todos na construção de outra realidade no ato de gerir a escola.

Em relação a isso, Gutierrez e Catani (2013, p. 80) evidenciam um ponto de partida para que a gestão democrática alcance seu principal objetivo, “as características individuais também são importantes para uma gestão participativa bem-sucedida”. O reconhecimento e o lidar com personalidades diferentes e as características individuais da comunidade escolar são um dos empecilhos a ser trabalhados em busca da cordialidade nas tomadas de decisão na gestão participativa.

Segundo Lück (2009, p. 71):

[...] a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade,

não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Não basta, portanto, ter a gestão democrática como princípio ao gerir a escola se as atitudes dos profissionais inseridos no ambiente não correspondem a ela, não se doando devidamente, com engajamento, com esforço de mudança e dando sua parcela de contribuição na concretização das ações delineadas, e que todos internalizem essa essência de colaboração e participação. Só assim a escola terá patamares brilhantes na sua construção diária, como na formação de pessoas emancipadas e flexíveis diante dos problemas da sociedade.

Essa questão de toda a comunidade se fazer presente na autonomia do planejamento e decisões das metas da escola é importante, mas um determinante que, às vezes, impede a concepção de gestão democrática concreta no âmbito escolar é a desvalorização do saber das pessoas que compõem a comunidade onde a escola está inserida. Elas querem contribuir na execução de atividades, mas são ignorados pelas críticas de alguns profissionais que acham sua colaboração não pertinente, e isso deixa a participação em segundo plano, e sua presença só é válida nas reuniões para perguntar sua opinião. Não é assim que a autonomia é exercida.

Sobre isso, Paro (2008, p.52) afirma:

A questão da participação na execução envolve ainda uma importante contradição que parece comum no discurso dos que se põem contra a participação da população na gestão da escola pública. Trata-se 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 em que se exige que os mesmos pais participem (em caso, no auxílio e assessoramento a seus filhos) da execução do pedagógico, quando o inverso nos parecia o razoável.

Essa percepção de como os profissionais da escola deixa transparecer a insatisfação a respeito da participação da comunidade nas decisões e até mesmo na execução de tarefas pertinentes a eles, deixando claro que esse determinante presente a falta de colaboração e engajamento em um grupo minoritário revela que a gestão democrática para ser efetiva na escola precisa da união de todos para alcançar um objetivo maior.

4 OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NO ENSINO PÚBLICO EM DELMIRO GOUVEIA, AL

Isso é relevante porque a escola brasileira, de modo geral, não logra alcançar minimamente os objetivos a que se propõe.

(PARO, 2010, p. 770)

Neste capítulo, serão abordados os desafios encontrados pelo gestor escolar. A presente pesquisa é de cunho qualitativo e tem como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Esta entrevista realizou-se com o gestor de uma escola da rede estadual situada no município de Delmiro Gouveia, Alagoas.

A finalidade da pesquisa foi expor quais as adversidades encontradas pelo gestor (a) no cotidiano da instituição e como se posiciona ele nas tomadas de decisão, mediante os princípios da gestão democrática, em que a participação de todos é de suma importância para conquista de um trabalho democrático.

Antes mesmo de adentrar a análise da entrevista feita com o gestor, é preciso entender suas competências e atribuições, pois, na grande maioria, o trabalho autoritário prevalece, mas nessa nova roupagem de gestão democrática seu engajamento é demonstrar clareza de que a participação de todos no gerir da instituição é no coletivo, possibilitando o entendimento de que todos podem agir diante das dificuldades encontradas no dia a dia da instituição.

De acordo com Lück:

[...] competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. (LÜCK, 2009, p. 18).

Compete ao gestor (a) exercer liderança promovendo uma boa relação com as demais pessoas da comunidade escolar, deixando explícito o papel de cada um, além disso, fazer a mediação e não impor as demandas da instituição. Ainda segundo Lück:

[...] o diretor é o profissional a quem compete à liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p. 17).

Além do exercício de suas atribuições, o cargo do gestor também tem um caráter político, isto é, quando sinaliza nas suas intervenções pedagógicas a práxis de um ensino de forma humanizada e consciente com o intuito de levar o aluno a refletir sobre questões atuais, e tudo isso o gestor (a) articula nas ações planejadas com os demais profissionais da organização. Percebemos que as atribuições contidas no cargo de gestor (a) não são simples, muito menos fáceis, mas na atualidade, o que se deseja é que ele possa promover um trabalho democrático.

Paro ressalta:

Assim, é por motivos políticos (convivência entre sujeitos com interesses diversos) que desejamos um diretor cuja ação esteja articulada ao bom desenvolvimento de um ensino fundamental comprometido com a construção de personalidades humano-históricas, e que seja à base da formação do cidadão. (PARO, 2010, p. 776).

É assim que um gestor (a) articulado (a) e engajado (a) com os princípios da participação de todos consegue estabelecer o comprometimento com os demais profissionais responsáveis pela construção de cidadãos reflexivos, humanos e democráticos, que são fatores primordiais. Esse desenvolvimento só é possível quando todos participam e almejam educar para além da sala de aula.

O gestor (a) escolar depara com outros fatores, como estruturais e materiais, que impossibilitam suas forças na busca de uma educação de boa qualidade. Segundo Paro (2008):

[...] ‘princípios e métodos de administração’ aprendidos em tal curso dessem ao futuro diretor alguma instrumentalização que o ajudasse a enfrentar os complexos problemas de uma escola real, que não se encontra em nenhum manual de administração (empresarial); como se o diretor tivesse autonomia para administrar muito mais que problemas de escassez de recursos excesso de exigências burocráticas absurdas em sua função na escola; como se, enfim o problema da escola pública que temos fosse técnico (administrativo de recursos) e não político (falta de recursos por omissão do Estado). (PARO, 2008, p. 23).

Posteriormente, analisaremos a entrevista realizada com um gestor de uma escola estadual no município de Delmiro Gouveia sertão Alagoano. Por meio dessa análise, perceberemos as tomadas de decisão, e analisaremos os principais desafios do gestor (a) no sertão alagoano dando ênfase ao cotidiano escolar.

4.1 A análise

Realizamos uma entrevista semiestruturada, de acordo com o objetivo geral, que visou a analisar os principais desafios do gestor escolar em uma escola pública da rede de ensino estadual em Delmiro Gouveia, AL. O diálogo foi concedido em um momento com o gestor José (nome fictício do entrevistado).

Na ocasião, não houve muitos problemas para conseguir a entrevista. Entrei em contato com o entrevistado pessoalmente, o qual aceitou, solicitando que fosse agendada para depois da segunda feira, visto que assumira a gerência da instituição há pouco mais de uma semana e estava resolvendo questões burocráticas.

Depois da elaboração do roteiro de perguntas (APÊNDICE) e da realização da entrevista, foi feita a transcrição, vez que foi gravada para conseguir registrar melhor as respostas do entrevistado.

O gestor José tem formação em Biologia e trabalha há cinco anos na Educação. Foi recentemente eleito como o novo gestor da instituição onde trabalha. José foi indagado sobre o que entendia a respeito da gestão democrática, ele foi preciso e objetivo em sua resposta, deixando explícito o seu desejo de como será sua gestão durante 2 (dois) anos na instituição.

De acordo com minhas propostas, uma delas foi a gestão ser democrática, aquela gestão de que a comunidade escolar participa! Então tinha segmento professor, segmento aluno, segmento pais e segmento funcionários e todos esses juntos. Tem voz ativa dentro da escola, então a gestão democrática resume-se basicamente à ação de todos, a união de todos os segmentos pra que a gestão da escola possa atingir todos os pontos necessários para que se tenha, na verdade, uma educação de qualidade. (José, grifo nosso).

Percebemos que ele é sucinto no conhecimento sobre o princípio da gestão democrática ao mencionar a participação de todos no bom funcionamento da instituição, em razão de que sua proposta de campanha foi a gestão ser democrática, pois, a escola, para desempenhar um bom papel, é preciso a união de todos na busca da educação de qualidade em que ele menciona, a todo o tempo, a união de todos.

Para se chegar à autonomia com a participação de todos que ele sugere na sua fala, Cardozo (2015, p. 90) afirma que “[...] a autonomia deve ser uma conquista permanente e primar pela liberdade e capacidade de decidir de forma coletiva, construindo a gestão como processo de coordenação colegiada de iguais e não de chefes/diretor e subordinados.”

Ainda sobre a gestão democrática, perguntamos ao gestor José o que ele caracteriza na sua visão como traços da gestão democrática. Ele cita dois pontos que vê como essenciais na forma democrática.

As características é que, nós temos de ser democráticos e temos de dar abertura para que as pessoas, além de dar sugestões, possam criticar, indiquem algum caminho para que possamos melhorar. Então, as principais características seriam essas, dar abertura e possibilitar melhorias, ouvir e tentar resolver esses problemas, e não só ouvir e deixar para lá, assinar e deixar para lá, tem de ouvir e de alguma forma buscar resolver e caso não conseguir pela escola, buscar parcerias com outras instituições para que possamos resolver. (José, grifo nosso).

Libanêo (2011, p.326) observa algumas características da gestão democrática:

Advoga, pois, que a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão da participação. Ou seja, a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada.

A essência da gestão democrática visa às atividades e ações na coletividade buscando os objetivos comuns com a participação de todos. Por outro lado, precisa de responsabilidade individual para que essas ações coordenadas sejam equilibradas e se obtenha êxito. Um fator preponderante para que a gestão participativa tenha a devida amplitude nas ações desenvolvidas na escola é a disseminação entre a comunidade escolar e os pais.

A falta de conhecimento é um dos aspectos que promovem o distanciamento da participação da comunidade escolar e o entrevistado deixa evidente na fala abaixo.

O único conhecimento que eles tiveram até agora foi no processo de eleição, que a partir do momento em que apresentei minhas propostas, eu dei uma introdução sobre essa questão da gestão democrática. (José, grifo nosso).

Segundo Demo (2000, p. 150), a participação de todos na escola é de essencial importância e firma que, “[...] na democracia – a direção precisa ser democraticamente controlada, por todos, incluídos os pais de alunos e a comunidade circundante. Deve ser pressionado, cobrado e seguido de perto”. Então, a participação deve ser considerada por todos, não excluindo um ou outro por não ter conhecimentos pedagógicos, mas o entendimento de participação inclui o desejo de buscar melhorias, decidir estratégias e metas

para o alcance do progresso, seja nas questões estruturais, pedagógicas, seja outros fatores, mas que seja feita por meio dos profissionais.

O modo de participação é destacado na sua fala demonstrando total responsabilidade no gerir a escola, como a autonomia de todos no planejamento e ações desenvolvidas na instituição.

As responsabilidades são divididas de acordo com o cargo de cada um, então o gestor tem as atribuições dele, o coordenador tem... as suas atribuições, o articulador pedagógico tem suas atribuições, o professor, o aluno. Então cada um dentro das suas habilidades..., suas competências terão suas funções delegadas pelo gestor, pela gestão da escola. (José, grifo nosso).

Mesmo trazendo a importância da autonomia em sua fala, ele demonstra algumas características da gestão na forma “administrativa” quando diz “delegadas pelo gestor, pela gestão da escola”, mostrando-se confuso ao relatar isso na finalização do seu pensamento.

Paro (2008, p. 19) sublinha: “[...] alguém que dá abertura ou que permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir ‘ditador democrático.’” Então a participação dos membros da instituição não se delega, e sim se concede ao longo de um processo, no qual os primeiros passos já foram dados, quando se manifesta o interesse pela democracia no âmbito escolar.

Dentre vários aspectos importantes para se alcançar a autonomia de todos nas ações planejadas e nas tomadas de decisão na instituição, um deles é o conselho escolar, que dá norte nos atos e atribuições da escola, e na referida instituição não está ativo de acordo com o sujeito da pesquisa.

Não. O conselho escolar não é atuante, mas... É... Desde quando iniciei né! Já tivemos algumas reuniões e a partir do momento que minha gestão iniciou ele está se tornando atuante, só que ainda faltam alguns membros que nós temos que preencher essas lacunas. (José, grifos nossos).

Em contrapartida, ele afirma o anseio de colocar o conselho escolar em atividade, reafirmando a importância da participação de todos para construção de uma gestão democrática, é necessária a colaboração de todos. De acordo com Barbosa Junior (2013, p.28):

A perspectiva de idealizar o Conselho Escolar e o conselheiro precisa ser superada em nosso movimento, o que implica passar a trabalhar com pessoas reais, que

vivenciam um cotidiano e estão na escola buscando compreender e opinar, em última análise, sobre o projeto de educação da escola onde se encontram. Assim, se faz necessário descobrir que saberes são necessários a essas pessoas e o que desejam ao dedicar parte do seu tempo ao fortalecimento da gestão democrática.

O conselho escolar é fundamental no gerir da escola, pois ele subjetivamente detém autonomia para pôr em prática os projetos de que a escola necessita, mas é preciso que os membros escolhidos para fazer parte dele sejam atuantes nas decisões e execução dessas ações.

Um documento que dá autonomia à comunidade escolar e norteia as ações educativas de toda a comunidade escolar, o currículo e dentre outras atribuições é o Projeto Político-Pedagógico (PPP) que se apresenta na Lei n.º 9.394 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). A falta de atualização desse documento é um dos problemas encontrados na gestão conforme a fala a seguir.

Eu estou aqui na escola desde 2015. Desde quando eu entrei, a última atualização foi em 2016, e não houve periodicidade nenhuma [risos], foi em 2016, e está lá, certo. Inclusive é como se fosse um documento que está arquivado, a gente não fica utilizando ele sempre. Então, a partir de hoje, nós vamos atualizá-lo novamente devido à questão da BNCC⁴ e vamos colocá-lo em prática, deixar ali [apontando com o braço] inclusive disponível para todos que possam dar uma folheada e saber quais são seus direitos e deveres, quais são as práticas da escola. (José, grifo nosso).

Há clareza de que a instituição tem o Projeto Político-Pedagógico (PPP), mas seu uso não corresponde ao que se esperava, por ser um documento que dá autonomia a todos e, mesmo assim, é considerado um arquivo inutilizado pela instituição. Em contrapartida, o gestor expressa o desejo de colocá-lo em evidência fazendo a atualização com base na nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e conceder o direito de toda a comunidade escolar ficar por dentro das diretrizes e atribuições da instituição de que fazem parte.

De acordo com Lück (2011, p.81):

No caso de gestão da escola, corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu projeto político pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação. (LÜCK, 2011, p. 81).

Na construção do PPP com a participação de todos que fazem parte da instituição e com representação dos pais, abrem-se possibilidades de diálogo entre todos na construção de

⁴ Base Comum Curricular

ações viáveis para mudanças significativas nas atitudes coletivas e, assim, fortificando os grandes elos de mudança na educação. Uma das ações que também são contempladas na criação do PPP e dá voz aos alunos da instituição, na representação, é o grêmio estudantil. A respeito disso, o gestor é persuasivo ao dizer que não existe o grêmio estudantil na instituição e há interesse em mudar essa realidade com a ajuda de parceiros para a criação.

Não. A escola não tem nada disso, inclusive na minha proposta tinha essa questão do grêmio estudantil, e como estou aqui há uma semana não tive tempo de organizar, mas nós sabemos que tem alguém da UFAL que organizou esse grêmio na Luiz Augusto, na Francisca Rosa e queremos chamar esse responsável para cá, para poder orientar os alunos e realizarmos a formação do grêmio estudantil de maneira correta. (José, grifo nosso).

Além do grêmio estudantil que atualmente não está em atividade, outro fator que também dá autossuficiência, e não foi relatado por José, é a Associação de Pais e Mestres (APM) que, no coletivo, dá autonomia nas tomadas de decisão nas ações planejadas. Paro (2010, p. 776) destaca: “[...] é preciso contemplar maneiras de conceber a direção escolar que transcendam a forma usual de concentrá-la nas mãos de apenas um indivíduo, que se constitui o chefe geral de todos.”

Como eu disse anteriormente, pelo fato de ter pouco tempo de gestão, ainda não pudemos observar essa questão da legislação em si, mas pelo o que eu prezo, eu estou fazendo com que realmente essa gestão democrática seja válida, então todo mundo está participando de todas as decisões que a gestão toma na escola. Então, desde um simples cardápio da merenda, até uma decisão de um evento de quando vai ser, fazemos pesquisa com os alunos, com os professores e a gente toma as decisões, mas referente à legislação, ainda não tivemos tempo de sentar e estudar para colocá-la em prática. (José, grifo nosso).

O gestor demonstra um leve avanço para mudar a realidade dessa instituição, mesmo sem estar ciente da legislação vigente que assegura a gestão democrática, mas isso não significa que o princípio democrático esteja sendo posto na prática por completo, necessita de muito mais atitudes coerentes com as conjecturas evidentes quando se põe em ação a gestão democrática. Segundo Lück (2009, p. 71): “[...] a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática.”

Antes de ter essa visão, mesmo ainda longe do ideal do que seja realmente a gestão democrática, o gestor relata que já presenciou a forma autoritária de administrar e a tentativa de gerir a instituição de forma participativa.

Eu trabalhei já, em duas escolas do estado em Delmiro Gouveia [...] e percebi que há uma tentativa de ter, de haver uma gestão democrática, mas na prática, seguindo a definição do que é uma gestão democrática, eu creio que não! Só no papel. (José, grifo nosso).

Percebe que, há uma tentativa por parte de certas escolas principalmente no município mencionado em busca de implementar os princípios da gestão democrática, mas, na prática, só existe no papel, trazendo a evidência de que a luta pela democracia escolar ainda está distante do que pensávamos. Segundo Paro (2008, p.27):

A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalista de gestão colegiada e de participação que, por mais bem- intencionadas que sejam, procurar agir ‘em nome da comunidade’, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecido com o processo e sem dar- lhes acesso ao questionamento da própria forma de ‘participação’. (PARO, 2008, p. 27).

Mesmo com a tentativa de gerir a instituição escolar de forma participativa, ainda se encontram resquícios da forma autoritária de gerir a instituição escolar e, por outro lado, a relação de poder presente na gestão, que José menciona em sua fala a seguir, pressupunha que, por ter certa relação mais próxima com as pessoas que compõem o Conselho Escolar, as decisões não eram decididas por todos e sim, com o aval dele.

É, como eu sou recente na escola, as tomadas de decisão se concentravam nas mãos do gestor, o gestor resolvia e pedia para que o conselho apenas lesse e assinasse, pois tem de ter o aval do conselho, então era um monopólio. (José, grifo nosso).

Conforme Libanêo (2011, p. 344) se posiciona:

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

A valorização da participação de todos nas tomadas de decisões a partir do princípio da gestão democrática, e isso é possível quando o processo de eleição para a escolha do representante legal por meio do voto de todos que compõem a comunidade escolar e os pais, e segundo o gestor José, o processo eleitoral ocorre de forma que todos participem e votem de acordo com as proposta dos candidatos.

Demo (2000, p. 150) destaca o seguinte:

Primeiro, considero que a eleição de diretor não pode ser vista como uma ‘eleição qualquer’, porque não se trata de cargo eletivo usual, mas de ‘direção da escola’. Neste caso, entra um fator próprio, que podemos chamar de ‘mérito’ acadêmico, com base na formação especializada.

É nesse mérito, com base na formação especializada da pessoa a concorrer ao cargo de gestor (a), que a eleição deve ser considerada como ação transformadora que na maioria das vezes não é caracterizada dessa maneira, e sim de forma que tenha o poder nas mãos deixando o princípio democrático de lado.

Sim. Tem um prazo de inscrição, depois tem o prazo de campanha, para depois ter o prazo da eleição. Então, quando tem o caso da campanha; a gente convoca as reuniões com os pais e informa que a escola está passando por esse processo e pede que todos participem. Então, todos realmente estão cientes do que acontece e todos votam, inclusive alunos, professores, enfim a comunidade geral vota, e é um processo superdemocrático, pelo menos desse último em que eu me elegei e eu pude acompanhar. Foi democrático. (José, grifo nosso).

Segundo Libanêo (2011):

[...] a gestão democrática não pode ficar restrita ou discurso da participação e as suas formas externas – as eleições, as assembleias e as reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem. Além disso, a adoção de práticas participativas não está livre de servir à manipulação das pessoas, as quais podem ser induzidas a pensar que estão participando. (LIBÂNEO, 2011, p. 335).

Não adianta limitar-se ao discurso da participação ou na manifestação das campanhas eleitorais se os demais aspectos da gestão democrática ficarem de lado. Ao refletir sobre os diversos problemas no ensino público foi necessário indagar ao entrevistado como ocorre o relacionamento com a Secretaria de Educação. É perceptível sua insatisfação.

A questão da colaboração das gerências e da pessoa que realmente tenha poder, que é a Secretaria de Educação. Então, quando a gente solicita alguma coisa, às vezes, há uma demora, às vezes, não há retorno, não há uma informação clara de como deva ser resolvido, então, eu acho que a pior coisa é não ter o apoio dessas pessoas. Temos que, às vezes, até ouvir calados, como agora há pouco [risos] ouvi algumas coisas de que não gostei como gestor, porque nós apenas representamos a escola, mas o que adianta representar a escola e não ter recursos para poder geri-la. Se faltar uma merenda, faltar uma coisa, tem todo um protocolo, que para chegar essa merenda, temos de seguir, mas enquanto isso como é que os alunos vão comer amanhã!? se esses protocolos demoram? Então eu acho que falta um pouco de parceria e retorno rápido nas nossas demandas. (José, grifo nosso).

A fala demonstra que o gestor escolar, além dos desafios cotidianos existentes na instituição, há outros fatores externos também que influenciam a organização no gerir, pois

limita as atitudes e ações desejadas, visto que, se os órgãos responsáveis não dão a devida assistência ou respaldo quando se solicita, o gestor fica de mãos atadas. De acordo com Lück (2011, p. 44), “a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomadas de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas”.

Gutierrez e Catani (2013, p.79) refletem o seguinte:

Assim sendo, numa perspectiva estritamente conceitual, transferir autoridade e a responsabilidade pela gestão de um bem público para o grupo diretamente envolvido no trabalho é uma prática democrática e socialmente justa, desde que não se escondam por trás o incentivo a ações de natureza corporativa, e tampouco a intenção por parte do Estado de se desfazer de suas obrigações para com a população. (GUTIERREZ; CATANI, 2013, p. 79).

Para alcançar o objetivo de uma educação de qualidade, é preciso a união e a parceria de todos, ou seja, o gestor escolar e os órgãos competentes precisam se unir, cada um com sua competência e responsabilidade acerca das ações que a escola necessita.

Não é só a respeito dos órgãos competentes que a instituição tem uma lacuna a ser sanada em relação ao bom andamento, uma vez que a transição de uma gestão para outra dificulta não só questões burocráticas, mas a agilidade das orientações e ações a serem desenvolvidas por parte de todos. A fala abaixo deixa explícito o seu descontentamento com a transição e o não cumprimento do estatuto.

Sim. Na questão da transição, de um diretor para outro, mas segundo o regimento, teríamos todo um apoio para que essa transição fosse feita de maneira que ninguém percebesse, que não externassem dificuldades, mas simplesmente me entregaram um monte de papel e falaram que tinha que resolver, que tinha que ir ao banco resolver questões financeiras, que eu teria que ir à gerência resolver questões, só que orientações não recebi nenhuma, estou indo com a cara e a coragem, e porque eu realmente amo ser educador, porque, se não, eu não faria esse esforço. Várias pessoas disseram, se fosse eu desistia; não, eu não vou desistir, porque eu vim de escola pública, eu sei como é... Eu sofri muito e não quero que meus alunos passem por isso, então quero contribuir para que eles sejam pessoas de bem, que contribuam com a sociedade e realmente aprendam independentemente de qualquer dificuldade que possam surgir aqui na escola. (José, grifos nossos).

Um aspecto a ser pensado a respeito da transição de uma gestão para outra, quando não há comprometimento do antigo gestor (a) em repassar os trâmites legais e ajudar o próximo na dinâmica da escola, dificultando no andamento e mostrando que o estatuto escolar na referida escola não dá o respaldo merecido ao próximo gestor. Uma sugestão para que isso possa ser amenizado é um termo de compromisso firmado com os dois gestores o eleito e o que está deixando a instituição Lück (2009, p. 18) diz que “[...] é necessária de modo a tornar

o diretor capaz de lidar com a complexidade das dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho escolar envolve”. Além de todas as adversidades existentes no cotidiano escolar, ele deve ter várias destrezas para contribuir na formação dos seus alunos.

Diante de todos esses desafios que um gestor (a) tem por obrigação superar, e perante os obstáculos impostos, também há um desejo de melhorar as condições ao gerir a instituição de forma que todos tirem proveito dessas mudanças. O gestor José, ao responder sobre a forma democrática de gerir a instituição, deixa nítida a alegria e o desejo de mudança nesse novo formato.

No caso da gestão democrática! Eu vejo que é uma ótima forma de gerir uma escola porque não tem como você gerir uma escola sem saber quais as necessidades dela, e principalmente ouvir as pessoas que estão necessitando, então a partir do momento em que a gente tem um aluno que fala e nós podemos ouvir esse aluno, e podemos ajudar a resolver esse problema eu acho que aí está a prática da gestão democrática. A partir do momento em que um pai vem dar uma sugestão e você tem como acatar, tem como resolver, tem como melhorar a situação da escola, aí a gente vê que gestão democrática realmente está funcionando. Eu espero que isso não regrida, mas é triste ver um diretor resolver tudo e só impor para que todos cumpram sem saber se o pessoal está gostando ou não, e se realmente está atingindo o que deve ser atingido. O conhecimento, o ensino do aluno; quando a aluno não aprende, tudo o que foi feito foi jogado no lixo. Porque o principal foco da escola é fazer com que o aluno aprenda, que ele saia da escola formado para poder interagir com a sociedade, ser crítico, poder melhorar o ambiente em que ele vive. (José, grifos nossos).

Sendo assim, Lück (2011) destaca o seguinte:

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação de várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LÜCK, 2011, p. 36).

Percebemos que o gestor José acredita na gestão democrática como forma de dar autonomia a todos da comunidade escolar, quando menciona em sua fala para não regredir, em razão de que o ambiente em questão transforma os indivíduos inseridos nele, havendo modificações no modo de ver e agir. A partir daí, as ações planejadas saem do papel com facilidade. E segundo Libanê (2011) a participação é o principal meio para assegurar a autonomia, daí a importância da colaboração de todos para o alcance das metas e ações planejadas por todos.

A concretização da autonomia dos profissionais e do conselho existente na escola mostra que, para que ela tenha êxito na instituição escolar, as dificuldades sejam elas quais forem, as pessoas que a constituem precisam “vestir a camisa” e lutar contra todos os percalços que venham a distorcer o sentido primordial da gestão participativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou apresentar os desafios do gestor escolar por meio de um estudo de caso realizado em uma escola pública localizada no sertão alagoano, na cidade de Delmiro Gouveia. Desse modo, foi necessário fazer um resgate no processo histórico. Devido ao marco de separação de Alagoas das terras pernambucanas, houve vários conflitos de interesses, e isso influenciou muito no processo educacional. As alianças feitas e os vários governantes deixaram marcas irreversíveis, visto que todos que entravam não davam continuidade aos processos pedagógicos.

Contudo, uma das características presentes no estado alagoano era o coronelismo que trazia consigo o autoritarismo, essas práticas muito fortes na sociedade na época que atualmente essa ação é exercida com outra nomenclatura; esse ato do coronelismo oriundo das famílias tradicionais que dominavam o plantio da cana-de-açúcar, a cultura predominante.

No interior do estado, na Vila da Pedra, que hoje conhecemos por Delmiro Gouveia, a chegada do pioneiro e bem-sucedido gestor Delmiro Augusto da Cruz Gouveia, com seu modo de “civilizar e educar”, modificou a realidade daquelas pessoas que constituíam a vila; de forma rígida, usando a prática do coronelismo e patriarcalismo aparentemente mudou a vida das pessoas daquela região, e sem sombra de dúvida do seu empreendimento que era o objetivo principal.

A pesquisa em si trouxe grande relevância na discussão das dificuldades e desafios que o gestor (a) escolar encontra no dia a dia da instituição, deixando claro que é necessário o engajamento de todos, que a instituição não é feita por uma única pessoa, mas por um grupo de pessoas que a constituem, e a gestão participativa, para a qual o gestor (a) é eleito de forma democrática, contribuem para essa autonomia almejada por toda a comunidade escolar.

Na investigação feita, alguns aspectos sobressaíram entre os demais, como o documento que dar norte a instituição, a falta de pessoas comprometidas para ocupar uma vaga no conselho escolar, pois pequenas atitudes e ações tomadas podem modificar a realidade da instituição. Como também os resquícios da prática do coronelismo acompanhado do autoritarismo ainda presente no sertão, pois contribuem nas ações dos sujeitos que constituem a instituição que ainda tem um pensamento voltado para aquele que lidera a “chefia”.

Sendo assim, a problemática investigada acerca da gestão participativa apresentou que o desejo de se ter uma gestão democrática é grande, mas ainda faltam fomento e mais ânsia de

modificar o meio onde convivem, e questões burocráticas são grandes empecilhos, mas com o compromisso de todos, podem ser superados. Aparentemente, o desconhecimento por parte dos pais, alunos e demais pessoas, de como é conduzida a instituição e de que eles são de fundamental importância no gerir, demonstra que a essência da gestão participativa ainda não foi disseminada como deveria ser, que ainda nos referimos ao gestor (a) escolar como autoridade máxima, e os demais estão ali para cumprir o papel delegado por ele.

Diante disso, na legislação vigente no país que sublinha a gestão democrática/participativa como forma de lei e que sua prática na escola ainda é pouco difundida, sendo assim, procurar meios para que, com o estudo dessas leis, como também a presença de todos na elaboração do Projeto Político pedagógico (PPP) se abram portas para o conhecimento como também a execução dessas ações, ou seja, evidenciada a verdadeira essência, de maneira que, a forma de gerir a instituição sobressai acima de tudo a autonomia.

Na falta ou ausência de alguns dos segmentos essenciais na instituição escolar, fica evidente a carência de comprometimento das pessoas em prol de uma educação de boa qualidade, e para isso a atuação delas é necessária para o fortalecimento das decisões tomadas.

A coleta dos dados evidenciou uma realidade e prática que muitas instituições costumam esconder em relação ao documento que dá norte às ações pedagógicas; ele está parado dentro de uma gaveta, empoeirado, sem a merecida atualização e utilização no que se refere às necessidades e metas a serem cumpridas. Esse documento, por si só, já garante autonomia para todos da instituição, mas, para isso, é preciso sua atualização com a participação de todos e posterior divulgação dele na organização: o Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Conclui-se que os objetivos traçados foram alcançados, trazendo uma realidade cruel da instituição, os desafios do gestor (a) na atualidade são de outra natureza, as dificuldades existentes na escola como repasses financeiros, questões burocráticas, problemas estruturais e falta de materiais ainda prevalecem, mas pequenas coisas oriundas da falta desses itens deixam acomodar-se, e o princípio da gestão democrática perde-se em meio a outros fatores desnecessários. Sua prática fica só no processo eleitoral, e a verdadeira essência da autonomia fica em meio às falácias, sem ações concretas.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Secretaria de Estado da Educação de Alagoas. **Carta de Princípios da Educação**: construindo a escola cidadã. Maceió: SEEL, 2000 a.

_____. **Lei n.º 6.196**, de 26 de set. de 2000. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Estado de Alagoas e adota providências correlatas. Maceió: Gabinete Civil, 2000b.

_____. **Constituição do Estado de Alagoas**. Atualizada até a Emenda Constitucional n.º 38/2010. Maceió: Governo do Estado, 2013. Disponível em: <<http://www.procuradoria.al.gov.br/legislacao/constituicao-do-estado-de-alagoas/Livro%20da%20Constituicao%20do%20Estado%20de%20Alagoas%20sem%20Capa.pdf>>. Acesso em: 4 maio 2017.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Plano Estadual de Educação 2015-2025**. Versão preliminar. Maceió, 2015. Disponível em: <<http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/admin/documento/2015/06/PEE-2015.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2018.

ARAÚJO, Sérgio Onofre Seixas. **Gestão democrática?: os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica**. Maceió: EdUFAL, 2007.

BRASIL. Lei de 15 de outubro de 1827. Manda crear escolas de primeiras letras em todas as cidades, villas e logares mais populosos do Imperio. **Coleção de Leis do Império do Brasil**, 1827, p. 71, v. 1, pt. I. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei_sn/1824-1899/lei-38398-15-outubro-1827-566692-publicacaooriginal-90222-pl.html>. Acesso em: 2 maio 2017.

_____. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais Nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Brasília: Senado Federal, 2016. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2018.

_____. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção I, p. 27.834-27.841.

_____. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**: Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2018.

BARBOSA JUNIOR, Walter Pinheiro. Um conselho para o cotidiano. In: VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima et al (Org.). **Conselho escolar**: processos, mobilização, formação e tecnologia. Fortaleza: Edições UFC, 2013. p. 25-40. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13252-livro-ufc-conselho-escolar-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 3 jun. 2018.

BRITO, Leide Daiane de Melo; MARTINS, Maria Izabella Brasil Almeida. Revisitando a memória escolar de Alagoas dos anos 30 e 40 do século XX. ENCONTRO DE PESQUISA EM ALAGOAS, 5., 2010, Maceió. **Anais...** Maceió: PPGE/Ufal, 2010.

CAETANO, Antônio Filipe Pereira. “Existe uma Alagoas Colonial?”: notas preliminares sobre os conceitos de uma conquista ultramarina. **Revista Crítica Histórica**, ano 1, n. 1, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufal.br/criticahistorica/attachments/article/53/Existe%20uma%20Alagoas%20Colonial.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2017.

CARDOZO, Maria José Pires Barros. A gestão democrática no plano estadual de educação do Maranhão: proposições e desafios. In: SANTOS, Inalda Maria dos Santos (Org.). **Planejamento e políticas educacionais do Brasil: diferentes contextos e perspectivas**. Maceió: EdUFAL, 2015.

CORREIA, Telma de Barros. **Pedra: plano e cotidiano operário no sertão**. Campinas, SP: Papyrus, 1998. (Série Ofício de Arte e Forma).

CORREIO DA PEDRA: Jornal. Vila da Pedra, coleção completa, 1918-1930. Maceió: Imprensa Oficial Graciliano Ramos, 2018. 4. v.

COSTA, João Craveiro. **Instrução pública e instituições culturais de Alagoas**: monografia escrita por solicitação do Ministério da Educação e Saúde Pública. Maceió: Imprensa Oficial, 1931. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/60896992/instrucao-publica-e-Instituicoes-Culturais-de-Alagoas-Craveiro-Costa>>. Acesso em: 5 dez. 2017.

CRUZ NETO, Tiago Leandro da. **Gestão democrática da educação: uma discussão sobre planejamento educacional e participação coletiva em Alagoas, 1999-2004**. Maceió: EdUFAL 2013.

DEMO, Pedro. Gestão educacional e cidadania: entrevista com Pedro Demo: notas para debate. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

GARCIA, Walter, E. Federalismo e gestão educativa no Brasil: notas para debate. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, Alberto Cosme. **Delmiro Gouveia: era uma vez no sertão...** Ribeirão Preto, SP: Fábrica dos Sonhos, 2010.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: UnB, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

GUTIERREZ, Gustavo Luís. CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios** (Org.). 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LEAL, Victor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto**: o município e o regime representativo no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

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

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão).

NASCIMENTO, Edvaldo Francisco. **Delmiro Gouveia e a educação na Pedra**. 2. ed. Maceió: Viva Editora, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2008.

_____. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

TONET, Ivo. **Educação para o capital**. 2. ed. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

VERÇOSA, Élcio de Gusmão. **Cultura e educação nas Alagoas**: história, histórias. 4. ed. Maceió: Edufal, 2006.

APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS CAMPUS SERTÃO – DELMIRO GOUVEIA CURSO DE PEDAGOGIA

- A) Nome da instituição: _____
- B) Nome completo de entrevistado: _____
- B) Tempo de magistério: _____
- C) Tempo de gestão escolar (de diretor de escola): _____
- ✓ Eleito: _____ Indicado: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Em sua opinião, o que é gestão democrática?
2. Diante da sua experiência, há gestão democrática nas escolas estaduais de Delmiro Gouveia?
3. Como ocorrem as tomadas de decisão da instituição?
4. O conselho escolar é atuante?
5. Como são divididas as responsabilidades nas tomadas de decisão na instituição?
6. Quais foram as mudanças instituídas na escola após a implementação da gestão democrática na legislação?
7. A comunidade escolar apresenta conhecimento sobre a importância da gestão participativa?
8. Quais as características importantes de uma verdadeira gestão participativa? Cite-as.
9. Qual o ano da última atualização do projeto político-pedagógico? Qual a periodicidade da revisão desse documento?
10. Para que os resultados planejados sejam alcançados, a participação de toda a comunidade escolar é de extrema importância. Na referida escola tem algum documento que relate sobre a autonomia de todos nas decisões?

11. Como é feita a eleição para decidir a nova gestão ao término do mandato anterior? Toda a comunidade é informada de quando e quem vai concorrer à nova gestão?
12. Com toda a sua experiência na carreira educacional, como você vê essa nova forma de gerir a instituição?
13. A escola tem associação de pais e mestres e/ou grêmio estudantil?
14. Em sua opinião, quais os principais desafios do gestor nos dias atuais?
15. Existe alguma dificuldade enfrentada no momento, ou algum ponto especial que mereça ser destacado?