



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

MAURICELE ALBUQUERQUE ARAÚJO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE SUA
IMPLEMENTAÇÃO EM ALAGOAS**

MAURICELE ALBUQUERQUE ARAÚJO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE SUA
IMPLEMENTAÇÃO EM ALAGOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia, da Universidade Federal de Alagoas – *Campus* do Sertão, como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marilza Pavezi

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

Bibliotecária responsável: Renata Oliveira de Souza CRB-4/2209

A663g Araújo, Mauricele Albuquerque

Gestão democrática: um estudo bibliográfico sobre sua implementação em Alagoas / Mauricele Albuquerque Araujo. - 2022.
51 f. : il.

Orientação: Marilza Pavezi.
Monografia (Pedagogia) – Universidade Federal de Alagoas.
Curso de Pedagogia. Delmiro Gouveia, 2022.

1. Educação. 2. Gestão educacional. 3. Gestão democrática. 4. Cultura organizacional. 5. Delmiro Gouveia - Alagoas. I. Pavezi, Marilza. II. Título.

CDU: 37.07

MAURICELE ALBUQUERQUE ARAÚJO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE SUA
IMPLEMENTAÇÃO EM ALAGOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
curso de Licenciatura em Pedagogia, da
Universidade Federal de Alagoas – Campus do
Sertão, como requisito parcial para a obtenção do
título de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Profa Dra Marilza Pavezi

Aprovado em 12 de dezembro de 2022.

Banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 MARILZA PAVEZI
Data: 12/12/2022 16:03:53-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa. Dra. Marilza Pavezi (Orientadora) Universidade
Federal De Alagoas-UFAL/ Campus Sertão

Documento assinado digitalmente
 ANA CRISTINA CONCEICAO SANTOS
Data: 12/12/2022 19:01:45-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa. Dra. Ana Cristina Conceição Santos (1ª Examinadora)
Universidade Federal de Alagoas-UFAL/Campus do Sertão

Documento assinado digitalmente
 RODRIGO PEREIRA
Data: 13/12/2022 21:59:37-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa. Dr. Rodrigo Pereira (2ª Examinador) Universidade
Federal de Alagoas-UFAL/Campus do Sertão

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, ao meu esposo, ao meu filho, aos meus pais e a toda minha família.

À professora Marilza Pavezi, minha orientadora, por ter estado comigo nos momentos de dificuldades, por sua impecável orientação, por sua paciência e compreensão, bem como pelo encorajamento constante.

Às minhas colegas de curso, que sempre pontuaram sugestões de métodos de pesquisas, de reflexões gerais sobre a condução do texto, bem como pela parceria de todas elas, que sempre me ajudaram com o incentivo necessário.

Às instituições nas quais estagiei, e aos seus respectivos gestores, que estiveram comigo nos períodos de preparação do texto, contribuindo e apoiando.

À minha família, que é minha base, e me auxilia a sempre pensar além e a me manter firme nos momentos de adversidade. Aos amigos de debates, que com posicionamentos sólidos incentivaram sempre a revisão do trabalho.

E, sobretudo, agradeço a Deus, por estar no controle de tudo em minha vida e por segurar minha mão quando mais preciso.

A todos que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, meu muito obrigada.

RESUMO

Este trabalho aborda o debate sobre os efeitos da introdução da Gestão Democrática no ambiente escolar. O principal objetivo foi analisar a influência nas tomadas de decisões, tanto no âmbito da legislação, como no âmbito da gestão. Foram selecionados dois trabalhos regionalistas que trazem essa discussão: *A gestão democrática da educação em Alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional* (2013), de Claudia Campos Cavalcante Gomes, que investiga o processo de gestão democrática apresentando problemas da cultura organizacional, e da dificuldade da implementação da prática da Gestão Democrática. O segundo trabalho avaliado é *Um olhar sobre os desafios do Gestor escolar: um estudo de caso em Delmiro Gouveia* (2018), de Liliane Santos, que investiga o papel do gestor no processo de construção e de promoção de uma cultura Democrática. Para esse fim, utilizou-se o método qualitativo, tendo como instrumento para coleta de dados a pesquisa bibliográfica acerca de estudos ligados à temática. A partir disso, levou-se a conclusão da importância da democratização da escola, como também a necessidade das discussões acadêmicas que amadureçam seus princípios, haja vista que a gestão democrática não é ainda uma realidade concreta no Brasil.

Palavras Chaves: Gestão, Gestão Democrática e Pesquisa Bibliográfica.

ABSTRACT

This work addresses the debate about the effects of introducing Democratic Management in the school environment. The main objective was to analyze the influence on decision-making, both in terms of legislation and management. Two regionalist works were selected that bring this discussion: *The democratic management of education in Alagoas: metamorphoses in the field of organizational culture* (2013), by Claudia Campos Cavalcante Gomes, which investigates the process of democratic management, presenting problems of organizational culture, and the difficulty the implementation of the practice of Democratic Pregnancy. The second work evaluated is *A look at the challenges of the school manager: a case study in Delmiro Gouveia* (2018), by Liliane Santos, which investigates the role of the manager in the process of building and promoting a Democratic culture. For this purpose, the qualitative method was used, with bibliographical research on studies related to the theme as an instrument for data collection. that its principles mature, given that democratic management is not yet a concrete reality in Brazil.culture.

Keywords: Management, Democratic Management and Bibliographic Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de gestão democrática no Brasil	18
Figura 2: Mapa de localização de Delmiro Gouveia	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

CF – Constituição Federal

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

FNDE – Fundo Nacional De Desenvolvimento Da Educação

LDB – Lei De Diretrizes E Bases Da Educação Nacional

PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais

PDE – Plano De Desenvolvimento Da Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

UNEAL – Universidade Estadual De Alagoas

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao meu Deus, a minha família e a professora Dr^a Marilza Pavezi. Sem eles nada seria possível. Foram uma constante fonte de motivação e incentivo ao longo de todo o curso.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	15
2.1. Administração e gestão escolar: conceitos, pontos e contrapontos.....	15
2.2. O perfil do gestor escolar na gestão democrática.....	19
2.3. Marcos da legislação e competências do gestor escolar.....	23
3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO EM ALAGOAS:	
METAMORFOSES NO CAMPO DA CULTURA	27
3.1. Administração escolar e gestão democrática: concepções a partir da realidade alagoana.....	29
3.2. Análise da cultura organizacional da escola.....	30
4. UM OLHAR SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO EM DELMIRO GOUVEIA – ALAGOAS.....	32
4.1. Breve histórico do surgimento de Alagoas e os desafios da educação.....	33
4.2. Gestão democrática: refletindo as bases da implementação.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
7. APÊNDICE A	47
8. APÊNDICE B	49

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho serão apresentadas as contradições da relação entre a teoria e prática, e a progressividade da aplicação da gestão democrática, com o intuito de traçar um percurso didático referente aos conhecimentos já aprendidos, bem como aos objetivos educacionais acerca da temática gestão democrática. Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, realizada através de estudos bibliográficos.

O repertório teórico dos textos utilizados na construção deste trabalho traz um debate que problematiza a educação no estado de Alagoas, à medida em que se discute sobre o projeto amplo e nacional de implantação da gestão democrática. A escolha desses textos foi feita com o intuito de mostrar as semelhanças entre capital e município nos seus problemas de gestão, como também mapear suas geografias territoriais e culturais diversificadas. Enquanto o trabalho de Gomes, (2013), centraliza suas análises nas escolas periféricas de Maceió, no cenário da política nacional, o trabalho de Santos, (2018), traz ao debate os problemas educacionais vivenciados pelas escolas e seus conselhos, no interior.

O interesse em discutir esta temática e abordar suas interfaces e desdobramentos surgiu da experiência vivenciada no estágio em gestão ofertado no curso de licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Durante o estágio, foi notório o papel desempenhado pela direção escolar, que fazia uma mediação entre seu papel diante da comunidade escolar com coordenadores, pais, professores, alunos e demais atores que compõem o ambiente, envolvendo todos no processo de aprendizagem, focalizando suas ações no sucesso integral de cada discente. O diálogo era o ponto de partida nas tomadas de decisões referentes aos diferentes segmentos da escola. Diante do que fora percebido no estágio, foi possível constatar a importância de pequenas ações independentes e de espaços de autonomia, que podem transformar toda uma cultura educacional e integrar cada vez mais a comunidade escolar.

Não obstante, há também uma motivação pessoal para a escolha do tema. A vida escolar dos meus irmãos mais novos. Ao observar o cotidiano escolar de ambos, percebi o quanto meu pai era ausente e pouco integrado à dinâmica escolar. Entretanto, mudou-se essa realidade a partir das diversas investidas da equipe gestora da escola que eles frequentam, a Escola Estadual Luiz Augusto Azevedo de Menezes, situada no município de Delmiro Gouveia – AL. Os esforços da gestão, através de projetos abertos à comunidade, fizeram os pais se sentirem motivados a participar da vida escolar dos filhos.

A partir dessa perspectiva pessoal, percebi o quanto uma gestão bem articulada pode transformar a realidade de uma unidade escolar. Mesmo não tendo casos extremos em minha família, pude perceber que o resultado dos estímulos ofertados pela escola foi positivo, não apenas para meus irmãos, assim como os demais estudantes, visto que outros pais passaram a atuar mais no convívio escolar, e acompanhar a vivência diária de seus filhos, o que proporcionou o fortalecimento da relação família-escola.

No entanto, é evidente que a realidade dessa escola não reflete a dinâmica de todas as escolas do estado. Em muitas a falta de autonomia dos gestores é uma questão preocupante que corrobora para a delimitação de espaços participativos, ocasionando posturas autoritárias, dificultando cada vez mais a comunicação e consequentemente a autonomia.

Neste contexto, de contradições e reflexões envolvendo a educação, e convicção de que a gestão democrática é indispensável para a mudança que as escolas precisam, foi traçada minha trajetória no desenvolvimento do objeto de estudo (análise da legislação referente à gestão democrática e seu impacto na rede pública de ensino do estado de Alagoas), e na construção dos problemas de pesquisa que pautaram a dinâmica do debate aqui apresentado.

O processo de formação identitário de uma escola é o momento essencial de construção de uma cultura educacional voltada para a formação social. Entretanto, disputas por espaços de poderes entre gestão, colegiados e conselhos acabam interferindo na criação de uma identidade democrática. Também, a negligência do poder público, a falta de fiscalização da sociedade civil, ou o próprio desconhecimento da legislação educacional por parte das instituições, prejudica na formação de uma cultura organizacional democrática no ambiente escolar.

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é analisar como a gestão democrática tem influenciado na descentralização das tomadas de decisões no ambiente escolar no estado de Alagoas. Como ela vem combatendo os problemas recorrentes das instituições, favorecendo a transparência e a pluralidade na gestão, bem como expô-la como a chave de mudanças nos diversos setores da escola, e a reação da população e gestão diante dessas mudanças.

A fim de atingir os objetivos aqui propostos, foram realizados levantamentos e a referida análise das produções científicas direcionadas aos estudos de casos, que tratam do tema da importância da gestão democrática no ensino público. Seleccionamos dois trabalhos regionalistas que trazem essa discussão, a saber: “A gestão democrática da educação em alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional”, de Claudia Campos Cavalcante Gomes, (2013), que investiga o processo, dificuldades e possibilidades da gestão democrática, implementado nas escolas públicas do estado de Alagoas; e “Um olhar sobre os desafios do

gestor escolar: um estudo de caso em Delmiro Gouveia” de Liliane Santos, (2018), que investiga o papel do gestor no processo de construção e de promoção de uma cultura democrática.

Foi utilizado um método qualitativo, tendo como instrumento para coleta de dados a pesquisa bibliográfica acerca de estudos ligados à temática. A pesquisa foi realizada através da busca e análise de materiais digitais e impressos.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

O ponto de partida é o entendimento de que a gestão democrática é um processo de participação consciente dos sujeitos aprendizes, que a democracia é praticada de fato no ambiente escolar. Para tanto, diversos autores escreveram sobre o tema da pesquisa, a exemplo de Paro (2001; 2003; 2008); Vasconcellos (2009); Lucke (2007); Libâneo (2007); Dourado (1990; 1998); Sorte (2005), dentre outras fontes, a fim de contextualizar a governança democrática no processo de democratização do país.

2. DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS

A pretensão deste capítulo é entender o processo de evolução da gestão escolar ao analisar a discussão sobre os conceitos de administração e seus propósitos até o modelo atualmente utilizado: a gestão democrática e participativa no âmbito educacional. A partir da necessidade de trazer algumas reflexões a respeito destes termos serão utilizados autores como Libâneo (2007); Lück (2007); Paro (2008) e Vasconcellos (2009), estes, são estudiosos fundamentais que apontam o processo evolutivo na prática, bem como para possíveis lacunas que existem no entendimento destas questões.

Atualmente, a escola tem sido o motivo de diversas discussões, sobretudo à gestão. Esta instituição vem adquirindo autonomia e legitimidade, no entanto, ainda são pertinentes algumas questões que necessitam de um aprofundamento nas discussões teóricas e práticas. Através disso, busca-se discutir os meandros deste processo evolutivo ao fazer um apanhado bibliográfico e teórico a respeito do tema na tentativa de entender o processo à luz do conceito de administração e gestão.

Gracindo e Wittman (2001), e Pereira e Andrade (2005), revelam que desde a década de 1990 têm-se debatido a gestão escolar. Estes estudiosos traçam o papel e o perfil que tinha o administrador escolar no tempo em que esse termo ainda era empregado pela sociedade, além de mostrar que foi um papel que se reconstruiu dando origem ao gestor escolar, principalmente, após a promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), onde não mais cabia uma identidade e um *modus operandi* tal qual se materializava naquele contexto histórico, político e social. Neste sentido, começou-se a pensar em um modelo de gestão escolar no qual a comunidade tivesse um papel ativo. Também, surgiu a preocupação em produzir literaturas que viessem a explorar as mudanças trazidas a vida dos professores, alunos e da própria sociedade.

2.1. Administração e gestão escolar: conceito, pontos e contrapontos

O termo “gestão” tem sua origem na palavra *gestione* que está ligada ao sentido de gerir ou de administrar. Contudo, mesmo com este significado, muitas outras concepções foram dadas ao longo do tempo. No dicionário Andrade (2001), a concepção expressa é que a gestão é algo burocrático, sem uma visão humanística, com ênfase na produção e distribuição de bens, perpassando por orientação e planejamento.

Neste sentido, Garay (2011), aponta que gestão é o processo no qual se dirige uma organização, e por meio disto, se dá a tomada de decisões relacionadas às demandas e os

recursos disponíveis. O autor supracitado explana que a gestão está relacionada ao processo administrativo, abordado por Fayol em 1916. Conforme este, alguns atos como planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de instituições são os objetivos a serem alcançados.

Como mencionado, este capítulo vai englobar as temáticas administração e gestão mediante um conjunto de bibliografias com o percurso de cada uma na história. Porém, ao se tratar da instituição escolar, será empregado o termo “gestão” já que o sentido de administrar no caso das escolas se tornou obsoleto. Segundo Santos Filho (1998), o termo “administrar” dentro do âmbito escolar expressa uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada.

De fato, isso também está alinhado com o processo de concepção de poder e autoridade. Por isso, o termo “gestão escolar” abrange um sentido de compartilhamento de saberes, de democracia, etc. Por mais que na prática isso não ocorra em sua totalidade. Já os teóricos Bordignon e Gracindo (2000), entendem que cuidar de uma instituição escolar é diferente de cuidar de outras organizações sociais, sobretudo, porque são finalidades diferentes, bem como a estrutura e as relações que adentram e saem do ambiente escolar.

Libâneo (2007), considera que o termo “gestão” é melhor empregado quando se refere ao contexto escolar, pois parte da premissa de que a escola é uma sociedade em um nível menor com os princípios gerais da sociedade. A escola é interpretada enquanto um espaço de tomada de decisões que devem ser discutidas coletivamente para possibilitar uma deliberação conjunta em qualquer circunstância.

Neste viés, o gestor escolar possibilita uma dimensão política ao exercer o princípio da autonomia e o da isonomia, pois no âmbito escolar parte da premissa de que todos são iguais, logo possui vínculos estreitos com o público interno e externo da comunidade escolar. Infere-se, portanto, que gestão é o ato ou a atividade por meio da qual o pessoal mobiliza meios e práticas para atingir os objetivos organizacionais ao envolver aspectos gerenciais e político-administrativos.

O termo “princípio da gestão democrática” foi inicialmente empregado em 1980. Consequentemente os termos “autonomia” e “participação” passaram a ser temas de extrema importância no contexto educacional devido à influência da democracia. Desta forma, inspirada no contexto político do Brasil, o conceito de gestão democrática passa a constituir um modelo de administração escolar, cujas premissas estão vinculadas a participação ativa dos vários segmentos da comunidade, incluindo pais, professores, estudantes e funcionários (LUCK, 2005; GRACINDO, 2013; GONÇALVES, 2015;).

Ao se pensar em gestão escolar é necessário considerar o contexto histórico pelo qual perpassou. Estes aspectos históricos vão se delimitando de acordo com a evolução do termo direcionada a demandas específicas que, por sua vez, influenciam diretamente na forma como a esfera educacional vai se moldando.

A palavra “gestão” não possuía utilização e semântica como se têm atualmente, tampouco seu significado se relacionava ao modelo educacional. Na verdade, o que se tinha era uma administração burocrática seguindo os moldes industriais de Bobbit e Taylor, que de acordo com Chiavenatto (2001, p. 58) “preocupava-se com a eliminação dos desperdícios e a elevação do nível de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial”.

Então, a administração escolar voltava-se para o modelo racionalista e mecanicista industrial. Porém, com o avanço da técnica e da ciência, a administração escolar também avança para uma administração pragmática e instrumentalizada através de modelos onde se prezava o uso de tecnologias. Enquanto produto dessa integração, gerou-se o modelo de administração técnico-científica.

O modelo de gestão democrática somente surge após as reformas educacionais decorrentes da instauração da Constituição Federal de 1988, e, posteriormente, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, responsável por sistematizar a educação e prezar por uma gestão democrática na qual a sociedade tenha participação ativa sobre o que pretende ser feito na educação, e, além disto, passa a ter poder decisório na construção curricular da instituição de sua comunidade.

Os princípios da gestão democrática foram mencionados pela primeira vez na Constituição Federal de 1988 e foram mais tarde incorporados a LDB (Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional) nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961, consolidando a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino e estabelecendo que a educação brasileira seja direito de todos (GONÇALVES, 2015).

Ao longo dos anos, muitos outros documentos foram redigidos, e leis aprovadas e sancionadas buscando favorecer e aperfeiçoar a aplicação da gestão democrática. Um dos últimos foi a Lei nº 13.005/2014 que institui o Plano Nacional de Educação (PNE), o qual segue a diretriz constitucional, no que se refere à instituição da gestão democrática como princípio do ensino (AIRES, 2014; GOMES, 2015).

Em 1996, a LDB, Lei nº 9.394, em seu art. 14, atribuiu aos sistemas de ensino a tarefa de definir 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”.

Em 2001, o PNE I, referente a Lei nº 10.172, trouxe como princípio a autonomia administrativa, pedagógica e financeira das escolas, a articulação com as universidades para oferta de formação continuada e atualização dos diretores, visando à melhoria do seu desempenho no exercício da sua função, bem como a exigência de que todos os diretores tivessem formação em nível superior. O PNE I, materializa a gestão democrática por meio da formação de conselhos escolares e da adoção de formas de escolha da direção escolar.

Em 2014, a Lei nº 13.005 foi aprovada e sancionada instituindo o Plano Nacional de Educação - PNE. Ambas seguem a diretriz constitucional, no tocante à instituição da gestão democrática como princípio do ensino (AIRES, 2014; GOMES, 2015). A figura I abaixo, mostra os princípios da legislação vigente para a gestão escolar, apontando ainda sua evolução.

Figura 1: Processo de gestão democrática no Brasil.

Lei	Texto
CF/1988	Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
LDB/1996	Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; Art. 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 político pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.
PNE/2014	Art. 2º São diretrizes do PNE: VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; Meta 19 – Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Fonte: Autor, 2022.

A partir disso, é necessário pontuar que Borges (2004, p. 78), afirma que “nas últimas duas décadas tem se observado um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais”. Sendo assim, muitas das reformas educacionais que foram iniciadas no Brasil no que diz respeito a uma gestão participativa e com

autonomia que atendesse a realidade do país, ocorreu pelo protagonismo da sociedade enquanto principal motor dos ajustes que as instituições escolares realizaram em vias estruturais e conjunturais.

Bordignon e Gracindo (2000), apontam que o modelo de gestão democrática não se faz apenas com políticas que buscam criar espaços e formas de se organizar uma escola, pois concordam que o conceito precisa ser amadurecido frente a resposta a seguinte pergunta: qual o formato de democracia realmente é desejado pela comunidade na qual a escola se insere? Esta interpretação está alicerçada na disposição de inclusão social e familiar no bojo das discussões escolares haja vista que democratizar o ensino incide na participação integral dos membros que compõem o meio social.

O contexto pelo qual se realizam tais questionamentos frente ao modelo escolar adotado permeia a década de 1980 através da promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), e da Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB/96), (BRASIL, 1996), que instituíram a gestão democrática escolar como princípio (ROCHA, 2009).

2.2 O Perfil do gestor escolar na gestão democrática

Tais premissas levam em consideração a discussão referente ao modelo adotado de gestão e organização, portanto, Libâneo (2007, p. 316), conceitua a organização como “dispor de forma ordenada, estruturar, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la”. O papel do gestor “administrador” é zelar pela organização escolar, sobretudo, no que tange ao bom funcionamento da parte pedagógica, e neste viés, é basilar a participação do coordenador pedagógico, cujas funções no ambiente escolar são referentes a aplicação e garantia do cumprimento das diretrizes educacionais.

A herança de gestão escolar baseada em modelos administrativos empresariais que visam apenas a obtenção de resultados por parte da instituição escolar, ainda está impressa nas ações profissionais dos gestores. Portanto, torna-se preocupante a negligência dos aspectos humanos e a ênfase exacerbada em modelos inflexíveis.

A prática da gestão democrática requer a participação efetiva de pais, educadores, alunos e os demais funcionários da escola. Juntos, todos trabalham em prol de uma educação de melhor qualidade, procurando solucionar os problemas escolares e buscando desenvolver projetos que concretize uma melhor aprendizagem aos alunos. Dessa forma, a função da escola é preparar o indivíduo para vida, buscando suprimir as necessidades apresentada pelo aluno para sua formação pessoal e cidadã. A importância de uma gestão democrática efetiva está condicionada a própria percepção da escola enquanto instituição responsável pelo exercício da cidadania.

Neste sentido, o diretor escolar precisa alinhar os interesses educacionais com os interesses da comunidade participante, discutindo, planejando, conciliando, ouvindo e instrumentalizando as necessidades escolares. Portanto, não é possível o gestor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escolha. Deve-se adotar a abordagem participativa fundada no princípio de que, para sua organização ter sucesso é necessário que os Gestores busquem o conhecimento específico e experiência de seus companheiros de trabalho. Segundo Hengemuhle (2004),

Sua função envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento organização, avaliação) de uma forma integrada e articulada (HENGEMUHLE, 2004, p. 191).

Assim, o gestor é a personificação de liderança referente a organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo e nos gabinetes democráticos. Sendo assim, ele e sua equipe pode classificar as questões desafiadoras, buscando novas propostas junto à comunidade escolar, para solucionar as problemáticas.

Nesse contexto, a função da Gestão Escolar se encontra na participação de todos os interesses no processo decisório da escola, mas também a realização das tarefas de gestão. Sendo assim, o gestor deve estar ciente de sua prática como organizador da escola e em suas decisões, com liderança deve buscar combinar os vários estilos, como responder a situações específicas, estilos participativos que se caracteriza por estar voltada ao estilo inovador.

Direcionar uma escola sempre representou um desafio para os gestores. Frente as mudanças provocadas por um processo intenso de globalização das sociedades, o que tem proporcionado grandes alterações no modo de viver das pessoas, tal problema se torna um desafio que só é resolvido com um alto nível de gerenciamento administrativo. Deste modo, que papel o gestor tem que desempenhar na instituição escolar no sentido de superar estes e outros desafios presentes na sociedade atual?

A prática da gestão escolar de maneira democrática requer a participação efetiva de pais, educadores, alunos e funcionários, os quais vão buscar soluções, junto ao gestor, para os diversos desafios que se configuram dentro da instituição escolar, e mais ainda, buscando sempre direcionar o ensino na escola para a melhor qualidade possível para sua realidade. Dessa forma, a função da escola é preparar o indivíduo para a vida, buscando suprir as necessidades apresentadas pelos alunos para sua formação social.

Para garantir que a escola cumpra seu papel de educar as novas gerações é imprescindível que o diretor seja bem preparado profissionalmente e que, acima de tudo, possua

ligações direta com a comunidade, bem como que saiba trabalhar com a coletividade e que desenvolva ações que busque a comunidade para o interior da escola, ou tenha conhecimentos psicopedagógicos no âmbito educacional, pois é fundamental que se questione a formação profissional do gestor e se isso tem uma ligação direta com as dificuldades de aprendizagens apresentadas pelos alunos na escola pública? Ou se o modelo pelo qual o diretor escolar chega ao cargo, influencia diretamente na autonomia de sua gestão? Também, é fundamental questionar, se o modelo de provimento do cargo do diretor contribui para que este desenvolva habilidades necessárias ao conhecimento e intervenção frente aos problemas de aprendizagem detectados no ambiente educativo, ou se este mesmo modelo firmará concretamente a ideia de um gestor apenas burocratizado?

O gestor escolar deverá proporcionar abertamente o processo de democratização e participação autônoma de todos os envolvidos com a comunidade escolar, promovendo a discussão e a socialização dos problemas enfrentados, haja vista que seu papel fundamental é garantir uma gestão eficaz.

Estudos e pesquisas realizadas neste campo apontam para adoção de um modelo mais participativo, isto é, a realização de eleições diretas e/ou elaboração, por pessoas competentes e qualificadas para tal, de critérios técnicos e específicos para o provimento de cargo do diretor escolar. Neste tocante, é pertinente citar que tais modelos ou demais critérios que poderão ser construídos e adotados assegurarão aos gestores de escolas públicas, uma autonomia mais ampla e mais consistente para a tomada de decisões, e conseqüentemente, a figura do gestor se tornará uma âncora para a promoção de uma educação que prime efetivamente pela qualidade e o atendimento a todos os cidadãos.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeie a participação social na formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas, nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. (LUCE e MEDEIROS, 2008)

Essas transformações afetam diretamente o campo educacional e deriva a necessidade de criação de legislações específicas para a educação e uma fiscalização eficiente quanto às políticas públicas no setor educacional do país. Por conseguinte, é premissa de tais modelos que o indivíduo que venha a ocupar este posto seja portador de uma visão compartilhada de gestão numa ótica de responsabilidade com seus colaboradores e com a comunidade em que a

instituição de ensino se encontra, de modo que eles se sintam corresponsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de forma consciente do gerenciamento dos destinos da escola.

Luck (2000, p. 28, 29), enfatiza que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais competência de sua gestão, em vista da formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”. Assim, é imprescindível que uma formação mais consistente para os gestores de escolas públicas seja desencadeada e implementada de forma permanente nos cursos, de modo que estes adquiram habilidades específicas que muitos contribuirão para a melhoria da gestão das nossas Unidades de Ensino.

O vislumbre de uma gestão democrática requer que todos os envolvidos com a instituição de ensino participem da criação e da execução do planejamento da escola. A gestão democrática passa pela visão articulada das ações para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais. Segundo Luck (2000):

Tal concepção é o fundamento da gestão democrática, que propõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas. Analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, compromissada com a sociedade (LUCK, 2000, p. 27).

Mas a construção do processo democrático de gestão pública nas escolas, insere-se no contexto da educação brasileira a partir de 1996, com a Criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no seu Art. 15, afirmando que "os sistemas de ensino assegurarão às escolas públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira observada às normas gerais do direito financeiro público".

No entanto, a formação dos diretores escolares se torna um mecanismo fundamental na implementação e ressignificação do ideário de gestão educacional, haja vista que se faz necessário se ter claro quais serão os objetivos, valores e metas que delinearão, sob o olhar do gestor, a comunidade escolar. Sendo assim, não se pode aceitar mais que os gestores de escolas públicas aprendam pelo ensaio e erro, mas pelo processo de formação em cursos de Pedagogia, de Pós-Graduação e qualificação continuada, pois, "a responsabilidade educacional exige profissionalismo" (LUCK, 2000, p. 29).

Para Luck (2006, p. 56), “cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola”. Assim, na visão da autora, a eleição direta para diretores escolares, não sistematiza o ideário da gestão democrática, apenas representa a intenção significativa do

processo democrático da escola. Nesse tocante, ao promover a eleição direta na escola, promove-se o estilo de gestão e o compromisso firmado com a comunidade escolar.

Acredita-se que uma maior competência da escola no ato de educar os cidadãos, exige maior competência de sua gestão no conhecimento de toda legislação que versa sobre a educação, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade urgente e um desafio para o Sistema de Ensino Superior brasileiro.

Assim, nota-se que a figura do diretor é peça chave para a concretização de um ideário de gestão de escola pública mais autônoma e participativa com a finalidade de atender de modo mais eficaz às necessidades da formação cidadã que saiba conviver em harmonia com seus semelhantes, sendo este um aspecto imprescindível na sociedade atual. Todavia, o ingresso de diretores escolares em cursos de formação continuada em serviço, em curso de graduação em Pedagogia e Pós-graduação em Gestão Escolar, é condição necessária para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas competências e habilidades ao exercício de sua função.

2.3 Marcos da legislação e competências do gestor escolar

Nesta seção, trataremos das leis que priorizam a educação e será enfatizado como a regulação da governança do estado democrático e suas peculiaridades é feita para o bom andamento da escola e como a escola se desenvolveu administrativamente para uma forma democrática e inclusiva, ou seja, a comunidade escolar toma suas decisões em conjunto com todos. Revisamos alguns dos documentos que definem o compromisso de toda a comunidade escolar nas decisões sobre progressão educacional.

Embora ainda haja um longo caminho a percorrer, a importância da governança educacional foi definida por alguns marcos legislativos. A Constituição Federal de 1988 define a educação como direito e dever fundamental do Estado e da sociedade. Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Fundações prevê a autonomia gradual da supervisão pedagógica, administrativa e financeira das escolas. Em 2014, a governança democrática foi adicionada como a 19ª meta do Plano Nacional de Educação.

Recentemente, em 2019, o Conselho Nacional de Educação (CNE) estabeleceu o Núcleo Comum do Currículo Nacional e Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica. Devido às exigências pedagógicas para novos professores primários, estabelece-se uma educação básica nacional uniforme para professores primários. Assim, o debate em curso sobre essas regras evidenciou a necessidade de uma compreensão jurídica mais precisa do papel dos administradores escolares.

Inicia-se assim a criação de uma matriz nacional unificada de qualificação de diretores de escolas, para que diretores e vice-diretores possam ser referência para a construção de lideranças que favoreçam a plena implementação das metas da educação básica já estipuladas em lei. O texto, atualmente em revisão após consulta pública, destaca algumas habilidades necessárias para liderar uma escola que podem impactar positivamente a vida dos alunos e da comunidade escolar. De acordo com o texto:

É essencial que o diretor, no contexto de uma abordagem transformacional da liderança, tenha a capacidade de criar trabalho colaborativo e comunidades de aprendizagem dentro de sua escola, ao mesmo tempo que mantém o foco nas atividades pedagógicas. O diretor que apresenta o estilo de liderança transformacional é capaz de construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e alinhando a escola. O gestor com competências e habilidades transformacionais, é capaz de desenvolver o time e o currículo, atribuindo altas expectativas para o grupo e com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar. (BRASIL, 2014, p. 18)

De acordo com o texto atual da matriz nacional unificada de competências do diretor de escola, o trabalho do diretor de escola é dividido nas dimensões política, institucional, pedagógica, administrativa, financeira e pessoal e relacional, cada uma com suas próprias competências.

Por isso, a Lei da Educação nº 9.394/96 menciona a gestão participativa, onde o corpo pedagógico e cada membro da instituição de ensino têm autonomia para desenvolver um projeto e formar um conselho do qual todos participam. Quando a comunidade escolar participa, a autonomia escolar é vivenciada. Nessa mesma ótica, outro documento nacional, que é o pano de fundo para a qualidade da educação no Brasil, é o Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelece uma série de metas a serem alcançadas em dez anos para melhorar a qualidade de educação em geral. Para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos pelo PNE, foram previstos mecanismos para atingir esses objetivos. De acordo com o Artigo 5º do Plano Nacional de Educação (2014-2024):

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 esses objetivos alcancem o sucesso esperado, todos, sejam órgãos governamentais, sociedade civil e comunidade escolar, devem trabalhar juntos para criar uma boa educação para todos. As referidas leis garantem educação de qualidade, mas na própria escola, para que tudo ocorra conforme o esperado, todos devem participar das decisões que

promovem a educação, e tanto a constituição federal quanto a educação estadual em suas linhas gerais mencionam a gestão democrática como forma de gestão das instituições públicas. Esses documentos afirmam que a governança democrática é a lei, basta segui-la.

Com quase três décadas de governança democrática consagrada na Constituição Federal, a LDB ainda possui experiência em instituições públicas, pois é exigida por lei. A escola então, era e ainda é um resquício de uma "corporação" onde a administração escolar era de forma administrativa, com tomada de decisão de cima para baixo. O conceito de gestão é importante para trazer a compreensão das diferenças entre gestão comercial e educacional, pois se caracteriza por um processo racional, segmentado e contínuo desta organização, que traz influências de fora para dentro, porque a tomada de decisão ocorre na forma de uma pirâmide, ou seja, de cima para baixo. A esse respeito, 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.

A instituição não é liderada por uma pessoa, neste caso o líder, pois o princípio emancipatório da liderança democrática conquistou através de várias lutas, o objetivo principal que é que todos concordem com essa autonomia em busca de resultados satisfatórios, porque as metas e atividades planejadas são redistribuídas para toda a comunidade escolar.

3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO EM ALAGOAS: METAMORFOSES NO CAMPO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Apesar de o processo de inicialização da gestão democrática ser legitimado com a promulgação da Constituição Federal de 1988, mediante a intensos movimentos sociais que se desencadearam no início desta década, apenas no ano de 1999 é que a gestão passa a dar seus primeiros passos para ser democrática no estado de Alagoas, por meio de ações do então governador Ronaldo Lessa, que dentre outras providências, adotou a eleição direta para os gestores escolares, tanto em escolas estaduais, quanto municipais.

Neste ano, bem como nos consequentes a este, adotou-se a Constituição Federal como base da norma e da forma pelas quais as discussões aconteciam no sentido de uma democratização do espaço escolar. No ano de 2000, o governo cria a Coordenadoria de Gestão Educacional, onde esta instância tinha por objetivo também efetivar a democratização da educação pública, criando conselhos escolares, eleição direta para os gestores e um uso descentralizado dos recursos que vinham para as escolas. Essas medidas, apesar de positivas e inovadoras para a época, ao menos em Alagoas, não podiam se darem de forma aleatória, sem planejamento. Assim, criou-se em 2005 o plano estadual de educação, com uma revisão a cada década para atualizações.

Araújo (2007), discorre sobre a realidade da rede de ensino estadual de Alagoas na década de 1990. Segundo tal estudo, essa rede era um caos absoluto, com problemas que iam da desvalorização do profissional até as más condições de trabalho, o que não podia terminar em outra coisa senão as greves. Essas greves também estavam relacionadas aos baixos e atrasados salários que diretamente influenciaram a evasão de grande parte dos alunos da rede estadual de ensino, demissão em massa de professores, quadro este que somente foi amenizado com a criação do Fundo de Valorização do Magistério – FUNDEF, que levou estado e municípios ao incentivo para o aumento da matrícula dos alunos.

Ao realizar sua minuciosa pesquisa e abordar o planejamento de ensino do estado de Alagoas, Araújo (2007), se deparou com a falta de participação da sociedade no processo de implantação de uma gestão democrática nesse estado, o que para ele se tornou uma questão de contradição, já que se é um processo democrático, necessariamente precisa envolver a sociedade em seu meio. Para compreender esse paradigma, o autor ao se debruçar ainda mais, percebe que Alagoas é um estado pautado na política do coronelismo, com a permanência da troca de favores e uma forte influência da oligarquia. Isso, segundo ele impossibilitou até então a verdadeira implantação de um plano de ensino democrático naquela época.

Contudo, também é preciso falar das bases legais que foram se delineando no sentido de legitimar o processo de implantação da gestão democrática, sobretudo, com as chamadas unidades executora, onde em 1995, através do Decreto nº 36.586, a criação dos Conselhos Escolares, em 1997, através da Lei Estadual nº 5. 945, que já deliberavam sobre a implantação da gestão democrática com a verdadeira participação da sociedade, onde enfatizavam a nível de escola, a proposta pedagógica e o tão sonhado projeto político pedagógico.

Conforme anunciado na introdução deste trabalho, apresentaremos uma análise da pesquisa intitulada “Gestão Democrática da Educação em Alagoas, Metamorfose no Campo da Cultura Organizacional”, de autoria de Cláudia Campo Cavalcante Gomes (2013). O interesse da autora surgiu através da observação, ainda que de forma propedêutica, alicerçada nos momentos de monitoramento, efetuados enquanto técnica da equipe da Unidade Regional de Desenvolvimento da Gestão das Unidades de Ensino desde 2010. Desta forma, diz a autora “já imbricada, imersa nos contextos, surgiram às inquietações pertinentes ao êxito logrado por apenas uma delas, que apresentava um ambiente mais organizado e os resultados mais satisfatórios que a outra”.

Para Gomes (2013), o despreparo da cultura organizacional cria impedimentos de todas as naturezas, seja no corpo técnico, seja na administração de ensino, dificultando compreender os parâmetros da realidade.

A curiosidade também foi aguçada pelos colegas de trabalho, por não acreditarem no trabalho desenvolvido pela equipe gestora de uma das unidades escolares, acusando-a por todas as mazelas organizacionais existentes, como atrasos na entrega da documentação, ingerências administrativas, resultados insatisfatórios obtidos pelos discentes inseridos naquele contexto educacional. (GOMES, 2013, p. 21).

Essas palavras também refletem o que significou o I Congresso Constituinte Escolar, o qual teve sua primeira deliberação em 1999 e foi a materialização do que a escola pública precisava naquele momento histórico. Mesmo assim, quando passa a se conhecer a história do estado de Alagoas se torna contraditório falar em participação popular em um ato de apadrinhamento e troca de favores políticos, estes dominantes na questão central do estado.

A defesa de uma gestão democrática no estado de Alagoas, era buscada por meio da divisão das atividades em cada setor, sendo esse novo modelo de administração subdividido em doze cidades diferentes, com seus técnicos sendo os responsáveis por serem conhecedores das diversas realidades e assim, preparar as escolas para receber seu público com ênfase no respeito as suas especificidades.

Gutierrez e Catani (2013), apontam a importância de uma instituição que venha a ser democrática ou que democratize mediante as ações da sociedade, sobretudo, quando a mesma

é responsável pelas consequências que irá sofrer mediante suas atitudes. Esses autores corroboram com essas palavras quando trazem o ambiente escolar como um meio que pode e vai ser sempre melhorado quando existe uma perspectiva democrática em seu interior.

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 (op. cit., p. 87).

É preciso, pois, refletir as palavras destes estudiosos e compreender que uma gestão escolar democrática não está desvinculada de questões políticas e sociais, e, para que a finalidade da escola, que é a construção coletiva dos saberes, seja efetivada, é preciso que a questão da democracia também esteja presente na proposta pedagógica de toda e qualquer instituição de ensino. O modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois está correlacionado aos objetivos mais amplos da instituição, relacionados a seu compromisso com a conservação e/ou transformação social (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 325).

De todo modo, é importante trazer a discussão a respeito do que vem a ser a gestão democrática na escola, e é importante porque ela influencia diretamente nos processos pedagógicos pelos quais a escola é responsável. Quando falamos em uma escola que age com seriedade, estando comprometida com a aprendizagem de seus alunos, a mesma, desde a elaboração de seu projeto político pedagógico, vai agir numa perspectiva em que todos possam participar, e isso é o cerne da democracia.

Cruz Neto (2013), aponta que no ano de 1999, um estudo foi realizado dentro da esfera educacional pública de Alagoas, e foram encontrados quatro elementos que iriam atrasar ou dificultar o processo de inserção da gestão democrática nas escolas estaduais e municipais deste estado. O autor, ainda descreve esses elementos como sendo: o centralismo, a relação de poder, a 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, p. 40) 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 necessária cada escola possuir uma unidade executora para receber os recursos do FNDE. (CRUZ NETO, 2013, p. 40).

Essa explanação nos permite entender que para a gestão democrática ser instalada se faz necessário a participação de diferentes segmentos da sociedade, mas, com o mesmo objetivo,

fortalecer a democracia que teoricamente já está presente na escola. É por estas vias que na rede pública de ensino de Alagoas de fato conseguiria estabelecer mediante as suas unidades executoras, o processo de inserção da gestão democrática em suas escolas.

Mas, em algum momento existiria novamente uma falha, conquanto, os gestores destas unidades executoras construíram um projeto pedagógico único para todas as instituições, não respeitando a realidade local, principalmente, porque cada escola que existe é diferente da outra e apresenta sua própria realidade.

Neste sentido, foi elaborado um documento conhecido como “Carta de Princípios da Educação”. Neste documento foram escritos dentre questões mais inerentes a cada região onde seria implantado os grupos técnicos, os anseios da sociedade em relação a implantação da gestão democrática nas escolas estaduais. Logo, nota-se que esses anseios seriam diferentes em cada região e teoricamente teriam que ser respeitados. Nesta carta eram abordados desde aspectos pedagógicos até a base legal que iria reger esse novo modo de gerenciar as instituições escolar.

Percebe-se que, a nível de objetivo, o governo conduziu de modo efetivo esse primeiro momento de implantação da gestão democrática, mesmo que as dificuldades para que isso acontecesse fossem as mais diversas possíveis e esse novo sistema a priori apresentasse falhas e limitações. Dentre essas limitações, encontra-se o jogo de interesse e as questões pessoais, que muitas vezes perpassam os anseios da maioria. Do ponto de vista legal, as próprias leis dão margem a diversas interpretações, o que algumas vezes gera a falta de um maior comprometimento por parte das pessoas envolvidas.

3.1 Administração escolar e Gestão Democrática: concepções a partir da realidade alagoana

O conceito de Gestão democrática veio para superar o conceito de gestão administrativa. Na metade do século 19, cria-se o cargo funcional de diretor, respaldo pelo Decreto Federal nº 1.331-A, de 17 de janeiro de 1854, que criou nas escolas primárias particulares o cargo de diretor, o que garantiu respaldo para as criações de outras leis que viriam posterior auxiliar a implementação de políticas públicas, como a criação do curso de pedagogia em 1939, e o Parecer 292/62 do Conselho Federal de Educação e na resolução que fixava as matérias pedagógicas da licenciatura.

Se no passado a incumbência do diretor se restringia a função de coordenador pedagógico, limitado ao ensino/aprendizagem, com o advento da legislação e da evolução técnica do cargo, do ofício de gestor passou a ocupar um espaço de mais autonomia

administrativa, incumbido de responder por questões estruturais. Porém, por atender majoritariamente a classes elitista, grupos econômicos e aparelhos ideológicos dominantes (uma característica de todo o século 20), e sobre pressão de uma sociedade subjetiva, se torna impossível atender uma realidade cultural e social da escola, justamente porque o modelo administrativo enxerga o corpo docente como funcionários de trabalho, com posturas mecânicas para realizar suas determinadas funções, e esquece o caráter interpessoal das atribuições pedagógicas que a gestão exige.

A administração é orientada seguindo diretrizes próprias, como: racionalização, produtividade, especialização e controle. Não é possível transportar acriticamente esses princípios para o âmbito educacional porque não condizem com o trabalho pedagógico executado no interior das unidades de ensino. A escola foi instituída para a sociedade; sua finalidade ultrapassa a racionalidade produtiva controlada, como acontece nas empresas capitalistas. (GOMES, 2013, p. 29).

A autora, supracitada, ainda afirma que a superação do conceito (através da crítica) de administração para gestão veio engrandecer o debate sobre a melhoria do ensino público, visto que a aprendizagem passa pelas mãos do diretor.

A gestão trata-se de algo que implica o comprometimento do sujeito. A origem etimológica da palavra gestão implica sempre a presença do outro em caráter público, aberto, transparente. O gestor é um profissional com capacidade técnica para mobilizar seus pares, estar à frente dos trabalhos e, o que é mais importante, saber gerenciar as emoções e ser capaz de lidar com as alteridades que se chocam no âmbito educacional porque os processos educativos e efetivos nas interações sociais cotidianas. (GOMES, 2013, p. 31).

Desta forma, a escola é um ambiente essencialmente de relações humanas em que são necessários esforços conjuntos para que os objetivos educacionais sejam alcançados. É preciso ainda retornar ao que embasa o arcabouço legal responsável pelas normatizações e referências da educação brasileira, onde o plano nacional da educação, que foi um planejamento coletivo aprovado em 25 de junho de 2014, sob a Lei 13.005, o qual apresenta, em sua meta 19, a gestão democrática como uma forma de melhorar a qualidade do ensino nas escolas públicas de todos os entes federativos, o que também deu origem aos Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis e Conselhos municipal, estadual e federal de educação. Para que essa meta e também as outras sejam alcançadas, é necessário tanto a participação do poder público, quanto da comunidade escolar, já a responsabilidade da qualidade da educação é de todos, e dela depende o desenvolvimento da soberania e da nação brasileira.

3.2. Análise da cultura organizacional das escolas

Importa frisar que liderança, participação e autonomia ainda são questões muito complexas, a ser tratadas e trabalhadas no âmbito escolar, porque os sujeitos inseridos na instituição de ensino ainda estão aprendendo a lidar com esta nova forma de inserção no cotidiano. Nesta perspectiva, para liderar é necessário saber gerenciar as

emoções, ser capaz de mobilizar os atores na execução das tarefas a serem executadas. Participação e autonomia ainda se constituem em um aprendizado que necessita ser exercitado cotidianamente nas interações realizadas pelos membros da comunidade escolar. (GOMES, 2013, p.45).

O papel primário da cultura organizacional seria atuar nas crises da organização do ensino, gerenciando o pessoal na relação ensino e prática da Gestão Democrática. Gomes (2013), enfatiza que apesar das normativas que garante a Gestão Democrática, no observado, as esferas oligárquicas de poderes acabam por criar escolas partidárias, em que se prejudica a autonomia dos agentes da educação que ficam limitados na sua atuação crítica participativa da vida social.

Mediante as entrevistas que foram realizadas e análises efetuadas foi possível constatar que no âmbito das escolas analisadas, pertencentes à 13ª CRE do Estado de Alagoas, é notória e manifesta a ausência da gestão democrática, porque não houve efetivamente o compartilhamento do poder. Os gestores ainda encabeçavam o ordenamento dos trabalhos que são executados. Apesar da incumbência enquanto liderança, eles não desenvolveram o hábito de resolver de forma dialógica todos os entraves detectados, resquícios patentes de uma sociedade fundada com feições autoritárias. (GOMES, 2013, p.150).

A autora, chega à conclusão que o saber que se formula a partir da Gestão Democrática, no interior das instituições, é aquele presenciado nas vivências entre a comunidade escolar e grupos participativo. A gestão democrática não se efetiva através da legislação, de documentos e portarias, mas sim nas vivências que se estabelecem no interior das unidades escolares.

É um aprendizado que a cada dia necessita ser nutrido, através dos discursos proferidos, das ações realizadas, das análises e reflexão efetuadas por toda a comunidade escolar acerca dos problemas detectados, pois ela deve ter a possibilidade de acompanhamento das ações executadas, de monitorar e também avaliar. “É muito complexo o estabelecimento da democracia em um estado que teve sua história escrita tendo a centralização do poder como um norte” (GOMES, 2013, p. 150-151).

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

Figura 2: Mapa de localização de Delmiro Gouveia – AL.



Fonte: www.google.com/delmirogouveia. 2020

O município de Delmiro Gouveia está localizado no extremo oeste do Estado de Alagoas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), Delmiro Gouveia tem seu primeiro nome Pedra, sendo que a mesma se constituiu a partir de uma estação da estrada de ferro da então Great-Western. A denominação Pedra veio de grandes rochas que existiam junto da estação.

Tem-se ainda a informação de que em 1938 foi criado o distrito com o nome de Pedra. Em 1945 foi mudada a denominação da vila para o nome que se estabeleceu até hoje, ou seja, Delmiro Gouveia. Contudo, vale ressaltar que apenas em 1952 a cidade foi desmembrada de Água Branca. Para entender a história do município é válido a visita ao Museu Delmiro Gouveia. Como beleza natural, a cidade ostenta parte do cânion do São Francisco. Entre as festividades, estão a festa da padroeira e o carnaval. Em relação a sua formação administrativa, o IBGE (2016) aponta:

Pelo Decreto-lei Estadual n.º 2.909, de 30-12-1943, o distrito de Pedra passou a denominar-se Delmiro. Em divisão territorial datada de 1-VII-1950 o distrito de Delmiro figura no município de Água Branca. Elevado à categoria de município com a denominação de Delmiro Gouveia pela Lei Estadual n.º 1.628, de 16-06-1952, sendo desmembrado de Água Branca. Sede no atual distrito de Delmiro Gouveia. Constituído do distrito sede. Instalado em 14-02-1954. Em divisão territorial datada de 1-VII-1960 o município é constituído do distrito sede. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 2014.

No aspecto educacional, em 2010 a taxa de escolarização para crianças e adolescentes de 06 a 14 anos era de 96.1%, com Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) com nota 4.2 no ano de 2017. Para o ensino fundamental, anos finais, essa nota era menor, sendo 3.8. A cidade tem apresentado grande índice de evasão escolar, conforme a pesquisa

realizada e disposta mais adiante neste trabalho, mas, segundo o IBGE, em 2018 o número de matrículas foi de 8.648 para o ensino fundamental e 1.808 para o médio.

Delmiro Gouveia, apresenta ao todo 33 escolas que atendem ao ensino fundamental e 07 escolas que trabalham com o ensino médio, atendendo a demanda educacional conforme rege as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCNEB), e também o que menciona a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB 9.394/1996. Assim, evidenciamos que os serviços educacionais ofertados no município de Delmiro Gouveia-AL, estão de acordo com o que é estabelecido por Lei de modo que busca assegurar a formação básica a todos os munícipes.

4.1 Breve históricos do surgimento de Alagoas e os desafios da educação

Segundo Santos (2018), de acordo com o trabalho de conclusão de curso de Liliane Santos, afirma que em torno do debate geral sobre o ensino vivenciado entre as escolas públicas e privadas, a tradição (que privilegia as classes elitistas) com a qual a autora coloca, e concordamos, como responsável pelo péssimo ensino no setor público. Nos leva a pensar que as contradições estão na ausência de políticas públicas, onde se faz uma distinção de centro e periferia no que tange o olhar diferenciado por parte do governo, ao enxergar a primeira em detrimento da segunda.

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. (COSTA, 1931, p. 03).

Deste modo, o processo de emancipação foi significativo. A história da educação alagoana está entrelaçada com as conjunturas, principalmente políticas que se debandavam na relação de dependência, de alagoas com a capitania de Pernambuco. Os vestígios de uma dependência política por parte das escolas ainda são o calcanhar de Aquiles da Gestão Democrática, não há como fazer políticas públicas quando as preocupações não visam à coletividade e o diálogo, partindo apenas de interesses individuais políticos.

A dependência de Alagoas com Pernambuco, demonstram características de como a nossa educação foi influenciada no passado e que, em tese, a nossa independência contribuiria para nossa formação indenitária, mas nota-se que teve uma reprodução do modelo, que é elitista e tradicional, marcadas pelas figuras do coronel e do senhor de engenho. Com o processo de independência, o ensino de Alagoas passaria por uma nova fase. Se em sua primeira etapa, o ensino estava assegurado para quem pudesse pagar, estamos falando dos grandes latifundiários,

donos de engenhos, e tinha como os seus detentores uma classe social privilegiada, destinado as famílias tradicionais.

A autora aponta que, além do ensino está sobre o monopólio das famílias tradicionais, a educação tinha sua função política. A educação regulada por donos de engenhos e por coronéis, ganhava sua tipificação autoritária. Além do currículo ser pautado no caráter escolástico, tendo o catolicismo como matéria disciplinadora, em setores mais baixos da educação, os cargos que cabiam aos profissionais, sofriam influencias políticas dos coronéis.

De acordo com SANTOS (2018), a raiz do tempo colonial e a forma coronelista de reger as atividades do estado também respingam 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 favores, visto que os coronéis de grande fazenda, usando do poder que detinham, determinavam em quem as pessoas deveriam votar e assim eleger os seus.

Alagoas, é um estado que se configurou e ainda apresenta características de um estado de feições autoritárias em relação com a sociedade civil, tendo esta, característica do tipo oriental. Se no passado havia essas trocas de favores por meio do voto de cabresto, a gestão democrática e as leis que regularizam sua prática trouxe um avanço para a atualidade, onde o compromisso do cidadão não é mais do patrão com o chefe, mas agora o Estado é que tem um vínculo com um indivíduo, em garantir a seu desenvolvimento pessoal e social. (SANTOS, 2018).

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.

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).

Tanto a Lei de 1836, que organizara o ensino médio primário, como o seu respectivo regulamento, não evitaram que o provimento das cadeiras continuasse à mercê dos interesses individuais, apesar das medidas de honesta reação neles contidas, quanto

ao provimento das cadeiras, a inspeção escolar, a matrícula dos alunos, ao funcionamento das escolas, etc. (COSTA, 1931, p. 07 apud SANTOS, 2018, p.16).

Conforme Brito e Martins (2010, p. 02), “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 analfabeta.”

“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.

4.2 Gestão Democrática: refletindo as bases da implementação

Considerando todas as mudanças que estamos presenciando e ao mesmo tempo vivenciando hoje, a escola não pode ficar de fora dessas mudanças e uma delas é a forma de gestão da comunidade escolar, pois a forma como a escola persegue suas metas e objetivos por meio de atividades pedagógicas para refletir os sujeitos pertencentes à sociedade, e para mudar essas atitudes no contexto das mudanças globais no conceito de gestão escolar, segundo a luz de alguns autores, discutimos a quebra dos paradigmas vigentes atualmente em escolas públicas.

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. (LUCK, 2001, p. 22).

Para que possamos certamente desfrutar dessa educação, que tem como finalidade a participação de todos na busca de melhorias, antes de tudo devemos mudar nossas opiniões sobre a atitude em relação à administração escolar, mas para isso precisamos aprofundar o significado de participação, pois nosso objetivo é uma educação de qualidade em que todos participem.

Em primeiro lugar, essa visão de participação na governança e no ensino é completamente diferente, ela começou examinando os pressupostos de teóricos tayloristas e substituindo-os por crenças que valorizavam flexibilidade, respeito e tolerância. Mesmo em um processo lento, foi possível mudar os princípios de participação nos métodos de gestão de associados, e essa conquista é sentida timidamente em escolas (GUTIERREZ E CATANI, 2013).

Para Gutierrez e Catan (2013, p. 78), a participação “consiste em ajudar a formar comunicativamente um entendimento comum de uma agenda coletiva”. É um dos princípios da governança democrática participativa, a autonomia para gerir a demanda por educação de qualidade em instituições. Libâneo (2011), por sua vez, define participação como sendo “o envolvimento de educadores e usuários (alunos e pais) na gestão escolar” (p. 329). Além disso, caracteriza a presença de todos em busca do mesmo objetivo de uma escola emancipada e atentos às mudanças no conceito de participação no ambiente escolar e na comunidade, visando uma escola melhor e um bom ensino.

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. (LIBÂNEO, 2001, p. 328).

Segundo a LDB (BRASIL, 1996), a elaboração e posterior implementação da proposta pedagógica (ou projeto político-pedagógico mais conhecido) é a primeira e mais importante das decisões da escola, e sua gestão deve ser orientada para este objetivo. A proposta pedagógica é a parte norte da escola, que determina os caminhos e direções que uma determinada comunidade busque para si e para os que a cercam. De acordo com Vieira (2006), a escola tem a tarefa de administrar seu patrimônio intelectual (pessoas, ideias e cultura produzidas internamente) e material (prédio, instalações, equipamentos, laboratórios, livros etc.).

Para o referido autor, além dessas características e principalmente de outras dimensões, a tarefa é investigar qual é a razão da escola – ensinar e aprender. Assim, é responsável pela implementação do horário de trabalho de cada professor, bem como pela implementação dos dias de estudo e horas de aula atribuídos e dos meios de recuperação para os alunos inferiores.

Outra dimensão importante da gestão escolar é a relação com a comunidade. Assim, a escola também tem a tarefa de comunicar com as famílias e a comunidade, criando processos de integração entre ela e a sociedade, e ao mesmo tempo informar os pais e responsáveis sobre a presença e atividade dos alunos. como a implementação de sua proposta pedagógica (VIEIRA, 2006).

Sabe-se que a relação comunidade-família-escola, quando efetivamente implementada, foi um fator determinante para o sucesso da aprendizagem. Assim, é positivo que a LDB (BRASIL, 1996) exija o fortalecimento da participação do usuário na gestão escolar. No entanto, deve-se tomar cuidado para não confundir participação na tomada de decisões com participação apenas na implementação/cooperação financeira (PARO, 1997). O artigo a seguir

discute as atribuições docentes da LDB no ambiente escolar, que desempenham papel fundamental e decisivo na efetiva governança democrática.

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

- I - Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - Ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996).

Como se depreende da análise dos dois parágrafos do Artigo 1º, a LDB deixou a previsão mais precisa e inovadora do princípio da governança democrática constitucional. Tendo estabelecido uma disposição sutil e óbvia do princípio constitucional da governança democrática, a LDB deixou aspectos importantes da gestão escolar para estados e municípios, como a eleição de diretores de escolas.

O que esse artigo não trata, e que consideramos de fundamental importância quando se fala em gestão democrática do ensino público, seja na educação básica, seja no ensino superior, é da questão das eleições diretas para diretores de escolas. Torna-se impossível acreditar na ideia de ‘gestão democrática do ensino público’ quando, por exemplo, o cargo de diretor de escola é um ‘cargo de confiança’ do Poder Executivo (governadores, prefeitos) e/ou do Poder Legislativo (deputados, vereadores) como tem sido muito comum no Brasil (BRANDÃO, 2007, p. 57).

Há três décadas, o princípio da governança democrática faz parte do sistema jurídico educacional nacional. Embora saibamos que a lei por si só não muda a realidade, a emergência da governança democrática como princípio constitucional e educacional é, sem dúvida, algo inovador e que fortalece a crença no desenvolvimento de uma educação de qualidade para todos na sociedade, é uma grande melhoria.

Há um avanço considerável na questão da governança democrática, uma vez que essa tenha aparecido sistematicamente nas leis federais de educação desde 1988, dando ao tema considerável destaque. No entanto, quando se comparam as principais normas relacionadas à governança democrática, fica claro que o atraso em sua implementação pela ordem constitucional tem sido contínuo com uma estratégia clara de deixá-lo para os sistemas. formulários de formação da cidade sobre a sua regulamentação/implementação.

Outro foco encontrado está relacionado ao repetido alcance limitado do princípio da governança democrática, que se limita à educação pública e à educação básica, que não inclui a educação privada ou o ensino superior. Por outro lado, se o atual Plano Nacional de Educação (PNE) favorece a transferência de recursos federais não educacionais para sistemas estaduais/municipais de educação que regularam a implementação da governança democrática,

trata-se de um claro incentivo. Por outro lado, a inovação não se faz simplesmente "aquecendo" as velhas regulamentações temáticas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observarmos e analisarmos a base jurídica da gestão democrática na escola brasileira, como tem sido descrita, e os trabalhos de casos aqui postos em debates, é perceptível que há uma cultura democrática presente e atuante nos espaços de ensino, representados por todos aqueles que trazem para o debate os problemas que educação vem enfrentando, contribuindo para sua transformação.

Devemos reconhecer que as mudanças vêm ocorrendo significativamente. Seria um equívoco afirmar que a educação no cenário alagoano tem sido a mesma desde as décadas de 80, e que certos problemas não foram superados. De fato, foram, principalmente na cultura do ensino. Professores e pais estão mais esclarecidos quanto ao assunto da educação de seus alunos e filhos, a legislação está cada vez mais presente no cotidiano, fiscalizado pela comunidade escolar que imprime uma responsabilidade a mais.

O próprio avanço da produção científica alagoana seria uma evidência que o contexto do ensino melhorou. Os debates sobre educação presentes em livros e em revistas vêm crescendo e se tornando, cada vez mais, abrangentes tornando mais acessíveis as discussões para a sociedade. Além disso, educadores perceberam que é fundamental manter um diálogo constante com a sociedade. É preciso que a linguagem seja também democrática para que atenda todos os níveis de instrução.

Podemos apontar também nesse cenário de transformação a interiorização das Universidades, que levou um público diferente para as salas de aulas, afetando positivamente a realidade escolar dos municípios, que em muitos casos acabaram por transformar e integrar o próprio currículo a nova realidade. Como é o caso da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), que formou centenas de novos professores que hoje atuam em diferentes escolas do município e moldou a forma de ação que as escolas trabalham. Corroborando com a melhoria no ensino.

Não obstante, é evidente que ainda há muitos resquícios de autoritarismo, assistencialismo e uma tradição educacional burocratizada e centralizadora imposta às escolas, o que dificulta a implementação de espaços democráticos no interior das instituições de ensino e atrasa o desenvolvimento participativo e transparente da gestão.

Portanto, expor as diretrizes da legislação pertinentes à gestão democrática no cotidiano escolar é uma maneira de demonstrar sua veracidade e seu aparato legal. É necessário que todos se percebam diante do processo de ensino aprendizagem, tornando-o mais coletivo e transparente.

Considerando todos os pontos apresentados, é nítido que os efeitos da gestão democrática no ambiente escolar têm contribuído para uma sociedade mais participativa e ativa no que diz respeito à educação.

Quando o poder de decisão é atribuído a todos os segmentos que participam da vida da unidade escolar, estes passam a compartilhar com a equipe gestora a responsabilidade pela busca de respostas coletivas visando a resolver os problemas que a escola enfrenta. (SOUSA, 2009, p. 163).

Por fim, salientamos que é de suma importância a discussão sobre a democratização da escola, como também a presença constante em trabalhos acadêmicos nos espaços de diálogo da sociedade, pois a gestão democrática não é ainda uma realidade completa no Brasil. Qualquer mudança só pode ser consolidada com o apoio cotidiano dos indivíduos que compõem a escola, “assim cada comunidade escolar deve criar seu próprio caminho e percorrê-lo no seu tempo. A comunidade escolar precisa de tempo e condições favoráveis para adaptarem-se as novas exigências administrativas e pedagógicas” (MUTIM; FREITAS, 1995, p. 41).

Desta maneira, foi possível identificar os desafios deste modelo de gestão no ambiente escolar. O trabalho de Gomes (2013) evidencia e apresenta uma série de questões que são atenuantes gravíssimos que corrobora para a desvalorização da educação em alagoas, dificultando o desenvolvimento do alunado, principalmente aqueles submetidos às situações de vulnerabilidade. Os problemas investigados pela autora são de todas as naturezas: políticas, econômica e principalmente cultural que, segundo ela, representam o desafio de implementação da Gestão Democrática em cenário regional

Para Gomes (2013), a principal dificuldade é a cultura do ensino autoritário, burocrático que resiste à democratização, luta pela manutenção do modelo oligárquico, restringe os canais de diálogo, hierarquiza o conhecimento e cria modelos políticos e ideológicos que são ineficientes nas resoluções de problemas. Além das diferenciações de investimento e de políticas públicas que ocorrem, presentes tanto nas geografias de bairros, há o psiquismo da cultura organizacional, de funcionários desmotivados, despreparados, autoritários e egocêntricos, ou seja, verdadeiros obstáculos para a democratização do ensino.

Ao perceber as dificuldades que havia nas escolas, as autoras chegaram à conclusão de que apesar de um cenário revestido historicamente de uma oligarquia comum, agora com o advento da Gestão Democrática, as escolas tentariam transcender esse cenário coronelista através da Gestão autônoma e participativa na representação do Gestor, buscariam superar os obstáculos promovidos por classes políticas antagônicas a educação democrática.

É evidente que todo direcionamento, no que se refere à efetivação da gestão democrática como modo de administração das instituições escolares, tem influência direta da legislação

vigente e de seus constantes aperfeiçoamentos. Uma Gestão Democrática habita todos os espaços de poderes, não opera somente no universo da linguagem ou da sua prática, mas é o exercício de ambos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor W. **Educação e emancipação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

ALAGOAS. Decreto nº 36.586 de 06 de julho de 1995. Estabelece a criação das Unidades Executoras. **Diário Oficial do Estado de Alagoas**. Maceió, 1995.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BARBOSA, J. R. A. Administração Pública e a Escola Cidadã. Revista de Administração Educacional. Recife, v.2, nº. 6, p.91-102, jul/dez., 2000.

BARBU, Zevedei. **Psicología de la democracia y de la dictadura**. Buenos Aires: Paidós, 1962. (Traduzido do original em inglês por Noemi Rosemblat).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão Da Educação: O Município E A Escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BORGES, André. **Lições De Reformas Da Gestão Educacional**: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 78-89, jul./set. 2004.

BRASI. Lei Estadual nº 5.945 de 25 de agosto de 1997. Dispõe sobre a criação dos Conselhos Escolares. **Diário Oficial do Estado de Alagoas**. Maceió, 1997.

BRASIL. **Carta de Princípios da Educação**: construindo uma escola cidadã. Maceió, 2000.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 nov. 2022.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm> Acesso em: 16 abr. 2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2019.

BRASIL. Lei nº 6.152 de 11 de maio de 2000. Institui eleições diretas para diretores gerais e

adjuntos nas escolas de educação básica da rede pública estadual. **Diário Oficial do Estado de Alagoas**. Maceió, 2000.

BRASIL. Lei nº 6.628 de 21 de outubro de 2005. Institui novas regras para a gestão na rede estadual de ensino. **Diário Oficial do Estado de Alagoas**. Maceió, 24 de

BRASIL: **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC/SEC, 1996.

COSTA, Marco Antônio F. da & COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Projeto de Pesquisa: entenda e faça**. 5. ed. – Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

CUNHA, Luiz. A. **Educação, Estado E Democracia**. São Paulo: Cortez; Niterói: EDUFF; [Brasília, DF]: Flacso, 1991.

CURY, C. R. Jamil. **Direito à Educação: Direito à Igualdade, Direito à Diferença**. Cadernos de Pesquisa, n. 116, p. 245-262, julho/2002. Disponível em: HTTP: // WWW.cursos.caedufjf.net. Acesso em: 10/07/2022.

CONTRERAS, J. A **Autonomia Dos Professores**. São Paulo: Editora, Cortez, 2002.

FERREIRA, J. C. F. **Reflexões sobre ser professor: a construção de um professor intelectual**. 1996 - Disponível em: www.bocc.ubi.pt. Acessado em: 15mar. 2015.

FERREIRA, Naura S. Carapeto et al (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, N. S. A. **As pesquisas denominadas “estado da arte”**. **Educação e Sociedade**, São Paulo, ano 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GADOTTI, M. **Gestão Democrática com Participação Popular: No Planejamento e na organização da educação nacional**. Disponível em: [http://conae2014.mec.gov.br/images/ pdf/artigogadotti_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf). Acesso em: 23 mar. 2018.

FONSECA, João Pedro da. **Planejamento Educacional Participativo**. In: Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, v. 21, nº 1, p. 79-112, jan/jun. 1995.

FREIRE, Paulo. **Educação e atualidade brasileira**. 3. ed. São Paulo: Cortez e IPF, 2003.

FREIRE, Paulo. **Educação E Atualidade Brasileira**. 3. ed. São Paulo: Cortez e IPF, 2003. _____. **Educação como prática da liberdade**. 30.ed. Rio de janeiro: Paz e terra, 2007.

FREIRE. **Cartas a Cristina: reflexões sobre minha vida e minhas práxis**. 2 ed. rev. São Paulo: VIVESP, 2003. GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE. **Educação como prática da liberdade**. 30.ed. Rio de janeiro: Paz e terra, 2007.

FREIRE. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE. **Pedagogia do oprimido**. 42. ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2005. (Publicado no exílio do Chile em 1968).

GADOTTI **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.** São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, M. **Pensamento Pedagógico Brasileiro.** São Paulo: Ática. 8ª ed. 2009.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário De Trabalho E Tecnologia.** 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GOMES, Claudia Campos Cavalcante Gomes. **A gestão democrática da educação em Alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional** / Claudia Campos Cavalcante Gomes. – 2013. 184 f.

GONÇALVES, Ana Caroline Santos. **A gestão democrática no brasil e o papel do gestor nas escolas. Sistema Integrado de Publicações Eletrônicas da Faculdade Araguaia – SIPE,** v. 3, p. 91-115, 2015.

GRACINDO, Regina V.; WITTMANN, Lauro Carlos. (Org.). **O Estado Da Arte Em Política E Administração Da Educação No Brasil: 1991-1997.** Campinas: Autores Associados, 2001. 272p.

HARGREAVES, A. **O Ensino Na Sociedade do Conhecimento. Educação na era da Insegurança.** Porto Alegre: Editora, Artmed, 2003.

HORA, Dinair Leal de. **Gestão democrática na escola.** São Paulo: Papirus, 1994.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Educacional Democrática.** 2.ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola.** Edição nº 10, 2002, Ed. Papirus.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia, Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola.** Goiânia: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos,** 17. ed. São Paulo/SP, 2001.

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e a Administração Escolar: A busca de um sentido.** Brasília: Liber Livro Editora, 2007. 148 p.

LOURENÇO FILHO, M.B. **Organização e Administração Escolar: curso básico.** 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007. In: MARINHO, Iasmin da Costa. **Administração Escolar no Brasil (1935-1968): um campo em construção.** Dissertação de Mestrado. USP. 2014. 197 p.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: Concepções E Vivências.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.8.

LUCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev. /jun., 2000.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LUCK, Heloísa. **A Gestão Participativa Na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Vol II. Petrópolis: Vozes, 2006.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro** / Edgar MORIN; tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. – 2. ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MORIN. **A gestão participativa na escola**, 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MUÑOZ, J. E. **La Cortez; de un currículo democrático y la cultura de colaboración del profesorado**. Revista Cuadrimestral del Consejo Escolar del Estado, [S.l.], n. 3, p. 12-17, out. 2006.

MUTIM, A. L. B., FREITAS, K. S. de. **Relação entre a gestão participativa e o desempenho escolar**. Ensaio: Avaliação e Políticas em educação. Rio de Janeiro: FUNDAÇÃO CESGRANRIO, v.9, n33, p.489-508, out/dez. 2001.

PARO. **Administração Escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PARO. **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA**. 4º edição. Obra revista e atualizada. Ed cortez. (S/n).

PINTO, Celeida Belchior Garcia Cintra. **Implicações da Gestão Escolar como Garantia das Relações Professor-Aluno e de Sucesso no Processo Ensino-aprendizagem**, 2009. Disponível em: Acesso em: 14 jan. 2022.

SANCHES, M. F. C. **"(in) sustentável leveza" da liderança dos professores em contextos de mudança: contrastes entre idealidade e realidade**. In:(Org.). **A escola como espaço social: leituras e olhares de professores e alunos**. Porto: Porto Editora, 2009. p. 125-162.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Democracia institucional na escola: discussão teórica**. **Revista de Administração Educacional**. Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan. /jun. 1998.

SAVIANI, Dermeval. **J. Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política!** Dermeval Saviani. - 32. ed.- Campinas, SP: Autores Associados, 1999. - (Coleção polêmicas do nosso tempo; v.S).

SETTON, Maria da Graça Jacinto. **Família, escola e mídia: um campo com novas configurações. Educação e Pesquisa:** -- São Paulo, v.28, n.1, jan. /jun. 2002. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022002000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em: 17 de fevereiro de 2017.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a democracia: introdução à administração educacional.** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997(Publicado no exílio do Chile, 1965).

ZABALA, A. **A Prática Educativa Como Ensinar.** Porto Alegre: Editora, Artmed, 1998.

APÊNDICE A

GOMES, Claudia Campos Cavalcante Gomes. **A gestão democrática da educação em Alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional** / Claudia Campos Cavalcante Gomes. – 2013. 184 f.

RESUMO

A presente investigação realizou uma análise comparativa sobre a cultura organizacional de duas instituições de ensino da 13ª CRE que vivenciam o processo de gestão democrática implementado no âmbito das escolas públicas da rede estadual no Estado de Alagoas. A abordagem inicial efetuou-se com o propósito de caracterizar as especificidades da administração escolar na perspectiva de gestão democrática, trazendo discussões sobre Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico, dialogou-se, ainda, no contexto desse trabalho, com o início da formação política do Estado de Alagoas, foi enfatizada a centralização do poder que sempre esteve presente e, não obstante, o processo de implementação da gestão democrática nas escolas da rede estadual de ensino no período de 1999 até 2010, compreendido como recorte temporal da pesquisa. O estudo partiu dos princípios da Pesquisa Participante que agrega investigação social, trabalho educacional e ação fundamentada no processo de conhecer o objeto e posteriormente o pesquisador lançar propostas e vir a agir sobre o mesmo. O referencial teórico que deu sustentação à pesquisa pautou-se em autores que discutem gestão democrática educacional e processos organizacionais tais como: Cury, (2000); Félix, (1989); Gadotti e Romão, (2004); Hora, (1994); Libâneo, (2004), (2007); Oliveira, (1997); Paro, (2002); Prado e Diógenes (2011). Os resultados mostraram que no âmbito das escolas analisadas, pertencentes à 13ª CRE no Estado de Alagoas, há um distanciamento do que se compreende por gestão democrática, uma vez que não há o compartilhamento do poder, sendo portanto, os gestores quem ainda direcionam o ordenamento dos trabalhos a serem executados, não resolvendo os problemas de forma dialogada com todos os segmentos da comunidade escolar. De modo geral, o termo gestão democrática da escola pública em Alagoas está apenas circunscrito aos documentos que circulam nas escolas uma vez que a cultura organizacional das mesmas não tem assegurado que haja descentralização e diálogo, portanto, este conceito está inserido no discurso governamental proferido pelas autoridades, mas na prática com o estado de precarização por que passam as escolas da rede estadual de ensino o processo de democratização ainda está por ser construído. Assim, constatou-se que o compartilhamento do poder, essencial para a concretização da gestão democrática no estado ainda se configura como algo a ser conquistado.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Cultura Organizacional. Conselho Escolar.

APÊNDICE B

SANTOS, L. C. **Um olhar sobre os desafios do gestor escolar:** um estudo de caso em Delmiro Gouveia – AL. / Liliane Claudice dos Santos. Monografia (Pedagogia) – Universidade Federal de Alagoas. 2018. 58f.

RESUMO

Este trabalho tem por principal objetivo 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.

