UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
***CAMPUS* UNIVERSITÁRIO DE ALTAMIRA**
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

JEANDRIA MIKELLY NASCIMENTO DE ALMEIDA

A GESTÃO ESCOLAR EXPRESSA EM DOCUMENTOS OFICIAIS

ALTAMIRA – PA
2022

JEANDRIA MIKELLY NASCIMENTO DE ALMEIDA

A GESTÃO ESCOLAR EXPRESSA EM DOCUMENTOS OFICIAIS

Trabalho apresentado à Faculdade de Educação – Universidade Federal do Pará/*Campus* Universitário de Altamira, como requisito para conclusão do Curso de Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Sousa

ALTAMIRA – PA
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N244g Nascimento de Almeida, Jeandria Mikelly.
A GESTÃO ESCOLAR EXPRESSA EM DOCUMENTOS OFICIAIS / Jeandria Mikelly Nascimento de Almeida, Raimundo Sousa. — 2022.
49 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Raimundo Sousa
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Altamira, Faculdade de Educação, Altamira, 2022.

1. gestão escolar; democrático; legislação; Educação; Altamira.. I. Título.

CDD 370.2681

JEANDRIA MIKELLY NASCIMENTO DE ALMEIDA

A GESTÃO ESCOLAR EXPRESSA EM DOCUMENTOS OFICIAIS

Trabalho apresentado à Faculdade de Educação – Universidade Federal do Pará/*Campus* Universitário de Altamira, como requisito para conclusão do Curso de Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Sousa

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Raimundo Sousa
ORIENTADOR - UFPA

_____

Prof. Ms. Marconde Ávila Bandeira
EXAMINADOR INTERNO - UFPA

_____

Prof. Ms. Raimunda do Socorro Rodrigues
EXAMINADOR INTERNO - UFPA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....4
2 AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR: QUESTÕES CONCEITUAIS.....**7**
2.1 A GESTÃO TRADICIONAL 9
2.2 A GESTÃO GERENCIAL 10
2.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA 11
3 OS CAMINHOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL.....13
3.1 A CONSTITUIÇÃO FEDERAL.....17
3.2 A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL.....21
4 A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR EM ALTAMIRA: CAMINHOS E DESCAMINHOS 25
4.1 A LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE ALTAMIRA 27
4.2 A LEI DO SISTEMA DE ENSINO MUNICIPAL 3.085/2012.....29
4.3 O PLANO MUNICIPAL DE ALTAMIRA.....32
4.3.1 O provimento dos diretores das escolas municipais de Altamira 34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....36
REFERÊNCIAS.....38

A GESTÃO ESCOLAR EXPRESSA EM DOCUMENTOS OFICIAIS.

JEANDRIA MIKELLY NASCIMENTO DE ALMEIDA[1]

RAIMUNDO SOUSA[2]

Resumo: Este trabalho busca compreender as perspectivas de gestão escolar expressas em documentos oficiais. Por meio da pesquisa qualitativa, de base bibliográfica e documental, o artigo propõe a análise da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), além da Lei Orgânica do Município de Altamira, da Lei do Sistema Municipal de Ensino de Altamira (Lei nº 3.085/2012) e da Lei de aprovação do Plano Municipal de Educação de Altamira (Lei nº 3.207/2015). Ao debater sobre a perspectiva de gestão e identificar as perspectivas da gestão contidas nos documentos analisados é possível obter um norte sobre os passos que a educação brasileira e a educação altamirense têm dado para que a participação da comunidade na gestão escolar seja uma realidade. Conclui-se que, apesar de a gestão escolar democrática estar presente em todos os documentos analisados como um princípio fundamental, ainda há muitas questões a serem superadas. Entre elas, a própria conscientização da comunidade em estar presente no processo de gestão escolar e a quebra da concentração desta gestão nas mãos dos diretores e outras figuras que acabam assumindo um papel centralizador.

Palavras-chave: gestão escolar; democrático; legislação; Educação; Altamira.

Abstract: This paper aims to understand the perspectives of school management expressed in official documents. Through qualitative research, based on specialized literature and documents, the article proposes the analysis of the Federal Constitution of 1988, and the Brazilian National Education Law (nº 9.394/1996), in addition to the Organic Law of the Municipality of Altamira, the Law of the Municipal Education System of Altamira (Law nº 3.085/2012) and Law of approval of Municipal Education Plan from Altamira (Law nº 3.207/2015). By debating the management perspective and identifying the management perspectives contained in the analyzed documents, it is possible to obtain a north on the steps that Brazilian education and Altamirense education have taken so that community participation in school management is a reality. It is concluded that, although democratic school management is present in all documents analyzed as a fundamental principle, there are still many issues to be overcome. Among them, the community's awareness of being present in the school management process and the breaking of the concentration of this management in the hands of schoolmasters and other figures who end up assuming a centralizing role.

[1]Graduanda de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Pará, *Campus* Universitário de Altamira (2022).

[2]Pós-doutorado (2021) em Educação – Administração e Política Educacional – pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa-Portugal (IE-ULISBOA). Doutor (2019) em Educação – Políticas Públicas Educacionais – pela Universidade Federal do Pará (PPGED/ICED). Mestre em Educação com ênfase em Políticas Públicas Educacionais, pelo Instituto de Ciências da Educação da Universidade Federal do Pará (2015), graduado em História pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2012), graduado em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará (2003), especialização em Ciências Humanas e suas Tecnologias pela Faculdade Internacional de Curitiba (2006) e especialização em Tecnologias em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2010).

Keywords: school management; democratic; legislation; education; Altamira.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho discorre sobre as perspectivas de gestão escolar expressas na legislação nacional e municipal de Altamira. A proposta de uma gestão democrática no Brasil no âmbito da educação é recorrente em diversos documentos que norteiam a Educação Básica no Brasil, incluindo a própria Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1988, 1996).

A gestão educacional expressa-se, ainda, em leis e decretos estaduais e municipais, uma vez que a gestão democrática:

> Busca, sobretudo, consolidar uma esfera pública de decisão no espaço educacional, construindo uma esfera pública de decisão, fortalecendo o controle social sobre o Estado, a fim de garantir que a escola pública atenda aos anseios e às necessidades da população a que se destina (DALBÉRIO, 2008, p. 2).

Desse modo, a escolha da temática para esta pesquisa se apresenta como requisito para conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Pará, e destaco três aspectos fundamentais que justificam essa escolha. Primeiro, porque sou integrante do grupo de pesquisa que estuda planejamento e gestão educacional na Faculdade de Educação – CALTA – UFPA, o Grupo de Estudos e Pesquisas em Política, Planejamento e Gestão da Educação – GEPGED. Segundo, porque cursei durante a graduação a disciplina de Gestão de Sistemas e Unidades Educacionais, a qual despertou interesse em realizar esta pesquisa. Terceiro, porque há a necessidade de aprofundar os conhecimentos que discutem sobre gestão escolar, uma vez que há diversas maneiras e compreensões acerca desta no interior da escola, tornando a implementação da mesma um desafio constante.

Para tanto, inicialmente, é relevante apresentar as concepções sobre os termos *gestão* e *administração*. Segundo Sousa (2019, p. 51-52) "ora se fala em gestão, ora se fala em administração, o que pode dar a entender que estes vocábulos sejam sinônimos ou distintos quando expressados em diferentes ambientes ou contextos". Já Martins (1999, p. 24) concebe "a administração como processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos". Dourado (2006), no entanto, indica que esta definição atende aos anseios do modo de produção

capitalista, revelando um conceito mais geral apresentado por Paro (2022, p. 27), o qual, afirma que a "administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados", assim é importante que, por um lado, "tais recursos sejam adequados ao fim a que se visa; por outro, que seu emprego se dê de forma econômica" (PARO, 2022, p. 29). Optou-se, neste artigo, por utilizar os termos como sinônimos.

Compreender que a gestão é um processo que busca alcançar um ou mais objetivos, neste caso, a gestão escolar democrática e de qualidade, reforça a importância de debater o tema, o qual é enfatizado pela quantidade de textos acadêmicos produzidos e disponibilizados sobre ele. Para os autores Boschetti, Mota e Abreu (2016, p. 104) a gestão escolar tem uma função bem específica:

> A gestão escolar tem a função de descentralizar o movimento administrativo e pedagógico no sistema de ensino. O resultado, seguramente, será uma crescente autonomia, considerando as inovações da implantação do processo que envolve a gestão participativa no contexto de escolas públicas.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as perspectivas de gestão na educação que predominam na escola pública a partir de instrumentação legal nacional e municipal, neste particular, do município de Altamira. Os objetivos específicos são debater sobre a perspectiva de gestão; identificar as perspectivas da gestão contidas nos documentos analisados; além de conceituar outros tipos de gestão. Dessa forma, cabe perguntar: Quais as perspectivas de gestão escolar predominantes na escola pública a partir do que expressa os documentos oficiais do município de Altamira? Os documentos observados foram a Lei Orgânica do Município de Altamira (LOM, 1990/2017), o Plano Municipal de Educação de Altamira (Lei nº 3.207/2015) e o instrumento legal que criou o Sistema Municipal de Ensino de Altamira (Lei nº 3.085/2012) (ALTAMIRA, 2012).

A construção desse artigo toma como base de análise a pesquisa qualitativa, entendendo que esta permite desenvolver conceitos e entendimentos a partir da apropriação da realidade, privilegiando as vivências e as relações humanas. Segundo Minayo (2008, p. 21), "a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes", logo:

> O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam. (MINAYO, 2008, p. 57)

A realização desta pesquisa bibliográfica e documental foi possível por meio do levantamento da literatura especializada, a exemplo de autores que abordam diretamente a temática da gestão escolar democrática. O acesso aos documentos analisados aconteceu por meio de material impresso e via internet, em sites oficiais da Câmara Federal e da Câmara Municipal de Altamira, além de livros e artigos disponíveis em sites de revistas e sites especializados como Scientific Electronic Library Online (*Scielo)* e *Google* Acadêmico e o *Scribd*, que contam com uma ampla biblioteca.

Optou-se por dividir o artigo em três capítulos, além da Introdução. "As perspectivas da gestão escolar" discorre sobre a forma como essa gestão se apresenta, ou não, como uma gestão democrática e autônoma. Afinal, como indicam Oliveira, Moraes e Dourado (2000, p. 2), "a gestão, é entendida como processo político-administrativo contextualizado, nos coloca diante do desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistemas e gestão escolar". Com essa compreensão, o texto aprofunda os conceitos de gestão tradicional, democrática, gerencial e compartilhada. Propõe-se a compreensão de como a gestão escolar pode contribuir com uma educação de qualidade, que conta com a participação de todos os agentes envolvidos direta e indiretamente no processo educacional.

O capítulo seguinte aborda os caminhos da gestão democrática no Brasil, focando na educação e tomando como base a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Mais adiante, em "A democratização da gestão escolar em Altamira", aborda-se o processo de municipalização da educação no município localizado no sudoeste do Pará, além de fatores presentes na Lei Orgânica, na Lei do Sistema de Ensino e no Plano Municipal de Educação e no Decreto que regula a Gestão Escolar de Altamira, que contribuem para a efetivação de uma gestão escolar democrática. A escolha do município se deu pelo fato de a pesquisadora residir nele, o que facilita o acesso aos dados e documentos, além da compreensão dos aspectos da gestão escolar local. Além do que, já atuei como orientadora educacional em uma escola privada do município de Altamira.

As considerações finais trazem, de forma suscinta, um apanhado geral do levantamento feito ao longo da pesquisa. Este artigo foca no fato de que a gestão democrática acontece de maneira progressiva, devendo ser implementada em todas as escolas públicas brasileiras, sendo fonte inesgotável de estudos.

2 AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR: QUESTÕES CONCEITUAIS

Queiroga (2017, p. 16) conceitua gestão como “a maneira pela qual há uma ação na realidade diária educativa, é gerir, gerenciar, coordenar, etc”. Como foi colocado anteriormente, o conceito de gestão utilizado aqui, vai ao encontro da percepção de Paro:

> Um esclarecimento que talvez se imponha na apresentação desta edição diz respeito à relação do termo “administração” (que compõe o título deste livro) com o termo “gestão” (hoje mais comumente empregado). Especialmente a partir da década de 1980, tanto no meio acadêmico, quanto no âmbito das políticas educacionais, o segundo termo passou a substituir cada vez mais completamente o primeiro nas referências à escola e à educação, de tal modo que, atualmente, a expressão “gestão escolar” ganhou uma tal autonomia e generalização que pode induzir a um estranhamento da palavra “administração” para se referir à escola, especialmente quando se trata de sua democratização. De minha parte, devo informar que continuo, como antes, a utilizar ambas as palavras como sinônimas, com o significado que apresento e discuto nesta obra (PARO, 2022, p. 15).

Esse debate acontece pelo fato de os termos gestão/administração serem comumente relacionados ao meio empresarial. Porém, cabe ressaltar que a ideia de gestão escolar ligada ao mercado e colocada como mercadoria, é histórica. Para Sousa (2018, p. 78), as reformas realizadas no Estado na década de 1990 enfraqueceram a educação pública e universal, uma vez que resultaram na "privatização, a descentralização de execução de políticas, redução de direitos sociais, etc”. Nesse sentido, a administração assume, de fato, um viés mercadológico.

Em consequência disto, apesar de estar previsto no artigo 205 da Constituição Federal que “a educação é direito de todos e dever do Estado e da família [...]”, ainda é muito comum que essa seja gerenciada de maneira autoritária, sendo mantida a centralização de poder nas mãos de poucos autores ligados às gestões governamentais. A própria origem de gestão, no entanto, é contrária a essa ideia:

> A origem da palavra Gestão advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a idéia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo. (DALBÉRIO, 2008, p. 3)

Descentralizar a educação é uma ferramenta dessa administração conjunta, se apoiando “na convicção de que a gestão democrática, a construção coletiva do projeto político pedagógico e a autonomia da escola são os pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania e para uma sociedade mais justa” (CASTRO; LAUANDE, 2009, p. 7-8). Dalbério

(2008, p. 2) salienta que “democracia implica, ainda, co-responsabilizar com os compromissos assumidos e, por isso, cabe-nos fiscalizar, acompanhar e avaliar as ações dos governantes, como também dos compromissos assumidos coletivamente”. Esta pesquisa tem como marco da gestão escolar democrática a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), momento em que a educação passa a ser considerada um direito social:

> Dessa forma, a gestão democrática da educação torna-se um objeto central no campo das políticas públicas de educação que se desenvolvem nas diversas instâncias do poder público, pois, como princípio constitucional, passa a imprimir referência para as ações sociais, de Estado, dos sujeitos envolvidos na gestão da escola e dos sistemas de ensinos público. (ALBUQUERQUE, 2011, p. 86)

Albuquerque (2011) reforça que a democratização da gestão escolar não é um fenômeno isolado. Ela está diretamente ligada ao processo de “democratização da sociedade brasileira e do fortalecimento da cidadania” (2011, p. 86). É nesse contexto que a gestão democrática “efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania” (DOURADO, 2006, p. 28).

Nesse sentido, é importante conhecer quais ferramentas legais podem ser utilizadas pelo Estado e pela comunidade para que essa gestão se faça, de fato, democrática.

> O processo de gestão escolar tem como função primordial a descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. O resultado desse gerenciamento é a crescente autonomia da escola diante do compromisso e envolvimento de todos os atores que participam dessa construção democrática. Portanto, o processo de gestão evoca também vários indicadores a serem trabalhados, tais como a gestão participativa, relações interpessoais, desempenho e auto-avaliação (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016, p. 104).

Afinal, a ideia de uma escola voltada somente para a formação técnica e baseada em avaliações de conteúdo não garante a formação cidadã do estudante que, em tese, deveria encontrar no ambiente escolar uma preparação para a vida. Paro (1998, p. 5) reforça que “é preciso refutar, de modo veemente, a tendência atualmente presente no âmbito do estado e de setores do ensino que consiste em reduzir a escolar a soluções estritamente tecnicistas importadas da administração empresarial capitalista”. Para além disso, é preciso garantir a participação, a qual “significa reconhecer que na escola todos têm contribuições e saberes para

compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs (DOURADO, 2006, p. 60):

> Portanto, para que a participação seja uma realidade, são necessários os meios, ações e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e local, os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Enfim, a participação é um processo permanente, a ser construído coletiva e diariamente. Em alguns casos, é necessário reaprender o processo de participação, reinventá-lo! Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal, ritual e legal (DOURADO, 2006, p. 59).

Falar sobre gestão, no entanto, requer um olhar atento para o universo abrangido por este termo. Isso porque há outras compreensões ao longo da pesquisa sobre gestão escolar. Vamos discorrer um pouco mais sobre elas:

> Mas, para além das obviedades e das observações que se concentram em apontar a gestão como um elemento dinamizador de processos, a preocupação principal subentendida no conceito de gestão é antes de tudo a de garantir que o trabalho de um determinado grupo venha a ter sucesso através do fornecimento de orientações e da participação conjunta em torno dos mesmos objetivos e finalidades (QUEIROGA, 2017, p. 16);

Discorremos, portanto, nos próximos tópicos, sobre a gestão tradicional, a gestão gerencial e gestão democrática.

2.1 A GESTÃO TRADICIONAL

Queiroga (2017, p. 15) discorre sobre "a gestão tradicional, também conhecida como teoria autocrática, que tem uma visão mais completa da organização, focando nos colaboradores mais também na estrutura organizacional da instituição". Nesse caso, segundo a autora, o foco da organização deve ser na estrutura, de forma que esta seja eficiente. É uma escola onde o estudante se apresenta simplesmente como receptor do conteúdo, sem espaço para questionamento e participação ativa. Trata-se de um modelo considerado ultrapassado, perdendo espaço com o fim da ditadura militar (1964-1985) e a luta por diversos direitos como creches, reforma agrária e combate à fome. Esse resgate reforça como o modelo de gestão em vigor está diretamente relacionado à economia predominante.

> Uma das características principais do processo administrativo é a adequação dos meios aos fins. Dado um objetivo, devem ser selecionados os meios que mais se prestam à atividade a ser desenvolvida e que permitem alcançar o propósito. O objetivo deve sempre nortear as ações de forma a não ocorrer desvios. Outra característica do processo administrativo é o uso econômico dos meios de acordo com os objetivos, que devem se concretizar no menor tempo possível e com o dispêndio mínimo de recursos. (CONTI; APARECIDO; SANTOS, 2017. p. 79)

Conti, Aparecido e Santos (2017, p. 85) apontam fóruns e movimentos de caráter popular como peças importantes na caminhada rumo à uma gestão escolar democrática. Eles tiverem, então, "grande importância no processo constituinte, que levou à elaboração da Constituição de 1988, consagrando o princípio de participação da sociedade civil". É neste momento histórico que se acentuam as divergências entre o neoliberalismo e um projeto político-democrático, já que o primeiro vê na privatização à resposta para a busca pela qualidade em diversos setores, inclusive o da educação. Uma política que, distante de dar voz e espaço para a participação ativa da comunidade, atende aos interesses do capital. Já o projeto político-democrático objetiva a construção coletiva de uma sociedade plural e que respeitas a diversidade de ideias.

2.2 A GESTÃO GERENCIAL

Com algumas transformações no cenário econômico mundial, é natural que diversos setores passem por adaptações. Alguns autores chamam atenção para mudanças que já acontecem na gestão escolar, já que há uma reestruturação da administração pública, como defende Castro (2008). Com origem na iniciativa privada, o modelo de gestão gerencial:

> [...] caracteriza-se pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pelos modelos de avaliação de desempenho, por suas novas formas de controlar o orçamento e os serviços públicos e pela descentralização administrativa, que dá maior autonomia às agências e aos departamentos. (CASTRO, 2008, p. 391)

Nessa busca por resultados, a gestão gerencial considera como fatores relevantes a produtividade, a eficácia e a eficiência. Um dos principais objetivos deste modelo é, então, reduzir e controlar os gastos do dinheiro público, descentralizando o poder:

> Particularmente no que concerne à descentralização – aspecto relevante na administração gerencial –, argumenta-se que ela propicia as condições favoráveis para tornar mais eficazes as políticas públicas; aproxima o centro de decisões dos serviços públicos dos consumidores, assegurando-lhes o direito de escolher os equipamentos

> sociais que oferecem melhor qualidade; permite que os cidadãos participem das decisões que afetam suas vidas. (NETO; CASTRO, 2011, p. 750)

Apesar de a ideia de gestão gerencial trazer um tom de modernidade e presente em muitos discursos como uma tática que leva ao sucesso escolar, divide opiniões. Pois, para Lima, Prado e Shimamoto (2011), a gestão escolar gerencial apresenta um distanciamento da gestão democrática, estando a primeira a favor da iniciativa privada enquanto a segunda está ligada à educação pública. Assim, os pesquisadores apontam que o cidadão se molda cada vez mais como cliente/prestador de serviços de maneira que manter a escola passa a ser uma ação instrumentalizada:

> A participação instrumental se dá com a aceitação de um objetivo prévio com contornos próximos de democracia de representação como fim de captar recursos e referendar ações de controle. Neste processo, para além da técnica, objetiva-se a sujeição, o consenso, a reprodução. A gestão, assumindo o discurso de funcionários parceiros, comunidade parceira, dilui e fragiliza as possibilidades de emancipação e superação da estrutura posta. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 7)

Nos estudos de Sousa (2021, p. 63) se observa "a perspectiva de gestão gerencial tem suas raízes e fundamentos no mundo empresarial, e por meio das políticas de estado insere-se no sistema educacional, nas escolas, materializada principalmente por meio de programas educacionais". Por outro lado, há quem veja essa adesão da administração gerencial de uma forma mais branda ou considera que ela ainda não está totalmente implantada na gestão escolar brasileira. É o que observa Bandeira com base nos pensamentos de Gutierres (2010) e Sousa (2017):

> A concepção de gestão escolar parece caminhar para uma perspectiva híbrida de gestão por se notar que a prática de gestão, até 2012, associava, por um lado, elementos de gestão democrática, tendo como exemplos: o funcionamento de conselhos e realização de conferências de educação; e por outro, a gestão gerencial, pautada principalmente no estabelecimento de metas e busca de resultados". (BANDEIRA, 2021, p. 100484)

2.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão escolar democrática é sem dúvida uma temática muito abordada no campo acadêmico, dada a sua relevância social e desafios de implementação nos sistemas de ensino. Por ser uma questão muito abordada, porém pouco deliberada, buscou-se aprofundar os

conhecimentos sobre os princípios básicos e práticos da implementação desse modelo de gestão.

Portanto, em uma gestão democrática, ao contrário de uma participação padronizada, tutelada, ritual, restrita e funcional, o que deve ser buscado é a participação ativa como nova forma de exercício do poder e, por isso, deve ser reaprendida e, se necessário, reinventada. Nesse sentido, participação não se impõe, não se decreta, constrói-se coletiva e diariamente (DOURADO, 2006).

Dourado (2006), observa que a gestão democrática da escola pública faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se travaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do projeto político-pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento público.

No entanto, a implementação desse modelo de gestão enfrenta desafios constantes. A gestão escolar democrática pauta-se na reformulação de várias questões, como a própria forma de escolha do diretor, além da consolidação de outros organismos representativos como os conselhos escolares, por exemplo.

> Para responder às exigências de qualidade e produtividade da escola pública, a gestão da educação deverá realizar-se plenamente em seu caráter mediador. Ao mesmo tempo, consentânea com as características dialógicas da relação pedagógica, deverá assumir a forma democrática para atender tanto ao direito da população ao controle democrático do estado quanto à necessidade que a própria escola tem da participação dos usuários para bem desempenhar suas funções. (PARO, 1998, p. 7)

Cabe falar sobre a gestão compartilhada, que comumente é confundida com a democrática. A adoção de um discurso que incentiva a competitividade, o individualismo e que alimenta o mercado ganha força na década de 1990 tem origem na defesa de que a intervenção do Estado na escola gera prejuízo econômico para o país. Esse modelo de gestão afasta a participação política na escola, o que acaba refletindo nos Conselhos e Grêmios Estudantis, entre outros:

> A gestão compartilhada também é uma prática política, porém contraditória em relação à prática democratizadora. Sua marca principal é a de responsabilizar a comunidade pelo fracasso escolar, pelo abandono da escola. Busca, assim, não

> compartilhar o poder de decisão, mas compartilhar o poder de manutenção. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 8)

Já a gestão escolar democrática de fato, "é uma prática fundada em preceitos participativos e políticos" (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 7). A comunidade tem nela o papel de cobrar do estado e órgãos públicos que a escola seja mantida, garantindo que esse financiamento e gestão sejam realmente possíveis e mantendo também a autonomia para que sejam construídos os instrumentos pedagógicos e para que as decisões sejam realizadas de maneira conjunta.

Vislumbrar no cenário escolar brasileiro uma gestão democrática implica em uma busca constante, que exige a participação ativa da comunidade de forma efetiva. Principalmente na vigilância em relação aos desafios que se apresentam a partir da própria administração pública.

> Apesar de não se poder desconsiderar as experiências que, de fato, em muitos municípios deste país estão consolidando as formas democráticas mais avançadas de estrutura e funcionamento do sistema de educação básica, dando visibilidade às referências teóricas em desenvolvimento, do ponto de vista crítico, é preciso ressaltar o significado político das campanhas e ações governamentais do governo federal, no sentido da desestruturação desse sistema, apesar do esforço de um grande contingente de educadores em sua prática cotidiana para manter e aprofundar o projeto de um sistema nacional de educação. (ROSAR, 1999, p. 168)

Buscando compreender de que forma o estado tem atuado para contribuir com uma gestão escolar democrática, seguimos para a análise de documentos importantes nessa caminhada. São a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 1996 (LDBEN). (BRASIL, 1988, 1996)

3 OS CAMINHOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

Como é avaliada a gestão escolar no Brasil ou como ela deve/deveria funcionar à luz de importantes documentos? Esse é um debate indispensável para compreender de que maneira o país responde à busca por uma educação de qualidade. Considerado o modelo mais próximo do ideal por diferentes pesquisadores, a gestão democrática se evidencia na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1988, 1996). Salienta-se que a qualidade da educação e a forma como ela interfere na vida do indivíduo é algo difícil de medir, já que é um processo contínuo, como reforça Paro:

> Diferentemente de outros bens e serviços cujo consumo se dá de forma mais ou menos definida no tempo e no espaço, podendo-se aferir imediatamente sua qualidade, os efeitos da educação sobre o indivíduo se estendem, às vezes, por toda sua vida, acarretando a extensão de sua avaliação por todo esse período. É por isso que, na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar garantindo-se o bom processo. Isto relativiza enormemente as aferições de produtividade da escola baseadas apenas nos índices de aprovação e reprovação ou nas tais avaliações externas que se apoiam exclusivamente no desempenho dos alunos em testes e provas realizados pontualmente (PARO, 1998, p. 302).

Este fato leva a outra questão pertinente: Se a escola tem o objetivo de promover a educação, qual o caminho deve ser percorrido para que ela cumpra essa missão de forma satisfatória? Ao falar sobre a educação infantil brasileira, por exemplo, Santos e Alves (2020) apontam os baixos índices na área e alguns desafios a serem enfrentados pela Gestão Escolar, destacando a formação e capacitação de professores e gestores e um planejamento pedagógico bem elaborado, que se atente às necessidades nos estudantes. Reforçam, ainda, que a interação entre adultos e crianças em ambientes em comum faz parte do processo de ensino-aprendizagem e facilitar esses momentos é uma das atribuições da gestão:

> Neste contexto, os gestores de escolas infantis têm um destaque muito importante quanto ao desenvolvimento de seu papel nesse espaço, visto que, precisam colocar à disposição dos alunos espaços e materiais suficientes, para que se consiga promover para as crianças diferentes atividades que possibilitem diferentes experiências e consequentemente aprendizagens inovadoras e satisfatórias para as crianças (SANTOS; ALVES, 2020, p. 14).

Desse modo, trazer as características de alguns aspectos que devem ser considerados por um gestor escolar revela que cada nível de ensino tem demandas diferentes e, portanto, é importante que o gestor tenha um conhecimento aprofundado sobre aquele que gerencia. Além disso, cabe a ele também incentivar e promover esse conhecimento para outras pessoas quando se trata de gestão democrática. Isso porque, ao se comprometer com a qualidade de ensino, os envolvidos no processo educativo aumentam a chance de obter resultados positivos (SANTOS E ALVES, 2020).

Neste caso, a administração escolar medeia "tanto as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quanto a própria atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem" (PARO, 1998, p. 303). Assim, "o gestor escolar tem como meta desenvolver, juntamente com o corpo escolar e comunidade escolar algo diferenciado, ou seja, fazer despertar um sentimento de comprometimento entre todos os envolvidos na educação"

(SANTOS; ALVES, 2020, p. 15). Por isso, a palavra coletividade é uma constante quando o tema é gestão escolar democrática o que inclui, automaticamente, a participação ativa, como reforça Sousa:

> Uma gestão democrática da educação pública pressupõe participação ativa de todos. No campo educacional, ainda marcado por autoritarismo e práticas excludentes é importante a ampliação da conquista dos espaços para debate político-pedagógico, o que só pode ser obtido pela participação. Embora a legislação (LDBEN) garanta a participação em órgãos colegiados, é preciso ressignificar esses canais institucionais, tornando-os capazes de promover, pela participação ativa da comunidade na gestão, proposições para transformação dos espaços escolares (SOUSA, 2018, p. 98-99).

A partir da identificação da legislação que norteia a gestão escolar no país, é possível traçar com mais clareza os caminhos já percorridos até aqui e os apontamentos que levam a resultados mais satisfatórios no campo da educação brasileira. Afinal, esse processo tem relação direta com os anseios do governo que está no poder e com a função que ele atribui às instituições de ensino para atender às suas demandas políticas. Isso porque todas as gestões se adaptam aos meios e objetivos (da escola, governo, comunidade) e, apesar de terem caráter mediador, nunca são neutras. É salutar fazer uma breve retrospectiva da gestão escolar brasileira a partir da década de 1990, após a promulgação da Constituição Federal de 1988.

Em um processo de mudanças intensas vividas na década de 1990, "causadas pelo incremento das relações sociais capitalistas, pelo expressivo avanço tecnológico e pela globalização do capital e do trabalho" (DOURADO, 2006, p. 30), o Brasil viveu uma reformulação significativa no papel da escola e da educação tanto no ensino básico quanto no superior.

Dourado (2006) chama atenção para o fato de este novo cenário ter aberto espaço para a implementação de políticas públicas e reformas educacionais, evidenciadas por dispositivos como a Lei nº 9.394/1996, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996). Cabe ressaltar que não se trata de um fato isolado, e sim de uma reformulação que aconteceu em toda a América Latina. O autor destaca mudanças nas formas de gestão, financiamento, profissionalização, currículo, entre outros, como importantes ferramentas que permitiram "mecanismos de descentralização (municipalização, escolarização) e novas formas de centralização e controle por parte do poder central, como os instrumentos nacionais de avaliação" (DOURADO, 2006, p. 31).

Desta forma, pode-se entender que a LDBEN 1996 reforça um tipo de gestão que já deveria estar em vigor nas escolas brasileiras como previsto na CF/88. Percebe-se, com isso,

que alcançar uma gestão escolar democrática não é um processo rápido. Logo, no Brasil, a educação ainda vive na corda bamba entre: "uma perspectiva de gestão que sustenta a formação para o mercado - gestão gerencial - e outra que diametralmente busca formar para a cidadania" (SOUSA, 2021, p. 29). E o que seria, nesse universo, uma educação pública de qualidade? Paro (1998) alerta para o fato de intelectuais e gestores que há pouco tempo criticavam a péssima qualidade de ensino terem, agora, assumido um discurso de que o Brasil já alcançou, em números (de escolas e alunos) um resultado satisfatório. Neste caso, defendem que as gestões públicas, devem buscar, ainda, resultados qualitativos. O autor discorda. Para ele, é crucial ver a escola além da estrutura física:

> É preciso perguntar se escola não seria mais do que um local para onde afluem crianças e jovens carentes de saber, que são acomodados em edifícios com condições precárias de funcionamento (com falta de material de toda ordem, com salas numerosas, que agridem um mínimo de bom senso pedagógico) e são atendidos por funcionários e professores com salários cada vez mais aviltados (que mal lhes permitem sobreviver, quanto mais exercer com competência suas funções). Em outras palavras, para entender o que há por trás do discurso oficial, é preciso indagar a respeito do que é que o Estado está oferecendo na quantidade da qual ele tanto se vangloria (PARO, 1998, p. 301).

Paro (1998) reflete sobre a busca do homem em relação ao conforto e ao "viver bem", entendendo que a educação e o trabalho são meios que o levam a suprir essa necessidade, além de mediar a transmissão do conhecimento de uma geração para outra para que este não se perca. Portanto, o autor constata que a escola não pode simplesmente ofertar ensino técnico, nem tampouco se restringir a preparar os estudantes para exames e provas, mas sim uma educação cidadã, uma formação humana. E ele vai além:

> Não basta a escola “preparar para” o bem viver, é preciso que, ao fazer isso, ela estimule e propicie esse bem viver, ou seja, é preciso que a escola seja prazerosa para seus alunos desde já. A primeira condição para propiciar isso é que a educação se apresente enquanto relação humana dialógica, que garanta a condição de sujeito tanto do educador quanto do educando (PARO, 1998, p. 302).

Esse pensamento dialoga com o de Sousa, o qual afirma "importa a formação de um sujeito crítico-reflexivo e humano para fazer frente a esse novo contexto regional e global imerso em contradições, como por exemplo o grande fosso existente entre uma minoria rica e prepotente e uma maioria pobre e explorada" (SOUSA, 2021, p. 30). Por conseguinte, observa-se que uma gestão escolar democrática só é possível a partir da tomada de decisão coletiva visando, justamente, a emancipação do indivíduo. Essa é a intepretação que se propõe no Plano

Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), que coloca a participação popular como base da política nacional de educação.

Mantendo uma ordem cronológica no resgate histórico da educação brasileira, a chegada do governo petista ao poder, nos anos 2000, foi marcada pelo Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (BRASIL, 2007). Porém, contrariando as expectativas de grande parte da população, as "tentativas do governo de conciliar diferentes interesses interferiram negativamente na construção das políticas públicas, principalmente porque uma *minoria prepotente* foi privilegiada em detrimento da qualidade da educação para a maioria da população" (SOUSA, 2018, p. 65). Essa linha de pensamento desemboca em uma conclusão importante de Paro (1998), que traz a falta de qualidade na educação brasileira como resultado do "descaso do Estado", e não da falta de interesse de professores e gestores. Daí, reforça-se o poder de uma gestão escolar democrática como ferramenta de pressão para que o Estado promova políticas públicas que construam, de fato, uma escola que atenda às demandas da população:

> Então, a partir do que foi exposto podemos perceber que as políticas do Estado para a educação são resultantes das ações e dos compromissos assumidos entre as instituições financeiras internacionais e as forças econômicas nacionais; da capacidade das entidades, associações, organizações e sindicatos de fazer avançar seus projetos e propostas na direção almejada; das práticas sociais e pedagógicas criadas e inventadas no interior da escola, em que se conjugam histórias, valores, culturas, identidades e saberes. Portanto, é no meio das contradições que somos educadores e fazemos a POLÍTICA. (DOURADO, 2006, p. 32)

Podem ser apontados como instrumentos da gestão escolar democrática diversos indicadores, como Conselhos Municipais de Educação; Conselhos Escolares; Conselhos de Alimentação Escolar; Projetos Políticos Pedagógicos construídos com a participação ativa dos professores; eleição direta da Direção Escolar; dentre outros convocados. Demonstra-se a seriedade de compreender como eles são expressos na Lei e como essas leis são aplicadas.

3.1 A CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Como já foi falado, a previsão de uma gestão democrática no Brasil no âmbito da Educação é recorrente em diversos documentos que norteiam o ensino no país. Entre eles, destaca-se a Constituição Federal de 1988, que “estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática,

sendo esses regulamentados através de leis complementares" (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2000, p. 1). É importante promover, aqui, um resgate do momento em que a Constituição foi elaborada, já que "saíamos de um período ditatorial com a expectativa e a necessidade de vivermos, principalmente a partir da década de 1980, relações mais democráticas" (ADRIÃO; CAMARGO, 2001, p. 63). A constituição *cidadã* é a sétima a vigorar no país.

É nesse contexto que a CF 88 é pioneira ao propor uma gestão escolar democrática. O Artigo 205 da Constituição enfatiza o caráter colaborativo da educação que, caracterizada como "direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (BRASIL, 1988). Trata-se, portanto, de uma bandeira histórica:

> "A luta pela democratização da gestão da educação no Brasil é histórica e se acentuou com mais vigor nos anos 1980, na luta pela redemocratização do Estado brasileiro e pela construção de uma Constituição Cidadã. As diferentes organizações e movimentos sociais que lutaram pela defesa da escola pública e pela gestão democrática de educação não lograram êxito na prática, mas, segundo Santos (2007), algumas conquistas foram garantidas na Constituição Federal – ela registra os conselhos gestores de educação, saúde, habitação, direitos humanos –, mas foram esvaziadas ao serem reconfiguradas pelo Estado na letra da lei. (SOUSA, 2018, p. 79)

Assim, a luta por uma gestão escolar democrática e interativa, que conta com a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de ensino, é uma busca contínua das escolas públicas e se apresenta como um dos objetivos centrais da Constituição Federal em vigor no país como confirma o texto da Constituição Federal no Artigo 206, que aponta que "o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios" (BRASIL, 1998, p. 119-120):

> Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
> I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
> II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
> III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
> IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
> V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas
> VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
> VII - garantia de padrão de qualidade.
> VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.
> IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida

Uma informação importante do parágrafo VI, é que ele contempla especificamente o ensino **público.** Essa restrição aconteceu como resultado de uma emenda coletiva realizada com apoio de setores conservadores (ADRIÃO; CAMARGO, 2001). Quanto aos princípios expostos, Queiroga (2020, p. 29), ressalta que "podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola e da gestão democrática". Para a pesquisadora, definir a gratuidade da educação em todos os níveis de ensino, além de atribuí-la como um dever do Estado, são passos importantes para a educação pública e para a criação de leis que provoquem o seu desenvolvimento.

Dourado (2007), no entanto, traz um alerta para o momento em que a CF/88 foi promulgada: a reforma do Estado e um projeto focado em profissionais produtivos e eficientes refletiu no cenário educacional. A resposta foi um "claro indicador de gestão centralizada e de pouca eficácia pedagógica para mudanças substantivas nos sistemas de ensino (...) o que pode acarretar a suspensão de ações consolidadas na prática escolar sem a efetiva incorporação de novos formatos de organização e gestão" (DOURADO, 2007, p. 926).

Desta maneira, o resultado não foi a mudança que se esperava, e sim uma série de ações pouco eficientes (DOURADO, 2007). Dourado destaca que "houve um conjunto de políticas de reestruturação da gestão, organização e financiamento da educação básica" (DOURADO, 2007, p. 927) devido à ausência de uma lei complementar que especificasse de que forma deveria acontecer a colaboração entre os entes federados prevista na Constituição. Entre os programas e ações que foram instituídos, destacam-se:

> a disseminação de Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) pelo FUNDESCOLA, a criação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a implementação de uma política de avaliação fortemente centralizada, em detrimento de um sistema que propiciasse a colaboração recíproca entre os entes federados. A rapidez com que se processaram as políticas para a educação básica se deu em função da centralização no âmbito federal (DOURADO, 2007, p. 927).

Essas políticas promovidas pelo Governo Federal eram direcionadas aos municípios. Sousa (2018) explica que a reforma educacional nascida no berço neoliberal do governo de Fernando Henrique Cardoso desembocaria, sobre a justificativa de restrição de gastos, na descentralização/municipalização e na privatização do ensino. Segundo ele:

> No processo de reforma do Estado, a educação passa a ser regulada por diversos dispositivos legais, os quais provocaram mudanças significativas para os trabalhadores em educação e para a sociedade: a aprovação da Emenda Constitucional

> (EC) 14/1996, que criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), substituído em 2006 pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) sob a EC 53/2006 e regulamentado pela Lei 11.494/2007; o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9.394/1996; o Plano Nacional de Educação sob a Lei 10.172/2001; a reforma curricular para toda a educação básica, apresentando orientações para a construção de um currículo comum nacional – Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), e, por fim, a instituição de um complexo sistema de avaliação em larga escala da educação básica, o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) (SOUSA, 2018, p. 64).

Focando no Sistema de Avaliação da Educação Básica, acabou sendo adotado por parte dos gestores de sistema de ensino como uma forma de "avaliar" a gestão escolar, levando ao questionamento se a Prova Brasil e o Exame Nacional do Ensino Médio seriam "capazes de traduzir de fato o cotidiano do trabalho desenvolvido nas escolas" (QUEIROZ, L; QUEIROZ, R.; SOUSA, 2021, p. 5103). Afinal, o propósito dessas avaliações seria viabilizar um diagnóstico sobre a situação da educação básica brasileira. Os autores ressaltam que, ao contrário do ideário popular construído, alcançar as metas previstas no índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), além de não provar a existência de uma gestão escolar de qualidade, falha como medida da qualidade social da educação, pois "não consegue traduzir a realidade concreta do processo educativo em sua totalidade" (QUEIROZ, L.; QUEIROZ, R.; SOUSA, 2021, p. 5107). Essa ênfase chama atenção para uma carência na construção de um sistema de ensino que fuja da formação técnica e promova uma educação cidadã.

Cabe aqui destacar o aspecto mais importante no que se refere a uma gestão escolar democrática: a previsão da participação ativa de órgãos representativos de diferentes personagens na gestão escolar – educadores, estudantes, servidores, diretores, coordenadores, pais (e/ou outros responsáveis pelos estudantes), comunidade em que a instituição de ensino está inserida e comunidade em geral. Como ressalta Gutierres (2010, p. 297), "a participação na gestão educacional é assegurada na Constituição Estadual de 1989 em seus artigos 273 e 278 que definem o direito de organização autônoma dos diversos segmentos da comunidade escolar em Conselhos Municipais de Educação e Conselhos Escolares".

Nesse aspecto, diferente da consolidação esperada por meio da participação ativa da comunidade em conselhos escolares, é possível observar a "pouca tradição de sua presença nos órgãos do sistema; a composição dos colegiados escolares pelos diferentes segmentos da chamada comunidade escolar" (ADRIÃO; CAMARGO, 2001, p. 69). Neste aspecto, entendendo que a gestão escolar democrática surge como forma de enfrentamento ao desmonte

do ensino público, por meio da pressão popular, compreende-se que ainda há resistência e falta de entendimento sobre a importância da tomada de decisões conjuntas. Portanto, essas decisões acabam se concentrando nas mãos do Estado e das direções escolares.

Paro (2017) alega que a precariedade do ensino público gera dúvidas sobre o real interesse do Estado em promover uma educação de qualidade ou mesmo o "mínimo de escolaridade" para os trabalhadores. Para ele, a educação de qualidade é um direito "expresso na própria Constituição, mas que não encontra correspondente em termos de sua concretização" (PARO, 2017, p. 55). Desta forma, considera-se que o poder público age com descaso em relação à educação, o que se evidencia principalmente no Ensino Fundamental: "Os discursos de nossas autoridades educacionais estão repletos de belas propostas que nunca chegam a se concretizar inteiramente porque, no momento de sua execução, faltam a vontade política e os recursos capazes de levá-las efetivamente a bom termo" (PARO, 2017, p. 56), conclui.

Assim, fica claro que o texto da Constituição Federal de 1988 é simplório ao abordar a gestão escolar democrática, dependendo de uma legislação complementar para que esta seja colocada em prática de maneira mais incisiva, principalmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

3.2 A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL

O projeto de lei de diretrizes e bases da educação nacional foi apresentado à Câmara dos Deputados pelo Deputado Octávio Elysio, em 1988. Dourado (2006, p. 3) aponta que sua tramitação foi lenta, "em meio a difíceis e complexas negociações. Isso retratou a composição heterogênea do Congresso Nacional e os diversos interesses em jogo, principalmente o histórico embate entre os defensores do ensino público e os defensores do setor privado". A redação final da Lei 9.394 foi aprovada em 20 de dezembro de 1996, redigida pelo senador Darcy Ribeiro.

A LDBEN viabilizou a regulamentação dos princípios da Constituição Federal na área da educação, incluindo a gestão escolar democrática. Também criou mecanismos de implementação deste modelo de administração (ADRIÃO; CAMARGO, 2007). De acordo com o texto do Artigo 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" (BRASIL, 1996). Com isso os estados, municípios e, principalmente, a comunidade ganharam mais autonomia sobre a gestão escolar:

> A LDB instituiu e proporcionou a gestão democrática nos estabelecimentos de ensino para que possam ter a responsabilidade de elaborar e executar, coletivamente, sua proposta pedagógica, administrar os recursos humanos e financeiros, além de articular-se com a comunidade e famílias dos alunos, fazendo emergir processos de interação entre a sociedade e a escola" (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016, p. 107).

Visando a educação como um "direito de todos e dever do Estado" (BRASIL, 1988) e a garantia de que ela seja ofertada de forma gratuita desde o ensino Infantil até o superior, além da articulação entre União, Estados e Municípios, o documento segue regulamentando as diretrizes gerais para a educação:

> Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I – participação dos profissionais da educação na elaboração
> do projeto pedagógico da escola;
> II – participação das comunidades escolar e local em
> conselhos escolares ou equivalentes.
> Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Portanto, expressa a necessidade do planejamento escolar promovido pela escolar através do Projeto Político Pedagógico (PPP). Uma prática que, apesar de já existir antes da LDBEN, foi ratificada com a referida Lei. Sousa detalha que, "na construção do Projeto Político Pedagógico, a gestão escolar e a coordenação pedagógica são elementos fundamentais para a articulação bem-sucedida de toda a comunidade escolar" (Sousa, 2020, p. 1551). Conforme o autor essa construção, feita em comunidade, "busca superar a submissão da escola ao controle pleno das agências superiores de gestão da educação básica pública, como por exemplo as secretarias municipais ou estaduais de educação e até mesmo o Ministério da Educação", passando a ter o aluno como base do Projeto Político Pedagógico (PPP) e fugindo de modelos engessados e destoantes da realidade do corpo discente da instituição de ensino.

Para que as práticas escolares realmente funcionem, é necessária uma relação harmônica, que integre toda a comunidade. Assim, essa se conscientiza de que a participação ativa na gestão escolar é um direito que, se exercido, resulta em um ensino de qualidade. Thomazelli e Mariotini (2014) complementam que a gestão democrática também pode ser exercida por meio da distribuição de funções entre a comunidade escolar, sendo essa

transmissão possível através do Conselho Escolar, composto por pais, professores, alunos e funcionários da escola, que:

> encontram a possibilidade de gerir coletivamente a escola, tomando decisões, ficando a par da utilização de verbas e recursos financeiros, auxiliando na avaliação dos procedimentos escolares e elegendo segmentos e material humano para enriquecimento das práticas desenvolvidas no interior da escola (THOMAZELLI; MARIOTINI, 2014, p. 228)

Entende-se, então, "a descentralização como princípio da reforma educacional", de forma que a LDBEN/88 oriente "para o redimensionamento do sistema de ensino, através de novos referenciais de gerenciamento, com o objetivo de aumentar a produtividade e democratizar a educação formal" (CASTRO; LAUANDE, 2009, p. 2).

No entanto, apesar dos avanços, Oliveira, Moraes e Dourado (2000) afirmam que a questão da gestão da educação é abordada de forma superficial na Lei em questão. De acordo com eles, "a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada" (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2000, p. 3). Com efeito o que se observa é que, apesar de trazer uma ideia de educação mais ampla, que ultrapassa a escolarização, diversos desafios ainda surgem:

> Ainda que a Constituição Federal de 1988, no art.206, Inciso VI, corroborado com a LDB 9.394/96 no Art.3, Inciso VIII, assegure a prática da gestão democrática nas escolas públicas, visando promover a soberania popular na escolha da proposta pedagógica destinada a responder as expectativas da comunidade, tal direito tem sido subtraído na maioria dos sistemas de ensino. (QUEIROZ; QUEIROZ; SOUSA, 2021, p. 5114)

E é com o intuito de tirar a gestão escolar democrática do imaginário que a LDBEN dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE): "Art. 9º A União incumbir-se-á de: I – elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios" (BRASIL, 1996).

O Plano Nacional de Educação (PNE) integra a legislação brasileira a partir de 2001, por meio da Lei nº 10.172 a qual, foi revogada pela Lei nº 13.005/2014 que aprova o Plano Nacional de Educação. Segundo Dourado (2021, p. 41), ele "estabelece diretrizes, objetivos e metas a serem implementadas nas diversas etapas e modalidades da educação básica e superior, de modo a garantir o acesso, a permanência e a gestão democrática além da qualidade do

ensino". Em uma visão mais aprofundada, o PNE atua na solução de "problemas referentes às diferenças socioeconômicas, políticas e regionais, bem como às que se referem à qualidade do ensino e à gestão democrática" (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2000. p. 1). Para isso, o Plano opera na área financeira, de gestão, de profissionais e de educação, buscando a qualificação desta.

O Plano aprovado no governo de Fernando Henrique Cardoso (1998 – 2002) foi criado para vigorar durante dez anos, conforme determinação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996). Ou seja, até dezembro de 2011. Para Grossi e Pereira (2017), o fato de o PNE (2001) não determinar um prazo para que os municípios elaborasses seus próprios Planos de Educação, trouxe um resultado negativo: "em 2006, dos 5.564 municípios brasileiros, apenas 1.724 (30,9%) declaram possuir um Plano Municipal de Educação" (GROSSI; PEREIRA, p. 2). Em 2008, esse índice aumentou para 60,8%. É nesse cenário que surge o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (BRASIL, 2007):

> Confrontando-se a estrutura do Plano Nacional de Educação (PNE) com a do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), constata-se que o segundo não constitui um plano, em sentido próprio. Ele se define, antes, como um conjunto de ações que, teoricamente, se constituiriam em estratégias para a realização dos objetivos e metas previstos no PNE. Com efeito, o PDE dá como pressupostos o diagnóstico e o enunciado das diretrizes, concentrando-se na proposta de mecanismos que visam à realização progressiva de metas educacionais. Tive, porém, que introduzir o advérbio "teoricamente" porque, de fato, o PDE não se define como uma estratégia para o cumprimento das metas do PNE. Ele não parte do diagnóstico, das diretrizes e dos objetivos e metas constitutivos do PNE, mas se compõe de ações que não se articulam organicamente com este (SAVIANI, 2007, p. 1239).

Sousa pontua que "diante dos aspectos característicos no princípio para a democratização da gestão pública da Educação Básica previstas nas legislações brasileiras, o município de Altamira, Pará, organiza e reestrutura o seu Sistema Municipal de Ensino, intermediado pela Lei nº. 3.085, de 29 de junho de 2012" (SOUSA, p. 51).

Nesse meio tempo, é aprovado um novo PNE (Lei nº13.005/2014), sancionado no governo de Dilma Rousseff (2011-2014), com o mesmo tempo de vigência do anterior, sendo válido até 2024. A "promoção do princípio da gestão democrática da educação pública" (BRASIL, 2014), no entanto, aparece como uma das Diretrizes do Plano Nacional de Educação.

O documento reforça o trabalho conjunto dos governos para alcançar as 20 metas e as 171 estratégias previstas no Plano: "Art. 7o - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios atuarão em regime de colaboração, visando ao alcance das metas e à implementação das estratégias objeto deste Plano" (BRASIL, 2014).

Assim, o seu cumprimento deve ser avaliado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), além de outros mecanismos locais a serem criados pelos municípios. A meta 7: "fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem", visa atingir médias nacionais específicas para o Ideb a cada dois anos, divididas em anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio. O que remete novamente a um modelo de avaliação que, focada em notas e conteúdos restritos, não tem a capacidade de medir o nível de democratização e autonomia da gestão escolar, tampouco a forma como ela integra a comunidade.

As ações desenvolvidas por meio do PNE são gerenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) e direcionadas para os estados e municípios da federação. Nesse contexto, com o auxílio do MEC, em 2015, 96,2% dos municípios brasileiros já tinham um Plano Municipal de Educação (PME). O PME de Altamira foi aprovado em outubro de 2015, na efervescência da construção da Usina Hidrelétrica Belo Monte e em um importante momento de transformação populacional, social e cultural que refletiu diretamente nas políticas educacionais do município.

4 A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR EM ALTAMIRA: CAMINHOS E DESCAMINHOS

Como definido pelo Plano Nacional de Educação (PNE), Estados, Distrito Federal e Municípios devem ter leis específicas para seus sistemas de ensino de forma que se promova a gestão escolar democrática e participativa, subentende-se que esses mecanismos sejam construídos de forma coletiva. Propõe-se aqui uma análise da documentação legislativa de Altamira, com foco na Lei Orgânica Municipal (1990) e na Lei do Sistema Municipal de Ensino (2012), visando identificar os aspectos do processo de democratização da gestão escolar local.

Situada às margens do Rio Xingu, Altamira é cortada pela Rodovia Transamazônica e fica a 815,1 KM de Belém, capital do Estado. O maior município em extensão territorial do Brasil (159.533,306 km²) foi fundado em abril de 1883, pelo coronel piauiense Raymundo José de Souza Gayoso, que teria se instalado à foz do Igarapé Ambé, mantendo seus escravos rio acima. A emancipação de Altamira iria acontecer 28 anos depois, através da Lei Estadual n° 1.234, de 06 de novembro de 1911 (UMBUZEIRO, A.; UMBUZEIRO, U., 2012). Ao longo de sua história, Altamira vivenciou picos populacionais proporcionados, prioritariamente, por questões econômicas. Foi o caso do ciclo da borracha no século XIX, seguido de sua

desvalorização e, com isso, um grande deslocamento de pessoas para outras regiões, como pontua Miléo (2013, p. 136):

> Por meio das mudanças decorrentes do desmoronamento da estrutura escravocrata associada ao capital industrial europeu que despontou com a demanda do látex pela indústria europeia e norte-americana nos fins do século XIX, alterou-se a estrutura social e econômica da Amazônia.

Mais adiante, como aponta Miléo (2013, p. 152), "com a entrada dos militares na cena política do Brasil, o contexto altamirense passa a ser palco da Política de Intervenção Nacional com a construção da BR 230, chamada de Transamazônica, considerada marco das profundas transformações" na região. Em 2011, com a construção da Usina Hidrelétrica Belo Monte:

> O afluxo migratório registrado para a região é sem precedentes na história local. Em 2010 registrava uma população de 99.075; em 2013, segundo o IBGE, a população estimada era de 105.106 habitantes. Segundo o Plano Básico Ambiental (PBA) (2011), que considerou para este fim dados de 2007, quando a população era de 92.733, afluíram para a sede Altamira mais 26.200 pessoas, um incremento de apenas 28,25%. No entanto, a Prefeitura Municipal de Altamira (PMA), já corrigia esse número para 140 mil no ano de 2012 (Revista *O Empreiteiro*, 2012) (SOUSA, 2018, p. 138).

Sousa aponta as contradições da região, em especial de Altamira. Para o autor, "o aumento percentual da riqueza advindo da implementação de grandes projetos parece não traduzir, na prática, o desenvolvimento social a que os seus habitantes têm direito, a exemplo da saúde, educação e empregos" (SOUSA, 2021, p. 157). Dentro dessa realidade, é coerente fazer uma retrospectiva de momentos decisivos na educação altamirense. Como ressalta Cury (2005, p. 205), "a gestão democrática do ensino público supõe a transparência de processos e atos. Ao caráter público se opõe o privado e o secreto". Nesse sentido, a legislação assume o papel insubstituível de transparecer as ferramentas utilizadas pelo poder público para promover a gestão escolar democrática.

A priori, o município foi fortemente influenciado pela municipalização do ensino fundamental estimulada em todo o Brasil com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF) por meio da Emenda Constitucional nº14/1996 (BRASIL, 1996) e, automaticamente, a descentralização financeira: "Como Estado pioneiro na antecipação desse fundo por meio da Lei estadual n. 6.044/97 (PARÁ/1997), o Pará, nas últimas décadas, passou por um processo de municipalização sem precedentes na história do Estado, sendo Altamira um dos municípios a

aderir a essa política em 1987" (GUTIERRES, 2012, p. 126). O Termo de Convênio 002/98 e o Decreto 356/1998 firmados no governo de Claudomiro Gomes, do PSDB, firmou o processo (GUTIERRES, 2010). Assim, em 1999, 100% do atendimento público no ensino fundamental já era assumido pela gestão municipal. Ainda segundo Gutierres, com a municipalização, houve um aumento de 6,3% das matrículas na rede pública entre 1996 e 2006. De modo geral, a autora defende que a municipalização representou poucas mudanças em relação à gestão escolar democrática em Altamira:

> Considera-se que, em alguns aspectos, a municipalização trouxe avanços significativos materializados na ampliação do acesso ao ensino fundamental, no plano de carreira para os professores, no aumento de recursos para financiamento da educação. Por outro lado, com a municipalização também ficaram mais evidentes as fragilidades de gestão da educação municipal, suas dificuldades de assumir o protagonismo de uma proposta educacional, construída a partir dos anseios e das necessidades do coletivo local. (GUTIERRES, 2012, p. 139)

De acordo com Miléo (2013, p. 142), "a ostensiva transferência de matrículas da rede estadual para as redes municipais ocasionou divergências e embates entre as esferas governamentais em que se presenciou a desresponsabilização do governo estadual no atendimento do ensino fundamental". Para a pesquisadora, a descentralização é necessária em decorrência das características da região, mas não garante uma educação básica de qualidade, podendo centralizar a gestão das escolas nas mãos do poder público municipal (MILÉO, 2013).

O município vivenciou diversas políticas propostas pelo Governo Federal na área da educação. Em 2001, teve implementado um "programa de Gestão educacional, o qual foi resultado de uma parceria público-privada" entre a Prefeitura Municipal e o Instituto Ayrton) Senna (IAS). No ano de 2007, o município aderiu ao Plano de Ações Articuladas (PAR, resultado do pacto "Compromisso Todos pela Educação" (OLIVEIRA; SOUSA, 2021, p. 2108). Mas foi por meio da Lei Orgânica Municipal que se organizou e estruturou o Sistema Municipal de Ensino de Altamira (SOUSA, 2021).

4.1 A LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE ALTAMIRA

A versão original da Lei Orgânica do Município de Altamira foi publicada 30 de março de 1990. Conforme Sousa (2018), o texto "resume em três artigos, bem similares ao que

descreve o texto da Constituição Federal (Arts. 205, 206 e 208), a responsabilidade com a educação":

> Art. 163 - A educação, direito de todos, é dever do Município e se baseará nos princípios da democracia, do respeito dos direitos humanos, da liberdade de expressão, objetivando o desenvolvimento integral da pessoa, seu preparo para o exercício consciente da cidadania e sua qualificação para o trabalho, competindo-lhe:
> I- elaborar diretrizes para a política educacional;
> I- criar mecanismos que favoreçam acesso e permanência nas escolas para qualquer pessoa, independentemente de cor, raça, religião etc;
> III- garantir ensino público e gratuito a todas as crianças e adolescentes em situação de risco que estejam fora do sistema regular do ensino ou em defasagem de idade/série.
> Art. 164 - O dever do Município com a Educação será efetivado mediante a garantia de:
> I- ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive aos que a ela não tiverem acesso na idade própria;
> II- progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio.
> Art. 165 - O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas às seguintes condições;
> I- cumprimento das normas gerais de educação nacional;
> II- autorização e avaliação de qualidade pelos órgãos competentes (Altamira, 1990).

A última atualização da LOM foi realizada em novembro de 2017, com o propósito de "modificar, acrescentar e revogar" a Lei Orgânica nº4, datada de 2012 (ALTAMIRA, 2017). Segundo Sousa (2021, p. 140), a Lei em questão foi criada "seguindo a referência nacional das leis e as mobilizações de forças políticas locais" indicando "a democratização da gestão educacional". O texto, que antes pertencia ao Artigo 163 passou a vigorar no 194, com um acréscimo significativo no que diz respeito à uma gestão escolar participativa: Além de dever do Município, a educação é dever "da família, com incentivo e colaboração da sociedade".

Na atualização, além do ensino fundamental obrigatório e gratuito e da gratuidade do ensino médio, o município tem o dever de garantir (Artigo 195):

> I - educação básica pública obrigatória e gratuita dos quatro (04) aos dezessete (17) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria;
> II - atendimento gratuito em instituições de educação infantil para as crianças nas etapas de creche e pré-escolas na idade de zero (0) a cinco (05) anos de idade;
> III - atendimento à criança de, no mínimo 04 (quatro) horas diárias para o turno parcial e de 07 (sete) horas para a jornada integral, não podendo extrapolar 10 (dez) horas de atendimento;
> IV - atendimento educacional especializado aos educandos com deficiências e transtornos globais do desenvolvimento, altas habilidades/superdotação; V - oferta da educação de jovens e adultos, diurno e noturno, adequado às condições peculiares do educando;
> VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

> VII - atendimento ao educando, no ensino fundamental, por meio de programas suplementares de fornecimento de material didático-escolar, transporte escolar, merenda escolar e assistência à saúde;
> VIII - a oferta de educação básica para a população do campo, em suas variadas formas de produção – agricultores familiares, extrativistas, pescadores artesanais, ribeirinhos, assentados e acampados da reforma agrária, indígenas e outros – deverá ser promovida mediante a implementação das adaptações necessárias à sua adequação às peculiaridades do meio rural, com a colaboração dos governos Estadual e Federal;
> IX - ficam asseguradas às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem;
> X - jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos 04 (quatro) horas de trabalho efetivo em sala de aula, podendo ser progressivamente ampliado o período de permanência na escola (ALTAMIRA, 2017).

Como desdobramento do Artigo, surge o complemento do parágrafo 1°, que prevê a garantia da "melhoria da qualidade da educação, sob responsabilidade da gestão municipal, diretores, coordenadores, professores e da família" (ALTAMIRA, 2017). Se a gestão escolar democrática "é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais conseqüentes com a democratização da escola brasileira" (CURY, 2007, p. 493), esse anseio fica claramente expresso na Lei Orgânica de Altamira. Assim, observando o princípio da "gestão democrática do ensino de acordo com a lei de diretrizes e bases da educação" (ALTAMIRA, 2017), a LOM prevê a estruturação do Sistema Municipal de Ensino por meio de um projeto de lei. Antevê, ainda (Artigo 196-B):

> projetos de lei complementares que instituam:
> I - o plano de carreira do magistério e profissionais da educação;
> II - Plano Municipal de educação;
> III - a organização da gestão democrática do ensino público municipal;
> IV - o Conselho Municipal de Educação;
> V - o Plano Municipal Plurianual de Educação (ALTAMIRA, 2017).

Outro aspecto importante da Lei está no Artigo 196-A, que assegura a eleição de diretores e vice-diretores das escolas do município. Estas e outras mudanças promovidas na LOM de Altamira são fruto do Plano Nacional de Educação de 2014 e da Lei Municipal nº 3.085/2012 e representam mudanças mais expressivas na implantação da gestão escolar democrática no município. Ainda assim, Gutierres (2010, p. 297) chama atenção afirmando que "o texto legal é limitado quando se trata de prever mecanismos que permitam viabilizar a gestão democrática tais como conselho escolar, conselho municipal ou eleição de diretores."

4.2 A LEI DO SISTEMA DE ENSINO MUNICIPAL 3.085/2012

Aprovada em 2012, a Lei do Sistema de Ensino Municipal de Altamira (Lei nº3.085/2012) é fruto das lutas do Conselho Municipal de Educação ao mesmo tempo em que prevê a reestruturação do Conselho. Para Sousa (2021), a nova legislação abriu portas para reformular a gestão escolar do município a partir de uma perspectiva democrática. Sobre a implementação dos Sistemas de Ensino, Luce e Farenzena (2008, p. 86 apud SOUSA, 2021, p. 276) acrescentam:

> É importante observar que a organização dos Sistemas de Ensino constitui um âmbito fundamental da prática de gestão democrática. Ou seja, a gestão democrática como princípio não se restringe a gestão das escolas. A construção da gestão democrática dos sistemas de ensino inclui: as relações entre ministérios ou secretarias de educação e os respectivos conselhos de educação; as relações entre conselhos, ministérios ou secretarias e as escolas; as relações entre ministério ou secretaria e outros órgãos de governo; a relação entre os órgãos da organização nacional da educação – Ministério da Educação (MEC) e Conselho Nacional de Educação (CNE) – e órgãos ou instâncias representativas estaduais e municipais.

No Sistema, novamente a gestão escolar democrática aparece como um princípio. Na busca pela pluralidade de vozes, o Artigo 12 da Lei informa que o SME é composto por:

> I – o Conselho Municipal de Educação – CME / Altamira
> II a Secretaria Municipal de Educação SEMED / Altamira;
> III o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Desenvolvimento e Manutenção da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da educação Conselho do FUNDEB;
> IV o Conselho Municipal de Alimentação Escolar COMAE;
> V as instituições de educação infantil, de ensino fundamenta e de atendimento a jovens e adultos mantidas pelo Poder Público Municipal;
> VI as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada;
> VII as instituições educacionais que vierem a ser criadas e mantidas pelo Município, atendida a legislação específica (ALTAMIRA, 2012).

Sousa (2021) levanta a incidência de conflitos na prática do SME na gestão da educação pública de Altamira, destacando os de ordem burocrática. Um exemplo é a morosidade na consolidação do Conselho Municipal de Educação que "como órgão do Sistema Municipal de Ensino, já que, por exemplo, no ano de 2013 não é registrada uma única ata sobre as reuniões do CME" (SOUSA, 2021, p. 281). Surgem, então, problemas de infraestrutura e de mobilização por parte da administração municipal para que o Conselho volte à ativa:

> O processo de reativação do CME ocorreu de forma lenta, principalmente pela inoperância do governo em reativá-lo, e conflituosa, porque em seu processo de reativação foram atendidas as reinvindicações populares que exigiam participar do debate e da construção da política educacional. A partir dos

> rela- tos observados, esta ativação, apesar de ser considerada um avanço, não foi gar antia para o aprofundamento de discussões que caminhassem para a democratização da gestão (SOUSA, 2019, p. 249).

Em consonância com a Lei Nacional de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996) e com a Lei Orgânica Municipal de Altamira (1990), a lei que rege o SME possui um capítulo que trata somente "da gestão democrática do Ensino Público" (ALTAMIRA, 2012). Trata-se do Capítulo VII que, no Artigo 37, entende a gestão democrática do ensino público como uma ação "coletiva e prática político-filosófica" que dá direcionamento às "ações de planejamento, formulação, implementação e avaliação das políticas educacionais, e alcançará todas as entidades e organismos integrantes do Sistema Municipal de Ensino" (ALTAMIRA, 2012).

Para compreender melhor a participação de autonomia popular na gestão escolar democrática em Altamira, é preciso um olhar atento para o Artigo 38, que assegura a gestão democrática do ensino público municipal com base nos seguintes princípios:

> I – participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica da instituição educacional;
> II – participação da comunidade escolar nos conselhos escolares e nas Associações de Pais e Mestes – APM's;
> III – progressivo grau de autonomia de gestão
> IV descentralização do processo educacional;
> V adoção de mecanismos que garantem precisão, segurança e confiabilidade nos procedimentos de registros relativos à vida escolar, nos aspectos pedagógico, administrativo, contábil e financeiro, de forma a permitir a eficácia da participação da comunidade escolar;
> VI Eleição dos dirigentes das instituições educacionais municipais pela comunidade escolar através do sufrágio universal e secreto (...) (ALTAMIRA, 2012)

Ao pesquisar sobre as concepções de gestão escolar presentes nos Projetos Políticos Pedagógicos em quatro escolas públicas municipais de Altamira, Oliveira e Sousa (2021) identificaram ações que de fato envolvem os estudantes e a comunidade escolar ao mesmo tempo em que encontraram evidências de uma gestão gerencial e centralizada, refletindo a lógica mercantil e de formação técnica.

Já Pereira, Silva e Sousa (2021, p. 72000) lembram que "elaborar o PPP da escola implica decisão coletiva sobre a concepção de educação, avaliação, planejamento escolar, mesmo tendo leis reguladoras, a escola pode se reinventar quanto à defesa de seu projeto". Ao analisar o PPP de uma escola da área urbana de Altamira, os pesquisadores constataram que "a concepção de gestão por mais que esteja descrita no PPP como democrática, enfrenta desafios quase que unânimes nos municípios brasileiros, os quais são: as indicações político-partidárias,

a falta de eleição para escolha de gestores nas escolas, questões ainda a serem superadas" (PEREIRA; SILVA; SOUSA, 2021, p. 72005).

Constatou-se também que os diretores escolares continuam sendo indicações políticas e ainda há resistência de boa parcela da população em participar dos conselhos escolares. Reforça-se, contudo, que a participação não é garantida na forma de lei e sim por meio de um trabalho contínuo de conscientização e superação de conflitos, que coloque a educação do aluno, bem como a formação cidadã como prioridade no seio da educação pública, se aproximando assim, de uma gestão escolar realmente democrática. A propósito, como pontua Cury (2007, p. 494), "voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática".

4.3 O PLANO MUNICIPAL DE ALTAMIRA

Previsto do Artigo 17 da Lei do Sistema Municipal de Ensino de Altamira, o Plano Municipal de Educação de Altamira deveria ter duração plurianual e ser "avaliado e readequado periodicamente, em conformidade com os princípios emanados pelo Fórum Municipal de Educação e com os Planos Nacional e Estadual de Educação" (ALTAMIRA, 2012, p. 5). Ainda de acordo com o texto, o PME deveria ser aprovado pelo Conselho Municipal de Educação e, posteriormente, encaminhado para a Câmara Municipal. Essa aprovação só aconteceu em outubro de 2015, como explicitam Pereira; Sousa; dos Santos (2022, p. 96):

> O artigo 2º da Lei Municipal nº 3.207, de 07 de outubro de 2015, que aprova o Plano Municipal de Educação de Altamira/PA – PME e dá outras providências, assume como uma das diretrizes do Plano: "VII – a gestão democrática da educação pública municipal, visando a melhoria da qualidade de ensino" (ALTAMIRA, 2015), consubstanciada pela Meta 13, que se compromete em assegurar até o final da vigência do Plano a efetivação da gestão democrática da educação pública municipal, no âmbito das escolas públicas.

De acordo com Sousa (2021), as conferências municipais de educação induzidas pelos governos progressistas em 2010 foram a raiz da construção do Plano Municipal de Educação de Altamira. Na época da elaboração do PME/2015, foi criado um blog para manter a população informada sobre o tema. A página, que está no ar até hoje no endereço comissaopmeatm.blogspot.com, dá indícios de que a Lei Municipal nº 3.207/2015 foi construída de forma conjunta. A última publicação, realizada em 21 de maio de 2015

(COMISSÃO DE ELABORAÇÃO PME ALTAMIRA, 2015) noticia a realização de uma audiência pública com a participação diversas entidades e autoridades, como a secretária municipal de educação da época e representantes da Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Estadual do Pará (UEPA), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), 10ª Unidade Regional de Educação (URE) e Sindicato dos Trabalhadores em Educação Pública do Estado do Pará (SINTEPP).

A Lei nº 3.207/2015 (ALTAMIRA/2015), contém diversos pontos que contribuem para a implantação de uma gestão escola democrática. Mas cabe destacar, entre as Metas e Estratégias anexas na documentação, a Meta 13: Gestão Democrática. São previstas sete estratégias neste sentido:

> 13.1 aprovar legislação específica que regulamente a gestão democrática na rede pública municipal de ensino;
> 13.2) aderir aos programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções.
> 13.3) incentivar, em toda a rede de educação pública municipal, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;
> 13.4) favorecer a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento;
> 13.5) incentivar a participação de profissionais da educação, alunos (as) e seus responsáveis na formulação dos projetos político-pedagógicos;
> 13.6) favorecer processos de gestão pedagógica e financeira nos estabelecimentos de ensino sob a orientação da SEMED;
> 13.7) desenvolver, em parceria com a União e o estado programas de formação de gestores escolares (ALTAMIRA, 2015).

A legislação contempla itens que devem ser avaliados em cada escola municipal, como conselhos escolares, grêmios estudantis, construção conjunta de projetos político-pedagógicos. De uma forma geral, ao analisar o documento, Pereira; Sousa; e Santos (2022) identificam uma fragilidade do poder executivo municipal na hora de tirar as metas propostas do papel, o que acaba refletindo nas ações ou falta de ações das escolas na busca pela participação da comunidade na gestão escolar:

> se o executivo, que representa um dos elos de articulação das propostas das escolas, não assume comprometimento com a efetivação da gestão democrática – principal instrumento para transformar o processo educativo em uma prática social voltada para

> a construção da cidadania, a própria escola se vê envolta em uma lógica incoerente prescrita pela política pública municipal que não encontra ações-meios para viabilizar sua finalidade (PEREIRA; SOUSA; SANTOS, 2022, p. 99)

Assim, os autores apontam que tanto por parte do executivo quanto do legislativo municipal, “em matéria de gestão da educação, verifica-se que está ocorrendo fragilidade no que diz respeito à legitimação da gestão democrática no município de Altamira/PA” (PEREIRA; SOUSA; SANTOS, 2022, p. 97). Como resultado, a legislação acaba focando mais na forma de provimento do diretor que, apesar de ser um importante indicador da gestão escolar democrática, não é o único.

4.3.1 O provimento dos diretores das escolas municipais de Altamira

Em setembro de 2022, foi publicado no Diário Oficial do município de Altamira, o Decreto nº 1.772/2022 (ALTAMIRA, 2022) que "regulamenta a Lei Municipal nº 3.307/2019 que dispõe sobre o provimento das funções de Diretor, de Vice-Diretor, e de Coordenador Pedagógico, de acordo com os critérios técnicos de mérito e desempenho, e dá outras providências” (ALTAMIRA, 2019). De acordo com a referida Lei, os cargos apontados serão assumidos por pessoas nomeadas pela Secretaria Municipal de Educação e será dada preferência a “servidores do quadro efetivo do magistério público municipal” (ALTAMIRA, 2019, p. 7). Além disso, para assumir as funções de gestão educacional previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), os profissionais seguem outros critérios, precisando ser licenciados em pedagogia ou outras áreas, além de ter pós-graduação em gestão escolar. Devem, ainda, “comprovar dois anos de docência no magistério” (ALTAMIRA, 2019). Essas condições reforçam a importância e o papel do gestor escolar, que interfere diretamente na qualidade da educação:

> A abrangência da compreensão do conceito da qualidade social da educação e de sua defesa, induzir o gestor escolar ao compromisso ético e político com a transformação da realidade social, e a via única destinada ao alcance desse fim é a promoção de uma prática gestora cujo fundamento central é o exercício do princípio da democracia. QUEIROZ, L.; QUEIROZ, R.; SOUSA, 2021, p. 5106)

Essa indicação dos gestores escolares substituindo a eleição, ou seja, uma importante ferramenta democrática, traz algumas implicações. Santos e Oliveira (2021, p. 100279) salientam que “a corrida pelo alcance de metas e resultados pode vir alinhada a precarização do

trabalho docente, responsabilização docente pelos resultados educacionais, diretores indicados com critérios políticos e não técnicos, metas decididas fora das discussões coletivas". Assim, a indicação política desses profissionais sem que a comunidade seja consultada, mesmo que possua critérios, é contrária à gestão escolar democrática, trazendo uma dualidade, como observa-se na fala de Paro:

> Na estrutura formal de nossa escola pública está quase totalmente ausente a previsão de relações humanas horizontais, de solidariedade e cooperação entre as pessoas, observando-se, em vez disso, a ocorrência de uma ordenação em que prevalecem relações hierárquicas de mando e submissão. O mais alto posto dessa hierarquia é ocupado pelo diretor, verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável último por tudo o que acontece aí dentro. Esta condição lhe dá uma imensa autoridade diante das demais pessoas que interagem no interior da escola, mas quase nenhum poder de fato, já que a autoridade que ele exerce é concedida pelo Estado, a quem deve prestar conta das atividades pelas quais é responsável. Assim, independentemente de sua vontade, o diretor acaba assumindo o papel de preposto do Estado diante da instituição escolar e de seus usuários (PARO, 2005, p. 100).

Assim, é necessária a reflexão sobre a real possibilidade de, tendo "como função articular o desenvolvimento das ações tomadas coletivamente, ou seja, por em prática as ações propostas pela equipe gestora, pelos professores e pelos pais" (LOPES, 2013, p. 40), o diretor escolar consegue aliar os anseios da comunidade aos da administração municipal. Em análise sobre a implantação do processo eletivo do cargo do diretor em diversas localidades, Paro (1996) aponta que este representa uma diminuição, ou mesmo exclusão, da influência de agentes políticos na nomeação dos gestores escolares:

> Um dos principais argumentos para a implantação das eleições de diretores fundamenta-se na crença na capacidade do sistema eletivo de neutralizar as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, que inibem as posturas universalistas, reforçadoras da cidadania [...] Mas, isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado, em alguns sistemas, continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato (Paro, 1996, p. 378).

O pesquisador identificou que essa influência permaneceu especialmente no caso de lista tríplice, quando o Poder Executivo aponta um dos três primeiros nomes eleitos ou, ainda, por meio do patrocínio de material de campanha, como camisetas, santinhos, entre outros (Paro, 1996). Além disso, algumas vezes, o próprio diretor assume o papel de negociador, trocando sua influência sobre a comunidade escolar por votos. Ainda de acordo com Paro (1996, p. 380), "com a eleição, esperavam que a escola se encaminhasse rapidamente para uma convivência

democrática e para a maior participação de todos em sua gestão". Em sua análise, ele conclui que essa expectativa não foi atendida de forma satisfatória. Ainda assim, espera-se que a eleição do Diretor mude a tradição da não participação ativa da comunidade na gestão escolar, fazendo com ela se sinta mais apta a cobrar daqueles que elegeu.

Em Altamira, como complemento da Lei, o Decreto 1.772/2022 traz especificações mais precisas como o provimento dos cargos por meio de Processo Seletivo, levando em consideração mérito e desempenho, e sua nomeação e exoneração por prerrogativa do Prefeito Municipal. Entre os requisitos exigidos para os cargos, destaca-se a apresentação de um "Plano de Trabalho com Metas e Indicadores definindo estratégias e/ou ações de melhoria nos resultados de aprendizagem e de aumento da equidade, considerando o nível socioeconômico dos educandos" (ALTAMIRA, 2022, p. 4). O Plano de Trabalho deve ser avaliado por uma Comissão Específica incluir, entre outras coisas, "a articulação com a comunidade escolar" (ALTAMIRA, 2022, p. 5).

A previsão é que o Processo Seletivo para os cargos de Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico seja implementado até setembro de 2023. Em nenhum momento o Processo Eletivo é citado no texto no Decreto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato de a gestão democrática na escola pública estar presente em diversos documentos como a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) não garante que ela seja uma realidade na educação brasileira. Pensamentos de diversos autores como Dourado (2006, 2007, 2012), Paro (1996, 1998, 2005, 2007, 2017, 2022) e Sousa (2018, 2019, 2020, 2021, 2022) coadunam com a ideia de que ainda há muitos entraves para que a participação da comunidade na gestão escolar seja efetiva. Isso se dá, em boa parte, pelo fato de a sociedade brasileira não estar habituada à participação social. Logo, há uma divergência entre o amparo legal da gestão escolar democrática e sua prática.

Assim, acredita-se que esta participação é possível por meio de mecanismos que a viabilizem, como Conselhos Escolares, Colegiados, Grêmios Estudantis, um Projeto Político Pedagógico elaborado em Conjunto, um Plano Municipal de Educação, entre outros. Nesse aspecto, esse artigo analisou as perspectivas da gestão escolar democrática com base na análise

de leis que abrangem os cenários educacionais nacional e do município de Altamira, localizado no Estado do Pará.

A priori, o presente trabalho propôs a compreensão do que implica em uma gestão escolar democrática em detrimento, principalmente, do modelo de gestão gerencial que prevalece em muitos espaços. Isso acontece porque ainda é muito recorrente a educação adquirir um caráter comercial, focando na formação de profissionais tecnicamente preparados para o mercado de trabalho e negligenciando uma educação mais humanizada, cuja formação prepara os estudantes para a vida e para o exercício da cidadania.

Rompendo com um momento histórico marcado por restrições da participação popular em espaços como as escolas, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) ainda é muito simplória em relação à gestão escolar democrática, exigindo uma lei complementar para que o tema seja aprofundado. Assim, foi instituída a Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1988). A LDBEN regulamenta os princípios já presentes na CF/88 e representa um marco importante na descentralização da educação brasileira. Novamente, a Lei pede complementação. É nesse sentido que o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014) direciona que estados e municípios construam seus próprios planos, de forma que as características de cada região sejam respeitadas e as comunidades locais sejam contempladas pelas metas e estratégias propostas na busca de uma educação pública de qualidade.

Altamira aderiu à política de municipalização em 1987 e, apesar de a gestão escolar democrática estar presente na Lei Orgânica do Município, de março de 1990, o tema só seria mais aprofundado na última atualização da LOM, datada de novembro de 2017. No intuito de estruturar o Sistema Municipal de Ensino (ALTAMIRA, 2012), A Lei nº3.085 resulta das lutas do Conselho Municipal de Educação, o que caracteriza uma maior representatividade social nessa construção. O Sistema encontra, no entanto, diversos conflitos na hora de ser colocado em prática, principalmente de ordem burocrática. Em leitura bibliográfica foi possível identificar que ele ainda não é algo concreto nas escolas públicas municipais de Altamira, seja por conta da evidência de gestões escolares gerenciais, centradas na lógica mercantil, seja por meio da indicação política de diretores, por exemplo.

O Plano Municipal de Educação de Altamira foi instituído o processo já identificado aqui, complementando a Lei do Sistema Municipal de Ensino (ALTAMIRA, 2012). O PME (Lei nº 3.207/2015) tem origem das conferências de educação realizadas em 2010. Aprovado em 2015, ele contou com representantes de diversas entidades em sua construção e uma clara participação social mais efetiva. Mais recentemente, em setembro de 2022, o Decreto nº

1.772/2022 veio regulamentar o provimento das funções de Diretor, de Vice-Diretor, e de Coordenador Pedagógico (ALTAMIRA, 2022). Ao contrário do que se espera em uma gestão escolar democrática por meio da eleição desses profissionais, o Decreto prevê sua escola por meio de Processo Seletivo, colocando como um dos pré-requisitos a apresentação de um Plano de Trabalho de inclua a articulação com a comunidade escolar.

A pesquisa constata, a partir da leitura de documentos, leis, livros e artigos científicos e da análise da legislação específica apresentada, que as relações de poder ainda são muito presentes na gestão escolar, o que resulta em um lento processo de construção de ferramentas que amparem legalmente a democratização desta gestão e em obstáculos para colocá-la em prática. Evidenciou-se a necessidade de conscientização popular e de mais debate acerca da legislação colocada, principalmente por meio de audiências públicas e fóruns que resultem em decisões coletiva. Além disso, cabe ao gestor escolar incluir a comunidade na programação da escola, mostrando comprometimento com práticas que desaguem na gestão escolar democrática e participativa, quebrando assim uma resistência histórica.

O caminho para uma gestão escolar democrática exige levar em consideração as necessidades da participação popular na estruturação dos conselhos escolares e de outros órgãos representativos. Projetos de extensão cumprem um papel fundamental na aproximação da comunidade e na sua inserção no ambiente escolar. Além disso, a autonomia pedagógica e administrativa da escola deve ser fortalecida, de forma que os gestores tenham poder de fala e criticidade, sem coação ou apadrinhamento político. Isso é possível por meio da eleição de gestores, por exemplo. Outra ferramenta importante é o aprofundamento sobre o tema, afinal conhecer os desafios que permeiam a gestão escolar democrática no Brasil é um passo importante para superá-los. Ao analisar a legislação que ampara esta gestão, é possível refletir sobre as políticas de educação como um todo.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa (Org.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise das Constituição Federal e da LDB.** 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007.

ALBUQUERQUE, Ana Elizabeth M. de. **O processo de institucionalização do princípio da gestão democrática do ensino público**. Orientador: Silva, Maria Abádia da. 2011. 300 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em:

https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8025/1/2011_AnaElizabethMAlbuquerque.pdf. Acesso em: 3 ago. 2022.

ALTAMIRA. Câmara Municipal. **Lei Orgânica do Município de Altamira.** 30 de março de 1990.

_____. Lei 3.085- 29 de junho de 2012 - Organiza e Estrutura o Sistema Municipal de Ensino de Altamira-SME- e Reestrutura e Conselho Municipal de Educação. **Câmara Municipal de Altamira – Pará.** Disponível em: https:// altamira.pa.leg.br/wp-content/uploads/2021/07/Lei-3.085-29-de-junho-de- 2012-Orga-niza-Estru-tura-o-Sistema-Municipal-de-Ensino-de-Altamira-SME-e- Rees-tru-tura-selho-selho-cipal-de-Educa-o.pdf. Acesso em: 02 ago. de 2021.

_____. Lei nº 3.207, de 7 de outubro de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação - PME e dá outras providências. **Lei do Plano Municipal de Educação**, Altamira, 7 out. 2015. Disponível em: https://altamira.pa.leg.br/wp-content/uploads/2021/07/Lei-no-3.207-de-07-de-Outubro-de-2.015-Aprova-o-Plano-Municipal-de-Educacao-PME....pdf. Acesso em: 8 set. 2022.

_____. **Lei nº º 3.307, de 16 de maio de 2019**. Dispõe sobre Reestruturação do Plano de Carreira, Remuneração e Valorização dos Profissionais do Magistério da Rede Pública Municipal de Ensino do Município de Altamira. Altamira, 16 maio 2019. Disponível em: https://altamira.pa.leg.br/wp-content/uploads/2021/05/Lei-no-3.307-16-de-maio-de-2019-Dispoe-sobre-Reestruturacao-do-PCR-e-Valorizacao-dos-Profissionais-do-Magisterio-da-Rede-Publica-Municipal-de-Ensino-do-Municipio-de-Altamira.pdf. Acesso em: 6 set. 2022.

_____. Decreto nº 1.772, de 12 de setembro de 2022. Regulamenta a Lei Municipal 3.07/2019 que dispõe sobre provimento nas funções de Diretor, de Vice-Diretor e de Coordenador Pedagógico, de acordo os critérios técnicos de mérito e desempenho, e dá outras providências. **Diário Oficial do município de Altamira**, ano XXIV, n. 632, p. 3-7, 13 set. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação.** Rio de Janeiro. 2002.

_____. **NBR 14724: Informação e documentação — Trabalhos acadêmicos — Apresentação.** Rio de Janeiro. 2011.

_____. **NBR 6028: Informação e documentação — Resumo, resenha e recensão — Apresentação.** Rio de Janeiro. 2021.

BANDEIRA, Marconde Ávila**.** Escola Pública Municipal: A Gestão Escolar Em Debate Municipal Public School: School Management under Discussion. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 100479-100492, 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.** Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 ago. 2022.

_____. **Emenda Constitucional nº 14, de 12 de setembro de 1996**. Modifica os arts. 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao art. 60 do Ato das Disposições constitucionais Transitórias. [*S. l.*], 12 nov. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc14.htm. Acesso em: 24 ago. 2022.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

_____. **DECRETO nº 6.094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. [*S. l.*], 24 abr. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 17 ago. 2022.

_____. Ministério da Educação. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas.** Brasília, DF: MEC, 2007.
BRASIL. Lei n. 10.172, de 9/1/2001. Estabelece o Plano Nacional de Educação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001

_____. Plano Nacional de Educação (2014 – 2024), Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014. **Planalto. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.** Brasília – DF, 2014. Disponível em: http:// www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 13 jul. 2022.

BOSCHETTI, V. R., MOTA, A. B., & ABREU, D. L. F. de. **Gestão escolar democrática:** desafios e perspectivas. *Revista De Gestão E Avaliação Educacional*, Santa Maria, RS, v. 5, n. 10, p. 103–111. jul./dez., 2016. Disponível em: https://doi.org/10.5902/2318133822257. Acesso em: 10 ago. 2022.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 24, n. 3, 2008.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; LAUANDE, Maria de Fátima Ribeiro Franco. **A descentralização como componente da gestão educacional.** Cadernos ANPAE, v.8, p.345-358, 2009. Disponível em: http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/08.pdf. Acesso em: 31. jul. 2022.

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO PME ALTAMIRA. Audiência Pública do referendo para o Plano Municipal de Educação de Altamira. **Comissaopmeatm**, Altamira, p. 1, 21 maio 2015. Disponível em: http://comissaopmeatm.blogspot.com/2015/05/audiencia-publica-do-referendo-para-o.html. Acesso em: 26 ago. 2022.

CONTI, Celso Luiz Aparecido; RISCAL, Sandra Aparecida; SANTOS, Flávio Reis dos. **Organização escolar**: da administração tradicional à gestão democrática. São Carlos:

EdUFSCar, 2012. 105 p. Disponível em: http://livresaber.sead.ufscar.br:8080/jspui/bitstream/123456789/2729/1/Pe_FlavioReis_OrganizacaoEscolar.pdf. Acesso em: 17 ago. 2022.

CURY, C. R. J. **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** Revista Brasileira de Administração da Educação, v. 23, p. 483-496, 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In.: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org**.). Gestão Democrática da Educação:** desafios contemporâneos. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007

DALBÉRIO, Maria Célia B. **Gestão democrática e participação na escola pública popular.** Revista Iberoamericana de Educación, n. 47/3, 2008. Disponível em: http://www.rieoei.org/deloslectores/2420Borges.pdf. Acesso em: 10 ago. 2022.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar. Brasíli**a: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

_____. POLÍTICAS e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação Social**, Campinas, v. 28, ed. 100, p. 921-946, outubro 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrfRD5ZRkMWr/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 20 jul. 2022.

_____. **Gestão da educação escolar**. 4. ed. rev. e atual. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, 2012. Disponível em: https://docplayer.com.br/2683636-Gestao-da-educacao-escolar-luiz-fernandes-dourado.html. Acesso em: 20 jul. 2022.

GROSSI, Geraldo Junior; PEREIRA, Jhonata Moreira. UM CONTRASTE ENTRE AS LEIS N. 10.172/2001 E N. 13.005/2014 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO OU ADEQUAÇÃO DOS PLANOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO AO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Anais do Encontro Estadual de Política e Administração da Educação-Anpae/ES**, n. 2, 2017. Disponível em: http://periodicos.ufes.br/anpae-es/article/view/17261. Acesso em: 15 ago. 2022.

GUTIERRES, Dalva Valente Guimarães. **A municipalização do ensino no município de Altamira/PA e suas implicações para a democratização educacional.** Tese. Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/21368. Acesso em: 20 ago. 2022.

_____. **A municipalização do ensino e a democratização educacional no município de Altamira (PA)**. Educação em Foco, v. 15, p. 123-144, 2012.

LIMA, Antonio Bosco; PRADO, Jeovandir Campos; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo. Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhos rumos. **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**, v. 25, p. 1-13, 2011.

LOPES, Ana Paula Padilha Custódio. **Gestão escolar**. 2013. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) - UNISALESIANO, Lins, 2013.

MARTINS, Everton. **Artigo acadêmico**: importância, como escrever e formatação na ABNT. Blog Mettzer. Florianópolis. Disponível em: https://blog.mettzer.com/artigo-academico/. Acesso em: 9 ago. 2022.

MARTINS, José do Prado. Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MILÉO, Irlanda do Socorro de Oliveira. Sistemas Municipais de Ensino e o Instituto Ayrton Senna na Amazônia Paraense. Orientador: Professor Doutor Antonio Chizzotti. 2013. Tese (Doutorado em Educação) - Pontíficia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9730/1/Irlanda%20do%20Socorro%20de%20Oliveira%20Mileo.pdf. Acesso em: 2 set. 2022.

MINAYO, Cecília de Souza. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Gestão escolar em instituições de ensino médio:** entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, v. 32, p. 745-770, 2011.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática:** definições, princípios e mecanismos de implementação, 2000.

OLIVEIRA, M. O.; SOUSA, R.. **A gestão escolar em escolas públicas municipais:** concepções e contradições. EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH, v. IX, p. 2102, 2021.

OLIVEIRA, Benta Maria de. O colegiado na escola: UMA EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO DA CIDADANIA. *In*: CURY, Carlos Roberto Jamil; TOSTA, Sandra de Fátima Pereira (org.). **Educação, cidade e cidadania**: Leituras de experiências socioeducativas. 1. ed. [*S. l.*]: PucMinas, 2007. ISBN 8575262459. Disponível em: https://pt.scribd.com/read/405835759/Educacao-cidade-e-cidadania-Leituras-de-Experiencias-Socioeducativas. Acesso em: 8 ago. 2022.

PARÁ. **LEI nº 6.044, de 16 de abril de 1997**. Cria o Fundo Estadual de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamentai e de Valorização do Magistério. [*S. l.*], 16 abr. 1997. Disponível em: https://leisestaduais.com.br/pa/lei-ordinaria-n-6044-1997-para-cria-o-fundo-estadual-de-manutencao-e-desenvolvimento-do-ensino-fundamentai-e-de-valorizacao-do-magisterio. Acesso em: 18 ago. 2022.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 77, n. 186, p. 376-395, Maio/Agosto 1996. DOI https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.77i186.1084. Disponível em: http://www.rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1205/944. Acesso em: 7 set. 2022.

_____. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. **A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis: Vozes**, p. 300-307, 1998.

_____. Gestão democrática da escola pública. Série Educação em Ação, 3ª ed. São Paulo, Ática, 2005.

_____. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Editora Ática, 2007.

_____. **Gestão democrática da escola pública** [livro eletrônico] / Vitor Henrique Paro. -- São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em https://pt.scribd.com/read/472871348/Gestão-Democratica-da-Escola-Publica#a_search-menu_299044

_____. **Administração escolar:** introdução crítica. Cortez Editora, 2022.

PEREIRA, M. J. A.; SILVA, E. A. P.; SOUSA, R.. **A democratização da Gestão Escolar nas Escolas Públicas:** Uma reflexão sobre os instrumentos e dinâmica do cotidiano da Escola Pedro Àlvares Cabral em Altamira-PA. Brazilian Journal of Development , v. 7, p. 71993-72009, 2021.

PEREIRA, Maria do Socorro Vasconcelos; SOUSA, Raimundo; SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. Gestão educacional municipal em Altamira/PA: possibilidades de gestão democrática e controle social? *In*: SOUSA, Raimundo; VASCONCELOS, Socorro; QUEIROZ, Luiz Miguel; PEREIRA, Mary Jose (org.). **A gestão de escolas públicas municipais**: contradições, desafios e proposições. São Paulo: Dialética, 2022. cap. VI.

QUEIROGA, Célia Maria Rocha. **A gestão do Conselho Escolar**: Um estudo comparativo entre os modelos de gestão democrática e tradicional. Orientador: Professor Doutor Robson Antônio Tavares Costa. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2017. Disponível em: https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/10370/1/CELIA%20MARIA%20ROCHA%20QUEIROGA.pdf. Acesso em: 19 jul. 2022.

QUEIROZ, Luiz Miguel Galvão; QUEIROZ, Rafael da Silva; SOUSA, Terezinha Sirley Ribeiro de. O IDEB Como Referencial de Avaliação da Eficácia da Gestão Escolar: Um Estudo em Escola Pública Municipal de Altamira-PA. **European Academic Research**, [*s. l.*], v. IX, ed. 8, nov. 2021. Disponível em: https://euacademic.org/UploadArticle/5197.pdf. Acesso em: 11 set. 2022.

ROSAR, Maria de Fatima Felix. A dialética entre a concepção e a prática da gestão democrática no âmbito da educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 20, p. 165-176, 1999.

SANTOS, Audry Marinho dos; ALVES, Nátaly Marinho dos Santos. Os principais desafios e perspectivas da gestão escolar na Educação Infantil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, p. 16-30, Jan 2020. ISSN: 2448-0959. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/desafios-e- perspectivas. Acesso em: 10 ago. 2022.

SANTOS, Flávio Holanda dos; OLIVEIRA, Leane Lima. Implicações da lógica do capital na educação: eflexões sobre a gestão escolar em Altamira-PA. **Brazilian Journal of**

Development, Curitiba, v. 7, n. 10, p. 100270-100285, Outubro 2021. DOI 10.34117/bjdv7n10-371. Disponível em: https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/38360/pdf. Acesso em: 31 ago. 2022.

SAVIANI, Demerval. **O Plano de Desenvolvimento da Educação**: análise do projeto do MEC. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ es/v28n100/a2728100.pdf. Acesso em: 19 ago. 2022.

SOUSA, Raimundo; DOS SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro. Pensamento freireano e a democratização da gestão educacional: o caso de Altamira na Amazônia Paraense. **Revista Cocar**, v. 12, n. 24, p. 75-94, 2018.

SOUSA, Raimundo. **Gestão Educacional e o Planejamento das Ações Governamentais na Amazônia**. 1 ed. Jundiaí - SP: Paco Editorial, 2018. 347 p. Disponível em: https://pt.scribd.com/read/405781286/Gestao-Educacional-e-o-Planejamento-das-Acoes-Governamentais. Acesso em: 12 jul. 2022.

_____. **A gestão da educação pública municipal de Altamira – PA no contexto do Plano Municipal de Educação (PME) e Conselho Municipal de Educação (CME) – (2013-2018)**. Orientador: Prof.ª Dr.ª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos. 2019. 324 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2019. Disponível em: https://ppged.propesp.ufpa.br/arquivos2/File/teseraimundo.pdf. Acesso em: 10 ago. 2022.

_____. O Projeto Político Pedagógico: Elementos para o debate. **European Academic Research**, [*s. l.*], v. VIII, p. 1550-1561, jun 2020. Disponível em: https://www.euacademic.org/UploadArticle/4412.pdf. Acesso em: 11 set. 2022.

_____. **Educação pública e a democratização da gestão**: Mediações e contradições. Curitiba: CRV, 2021. 382 p.

SOUSA, R.; PEREIRA, M. S. V. (Org.); QUEIROZ, L. M. G. (Org.); PEREIRA, M. J. A. (Org.). A gestão de escolas públicas municipais. 1. ed. São Paulo: Editora Dialética, 2022. v. 1.

THOMAZELLI, Viviane Garcia; MARIOTINI, Sérgio Donizete. Perspectivas de uma gestão escolar democrática. **Cadernos de Educação**: Ensino e Sociedade, Bebedouro-SP, v. 1, p. 219-232, 2014. Disponível em: https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/cadernodeeducacao/sumario/31/04042014074453.pdf. Acesso em: 8 set. 2022.

UMBUZEIRO, Antonio Ubirahara Bogea; UMBUZEIRO, Ubirajara Marques. **Altamira e sua história.** 4. ed. Belém: Ponto Press, 2012.

UMBUZEIRO, Ubirajara Marques. **Altamira e sua história**. 3. ed. Altamira: [s.n.], 1999.