

## Passos e descompassos da gestão no contexto da militarização das escolas públicas de Manaus

Fabiane Maia Garcia<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-0121-0416>

Arminda Rachel Botelho Mourão<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-1940-9477>

Sebastião Juvencio Rumbane<sup>3</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-5139-3452>

Janderson Gustavo Soares de Almeida<sup>4</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-7072-8561>

### Resumo

Este estudo analisa os processos e caminhos que uma escola pode percorrer para a implantação de um processo de gestão democrática. Resulta de uma pesquisa bibliográfica e documental com uma análise qualitativa dos dados numa configuração explicativa das questões evidenciadas em documentos existentes no interior de uma organização escolar da cidade de Manaus. Seu pressuposto teórico se sustenta na ideia da Gestão Escolar Democrática – GED, que parte da compreensão da qualidade como resultado da participação de todos os envolvidos nos processos de gestão na discussão de interesse coletivo e no compartilhamento da tomada de decisões, articulando aspectos técnicos e políticos (WERLE, 2003). Esse modelo se apresenta em oposição aos interesses atuais do Ministério da Educação- MEC, que percebe no modelo burocrático, centralizador e disciplinar, propalado pela proposta das escolas cívico-militares, como basilares de qualidade. Assim, a pesquisa apresenta uma experiência de gestão escolar, que a partir da Associação de Professores, Mestres e Comunidade (APMC) tem buscado experimentar, constituir e construir caminhos para uma gestão que incorpore a comunidade escolar na melhoria da qualidade de ensino e de sua organização. Conclui-se que a existência do conjunto de normativos brasileiros não foi suficiente para consolidar a gestão democrática em nossas escolas e que o momento exige um posicionamento teórico e político para assegurar esse modelo legalmente instituído.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Militarização das escolas; Manaus/AM; Conselho Escolar.

### Abstract

This study analyzes the processes and paths that a school can follow to implement a democratic management process. It results from a bibliographic and documentary research with a qualitative analysis of the data in an explanatory configuration of the issues evidenced in documents existing inside a school organization in the

<sup>1</sup> Doutora em Educação pela Universidade de Minho - Portugal, mestra em Sociedade e Cultura na Amazônia - UFAM, com graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas. Docente do Programa de Pós-graduação em Educação - PPG/Universidade Federal do Amazonas (UFAM) - Linha de Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional. Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Educação e professora do Curso de Pedagogia. E-mail: fgarciaead@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Educação: História, Política, Sociedade pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, mestre em Educação pela Universidade Federal do Amazonas. Atualmente é professora Titular da Universidade Federal do Amazonas. E-mail: arachel@uol.com.br

<sup>3</sup> Mestrando em Educação na Universidade Federal do Amazonas, graduado em Planificação Administração e Gestão da Educação pela Universidade Pedagógica – Moçambique. E-mail: sebastiaojuvencio@gmail.com

<sup>4</sup> Graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci, graduado em História pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Atualmente é professor nível superior da Prefeitura Municipal de Manaus e professor efetivo da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas. E-mail: janderson.almeida.1992@seducam.pro.br

city of Manaus. Its theoretical assumption is based on the idea of Democratic School Management - DSM, which starts from the understanding of quality as a result of the participation of all involved in management processes in the discussion of collective interest and sharing in decision making, articulating technical and political aspects. (WERLE, 2003). This model is in opposition to the current interests of the Ministry of Education - MEC, which perceives the bureaucratic, centralizing and disciplinary model proposed by the project of civic-military schools as quality baseline. Thus, the research presents an experience of school management, which, starting with the Parent-Teacher and Community Association (PTCA) has tried to experiment, constitute and build ways for a management that incorporates the school community in the improvement of the teaching quality and its organization. We conclude that the existence of the set of Brazilian norms was not enough to consolidate the democratic management in our schools and that the moment demands a theoretical and political positioning to assure this legally instituted model.

**Keywords:** Democratic management. Militarization of schools; Manaus / AM; School Council

## Introdução

O modelo capitalista de escola foi criado para homogeneizar, para transmitir padrões e valores sociais definidos, para adaptar as crianças a um modelo dominante, mas os seres humanos podem ser considerados diferentes uns dos outros em todos os pontos de vista (SOARES, 2014). A esse respeito destaca-se que a escola traça objetivos e metas, bem como meios para concretizá-los, através de ferramentas de gestão pedagógica como o chamado Projeto Pedagógico (PP), Planejamento Curricular, Plano de Curso, Plano de Unidade, Plano de Aula, entre outros.

Nesse sentido, pontua-se que para ocorrer a efetivação da gestão democrática da escola é necessário o fortalecimento dos mecanismos de participação na comunidade escolar, através dos conselhos de classes, do grêmio estudantil, entre outros órgãos colegiados. Nesse cenário a Associação de Professores, Mestres e Comunidade (APMC) configura-se como um aparelho do colegiado que envolve diferentes representantes, constituindo-se como um espaço de construção de novas maneiras de se partilhar o poder de decisão no interior das escolas.

Em função dessas exigências e da contribuição da APMC para a Gestão Democrática, este estudo mostra-se como um caminho profícuo de análise, uma vez que parte do pressuposto de que todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: professores, alunos, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola e toda comunidade do entorno da escola. O estudo foi realizado em uma escola pública – da rede urbana de Manaus/AM – da Zona Norte, visando identificar os significados que os sujeitos atribuem às questões focalizadas e às suas próprias ações dentro da APMC.

De acordo com a LDBEN n.º 9.394/96, em seu Art.3º, a educação constitui-se como direito fundamental dos cidadãos, como dever do Estado e da família, com a colaboração da sociedade, cabendo ao poder público: “promover e estimular com a colaboração da família e da sociedade a educação extraescolar pelos diversos processos educativos envolvidos” (BRASIL, 1996). A partir desse pressuposto, o problema da pesquisa se configurou a partir do seguinte questionamento: quais são os processos e caminhos que a escola deve percorrer para a implantação da APMC/Conselho Escolar de modo a assegurar os princípios da Gestão Democrática?

Neste enfoque, o objetivo primordial desse estudo foi caracterizar os processos e caminhos que a escola necessita percorrer para a implantação da APMC/Conselho Escolar na perspectiva de gestão democrática que se encontra sob forte ameaça. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: discutir o conceito, desafios e ameaças ao processo de gestão democrática a partir de uma concepção crítica da realidade educacional; expressar a contribuição do corpo docente e administrativo na gestão democrática para efetivação da APMC; elencar as principais atribuições da APMC através de uma análise documental; e, explicitar a contribuição da APMC no processo de gestão democrática como fator diferencial.

A pesquisa foi do tipo bibliográfica e documental, visando um melhor entendimento da Gestão Escolar Democrática (GED). Assim sendo, a compreensão da fecundidade acerca da Gestão Democrática se concentra a partir do entendimento de que as instituições de ensino são os centros onde existe um conjunto de políticas voltadas ao ciclo de Educação X Comunidade, em uma relação de parceria, de modo a contribuir para o desenvolvimento educacional da criança/adolescente.

Nesse sentido, destaca-se que a LDBEN 9394/96 trouxe profundas mudanças para o sistema educacional brasileiro, com a concepção democrática, em que a escola demanda mudanças no conceito de gestão escolar, que passa a se basear na descentralização administrativa, financeira e pedagógica. Essa demanda contrasta com um sistema educacional hierárquico com poder escolar vinculado à figura do diretor. Assim, este estudo salienta que a gestão democrática não prescinde de outros sujeitos além do gestor, com destaque para a participação dos pais das crianças/adolescentes nas estratégias da escola, de modo a transformar o sistema de autoridade no interior da escola em espaço de efetiva participação de seus diversos setores.

Na atualidade, as escolas experimentam, ao menos, duas contradições quando o assunto é gestão democrática: a primeira se concentra na imagem do diretor como a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe asseguraria grande poder e autonomia. A segunda repousa no fato de que, por um lado, o diretor deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e à precariedade das condições concretas, em que se desenvolvem as atividades no interior da escola, tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos em sua formação.

Entretanto, pontua-se que embora a autonomia escolar esteja consolidada dentro da esfera da descentralização legal atribuída à escola, para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: a criação dos conselhos escolares; a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres. É nessa direção que se implementam e vivenciam graus progressivos de autonomia da escola.

Seguindo essa linha de raciocínio, ressalta-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade. Todavia, a efetiva participação da comunidade na gestão escolar depara-se com uma série de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades. Falar de participação na Educação reporta à compreensão de que qualidade se busca com a inserção de todos os envolvidos nos processos de gestão na discussão de questões de interesse coletivo, como profissionalização dos educadores, gestão autônoma localizada nas escolas e compartilhamento na tomada de decisões, articulando aspectos técnicos e políticos (WERLE, 2003).

## A Gestão Escolar Democrática: conceitos e entraves

### Gestão Escolar

A gestão é a coordenação dos esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados em uma filosofia que seja partilhada. Para Ferreira (2005, apud Libâneo 2008, p. 103):

A gestão é uma equipe, um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando à formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos.

Nesse entendimento, comenta-se que a gestão escolar se constitui como uma dimensão importante da educação. Corrêa e Pimenta (2005, p. 22) pontuam ainda que “cem anos de estruturação da sociedade organizacional articularam um compósito entre as teorias que informam os modelos de organizações e aquelas que sustentam a perspectiva da educação”. Desse pressuposto decorre que o processo de tomada de decisão envolve um ciclo de eventos e que não devem ser tratados como um assunto pessoal, pois sua eficácia não é produto da qualidade das decisões de apenas uma pessoa, mas sim de toda a organização. Nesse sentido Veiga (2008, p. 13) aborda que:

Na organização escolar, que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se busca e se deseja participar coletivas e individuais baseia-se em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos da execução. Liderança e firmeza no sentido de caminhar e viabilizar decisões pedagógica, com ética e profissionalização para assegurar e respaldar pedagógica e teoricamente os agentes organizacionais.

Dentro desse contexto Veiga (2008, p. 14-15) continua a ressaltar que:

O administrador escolar deve utilizar-se dos melhores recursos da comunicação, bom senso, da empatia, e, acima de tudo, integra-se ao grupo, pois o autoritarismo e a omissão são abomináveis. Mas a priori o administrador escolar deve verificar se todos os recursos necessários estão disponíveis, antes de iniciar a execução da atividade educativa, a fim de que os seus executores não tenham seus trabalhos prejudicados. O administrador durante a execução deve ter uma postura de acompanhamento, apoio e cobrança, bem como de coordenação de esforços visando ao alcance de objetivos comum.

É importante notar que a ideia de Gestão Escolar Democrática (GED), desenvolve-se associada a outros conceitos dinâmicos em educação. Pela crescente complexidade que envolve a escola e os processos sociais em sua dinâmica de interações, não se pode aceitar que a escola seja administrada dentro de uma visão simplesmente formal. Isso porque os estabelecimentos de ensino são organismos vivos e dinâmicos e, como tais, devem ser entendidos como uma rede de relações entre os elementos que as constituem. A superação dessa ótica fragmentada ocorre pela ampliação de horizontes e visão crítica da GED que implica situarem-se como sujeitos, em um processo em que cada um faça parte da GED como um todo. Desse modo, o indivíduo age e interage em um processo de construção e reconstrução que sustenta a evolução da GED na educação.

Em particular, esse estudo defende que o movimento pela GED deve reconhecer a necessidade de unir mudanças estruturais a de procedimentos de gestão, com ênfase no aprimoramento escolar, por meio de um Projeto Pedagógico comprometido com a promoção da educação de acordo com as necessidades de uma sociedade moderna e justa. A promoção de uma GED está associada ao compartilhamento de responsabilidades entre os diversos níveis e segmentos que compõem o sistema educacional.

Nesse sentido, a autonomia da escola consiste em um exercício de democratização de um espaço público. Veiga (2008) pontua que a autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa. Ao aproximar a comunidade da escola, a gestão deve ser capaz de permitir uma participação realmente efetiva, o que a caracterizaria como eminentemente democrática.

Para Rodrigues (2006) a gestão educacional que cultiva relações democráticas fortalece princípios e orientações comuns, norteadoras da construção de uma autonomia competente. Essa proposição de autonomia não deve eliminar a vinculação da unidade de ensino com o sistema educacional que a sustenta. A autonomia é limitada, uma vez que ações que promovam a força do conjunto só são possíveis mediante uma coordenação geral, que pressupõe, além da necessária flexibilidade, a normatização entendida em seu espírito maior e não em sua letra menor.

## Gestão Democrática

A definição de gestão democrática adotada pela pesquisa está situada no campo da participação, engajamento e emancipação do sujeito em uma perspectiva do interesse coletivo. Assim, gestão democrática se constitui num fazer dos indivíduos no coletivo. A perspectiva não se institui pela simples mudança nas estruturas organizacionais ou com a previsão da existência formal das instâncias e formatos de participação e deliberação coletiva, como previsto nos normativos e documentos presentes no interior da escola.

A esse respeito, Bordignon e Gracindo (2004, p. 147) comentam:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola.

A Gestão Escolar Democrática (GED) é um princípio estabelecido na Constituição Federal (CF) de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394/96. Nesse particular, é correto afirmar que a escola, para atingir os objetivos propostos na LDB, deve contar com a presença de vários profissionais qualificados, uma vez que a educação é um processo social e cooperativo que requer a participação de todos na escola, o que inclui a participação das famílias e da comunidade.

Na perspectiva de Luck (2005, p. 27):

[...] a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola, sob forma articulada, com a finalidade de realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes na qual a instituição escolar encontra-se inserida.

Ao mesmo tempo, para Libâneo (2008, p. 102),

A participação é o meio fundamental para garantir a gestão democrática da escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais e a clientela no processo de tomada de decisões, bem como no adequado funcionamento da organização escolar. Dessa forma, proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, favorecendo, assim, uma proximidade mútua entre educadores, alunos, pais e comunidade.

Ainda, Libâneo (2008, p. 102-3), reafirma que:

O conceito de participação se fundamenta no conceito de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação.

No entendimento de Oliveira (2005), para essas e outras questões, é que surgiu a chamada GED, sendo importante frisar que “um novo modelo de gestão poderá reverter as relações de poder entre as pessoas, a construção e uso das estruturas físicas e a utilização dos recursos tecnológicos, materiais e econômico-financeiros” (OLIVEIRA, 2005, p. 112). Desse modo, o autor prossegue afirmando que a organização deve ter potencial para realizar a gestão do conhecimento em um ambiente de aprendizagem contínuo com uma contínua revisão dos processos pedagógicos e administrativos. Essas condições fortalecem o gestor no processo de tomada de decisão, sem ter como base o interesse próprio, mas com a perspectiva coletiva dos múltiplos sujeitos que integram a diversidade da realidade educacional.

Ainda neste pensamento, Oliveira (2005, p. 112) verifica que:

A partir da organização podemos perceber um conteúdo que certamente pode ser aplicável a qualquer tipo de empreendimento humano destinado a cumprir uma finalidade definida, e então, naturalmente, “sob esta pressuposição parece apropriado ver a escola como uma organização, tendo em vista que deferir ou atender a esses dois requisitos, um é empreendimento humano e o outro destinado a uma finalidade definida”. Aí está, pois, o sentido de práticas administrativas modernas no rumo pedagógico nacional, o que se observa como necessário, atual e conforme se verá, trata-se de algo que pode acrescentar diversas vantagens e benefícios à educação.

Na sequência dessa explanação, torna-se importante mencionar que “a transformação que queremos na escola, exige mudanças políticas-institucionais, técnico-econômicas e culturais de grande envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos” (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 151). Portanto, para efetivação dessa transformação, deve-se reconhecer a centralidade do papel da educação e da produção do conhecimento.

Nesse particular Dagnino (2004, p. 139) comenta que:

Os limites e dilemas que enfrenta hoje o processo de construção democrática têm sido objeto de um número significativo de análises. Uma parte expressiva delas enfatiza o que seria a derrota do que parecia ser um processo linear e ascendente na direção do avanço democrático, instalado a partir da chamada transição democrática, o período que se seguiu à ditadura militar.

O que fica evidente nesse cenário é que a escola, bem como outras instituições sociais, até há pouco tempo não precisava se preocupar com as mudanças ocorridas na sociedade, mas com a evolução da sociedade, cada instituição deve buscar novas formas para desempenhar seu papel social.

Nesse tocante, Bordignon e Gracindo (2004) acrescentam que, na atualidade, os novos gestores devem estar em constante aprimoramento de sua função. Na última década, ocorreram no Brasil dois grandes avanços: o primeiro diz respeito ao ingresso maciço das crianças na escola, o que foi um começo; e o segundo se deve à disseminação da cultura de avaliar o ensino por meio de indicadores objetivos, e não mais da intuição. Em face disso, surge então um novo problema na Gestão Escolar, que é aplicar tantas planilhas no cotidiano escolar, isso porque os números apontam para uma direção positiva junto ao processo que agrega a nossa educação. Porém, a realidade escolar aponta para outra situação. (Qual?)

Em face do que foi colocado, Libâneo (2008, p. 105) explica que:

A interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo. [...] A participação implica processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos.

É acompanhando essa lógica de argumentação que esse estudo pontua que na atualidade as políticas públicas voltadas para educação, apresentam intensas transformações, portanto busca-se uma gestão mais democrática e participativa. Neste sentido, nota-se um fator de grande relevância, para desenvolver uma atividade democrática na escola, voltada para a possibilidade de implantação de uma GED. Nessa ordem de preocupação Schneckenberg (2005, p. 15) comenta que:

A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar. Os caminhos, buscados ou efetivados para democratização do ensino público, vêm sendo apontados com bastante ênfase, nas últimas décadas, principalmente por educadores e/ou sujeitos envolvidos direto ou indiretamente com o trabalho pedagógico desenvolvidos na escola.

Isso significa afirmar que a educação é um processo contínuo e permanente, ao mesmo tempo em que se educam os alunos, os docentes são educados, há um compromisso da escola, assim como do profissional que assume a responsabilidade, ou seja, um desafio que irá assumir constantemente.

Reforçando esse cenário, Dagnino (2004, p. 141) comenta:

O processo de construção democrática enfrenta hoje no Brasil um dilema cujas raízes estão na existência de uma confluência perversa entre dois processos distintos, ligados a dois projetos políticos distintos. De um lado, um processo de alargamento da democracia, que se expressa na criação de espaços públicos e na crescente participação da sociedade civil nos processos de discussão e de tomada de decisão relacionados com as questões e políticas públicas.

Diante do exposto, pode-se dizer que a GED tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos que demonstrem apresentações consistentes a serem desenvolvidas pela escola atual.

A institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir as escolas públicas de Manaus/

AM. Nesse tocante, a participação da comunidade escolar, incluindo professores, pais, alunos e funcionários, assim como os gestores escolares, buscam a melhoria do ensino, para o atendimento aos interesses pessoais e de grupos, reforçando a importância em estabelecer os princípios e estratégias voltadas para a prática da GED.

A partir do cotejamento entre os conceitos de gestão discutidos nos referenciais teóricos e nos documentos da escola, foi traçado inicialmente um quadro histórico que reflete a questão da gestão e do gestor escolar nos normativos da educação nacional (Quadro 01), que se apresentam abaixo:

**Quadro 1 - Contexto Histórico da Função de Gestor**

LEGISLAÇÃO	DESCRIÇÃO
4024/61	Pouco se fala acerca da função do Gestor Escolar, tem-se somente no Art. 42 que o Diretor Escolar, denominado de Diretor de Grupo, deverá ser um profissional qualificado, nesse particular comenta-se que cada instituição escolar deveria dispor em regimento ou estatutos sobre a sua organização, a constituição dos seus cursos, e o seu regime administrativo, disciplinar e didático, sendo estas responsabilidades do “diretor” (grifo nosso).
5692/71	Com as modificações ocorridas na lei anterior, os cursos primário e ginásial fundiram-se, tornando-se único, denominado de primeiro grau. Decorrendo desse fato a função de “Diretor de Grupo” (grifo nosso) foi extinta, surgindo assim o termo “Diretor de Escola”. Agregue-se a esse comentário que a função do então Diretor de Escola, era pautada em exigências de qualificação cada vez mais específicas. Por essa razão, a concepção de diretor, antes relacionada àquele que tem uma experiência de muitos anos de docência, foi substituída pela imagem do administrador de uma equipe escolar.
7044/82	Essa lei fica marcada como início da luta pela democratização nas instituições de ensino, isso porque as décadas de 70 e 80 são tidas, como transformadoras por conta dos movimentos sociais da época.
9394/96	Com o advento dessa nova lei, o Gestor Escolar fica incumbido de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino, visando à integração entre os autores que compõem o sistema de ensino, como base os princípios da democratização escolar.

Fonte: Adaptado de Libâneo (2001)

Verifica-se que a ênfase da GED na atualidade nas escolas públicas de Manaus/AM, é coerente com as tendências nacionais da educação que se fortaleceram historicamente no quadro da política instituída. Este movimento em favor da gestão participativa na educação é fortemente difundido na literatura que trata acerca da “Gestão Democrática”. De acordo com os referenciais abordados durante a realização dessa pesquisa, observou-se que o movimento que orienta as práticas da GED está pautado na preocupação com a qualidade da educação escolar, isto é, com a aprendizagem significativa dos estudantes de modo que conheçam o seu mundo, a si mesmos e tenham instrumentos adequados para enfrentarem os desafios de vida.



Nesse tocante, esse estudo pontua que é nesse quadro de reestruturação das formas de organização do poder em âmbito geral que as propostas de reformulação do sistema educacional no Brasil vêm sendo formuladas pelos órgãos governamentais e por vários setores do que aqui este estudo denomina de Estado. Esta abordagem surge como forma de solucionar os problemas que envolvem o desenvolvimento de uma GED eficaz.

Corroborando com esse contexto, Bergamo (2009, p. 945) comenta:

A conquista da autonomia na gestão democrática da escola pública brasileira exige, agora, a interação comunicativa, a discussão pública de problemas e soluções em busca do consenso em pautas básicas. Essa participação implica processos de organização, procedimentos políticos-administrativos reais adequados à coordenação, o acompanhamento e avaliação das atividades e, principalmente, cobrança de responsabilidades.

A esse respeito, Oliveira (1997) comenta que as relações entre planejamento social e educação podem ser compreendidas nos vínculos entre desenvolvimento e educação. Esta articulação rotineiramente esteve presente nos processos de planejamento como aspectos interligados e interdependentes, refletindo uma noção de ciclo, de necessidade e complementaridade. Seguindo essa linha de raciocínio, esse estudo pontua que o setor educacional não ficará imune a esses processos. Cury (2007, p. 494), coloca a seguinte questão:

Por que concreta? porque o concreto (*cum crescere*, do latim, é crescer com) é o nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares. Afirma-se, pois, a escola como espaço de construção democrática, respeitado o caráter específico da instituição escolar como lugar de ensino/aprendizagem. A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37) (BRASIL, 1988): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. 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. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta.

Nesse cenário, a GED da educação pública tem seus modelos fundamentados na flexibilidade administrativa, fato este que pode ser percebido na desregulamentação de serviços e na descentralização dos recursos, posicionando a escola como o núcleo do sistema.

### **Entraves à gestão democrática: a educação militar no Amazonas**

O Estado do Amazonas acompanha um movimento crescente de escolas públicas colocadas sob administração da polícia militar, principalmente em localidades consideradas de risco, visto que muitos profissionais civis de educação não querem ou não conseguem ministrar aulas nessas áreas. Em 2019, o estado já conta com 10 escolas consideradas militares, porém somente duas exclusivamente militares, uma da polícia militar e outra do exército. As outras 8 estão sob administração da Polícia Militar e, para o ano de 2020, mais duas estarão nessa estrutura. As duas novas escolas foram escolhidas pelo governo federal e podem ficar tanto sob administração da polícia militar ou do exército brasileiro, pois a proposta do governo federal é implantar 216 escolas com o regime denominado cívico-militar, em parceria com os governos estaduais. Na página do Ministério da Educação – MEC, (PERA, 2019) consta que o projeto será uma parceria do MEC com o Ministério da Defesa, que vai destacar militares da

reserva das Forças Armadas para trabalhar nas escolas levando mais disciplina e organização. A ideia é que eles sejam contratados por meio de processo seletivo. A duração mínima do serviço é de dois anos, prorrogável por até dez, podendo ser cancelado a qualquer tempo. Os profissionais vão receber 30% da remuneração que recebiam antes de se aposentar.

As instituições do Exército Brasileiro e da Polícia Militar consideram que educação seja um ensejo para o estreitamento das relações diretas com a comunidade civil em localidades que, segundo elas, precisam de apoio por considerarem que o espaço escolar precisa ser controlado e ordenado pela disciplina. Nessa linha de raciocínio, essas instituições de ensino cumpririam papel de transmissoras da cultura e dos valores militares pois acreditam que “a preocupação na formação intelectual do aluno vem acompanhada de um interesse em formar um determinado indivíduo para uma determinada sociedade” (LEAL, 2009, p. 1).

O regime de parceria entre a Secretaria de Estado e Educação (SEDUC) e a Polícia Militar surgiu em fevereiro de 1994, quando o Governo do Estado do Amazonas implantou, através do Decreto de lei nº 15.831, o primeiro Colégio Militar da Polícia Militar (CMPM). Por esse decreto, ficou estabelecido que a escola ofereceria ensino aos filhos de servidores militares e à sociedade civil, através de processo seletivo regido pela instituição.

O modelo de ensino militar se esforça em aparentar méritos em relação à segurança e à qualidade de ensino. O formato adotado tende a focar no processo de gestão das escolas, sendo um processo centralizado nas mãos de um comandante e de outros militares, sem que os profissionais (civis) de educação possam participar do processo de construção de atividades pedagógicas diárias das instituições de ensino.

O governo estadual, através da Secretaria Estadual de Educação, se posiciona favorável a esse modelo, visto que as escolas têm ganhado destaque em olimpíadas de conhecimentos de várias áreas, inclusive nos esportes e nos índices que medem a educação no Brasil, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Em 2017, uma das escolas sob administração da polícia militar foi a melhor nos anos iniciais do Ensino Fundamental, o que justificou a ampliação do financiamento da estrutura física e pessoal desses estabelecimentos, enquanto as demais escolas não contam com a mesma atenção e estrutura.

A concorrência inicial pelas vagas nos processos seletivos dessas unidades de ensino, quando ainda eram permitidos, e a atual presença de famílias de classe média em espaços antes frequentados apenas pelos moradores periféricos, indicam que os responsáveis por essa política consideram que o modelo militar melhora o desempenho dos alunos, dentro e fora da escola. Em oposição, já se encontram na mídia local e nacional críticas a esse modelo de gestão por considerarem que a rigidez militar prejudica a formação do senso crítico do aluno como cidadão.

O modelo de gestão nas chamadas escolas militares – altamente burocrático e hierarquizado – também se utiliza do conceito de gestão democrática. Desse modo, a participação dos pais e da comunidade tem sido mecanismo legitimador para justificar processos excludentes, como a cobrança de taxas escolares, fardamento e critérios rígidos para a conduta dos estudantes e docentes no ambiente escolar. Contudo, elementos como o projeto pedagógico, grêmios e outras instâncias de poder e decisão foram minimizados ou são ausentes nesses estabelecimentos.

A APMC, geralmente, cuida da aplicação de recursos financeiros que são geridos a partir do pagamento de uma “taxa voluntária” por parte dos pais e ou responsáveis, mas que era obrigatória até meados do ano de 2018. Os recursos também são provenientes de eventos como festivais culturais realizadas por algumas dessas escolas. A taxa tem sido justificada pela necessidade de manutenção de serviços como pinturas nos prédios, serviços

elétricos, manutenção de veículos e até compras de combustíveis para veículos colocados à disposição do comando da instituição.

No Amazonas, a expansão do modelo patrocinado pelo Governo Federal contrasta com um cenário de denúncias que passa pelo assédio moral e sexual no interior das escolas. No mês de setembro de 2019, houve um conjunto de reações de pais e profissionais que denunciaram na Assembleia do Estado e junto ao Ministério Público, casos de abuso em suas mais variadas formas. Em reportagem da Carta Capital (BASILIO, 2019) há a informação de que cerca de 80 mães registraram denúncias de assédio moral, sexual e violência cometida pelos militares dos colégios geridos pela PM no estado do Amazonas.

As violações se acumulam, pelo menos desde 2015, desde que vieram à tona depois que o deputado Fausto Júnior (PV-AM) convocou uma audiência pública na Assembleia Legislativa para acolher os casos. Muitas vítimas afirmam sofrer ameaças para retirar suas queixas. A Secretaria de Educação do Estado tem sido acionada, mas a resposta tem vindo em forma de Notas que pouco representam o cenário de crise que tem sido vivido por professores e estudantes que já foram ameaçados e agredidos publicamente nas escolas.

Em reportagem do *Jornal A Crítica* (BEATRIZ, 2019), a Seduc-AM informou que todos os 19 manifestos e denúncias sobre assédio moral e/ou abuso de poder recebidos pela Ouvidoria foram analisados e estão sob averiguação. Em 14 processos, a Seduc-AM adotou as medidas administrativas aos cogestores da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) que atuam nas escolas da rede de modelo militar. Quanto aos casos que ainda estão em análise, a Seduc-AM disse que tem o compromisso de encaminhar as medidas administrativas que forem necessárias quando constatadas ou não a veracidade das denúncias.

No Amazonas, passados os primeiros anos, podemos afirmar que as escolas públicas militares têm servido para que estudantes de classe média possam ocupar vagas nas universidades exclusivas para os estudantes de escolas públicas. Assim, acompanhamos um movimento em que filhos da classe média deixam escolas privadas de baixa qualidade, passam a estudar nas escolas militares e complementam a formação em cursos preparatórios e de reforço com o intuito de ocupar vagas, que antes não tinham condições de disputar. Ao mesmo tempo, as crianças e professores, que já sofriam com processos de violência, passaram a enfrentar novos formatos e faces advindos daqueles que deveriam protegê-los, como evidenciam os conflitos reportados na mídia local.

Com a ampliação das escolas militares, os entraves para a gestão democrática, tomados como parte do cenário que se intensifica nacionalmente, foi evidenciado como elemento de um sistema educacional que associa o processo de gestão burocrática e centralizada à resolução dos principais problemas da educação.

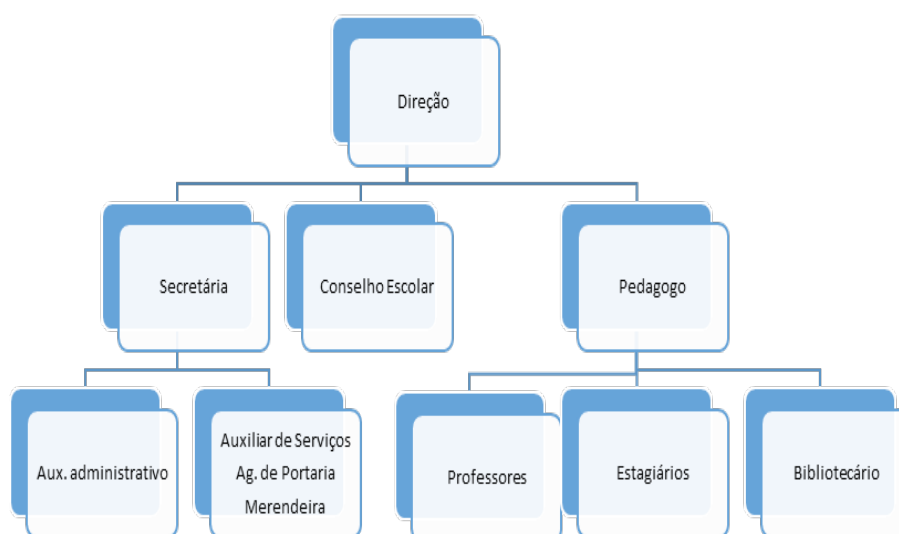
## Outros cenários para a gestão: resultados e discussão

A escola onde foi realizada a pesquisa pertence à rede pública, está localizada em um bairro carente da cidade e acolhe boa parte das crianças que vivem abaixo da linha da pobreza. Essa escola funciona nos turnos matutino, vespertino e noturno com turmas de Ensino Médio; o ambiente físico é composto por vinte salas de aula, diretoria, secretaria, sala dos professores, sala do pedagogo, laboratório de informática, cozinha e refeitório.

A direção tem claramente definidas as funções e atribuições de todo o quadro de pessoal, conforme organograma ilustrado na Figura 01. A equipe possui um bom nível de profissionais, que sempre demonstram interesse em se atualizarem intelectualmente, conforme se elenca:

- 01 Diretor – Especialização em Gestão da Educação;
- 01 Secretária – Nível Superior em Pedagogia;
- 01 Pedagogo – Pedagogia/Supervisão Escolar/ Pós em Administração, Supervisão e quanto à orientação Escolar envolvemos:
- 48 Professores – Nível Superior completo;
- 07 Auxiliares administrativos – Ensino Médio completo;
- 07 Auxiliares de Serviços Gerais – Ensino Fundamental completo;
- 06 Merenda escolar;
- 02 Agentes de portaria.

**Figura 1 – Organograma da Escola elaborado pelos autores.**



Fonte: Baseado nos dados do Projeto Pedagógico da escola

A equipe escolar, em sua maioria, aparenta aceitar as inovações propostas pela APMC; mostra-se envolvida em processos de mudanças e tem informações atualizadas sobre tecnologias e recursos educacionais, demonstrando ter experiência suficiente para acompanhar as turmas, seja nos trabalhos individuais ou em equipes. Nesse sentido, esse estudo supõe o comprometimento dos profissionais envolvidos com os objetivos e metas traçados para o ano letivo.

No desenvolvimento da pesquisa foram coletados os registros das atas da APMC, com o objetivo de diagnosticar e analisar o sentido atribuído à gestão democrática desenvolvida na escola com o auxílio da APMC. A partir da leitura inicial dos documentos foi possível indicar algumas constatações: a gestão da escola é tida como democrática, no que os relatos destacam a busca de uma educação de qualidade, que tem como meta envolver e estimular a participação da comunidade escolar. O conselho escolar é apontado nos documentos como forma alternativa, ao processo de manutenção financeira pela Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, a fim de criar e obter recursos, para realização de atividades pedagógicas, como a realização de festinha das crianças, pequenos reparos, compra de utensílios para cozinha, pincéis para quadro branco, toner para impressora, para realizar as atividades diárias com os estudantes.

Nos documentos é visível a presença oficial da comunidade e da representação dos alunos na tomada de decisão, pois o conselho escolar legitima e fiscaliza o uso dos recursos públicos que chegam à escola. Sob tal entendimento, Paro (2006, p. 57) salienta que:

A questão da participação da população usuária na gestão da escola básica tem a ver, em grande medida, com as iniciativas necessárias para a superação da atual situação de precariedade do ensino público do País [...]. diante da insuficiência da ação do Estado no provimento de um ensino público em quantidade e qualidade compatíveis com as necessidades da população, propugna-se pela iniciativa desta no sentido de exigir os serviços a que tem direito.

Numa perspectiva democrática, a organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar são ancorados em alguns princípios, tais como: a autonomia das escolas e da comunidade educativa; envolvimento da comunidade escolar no processo escolar; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; avaliação compartilhada e relações assentadas na busca de objetivos comuns (LIBÂNEO, 2004). Ademais, a liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Lück *et al.* (2005, p. 35) preconizam que:

Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitada dentro do sistema de ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseado em bom senso, a delegação de autoridades àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo.

No entanto, ainda é um grande desafio refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa, pois atualmente encontramos diretores centralizadores que tomam todas as decisões sozinhos, professores preocupados apenas com a sua sala de aula, e pais que participam apenas por obrigatoriedade ou necessidade.

Na escola pesquisada, por exemplo, foi registrado na ata inscrita no número 012/16, que um servidor afirma que as ações desenvolvidas na escola não se desenvolvem a partir de uma participação coletiva e compartilhada, o que sugere que o processo de participação registrado é limitado e muitas vezes formal. Ao mesmo tempo pode indicar certa liberdade do grupo em poder discutir as fragilidades de uma participação que se apresenta institucionalizada, mas nem sempre se desenvolve na plenitude de sua concepção democrática e coletiva. Assim, os registros indicam a implementação de ações que sinalizam e viabilizam uma gestão democrática, apesar das dificuldades encontradas.

Quanto à participação dos pais nessa instituição de ensino, os documentos registram a presença de 63% dos pais nas reuniões. Observa-se que a família é a parceira fundamental da escola na caminhada em direção ao bom desempenho, tanto dos alunos quanto da escola, visto que o sucesso do primeiro está imbricado no da segunda.

Para uma organização mais didática, o estudo tomou como base as Atas de Reuniões da APMC, relativas ao período compreendido entre os anos de 1995 a 2016, onde foram registradas 36 reuniões, com o fim de realizar a eleição de novos membros que comporiam a diretoria desse órgão colegiado da escola.

Pouco foi observado em relação à participação da APMC, que tomasse como centralidade melhorias na instituição de ensino no que se refere ao processo didático, pedagógico e, de modo especial, com a aprendizagem. Assim, a participação evidencia uma preocupação com aspectos mais burocráticos voltados para o processo de

obtenção de recursos financeiros oriundos do MEC em que questões pedagógicas e de aprendizagem são discutidas a partir do financiamento.

Os dados apresentados (Quadro 02) são uma síntese das atas no período de 1995 a 2017. Neste período foram realizadas 36 reuniões com uma diversidade de pautas que estavam centradas em pontos mais burocráticos de cumprimento das exigências e demandas das políticas de repasse direto de dinheiro para a escola. Das reuniões realizadas neste período, o número mínimo de participantes foi de 3 e o máximo de 495, sem indicação da designação dos membros constituintes.

Os assuntos em pauta variaram, mas possuem como centralidade o teor mais administrativo. Ainda assim, podemos pontuar com ações de âmbito pedagógico a eleição dos membros de direção da escola, de decisão da aplicação dos recursos dos programas: “Escola de Valor”, “PDE interativo” e “PDDE escola”, de modificação do plano de execução do programa “Escola de Valor” e de montagem do plano do PDDE e PTVE. Dentre as ações de âmbito administrativo constam: prestação de contas anual, aprovação da cotação de preços para serviços, apresentação do plano de aplicação dos recursos e mudança de cargos da secretaria e tesouraria.

Notou-se que houve maior participação em reuniões cujo assunto em pauta estava relacionado tanto com a eleição dos membros de direção da escola, como de apresentação de novas chapas. Registrou-se menor participação em reuniões de aprovação de cotação de preços para serviços, de prestação de contas, assim como a escolha de espaço para cantina escolar, ou seja, em reuniões relacionadas com questões financeiras, cujo objetivo é o cumprimento de formalidades administrativas.

Todavia, verificou-se que todas as atribuições levadas em pauta foram aprovadas, o que pode revelar alguma passividade por parte dos participantes ou ainda de algum instrumento provocador de consenso existente na escola.

**Quadro 2 - Evidências da participação no processo de gestão escolar**

PERÍODO	PAUTAS DAS REUNIÕES					N. DE PARTICIPANTES	SÍNTESE DAS ATIVIDADES REGISTRADAS
	ELEIÇÃO	LICITAÇÃO	COMPRA	PRESTAÇÃO	OUTROS		
[1995-2000]	2	2	1	1	4	[4, 475]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eleição de gestor e definição do estatuto social</li> <li>- Prestação de contas anual</li> <li>- Cotação de preços para serviços aprovada</li> <li>- Atribuição e contribuição semestral para ajuda financeira aprovada</li> <li>- Reunião de comunicação de ausência de material não concluída, por falta de número suficiente de participantes</li> <li>-Aprovada atribuição e eleição de nova colaboradora para a função de secretária</li> <li>-Atribuição e solicitação para afastamento da responsável pela tesouraria aprovada</li> </ul>

PERÍODO	PAUTAS DAS REUNIÕES					N. DE PARTICIPANTES	SÍNTESE DAS ATIVIDADES REGISTRADAS
	ELEIÇÃO	LICITAÇÃO	COMPRA	PRESTAÇÃO	OUTROS		
[2000-2005[	3	0	0	1	0	[72, 148]	- Apresentação de novas chapas e aprovação da chapa 1 - Aprovada prestação de contas, com ressalvas - Aprovada diretoria e membros do conselho fiscal
[2005-2010[	2	0	0	2	1	[3, 383]	- Atribuições e prestação de contas aprovada - Atribuições e escolha de espaço para cantina escolar e de eleição e posse de nova diretoria aprovadas - Apresentação de novas chapas, reformulação do estatuto e aprovação da chapa 1
[2010-2015[	5	4	0	1	3	[12, 495]	- Mudança de cargos da secretaria e tesouraria - Eleição e posse de nova diretoria - Apresentação dos custos - Escolha da comissão eleitoral - Apresentação de novas chapas - Contagem de votos - Apresentação do plano de aplicação dos recursos - Substituição do responsável pela tesouraria - Decisão da aplicação dos recursos dos programas: “Escola de Valor”, “PDE interativo” e “PDDE escola” - Modificação do plano de execução do programa “Escola de Valor”
[2015-2018]	2	0	0	0	5	[68, 256]	- Eleição e posse de nova diretoria - Montagem do plano do PDDE - Montagem do plano do PTVE - Montagem do plano do PDDE 2.º parcela - Montagem do plano “PAGUE/PTVE”

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das atas da APMC (2018).

Além dos tópicos evidenciados, uma análise no conteúdo das atas indica outras questões com destaque para a defesa da participação da comunidade e a busca por uma participação de maior qualidade. Assim, os registros apontam que todos os agentes da escola demonstram empenho e esforços para que a família utilize o espaço para a participação na vida escolar dos estudantes como um componente ativo. Oficialmente, os pais parecem possuir voz e vez para participarem das decisões em benefício da caminhada escolar. Mas a simples presença do registro nos documentos não assegura que o processo ocorra no cotidiano das demais atividades escolares.

Quanto às funções e atribuições dos funcionários, verificou-se que estas são definidas de maneira clara pela direção da escola, conforme indicam os registros escolares, mantendo expectativas positivas em relação à equipe escolar, monitorando e avaliando todas as atividades desenvolvidas pelos profissionais. Mesmo assim, foi possível indicar que os registros apontam para a necessidade de melhoria e aperfeiçoamento das possibilidades de tempo e espaço para reuniões na qual se fortaleçam trocas de experiências, estudos, planejamentos e atualização do pessoal docente, técnico e administrativo. A expressa presença dos trechos da necessidade de ampliação das reuniões supõe um comprometimento do grupo com os objetivos e metas traçados para o ano letivo.

Na relação entre documentos analisados e a base teórica evocada há convergência em relação à escola como instituição social, cultural e humana. Nela, cada sujeito tem um papel importante no processo de participação para o desenvolvimento das propostas escolares. Partindo desse princípio, a escola necessita rever a ação da gestão escolar com o intuito de promover a gestão democrática como prática mediadora do trabalho pedagógico. Nessa perspectiva, a gestão democrática baseia-se em alguns princípios interligados para que a participação ocorra de forma efetiva (SANTOS, 2011).

Ao mesmo tempo foi possível identificar que a gestão escolar tem múltiplos desafios, que são muitas vezes suplantados pela expectativa de tão somente conseguir a otimização do tempo e dos resultados, sem tomar como referência essencial o objetivo de educar as crianças/adolescentes e adultos. Assim, a gestão escolar é tarefa diferente de qualquer outra administração, muito mais complexa. De acordo com Rodrigues (2006) a educação é um trabalho não-material em que o produto não se separa do processo de produção, não se inscrevendo, portanto, na esfera da produção material de cujo âmbito emergiu o modelo empresarial de administração.

## Considerações finais

A análise dos registros nas atas da APMC evidenciou a limitação do entendimento sobre uma gestão democrática e de trabalho coletivo na escola pesquisada. Percebeu-se que as atividades que os professores desenvolvem em sala não contribuem no sentido de reforçar a participação da comunidade. Essa conclusão pode ser inferida pela ausência de registros sobre esse tema em todas as atas de reunião da APMC. Assim, a participação na escola, mesmo que institucionalizada, ainda se restringe aos processos e possibilidades burocráticas de financiamento para a escola, em que muitas vezes a APMC assume um papel legitimador das decisões tomadas.

Dizendo de outro modo, a GED ensaia passos que vão além dos muros das escolas direcionando o ato educativo a uma prática pensada com e para a sociedade. A gestão democrática, independente do texto da política e do contexto social, não é uma prática fácil de se vivenciar, pois não tem receita ou formato. Deve ser um processo que se relaciona e assume em cada escola aspectos de sua cultura, buscando ultrapassar modelos tradicionais e hierárquicos avessos à participação dos sujeitos escolares.

Por fim, a fragilidade dos princípios, interesses e formatos democráticos de participação em nossas escolas, mesmo que asseguradas no conjunto da legislação discutida, pode explicar a atual onda reacionária da gestão, em que a qualidade e as aprendizagens começam a ser atreladas ao processo centralizador e autoritário da gestão, representado pelo avanço da presença de militares no controle da gestão das escolas públicas no Amazonas e em outros estados do Brasil.



## Referências

BASILIO, A. L. **Mães e professores denunciam assédio em colégio militar do Amazonas.**

Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/educacao/maes-e-professoras-denunciam-assedio-em-colegio-militar-do-amazonas/>. Acesso em: 29 out. 2019.

BEATRIZ, R. **ALE- AM recebe. Denúncias de assédio e agressões em colégios da Polícia Militar.**

Disponível em: <https://www.acritica.com/channels/manaus/news/ale-am-recebe-denuncias-de-assedio-e-agressoes-em-colegios-da-policia-militar>. Acesso em: 29 out. 2019.

BERGAMO, E. A. A experiência da gestão democrática nos conselhos escolares: um passo importante para a melhoria na aprendizagem dos alunos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, III, 9., 2009. *Anais [...]*, 2009.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. **Gestão da Educação: o Município e a Escola.** In:

FERREIRA, N. S; AGUIAR M. A (orgs). *Gestão da Educação – Impasses, perspectivas e compromissos*. 4. ed. SP: Cortez, 2004.

BRASIL., Lei nº 9.394, de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília:

Ministério da Educação.

CORRÊA, M. L; PIMENTA, S, M. **Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito**

**escolar.** In: OLIVEIRA, M. A. M. (org.). *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes, p.22-39, 2005.

CURY, C, R. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

DAGNINO, E. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política & Sociedade**, n. 5, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e gestão da escola: teoria e prática.** 4ed. Goiânia:

Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. ed. Goiânia. 2008.

LÜCK, H *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

OLIVEIRA, S. G. **A nova educação e você – o que os novos caminhos da educação básica têm a ver com educadores, pais, alunos e com a escola,** Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos.** Petrópolis: Vozes, 1997.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3 ed. São Paulo: Ártica, 2006.

PERA, Guilherme. **Governo federal lança programa para a implantação de escolas cívico-militares.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/211-noticias/2181757A39/79931-governo-federal-lanca-programa-para-a-implantacao-de-escolas-civico-militares>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SANTOS, Christiane. **Gestão da escola pública:** desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa. Três Rios: Paraná, 2011.

RODRIGUES, N. **Por uma nova escola:** o transitório e o permanente em educação. São Paulo: Cortez/ Autores Associados, 2006.

SCHNECKENENBERG, M. Democratização da gestão e atuação do diretor de escola municipal. **RBPAE**, v. 25, n. 1, p. 115-137, jan./abr. 2009.

SILVA, R. S. (Org.). **Plano Estadual de Educação.** Amazonas: SEDUC, 2014.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva.** In: VEIGA, I. P. A. (Org.). Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, p. 11-35, 2008.

WERLE, F.O.C. **Conselhos Escolares - Implicações na Gestão da Escola Básica.** São Paulo: Dp&a, 2003.

Recebido em: 31/10/2019  
Aprovado em: 04/12/2019