



GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS ALAGOANAS: O QUE DIZEM OS SUJEITOS

Isabela Macena dos Santos¹

Edna Cristina do Prado²

Luciene Amaral da Silva³

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em seis escolas alagoanas com diretores escolares. O objetivo da pesquisa foi analisar o que os gestores escolares indicados e eleitos entendem por gestão democrática. Para tanto, a análise foi feita a luz de teóricos que discutem a temática como Bobbio (1986), Cury (2007), Paro (2015, 2001), Esquinsani, (2013) dentre outros. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa com observações e entrevista semiestruturada com os gestores escolares. Os resultados demonstram que tanto nas escolas com eleição e nas com indicação há visões errôneas do que é gestão democrática. No entanto, nas escolas com eleição há um melhor entendimento do conceito de gestão democrática por parte dos gestores.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática-Municípios alagoanos- Provimento do cargo de gestor escolar

1 INTRODUÇÃO

Para Mendonça (2001, p.84) “A educação brasileira experimentou uma democratização tardia. Criada e cevada para servir à elite [...] A cultura política autoritária predominou, intercalada por espasmos de democracia”. Então só insistindo no fortalecimento de mecanismos de gestão democrática na escola é que poderão se vislumbrar novos horizontes.

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em seis escolas públicas municipais alagoanas sendo duas escolas (uma com eleição e outra com indicação) de cada mesorregião de Alagoas. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o gestor escolar de cada escola pesquisada para identificar o que entendiam por gestão democrática. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011).

¹ Doutoranda em Educação (PPGE/CEDU/UFAL). E-mail: isabelamacena@yahoo.com.br. Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

² Pós-doutora em Educação no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa (IE/UL). E-mail: wiledna@uol.com.br. Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

³ Doutoranda em Educação (PPGE/CEDU/UFAL). E-mail: cieneamaral@hotmail.com. Universidade Federal de Alagoas (UFAL).



2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

Passaram-se mais de 30 anos do período conhecido como redemocratização do Brasil, exatamente em 15 de março de 1985 houve o fim Ditadura Militar que havia se estabelecido durante 21 anos no Brasil. Vários avanços após o Regime Militar são visíveis (eleições livres diretas, meios de comunicação livres, direitos de expressão, entre outros), todavia, o Brasil ainda não tem uma democracia de alta intensidade.

Mas é importante esclarecer que a democracia na sociedade brasileira se efetivou mais pela institucionalização do Estado democrático do que pela participação popular. Os princípios democráticos se constituíram apoiados em bases conservadoras e patriarcais; sendo assim, a democracia se processou “de cima para baixo” (SOARES, 2012); no entanto, há uma “necessidade de que o processo de renovação democrática proceda de “baixo para cima”, consolidando e ampliando suas conquistas através de uma crescente incorporação de novos sujeitos políticos. ” (COUTINHO 1980, p.44)

Bobbio (1998, p. 329) considera lícito falar em regimes mais ou menos democráticos, até porque, segundo ele “a democracia perfeita que até agora não foi realizada em nenhuma parte do mundo, sendo utópica, portanto, deveria ser simultaneamente formal e substancial”. O conceito de democracia é polissêmico e por reconhecer a imprecisão de seu conceito na ciência política, não se pretende apresentar nesse trabalho um conceito rígido, por isso, opta-se por fazer o inverso: a partir da definição mesmo que formal, mas clara de democracia proposta por (BOBBIO, 1986) apresenta-se o que não é democracia: é toda forma autocrática de poder, no qual não há formação de decisões coletivas e há ausência de facilitação da participação ampla.

É inegável que este aspecto débil e formal da democracia brasileira se reflete de forma aguda no campo educacional (FRIGOTTO, 2002). Para Mendonça (2000) as marcas da dominação patrimonialista no Brasil não foram anuladas, e essa dominação é um guia para entender as resistências aos processos de gestão democrática nas escolas públicas.

A própria visão de administração escolar com fins apenas burocráticos, centralizadores e autoritários foi fortemente influenciada por esses longos períodos de Ditadura Militar vivenciados pelo Brasil. O modelo capitalista de administração foi implantado nas escolas e quem a administrava era denominado diretor, que detinha a centralização do poder em suas mãos. Nesse modelo de administração clássica, predominava o excesso de formalismo, autoridade hierárquica, centralização e a burocracia no ambiente da escola. Prado (2012, p. 23) traz algumas



considerações sobre as ações do diretor de escola em meio à política centralizadora do regime militar:

As ações deste diretor eram fortemente influenciadas pelas práticas administrativas desenvolvidas no setor empresarial. Acreditava-se que o que dava certo na empresa capitalista também seria viável na escola pública e a transposição de projetos, dinâmicas e pressupostos deu-se em vários lugares de forma acrítica.

Com a redemocratização do Brasil, grandes mudanças foram ocorrendo no cenário educacional e ganharam força quando a gestão democrática do ensino público foi assegurada como princípio da educação pública em 1988, através da Constituição Federal, e em 1996, com LDB nº 9.394/96. Drabach e Mousquer (2009, p. 282) explicam esse momento histórico afirmando que:

A década de 1980 torna-se palco de questionamento da racionalidade capitalista no campo educacional, a exemplo do que acontecia em outras esferas sociais. Neste cenário, o modelo de administração vigente é posto em análise, e as elaborações daí decorrentes avançam em relação ao que se apresenta, quando se evoca para a face política da administração escolar, retirando a centralidade da técnica administrativa.

Com isso, os estudos teóricos foram sendo direcionados para uma nova visão da administração escolar, agora com forte crítica ao modelo tecnocrático de administrar a escola. Drabach e Mousquer (2009) esclarecem que isto foi consequência do enfoque sociológico das elaborações teóricas que se consolidaram através das lutas pela democracia.

As contribuições de vários autores após a Ditadura Militar foram fundamentais para trazer novos enfoques à administração escolar. Dentre esses teóricos destaca-se Paro (1990), com base marxista, este autor acredita que sob uma sociedade envolvida no sistema capitalista fica impossível a constituição de uma sociedade com homens livres. O autor justifica essa afirmação dizendo que nesse sistema a satisfação da classe dominante requer a exploração da classe trabalhadora. Paro complementa afirmando: “Tais antagonismos só desaparecerão quando forem eliminadas a divisão da sociedade em classes sociais e a propriedade privada dos meios de produção” (PARO, 1990, p. 94).

Neste sentido, Paro (1990) esclarece que a escola pode contribuir com importante parcela para transformação social e para isso propõe uma administração escolar comprometida com um propósito de superação da sociedade de classes. Enfatiza-se o seguinte conceito de gestão democrática:

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 crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (CURY, 2007, p. 12).

No conceito de gestão democrática apresentado a participação é tida como central; a participação deve ser reforçada continuamente indo além de só focar a participação nas decisões, pois “a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições (escolares) e da sociedade”. (SOUZA, 2009). O conceito de gestão participativa envolve todos os interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico, isso porque o próprio conceito de gestão já pressupõe o de participação, ou seja, de pessoas em conjunto analisando e decidindo situações. (LÜCK et al, 2005)

Assim, na trilha do projeto de redemocratização brasileira segue nesse caminho a gestão democrática que, como um princípio da educação nacional, é parte integrante desse projeto. Os desafios são grandes em meio ao fortalecimento do projeto neoliberal, mas não podemos esquecer o que bem esclarece Peroni (2013) quando afirma que a democratização do Estado e da sociedade é um processo longo e complexo que, sem dúvidas, passa pela educação.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA EM MUNICÍPIOS ALAGOANOS: o que dizem os sujeitos

Foram analisados os conceitos de gestão democrática dados pelos diretores eleitos e indicados das escolas pesquisadas, vejamos os resultados:

Quadro 1: O conceito de gestão democrática para os diretores indicados

Escola	Conceito
Escola 1	“Gestão democrática é o gestor da escola democratizar as decisões, dividir tudo que acontece na escola, não tomar as decisões sozinho, passar para todos os funcionários, pais e alunos, partilhar as decisões”.
Escola 2	“Gestão democrática é quando cada um resolve a sua parte , eu resolvo a minha, a coordenação a dela, e o professor fazer o papel dele, cada um resolvendo a suas funções e infelizmente aqui não está assim. Pela minha parte há gestão democrática na escola”.



Escola 3	<p>“Para mim a gestão democrática é uma oportunidade para as pessoas escolherem a pessoas que elas querem que gerenciem a escola. É compromisso e responsabilidade. Apesar de não termos mais GD a secretaria estar selecionando melhor os indicados, e esse ano houve a saída dos que estavam desviados de função, tinha serviçal que estava a mais de 15 anos como professor, houve choro, ranger de dente, apontamentos, mas cada um teve que ir para seu devido lugar”.</p>
----------	---

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa, 2016

Na fala da diretora da escola 1 há um entendimento contraditório de gestão democrática, apenas como compartilhamento de decisões. Mas em uma pergunta anterior a diretora afirma que pode existir partilha de decisões sem gestão democrática. Deixando claro que para ela na escola em que há diretor indicado pode haver partilha de decisões. No entanto, a gestão democrática não se resume apenas a partilhar as decisões e como afirma Paro (2015) as características do ambiente educativo requerem um dirigente escolar democrático.

Na segunda fala, que se refere à diretora da Escola 2 há uma visão errônea de gestão democrática, excluindo a participação coletiva. Fica nítido um perfil autoritário de gestão com pensamento burocrático, no qual cada funcionário deve executar sua função dissociada dos demais. Como pode haver gestão democrática por parte de uma só pessoa? De acordo com Bobbio (1986) toda forma autocrática de poder, no qual não há formação de decisões coletivas e há ausência de facilitação da participação ampla, não é democracia.

Na terceira fala do diretor da Escola 3 há uma visão restrita de gestão democrática, como sinônimo de apenas eleição de diretores. No entanto, a gestão democrática requer bem mais que só a eleição de diretores pois estar “voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (CURY, 2007, p. 12)”.

Quadro 2: O conceito de gestão democrática para os diretores eleitos

Escola	Conceito
--------	----------



Escola 4	“Gestão democrática é cada um ter sua opinião e nós aceitarmos a opinião de cada um. Tem sim gestão democrática nessa escola porque nós respeitamos a opinião dos professores, todos cumprem com seu horário, união com todos os funcionários, compromisso e conselho escolar que funciona”.
Escola 5	“Gestão democrática é a escola ter autonomia nas decisões. Por isso muitas vezes a gestão democrática fica só no papel, pois mesmo com conselho escolar e eleição de diretores a última palavra que prevalece é a da secretaria de educação”.
Escola 6	“Gestão democrática é um conjunto de ações, conselho escolar e grêmio estudantil atuante, autonomia da escola, eleição de diretores, participação coletiva de todos os sujeitos da escola”.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa, 2016

Percebe-se nas escolas com eleição uma visão mais ampla de gestão democrática, não direcionada apenas a um mecanismo de democracia. Na primeira fala da escola 4, a gestora demonstra uma visão de gestão democrática baseada em vários mecanismos, principalmente no que diz respeito à participação. Mas é preciso insistir com atitudes democráticas na escola, pois só assim os sujeitos vão aprender a ser democráticos, como afirma Paro (2001, p. 40) “se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos [...] é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições [...]”.

A questão da autonomia é enfocada na fala da diretora da escola 5 quando diz que para haver gestão democrática é preciso autonomia da escola; a diretora acredita que a gestão democrática, muitas vezes, não sai do papel, porque mesmo havendo conselho escolar, eleição de diretores, a secretaria de educação, devido posição hierárquica superior, ainda toma as decisões finais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Os resultados demonstram que tanto nas escolas com eleição e nas com indicação há visões errôneas do que é gestão democrática. No entanto, nas escolas com eleição há um melhor entendimento do conceito de gestão democrática por parte dos gestores. Portanto, nas escolas com eleição nota-se uma abertura a espaços participativos e uma visão mais ampla por parte do gestor do conceito de gestão democrática,. Isto porque “entende-se que a eleição de diretores não tem o condão de, sozinha, restringir práticas patrimonialistas, sem a colaboração de uma série de outros mecanismos de gestão escolar e administração educacional” (ESQUINSANI, 2013, p. 101).

Com relação aos mecanismos de gestão democrática percebem-se iniciativas, mesmo que frágeis, nas escolas com eleição. Enquanto nas com indicação esses mecanismos sequer são conhecidos pela comunidade escolar; ou são figurativos, apenas para cumprir as determinações da secretaria de educação. Tal pesquisa demonstra a necessidade de persistir com abertura de espaços democráticos nas escolas públicas alagoanas e como também a necessidade de formações com os gestores escolares para compreenderem o conceito de gestão democrática.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, 2011.
- BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política** - Brasília: Editora, Universidade de Brasília, 1ª ed., 1998.
- BOBBIO, Norberto.. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- COUTINHO, C. N. **A democracia como valor universal: notas sobre a questão democrática no Brasil**. São Paulo: Livraria Editora Ciência, 1980.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.
- DRABACH, N. P. MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.
- ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. Eleição de diretores e gestão da escola pública: reflexões sobre democracia e patrimonialismo. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, SP, v. 24, n. 2, p. 101-115/maio/ago. 2013.



- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a construção democrática no Brasil:** da ditadura civil-militar à ditadura do capital. In: Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro/ Osmar Fávero, Giovanni Semeraro (orgs.) Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- LÜCK, Heloísa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas/SP: Unicamp/FE, 2000.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.
- PARO, Vitor Henrique.. **Administração escolar:** Introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1990.
- PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.
- PERONI, Vera Maria. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2013.
- PRADO, Edna. **Estágio na licenciatura em pedagogia:** gestão educacional. Petrópolis, RJ: vozes; Maceió, AL: Edufal, 2012.
- SOARES, Gisele Silva. Entre o projeto de modernidade e a efetivação da democracia: marcas deixadas na construção da vida social brasileira. Serv. Soc. Soc. no.109 São Paulo jan./mar. 2012.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Educação em Revista, Belo Horizonte, | v.25, n.03, p.123-140 ,dez. 2