

O Gestor Escolar e a Gestão Democrática: papéis e desafios

School Manager and Democratic Management: roles and challenges

Kátia Morosov Alonso¹
Tereza Leones Monteiro²

Resumo

O estudo analisa a gestão democrática e o papel do gestor na condução dos processos democráticos na escola, ancorando-se teoricamente em revisão bibliográfica sobre esse tema. Tem-se, pela pesquisa, que para os integrantes da escola, os organismos a serem apropriados mais autonomamente, são ainda pouco significativos, já que não se reconhecem como participantes ativos no destino destas instituições. No entanto, no movimento de “idas e vindas” na consolidação da gestão democrática, surgem entendimentos que insistem na ideia de que o gestor escolar, em “luta” constante contra os “desvios” numa atuação de natureza mais democrática, busca e constrói sentidos em seu trabalho “arejando-o”. Conclui-se que o gestor escolar aspira atingir objetivos transcendentes a sua função profissional, limitando, o papel de mediador que lhe é conferido.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestor Escolar. Participação. Autonomia.

Abstract

The study analyzes the democratic management and the role of manager in the conduct of democratic processes in school, anchoring theoretically in bibliography review on this topic. It has, for the research, which for members of the school, the appropriate agencies to be more autonomous, they are still little significant, since they do not recognize themselves as active participants in the fate of this institutions. However, the movement of “back and forth” in the consolidation of democratic governance, arise understandings that emphasize the idea that the school manager, in “fight” against the law “deviations” in a performance of a democratic way, searches and constructs meanings in his work “airing” it. The conclusion of the study is that the school manager aspires to attain the goals transcending their business capacity, limiting the role of mediator assigned to him.

Keywords: Democratic Management. School Manager. Participation. Autonomy.

-
- 1 Professora do Departamento de Ensino e Organização Escolar e do PPGE na UFMT. Endereço para correspondência: Av. Fernando Corrêa da Costa, s/n Coxipó. Cuiabá-MT. CEP 78.060-900. E-mail: kátia@ufmt.br.
 - 2 Professora da rede municipal de Rondonópolis-MT. Mestranda em Educação no Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso. Endereço para correspondência: Av. Fernando Correa da Costa, Bairro Boa Esperança- Cuiabá – MT. Residente e Domiciliada à Rua Frei Carnafba nº 670 Jardim Mato Grosso, Rondonópolis - MT. Tel. (66) 99844568 E-mail: tereza_00@hotmail.com. Supervisora escolar da rede pública municipal de Rondonópolis.

R. Educ. Públ.	Cuiabá	v. 18	n. 38	p. 519-531	set./dez. 2009
----------------	--------	-------	-------	------------	----------------

Introdução

A partir da década de 1980, o processo de democratização da sociedade brasileira impulsionou o sistema educacional para transformações significativas na área da gestão escolar. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi assegurado como princípio educacional a “gestão democrática do ensino público” (art. 206 VI). Em 1996, com a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, o quadro institucional para a gestão da escola reafirmou-se na forma democrática, trazendo como principal elemento a gestão participativa, relevando o papel dos professores e comunidade nos destinos da instituição escolar, apontando também maior autonomia pedagógica às escolas dos sistemas públicos de ensino.³

Na esteira de implantação do processo da gestão democrática nas escolas, vários estudos se voltaram para essa temática, possibilitando identificar a importância da ação do gestor escolar⁴ para viabilizar determinadas conquistas legais e democratizar as relações no interior da escola, especialmente quando se pretendiam melhorias na qualidade do ensino. Embora a maioria das escolas matogrossenses tenha gestores eleitos pelos diferentes segmentos que a compõem, há ainda uma distância considerável entre os propósitos constitucionais e as práticas cotidianas das escolas quando nos referimos à gestão. É visível o quadro de contínua estagnação nessa área.

Escolher o gestor por meio de eleições em que participam os vários segmentos da escola, construir projeto político pedagógico e organizar os conselhos escolares parecem ser “ações” que não desembocam, efetivamente, na democratização da gestão da escola. Essas ações podem ser reconhecidas como o mínimo necessário para participação mais ativa no processo de democratização da gestão escolar.

Em muitos casos existem dificuldades para convergir interesses ou objetivos educacionais nas discussões e na tomada de decisão resultante do convívio e das diferenças entre os atores que atuam na escola. Neste sentido, a falta do diálogo entre eles – atores – e a falta de outros espaços que não os concedidos pela legislação resultam, geralmente, no alheamento entre o gestor escolar e os demais componentes desta instituição.

3 LDB nº 9394/96, Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II participação das comunidades escolar e local em Conselho Escolar ou equivalente. 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.

4 No decorrer do trabalho, o termo “gestor” substituirá o de “diretor”, por ser esta a denominação utilizada no novo enfoque de gestão democrática.

Diante disto, surgiram questionamentos que implicaram em debruçar, mais amiúde, sobre a temática gestor escolar *versus* princípios democráticas que regem, em tese, sua ação. Afinal, reconheceria o gestor que por meio de sua atuação seria possível construir novas e outras relações no interior da escola? Qual seria o papel do gestor, na percepção dos outros atores escolares, na consolidação de relações mais democráticas nesse ambiente? O gestor tem conhecimento de seu papel?

Foi com o propósito de procurar respostas a estas indagações que propusemos pesquisar a temática: o gestor escolar e os desafios que se põem no cumprimento dos princípios de gestão democrática.

Para fundamentar as interpretações aqui postas, a compreensão de que a atuação dos homens, em qualquer dimensão da vida humana, não se fundamenta em pensamentos e ações isoladas, faz entender que o ser humano é um ser histórico, acumulando experiências que lhe fazem refletir, cotidianamente, sobre sua complexa relação com a natureza, com os grupos em que se insere como pessoa e consigo próprio.

Diante dos desafios postos ao gestor, especialmente no que se refere à consecução dos princípios democráticos no interior da escola, é que a presente pesquisa foi desenvolvida.

Neste artigo discutiremos, inicialmente, as bases que fundamentam as interpretações aqui postas e os resultados e análises vislumbradas pela pesquisa empírica.

De fato, a questão: gestor escolar e a democratização da instituição escola são faces da mesma moeda. Mesmo com a banalização dos sentidos a que tal discussão possa remeter, entender as dinâmicas e os movimentos, dialéticos, desse processo, nos faz entender melhor a organização da instituição escola. É nesse sentido que tal temática não é esgotada, trazendo, sempre, contextos, cenas e atos que implicam, necessariamente, repensar os fundamentos da ação do gestor escolar, reconhecendo nisso uma das dimensões do fazer escolar. É este o “caminho” que objetivamos realizar com o trabalho aqui apresentado.

A gestão escolar: alguns pressupostos

Para compreendermos melhor o papel do gestor na atualidade é preciso situá-lo num determinado sistema, relevando os objetivos e percepções dos envolvidos direta e indiretamente no trabalho da gestão da escola.

A pesquisa, como dito anteriormente, propõe discussão sobre o gestor escolar e seu papel no cumprimento dos princípios da gestão democrática. Consideramos, assim, que para “pôr em marcha” esses princípios seria necessário compreender a forma pela qual são “operacionalizados” os mecanismos que dariam base às ações revestidas desse caráter. Para tanto, a ideia da participação

dos segmentos internos e externos da escola, é aqui relevada por se tratar de “matéria disciplinada”, nesse caso, por legislação municipal de ensino, que implica em sua consecução, a instalação de conselhos escolares e constituição dos projetos políticos pedagógicos nas e pelas escolas.

O estudo tratou de trazer à cena a participação dos diversos segmentos que compõem a escola, evidenciando os mecanismos adotados pela legislação que regulamenta a gestão democrática nas instituições de ensino públicas municipais de Rondonópolis/Mato Grosso. Entender melhor esse dispositivo legal, embora não assegure efetivação de gestão democrática, faz-nos refletir sobre práticas instauradas nos espaços escolares que concorrem para o “apequenamento” da tarefa de ser gestor.

Nascimento (1997), em sua pesquisa sobre “Gestão Educacional e Formação de Professores”, deixa evidente a existência de normas e procedimentos que são determinados e acatados com facilidade nas escolas, como, por exemplo, horários, distribuição de classes, planejamento do espaço físico e outros. Todavia, os conteúdos e a forma de administrar a escola não são englobados neste mesmo âmbito.

Ao trabalharmos com o entendimento proposto por Nascimento (1997) consideramos que os membros da escola isolam-se na prática educacional, não permitindo o desenvolvimento de processos de ensino/aprendizagem mais autônomos e vinculados aos cotidianos daqueles que a frequentam. E, não havendo um projeto comum dos que fazem a escola, ela passaria a ser gerenciada pelos objetivos de quem está em sua direção, seja o gestor da unidade ou o sistema educacional da qual faz parte.

Mesmo com a concretização, por exemplo, das práticas eleitorais no interior das escolas, concordamos com Bertran (1997), ao afirmar que elas são utilizadas, muitas vezes, na manutenção de modelos em que imperam o assistencialismo, coronelismo e o autoritarismo, corroborando o pouco entendimento sobre os princípios de uma gestão de natureza democrática.

A pouca ou nenhuma participação dos outros profissionais da educação nas questões relacionada à gestão escolar, somada à legitimidade do poder do cargo, garantida pela escolha democrática, traduzida na legislação como “eleições”⁵, faz com que esses atores deixem, simplesmente, a direção para o gestor, transferindo o poder e a responsabilidade sobre os desígnios da escola para ele - gestor. Assim, com o poder que é conferido pelo seu grupo, o gestor passa a sentir-se, com frequência, mais que o responsável pela administração da escola, fazendo crescer a percepção de que seria “dono” da escola.

5 Art 1º: Os diretores das escolas públicas municipais serão escolhidos mediante eleição nas unidades de ensino. Lei nº 1.749 de 10 de agosto de 1990.

Por outro lado, conforme Lima (2001), várias práticas já instituídas no cotidiano do gestor escolar, e, agregado a isso, o desenvolvimento de métodos de ensino mais humanizados e abertos, terminam por ser fontes na superação do tradicionalismo autoritário, possibilitando a consolidação dos conselhos escolares e a construção dos Projetos Políticos Pedagógicos pelas escolas.

Ações como anteriormente apontadas evidenciam que a gestão democrática se fundamenta com vigor na participação da base. A luta, portanto, pela gestão democrática na educação se configura na luta pela gestão democrática da escola. No entanto, não é possível pensar ou constituir gestão democrática na instituição escolar, edificada apenas nos objetivos e ações de seus gestores. Nesse sentido, o gestor, na expressão de Paro (2000, p. 23), “[...] é a autoridade máxima dentro da escola”, mas tendo seus olhos voltados para os objetivos do grupo e para a proposta de romper com o autoritarismo, por meio das relações que são concretizadas cotidianamente nesse espaço.

Anterior à apresentação dos resultados alcançados com a pesquisa, é relevante destacar que o foco de nossa abordagem foi o papel do gestor e não sua função, embora a acepção mais comum no meio educacional seja a função por se considerar que o gestor tem, historicamente, uma função e um papel. No presente trabalho temos o entendimento que a função é revestida por determinação legal e pelas políticas educacionais que regulam os sistemas de ensino, sendo assim, pertinentes ao lugar/cargo que o funcionário ocupa em estruturas hierárquicas.

Com relação ao termo “papel” buscamos destacar “o quê” ou “aquilo” que o gestor cumpre ou representa no desempenho de função que lhe é outorgada pelo grupo que o cerca.

Importa salientar que o papel do gestor pode ser definido ou conduzido de forma intencional, não sendo, portanto, determinado. Nesta perspectiva é o próprio gestor que define seu papel, podendo agir por simples reprodução de intencionalidade exterior, ou crítico a ela, dependendo das circunstâncias e do comprometimento político com os demais atores da escola.

De acordo com Sander (1995), o gestor escolar não é mais o profissional preocupado apenas com fatores como o da ordem, disciplina ou horários, tampouco com tarefas que envolveriam exigências burocráticas em detrimento das pedagógico-educacionais. Ele “[...] é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem” (SANDER, 1995, p. 45). Isto significa compreender que o gestor – representado pela figura do diretor – seria, primeiramente, o responsável pela condução do processo educativo, articulando ações para melhoria da qualidade das condições do contexto escolar.

Nesta ótica, a participação seria elemento importante para a promoção de ações que concretizassem objetivos comuns. Segundo Demo (2001, p. 18): “[...] participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir”.

Objetivando isso, temos que, no âmbito da gestão democrática, a participação não é dádiva, mas processo essencial na concretização de seus princípios. Entendida assim, esta gestão se revestiria de participação tutelada e vigente, embasada em critérios trazidos e postos pelos “outros” que conformam a escola, delimitando os espaços e lugares de decisões, minimizando, assim, possíveis posições autoritárias dos gestores.

Nessa linha de pensamento, as dificuldades que os sujeitos apresentam, no sentido de atuarem nas instâncias internas de participação na escola - eleições de diretores, conselhos escolares, projeto político pedagógico, entre outros -, podem ser condicionadas pela cultura burocrática e centralizadora que persiste, ainda, no ambiente das escolas, onde a participação de seus vários segmentos é, muitas vezes, limitada ao ambiente e tempo permitidos pelo gestor.

Historicamente percebemos que os vários atores que constituem o cotidiano escolar foram, durante muito tempo, “proibidos” de participar autonomamente da administração deste “local”. É comum, por exemplo, os relatos sobre a influência político-partidária na designação dos quadros de recursos humanos para as escolas. Diante disso, aceitamos também como “álibi” para não participação, a ideia de que outros decidem por nós.

Claro que, no vácuo da não participação, o gestor passa a centralizar e tomar decisões sozinho, excluindo os demais atores da escola, fazendo da gestão uma forma de hierarquizar os processos e procedimentos vinculados, principalmente, ao ensino. É possível observar, entretanto, que os outros segmentos que compõem a escola buscam alternativas que podem modificar, mesmo que em parte, tais características. O surgimento da ideia de gestão com decisão democrática, responsabiliza, portanto, o gestor e os demais atores da escola, bem como os conselhos instituídos, à maior participação nos desígnios da escola, rompendo, quando possível, com modelos de administração centralizadas. Embora no âmbito das decisões não haja modificações abruptas, mesmo com o amparo legal que se supõe ações nesse sentido, é perceptível a construção de novas e outras concepções que, na pressa de vermos instituídas, parecem caminhar lentamente.

Observamos, então, que as mudanças são frequentemente reduzidas a aspectos mais secundários do processo, justamente por considerarmos que os sujeitos não se sentiriam aptos a realizar suas próprias histórias profissionais, da conquista de novos espaços sociais, não efetivando, com isso, a gestão democrática.

No que diz respeito à participação da comunidade na escola, Paro (2002, p. 17) esclarece que: “[...] como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidade que a realidade apresenta para a ação.”

Lücke (1996), por sua vez, caracteriza a participação no processo de gestão democrática da escola como atuação consciente, na qual os membros de uma unidade social assumem o poder, exercendo influência na construção de uma gestão dinâmica, germe para a efetivação da escola democratizada.

Se há, por um lado, o entendimento de que a gestão democrática está vinculada a processos mais coletivos na tomada de decisões, entendida como maior participação dos atores/sujeitos na composição da escola, há também a dimensão relacionada à atividade pedagógica, compreendendo que o professor é um educador que promove a reflexão entre os educandos. Pensar alternativa e criativamente a solução dos problemas originados no cotidiano das escolas é elemento importante na constituição de processos que subsidiem decisões de caráter coletivo.

Não haveria limitação, portanto, do crescimento intelectual e pessoal de alunos e professores. Aqui, como afirma Freire (1970, p. 81-87), a concepção de formação de pessoas livres, cidadãs e responsáveis estaria centrado na ideia de que:

[...] a educação é um querer fazer do ser humano que ocorre no tempo e no espaço, nas relações dos homens [...] A educação como prática da liberdade, ao contrário daquela que é prática da dominação, implica na negação do homem abstrato, isolado, solto, desligado do mundo, assim também na negação do mundo como uma realidade ausente dos homens.

Nessa perspectiva, entendemos que a escola constitui um saber sistematizado, um conhecimento que, no entanto, não está posto unicamente nos objetos de estudo, mas que se espraia pela sociedade e pelos diversos lugares em que levamos o nosso “querer fazer”.

Ao pensarmos a educação pelo prisma democrático, entendemos que ela seria trabalhada como processo para o desenvolvimento humano integral, como instrumento gerador das transformações sociais. Nesta maneira de educar origina-se a autonomia, tida como elemento para qualificação e evolução do processo econômico, político e social. Vale considerar que a autonomia é também elemento de integração e conquista que faz brotar o sentimento e a consciência cidadã.

Neste contexto, trabalhar com a gestão democrática significa mais que decidir pela consulta aos segmentos da escola na definição de quem irá “conduzir”,

politicamente, uma escola. A ideia é da inserção mesmo de diferentes compreensões sobre o mundo, abarcando as diversidades deste universo no sentido de ampliar, significativamente, o processo educativo.

Ressaltamos que a finalidade da escola já no século XXI se apoiava no entendimento e na necessidade de se configurar uma “outra escola” ou “nova escola”, culturalmente voltada para o pensamento crítico que dotasse o ser humano de consciência como sujeito individual.

A ideia de uma gestão democrática tem vínculo, portanto, com os processos de universalização da educação, considerando os fundamentos da gratuidade e qualidade do ensino. Está subjacente a isso o enfoque mais “socializador” dos processos educacionais, trazendo também o ideal da gestão participativa. Para Sander (1995, p.148): “[...] a perspectiva da gestão da educação tem a escola como eixo central do processo educacional, sendo professores e estudantes os sujeitos dessa ação.”

Com base em amplos conceitos do que seja a ação individual e coletiva, e na dinâmica intersecção destas dimensões do humano, é que se releva a promoção dos ideais democráticos, capazes de gerar qualidade do ensino, descentralização do poder administrativo e, especialmente, o desenvolvimento humano. Daí considerar que “[...] as experiências iniciais desenvolvidas no campo da gestão escolar evidenciam a possibilidade de resgatar o papel social da escola como centro de excelência do processo educacional” (SANDER, 1995, p. 148-149).

Tratar da gestão democrática significa, então, olhar para amplo espectro do fazer escolar e da relação disso com um entorno que gera sentidos, entendimentos e percepções. Trazer à cena a figura do gestor escolar, e com isso, buscar os sentidos postos sobre sua ação pareceu-nos caminho importante na tentativa de trabalhar algumas das contradições na consolidação da gestão democrática na escola. Se por um lado, há aspectos que a fortalecem, há, por outro, percepções que a fragilizam, sobretudo, as relacionadas ao imaginário de que um bom gestor deva ser aquele que mantém, sob suas “rédeas”, o controle da escola. Entre uma e outra posição existe amplo leque de possibilidades. Traremos algumas delas nesse trabalho.

A pesquisa: definições e caminhos

Com a meta de ouvir aqueles que compõem a escola, tendo por base o papel do gestor e a maneira pela qual são conduzidos os processos que instaurariam maior participação nesse espaço, buscamos, por meio de pesquisa de campo, refletir sobre o entendimento que envolve o papel do gestor, priorizando aspectos em que ele – gestor – atuaria na facilitação, ou não, da gestão democrática.

Nessa perspectiva, a pesquisa teve por universo duas escolas da rede municipal de ensino do município de Rondonópolis, localizado a sudeste do Estado de Mato Grosso. Ali foram “ouvidos” os sujeitos que compunham ambas as escolas, com prevalência dos que participavam ou dos conselhos escolares ou na efetivação dos projetos político-pedagógicos.

A opção pela prevalência antes referida tem por base a ideia de que a participação no âmbito da gestão democrática, ao menos no município de Rondonópolis, tem por foco estes dois mecanismos de representação/participação: conselho escolar e projeto político-pedagógico. Importante destacar que o município de Rondonópolis implantou a gestão democrática no ano de 1986, sendo o primeiro em Mato Grosso a efetivar essa política antes mesmo que o sistema estadual o fizesse.

Para o desenvolvimento do trabalho optamos, ainda, por escolas que fossem distintas entre si. Sendo assim, após buscar a Secretaria Municipal de Educação para análise do sistema público de ensino de Rondonópolis, obtivemos os seguintes dados: havia no total 35 escolas atendidas pelo município, sendo 24 urbanas e 11 rurais. O sistema municipal, no ano de 2007, totalizava 17.720 alunos, e destes, 11.238 frequentavam o ensino fundamental. Os demais estavam distribuídos entre a educação infantil, jovens e adultos e ensino médio.

A opção pelas escolas teve por base critérios como: estar localizada em zona urbana – as escolas rurais são administradas, em sua grande maioria, pela própria Secretaria de Educação, em razão de sua dispersão; atendimento ao ensino fundamental; serem referência em práticas de gestão democrática – mais tempo na implantação desse tipo de gestão com trabalho participativo; e envolvimento com a comunidade. A ideia foi a de investigarmos realidades em que o exercício da gestão democrática fosse, de fato, reconhecido como traço de trabalho das escolas.

O caminho metodológico utilizado para investigar a temática já indicada teve por base abordagem qualitativa, considerando a necessidade de trabalhar dados descritivos a serem interpretados durante a pesquisa. Fator que, como enfatizam Lüdke e André (2003, p. 52), prioriza “[...] mais os processos do que o produto e se preocupa em tratar a perspectiva dos participantes.”

As questões postas no estudo voltaram-se para debate sobre o processo de gestão democrática na escola e a importância do gestor e seu papel no ambiente escolar. Nesse contexto, consideramos que há separação entre a determinação de marcos legais que instauram a gestão democrática escolar e as concepções e práticas que os diferentes atores que formam a comunidade escolar protagonizam em seus cotidianos.

Durante a pesquisa de natureza qualitativa foram adotados os seguintes instrumentos para a coleta de dados: entrevista semi-estruturada, observação dos cotidianos das escolas e análise documental. Análise esta que se deu por meio da leitura do projeto político-pedagógico e outros documentos das escolas.

Para o desenvolvimento da pesquisa trabalhamos com dois gestores escolares, duas coordenadoras, dois professores e dois funcionários. Também com um representante de cada segmento que compunha o conselho escolar, perfazendo total de 32 sujeitos nas duas escolas antes indicadas.

A análise dos dados teve por base a denominada “análise de conteúdo”, conforme Bardin (2008). As observações, por sua vez, foram sistematizadas em “cadernos de campo” que tiveram origem nas visitas realizadas nas escolas durante a pesquisa.

Dos resultados

A análise dos dados apontou para um fato a ser relevado no sistema das escolas públicas do município de Rondonópolis: embora se tenha vivenciado transformações originadas pelas mudanças legais quando da implementação da gestão democrática, há mais de vinte anos, o cumprimento dos princípios que regem a autonomia, a participação dos atores na construção do projeto político-pedagógico, além da organização do conselho escolar, são passos que rumam lentamente naquela direção.

Pelos relatos e depoimentos dos sujeitos, verificamos que nos discursos reconhece-se o gestor escolar como articulador e executor das decisões do conselho, mas, contraditoriamente, tem-se que a participação dos demais atores neste organismo é limitada pelo poder exercido por ele – gestor.

No decurso da pesquisa foram muitos os depoimentos que davam conta de que o gestor, denominado como “diretor”, teria por responsabilidade pautar os assuntos ao conselho escolar para que daí fossem deliberados, votando-se, assim, naquilo que ele proporia ser votado.

Foi possível notar também que a efetivação da gestão democrática, na concepção dos sujeitos da pesquisa, está associada à figura do “diretor-administrador” e não do “gestor-político”. Isto porque, de acordo com vários relatos, o gestor seria o responsável direto pelo sucesso ou fracasso da escola, determinando os encaminhamentos em uma ou outra dessas direções. O papel do gestor é entendido como o de “comandante”, assim caracterizado pelo seus “comandados”.

Observamos também que atividade do gestor é bem “avaliada”, na medida em que ele efetiva, com competência, a administração financeira da escola, estando a gestão pedagógica minimizada. Isto faz restringir, enormemente, elos mais fecundos no processo educativo. A razão produtiva se sobrepõe à educativo-formativa claramente.

Ademais dos aspectos referidos, a ação do conselho escolar e a elaboração-desenvolvimento do projeto político-pedagógico, entendidos como constituintes

de maior autonomia na gestão democrática, são elementos secundarizados em sua consecução. Se o Conselho Escolar discorda das propostas de um gestor, isso é visto, com frequência, como “rebeldia” ou “oposição”.

O próprio gestor escolar afirma sua maior preocupação para com uma administração “mais racional”, mais eficaz quanto aos seus produtos. Isso quase sempre limitado pela própria precariedade das condições das escolas. Pretende-se aumentar a eficiência. No entanto, isso é contido pelos recursos disponibilizados à unidade escolar, gerando conflitos e, ao mesmo tempo, círculo vicioso difícil de romper pelas expectativas dos que rodeiam o gestor.

Sobre a participação dos segmentos no processo de gestão democrática, as informações implicaram entendimento de que, embora a gestão idealizada não seja a vivenciada, os professores e coordenadores, como sujeitos nesse processo, percebem a existência de outro e novo contexto nascido na implantação da gestão democrática. Ações percebidas como simples, por exemplo, o direito ao voto para eleger o gestor e o planejamento coletivo na escola, são reafirmadas, generalizadamente, como pilares na construção da educação cidadã. Há todo um discurso sobre essas temáticas que “conspiram” no sentido de se buscar novas relações entre os diferentes segmentos que compõem a escola.

A percepção de que a gestão escolar não tenha mudado significativamente é atribuída a pouca, ou nenhuma participação dos docentes e demais segmentos no conselho e nos processos de implementação do projeto político-pedagógico. Esse dado é importante, por um lado, por se reconhecer os mecanismos postos na escola que possibilitariam maior participação e, por outro, o entendimento que “via” esses mesmos mecanismos seria possível definir novos padrões no exercício do gestor escolar.

Durante a investigação, nos momentos de visita as escolas, nas “conversas” com coordenadores, professores, alunos, funcionários, pais de alunos e gestores, é perceptível o reconhecimento de que a denominada “gestão democrática” é elemento valorado e tido como um dos fatores de destaque na melhoria da escola, não só no ensino, mas na própria relação com seu entorno. Ao minimizar, ou ao restringir a “boa” ação do gestor aos aspectos mais burocráticos, da melhor eficiência na gerência da unidade escolar, “deixa-se de lado” elemento que poderia catalisar avanços não só na dimensão pedagógica da escola, mas nas relações amplas que regem o cotidiano escolar. A contradição posta é esta: valoramos significativamente a gestão democrática, embora nos sintamos limitados em realizá-la. Claro que são muitas e variadas as interferências históricas, políticas e sociais no contexto da implantação da gestão democrática. De toda maneira, o estudo busca cumprir seus objetivos, e nesse caso, é possível afirmar que nas contradições do exercício da gestão democrática é que temos reconhecido sua importância para a construção de uma escola mais próxima daqueles que a frequentam.

Sobre possibilidades

Após a pesquisa podemos concluir que o papel do gestor educacional é entendido, comumente, como um papel de caráter mais administrativo. Isto porque, ele – gestor – é visto por muitos, inclusive pelos que atuam na escola, ou ainda por seus pares, como aquele que administra, organiza, dirige e controla os destinos de “sua” unidade escolar.

Diante do contexto da implantação da gestão democrática, o papel do gestor assume características diferenciadas, de forma que mediar, capacitar e orientar passam a ser atividades definidoras de seu trabalho. Sua ação não se limita a comandar, tendo como fundamento a construção de uma escola mais participativa, mais envolvida com e pelos seus atores.

Por mais que se remeta à figura de um líder, o gestor, ao se propor participar de gestão com características democráticas, assume o compromisso de, por meio do conselho escolar e do desenvolvimento do projeto político-pedagógico, mediar o diálogo entre os vários segmentos que o compõe e o entorno que a contextualiza. Papel evidentemente complexo, principalmente se considerarmos a história da educação em nosso país. Porém, mais que indicar as limitações no e do processo de realização da gestão democrática nas escolas, o presente estudo buscou trabalhar com percepções, desejos e com olhares daqueles que constituem seu cotidiano. É justamente nesse contexto que a gestão democrática surge como um “valor”, como algo que, embora repleta de percalços em sua implementação, é reconhecida como maneira possível de arejar os desígnios da escola em relação aos que a frequentam e fazem dela – escola – parte de suas vidas.

Como frequentemente ocorre com as pesquisas, mais que uma certeza, o presente trabalho nos ensinou a reconhecer que nas contradições de um processo, ou nesse caso, nas contradições na realização da gestão democrática, é que vimos surgir o entendimento de que, sim, existem mecanismos importantes a serem aí resguardados – os conselhos escolares e o projeto político-pedagógico. E que o gestor escolar, embora “visto” mais como um “gerente” da escola, traz consigo, no olhar dos que a constituem, importância significativa na composição de seus cotidianos, sendo, pois, justamente, nesse espaço de reconhecimento que, talvez, se possa enredar o diálogo necessário para o exercício da gestão democrática.

Referências

- BERTRAN, Tereza Canhadas. **Cargos de direção das escolas públicas no Paraná**: a trama da relação de poder. Tese (Dourado em Educação) – Faculdade de Educação, Campinas - SP: UNICAMP, 1997.
- BIRDAN, L. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. Portugal: Edições 70, 2008.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução, uma teoria aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.
- BRASIL, **Ministério da Educação e do Desporto**. Lei nº 9394 de 20 de Dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários da prática. São Paulo: Paz e terra, 1996.
- LUCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor Escolar. Rio de Janeiro: DP & A; Consed; Unicef, 1998.
- LUCK, Heloisa. Sobre dimensão participativa da gestão escolar. **Revista Gestão em Rede**. São Paulo, volume. 12, p.74-82, Ago. 1996.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. E. D. **Pesquisa em Educação**: abordagem qualitativa. São Paulo: EPU, 1986.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Ideologia Alemã** (Feuerbach). Introdução de José Carlos Bruni e Marco Aurélio Nogueira, 11. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- NASCIMENTO, Clara G. Gonçalves. **Gestão Educacional e Formação do Professor**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 1997.
- PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.
- SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: autores associados, 1995.
- SARTRE, Jean Paul. **Questão de Método**. Tradução Rita Guedes, Luiz S., Prado Jr. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Os pensadores).
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

Recebimento em: 23/03/2009.

Aceite em: 04/11/2009.