



4832 - Trabalho - 39ª Reunião Nacional da ANPED (2019)
 GT09 - Trabalho e Educação

A GESTÃO DA EDUCAÇÃO E A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DA REDE DE ENSINO DE MANAUS-AM
 Arminda Rachel Botelho Mourão - UFAM - Universidade Federal do Amazonas
 Edilberto Santos Moura - UFAM - Universidade Federal do Amazonas

A GESTÃO DA EDUCAÇÃO E A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DA REDE DE ENSINO DE MANAUS-AM

RESUMO: Este artigo é decorrente de uma pesquisa de mestrado. Trata sobre a gestão escolar democrática nas escolas da rede pública da cidade de Manaus (AM). O objetivo principal é compreender o processo da gestão escolar democrática das escolas municipais de Manaus. Utilizou-se a pesquisa de campo, de natureza qualitativa com utilização da entrevista semiestruturada, com uso de gravador para coleta de dados, em quatro escolas, de quatro divisões distritais, das sete que compõem a organização estrutural da SEMED, com gestores, professores e pais de alunos. Com base na análise, observou-se que as respostas manifestadas pelos entrevistados foram bastante confusas e inconsistentes, não havendo um entendimento claro de como esse tema tem sido materializado nas escolas públicas, além de uma confusão que os mesmos fazem do termo gestão, relacionando-o diretamente com normas, disciplinas e regras que devem ser imprescindíveis na organização escolar, levando a concluir haver a necessidade de um diálogo constante com o todo social que rodeia a escola na perspectiva de compreender qual o sentido real da gestão escolar democrática.

Palavras-Chave: Educação. Gestão Democrática. Participação. Autonomia.

INTRODUÇÃO

Neste artigo temos como objetivo compreender o processo da gestão escolar democrática das escolas municipais da rede de ensino de Manaus. Todas as discussões aqui apresentadas tem seu fundamento na perspectiva crítica e se embasam em autores como: Dourado (2006), Oliveira (2007), Paro (1986,1996, 2008), Luck (2008), além de outros autores que buscam conceituar o gestão escolar democrática como sendo aquela que viabiliza a participação coletiva de todos os sujeitos nos rumos que serão decididos na gestão, nos níveis macro e micro do processo educacional.

A metodologia utilizada na execução da pesquisa foi a entrevista semiestruturada em quatro escolas da rede de ensino pública municipal da cidade de Manaus. Foram entrevistados gestores, professores e pais, os quais responderam questões relacionadas ao entendimento do que seja gestão escolar democrática e a real prática deste modelo nas escolas da rede.

MARCOS LEGAIS E PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

A discussão sobre a gestão escolar democrática no Brasil tem se tornado um dos temas mais frequentes no campo educacional, principalmente a partir da promulgação da Constituição de 1988, que estabeleceu vários princípios, entre eles a gestão democrática para as escolas públicas no país, ratificado pela Lei.9394/96, conforme explicita o art. 14º manifestando que: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Esse princípio, em tese, sinaliza a possibilidade de todos os agentes envolvidos no processo educacional tomarem decisões de forma coletiva em favor da melhoria da gestão e da qualidade do ensino, tanto nos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos.

A gestão democrática também recebeu atenção na Lei nº 10.172/01, que aprovou o Plano Nacional de Educação, estabelecendo diretrizes, objetivos e metas a serem implementadas nas diversas etapas e modalidades da educação básica e superior, de modo a garantir o acesso, a permanência e a gestão democrática e a qualidade do ensino. A Lei Orgânica do Município de Manaus, promulgada em 05 de abril de 1990, também reafirma o princípio da gestão democrática estabelecido pela CF de 1988, para as escolas públicas no município de Manaus.

Segundo Caldas (2009), a gestão escolar da rede municipal, pelo menos em tese, atende aos princípios constitucionais da gestão democrática, porém o Regimento Geral das escolas do município de Manaus, quando se refere ao modelo de gestão usa termos como "co-gestão" (art. 105) e não o da gestão democrática, questionando se ambas são sinônimas.

Na tentativa de compreender estes termos, dados pelo Regimento Geral das Escolas do Município de Manaus, a autora utiliza a fala de Hora (apud. CALDAS, 2009) que diz que:

É preciso perceber a tênue e proposital, porém fundamental diferença entre compartilhar e democratizar a gestão", posto que: "Na forma de gestão compartilhada, após a comprovação da gravidade da situação e a necessidade de resolvê-la, coloca-se a solução nas mãos da comunidade escolar (pais, alunos, professores, diretores), das diversas associações dos bairros e empresários para melhorar o desempenho da escola. A participação, nesse modelo, representa dever de ofício para uns e voluntariado para outros, revelando uma falaciosa concepção que afasta a ideia de controle social (CALDAS, 2009, p.46).

Para Dourado (2006), as escolas públicas experimentam paradoxos porque se dizem democráticas, mas têm dificuldades para vivenciar a gestão democrática e decidir seus projetos. Em alguns casos, permanecem as bases centralizadas do exercício e personalização do poder, em que a chamada à participação converte-se mais há uma estratégia de controle.

Talvez a concretização desse modelo de gestão democrática para as escolas públicas no Brasil, ainda tenha que

percorrer um longo caminho, porém é urgente que possa haver sinalizações concretas para se pôr em prática uma educação que se mostre verdadeiramente justa e igualitária como preconizam os ordenamentos jurídicos que tratam da educação, bem como o pensamento crítico.

Oliveira (2007) ao se referir sobre esse modelo de gestão compartilha da ideia de que para haver a sua efetivação no campo educacional é preciso que ocorra de fato à partilha nas decisões da escola, devendo ao mesmo tempo articular-se com processos de descentralização administrativa. O que menos se vê na escola são atitudes de gestão democrática, visto que nela perpassam práticas que historicamente se consolidaram como autoritárias, em que o discurso liberalizante mal consegue disfarçar.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em posto de direção, que se dizem democratas apenas por que são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir ditador “democrático” (PARO, 2008, p.18-9).

Percebe-se, desta forma, que a materialização da prática democrática no chão da escola torna-se inócua, visto estar sempre pautada numa relação direta de subordinação entre as relações de poder que constituem a nossa sociedade e que se manifesta claramente nas relações pedagógicas dentro da escola. Esta percepção ficou bem evidente nas falas dos sujeitos da pesquisa como se mostrará mais adiante.

A esse respeito Paro (1986) vem colocar que no dia-a-dia da escola a administração, por ele denominado de gestão, costuma ser associada como chefia ou controle das ações de outros. Isso decorre do fato de que, diuturnamente, convivemos com o arbítrio e a dominação e quase não nos damos conta disso. É compreensível, portanto, o entendimento e a aceitação de que gerir, administrar seja confundido com mandar, chefiar, controlar, regular e mais ainda é a compreensão de que as pessoas que assumem esses cargos de gestores estão geralmente naquele posto em condição de cargos de confianças de políticos ou com a função de tolher qualquer sentimento que possa contrapor-se aos interesses dos mandantes.

Segundo Paro (2008, p.25) a “democracia enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade”. Neste sentido, o processo de gestão democrática deveria ser colocado como um importante instrumento para a consolidação da democracia em nível da sociedade, haja vista escola e sociedade estarem dialeticamente constituídas. Porém é importante que se compreenda que a escola não se torna democrática somente por sua prática administrativa, mas sim por toda a sua ação pedagógica e, essencialmente educativa. Também não se pode pensar que por ser democrática ela vá resolver todos os problemas que permeiam o processo educacional, visto que a escola é um espaço de conflitos onde convivem interesses diversos (GARIBIM e ALMEIDA, 2010).

Romper com estas práticas que se encontram cristalizadas nas mentes e nas ações dos ideólogos da educação brasileira implica entre outras coisas por em prática princípios já constitucionalmente estabelecidos na organização do fazer pedagógico e da gestão escolar, numa perspectiva que mostre de fato democrática como, por exemplo: construção coletiva do projeto político pedagógico, criação de colegiados e formação de associação de pais, mestres e comunidade.

1. Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico (PPP), numa concepção de gestão democrática, constitui-se em um instrumento essencial de gestão educacional, desde que seja levado em conta no planejamento: a) a participação efetiva daqueles que compõem a escola, b) o atendimento aos dispositivos legais, c) as necessidades da comunidade, além de considerar os aspectos que historicamente foram acumulados pela humanidade, a fim de promover nos alunos condições de discutir a realidade que se apresenta, no intuito de transformá-la.

A este respeito Vasconcelos (2009, p.169) posiciona-se dizendo que:

O Projeto Político Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática das instituições neste processo de transformação.

Visto por esse olhar o PPP pode constituir-se como um fio condutor de toda ação educativa que deve ser desenvolvida na escola de forma autônoma e participativa, devendo observar todo o processo de modificação que ocorre na sociedade, pois segundo Passos (2001), esta faz parte do todo social da sociedade assumindo o papel de articuladora entre a teoria e a prática.

2. Conselho Escolar

Na implementação da gestão democrática é importante que ela seja exercitada e vivenciada no dia-a-dia escolar. Para isso é preciso que se criem condições concretas para o seu exercício. Neste sentido a criação do conselho escolar pode contribuir para viabilizar o processo democrático escolar em oposição às práticas centralizadoras ainda presentes nos processos pedagógicos e administrativos vividos neste espaço.

Segundo Dourado (2006), é fundamental que o C.E, no processo de sua construção e constituição, passe por momentos de vivências coletivas nas quais não somente se discuta o significado de um órgão colegiado para a organização político-pedagógica da escola, mas também se defina o tipo de homem, de educação e de sociedade que se deseja construir com este exercício, que inclui desde a compreensão didática pedagógica para o aprendizado dos alunos, até o conhecimento da realidade do entorno da escola.

O artigo 14 da LDBEN atual ao tratar sobre a gestão democrática enfatiza no Inciso II que um dos componentes desse modelo de gestão é justamente a participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes. Portanto, uma gestão que se pretenda democrática pressupõe a participação da comunidade nas decisões do processo educativo.

Segundo Ciseski e Romão (2000, p. 70), o Conselho Escolar é:

Um colegiado normalmente formado por todos os seguimentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, tornando este colegiado não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola.

Alcançar esses propósitos implica, entre outras coisas, que a participação seja uma realidade no chão da escola, sendo necessário para tanto novos meios e ações que levem repensar a cultura e organização escolar e da comunidade

local, de forma que se rompa com as práticas autoritárias que resistem nas relações de poder constituídas no espaço escolar.

3. Associação de Pais, Mestres e Comunidade

Assim como os pais são importantes para o sucesso de seus filhos na escola, as escolas também atuam melhor quando, na sua estrutura organizacional, os pais são respeitados e engajados como parceiros da mesma, ou seja, envolvem-se na tomada de decisão sobre a educação de seus filhos e sobre o programa escolar, em conjunto com todos os sujeitos da escola.

Para Rocha (2006) há várias formas de participação que nem sempre caracterizam princípios da gestão democrática. Existe **participação submissa** em que as pessoas são chamadas apenas para ouvir queixas dos professores sobre os seus filhos, o que não contribui para uma prática democrática. A **participação colaborativa** em que os sujeitos até dão sugestões para a melhoria da prática pedagógica, porém não participam das tomadas de decisão, são apenas chanceladores de decisões que são tomadas de cima para baixo e, existe ainda o que ele chama de **participação co-autora** que implica o envolvimento direto de todos os atores nas tomadas de decisões, no acompanhamento da execução e avaliação dos rumos que são coletivamente decididos na escola.

Neste sentido, quando a escola envolve professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, acredita-se que todos esses atores tornam-se corresponsáveis pelo sucesso da instituição, contribuindo para que a mesma transforme-se em instância educadora, onde serão possibilitados espaços coletivos de trabalho e de aprendizagem.

Segundo Dourado (2006, p.67):

A ideia básica é a da gestão como um processo de idas e vindas, construído por meio da articulação entre os diferentes atores, que vão tecendo a feição que esse processo vai assumindo. A gestão democrática é a expressão de um aprendizado de participação pautado pelo dissenso, pela convivência e respeito às diferenças em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos.

Nessa ótica, pensar um novo cenário para a escola implica a articulação de mecanismo concreto e prático de estreitamento de relações entre comunidade e escola. Neste sentido os colegiados escolares, entre eles APMC, podem funcionar para esse processo de estreitamento.

A participação da comunidade escolar no processo de gestão das escolas da rede municipal de Manaus, também está contemplada no Regimento Geral das Escolas, como destaca o art.14, inciso VIII: A escola, para funcionar, deverá obedecer aos seguintes requisitos: VIII - associação de pais, mestres e comunitários (APMC's) ou equivalente. Observa-se, portanto, que as escolas municipais de Manaus pertencem a um contexto em que a participação da comunidade escolar em sua gestão é parte obrigatória de seu funcionamento, pelo menos no que cabe aos documentos legais. Fica implícito a partir do ordenamento jurídico que a gestão das escolas deverá estar associada a uma ação conjunta de professores, alunos, funcionários e pais no sentido de integrarem, planejarem e encaminharem ações que objetivem atingir resultados coletivos construídos em um clima democrático. Porém é preciso ter clareza que essas práticas ainda não se constituem como ações efetivas no chão da escola, visto que:

A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra-se um sem-número 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 (PARO, 2008, p.16).

Paro (2008) afirma que a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração entre os sujeitos é um processo globalizante e que deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade.

Saber o significado do que pensam os atores das escolas que conduzem o processo de gestão, tais como: gestores, professores e pais pode esclarecer um pouco a situação do pensamento e a distância do vivido pelos mesmos sobre este assunto, nas escolas pesquisadas. Este procedimento será especificado a partir dos resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada em quatro escolas da rede de ensino de Manaus.

CONCEPÇÃO DOS GESTORES, PROFESSORES E PAIS EM RELAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Ouvir os sujeitos e perceber suas impressões foi o ponto fulcral deste trabalho, pois além das dificuldades na logística quanto à localização das escolas, a participação e pontualidade dos entrevistados, pode-se perceber a importância de saber ouvir em vários aspectos que vão desde a disciplina do pesquisador em não interferir até o cuidado de não fugir das questões sobre o tema de forma específica, acarretando no que Fazenda (1991) denomina de caráter educativo da pesquisa, em que o pesquisador acaba passando também por um processo educativo, inclusive em ouvir o outro.

Todos os questionamentos que foram sistematizados no roteiro da entrevistas com os sujeitos da pesquisa foram direcionados, em síntese, na perspectiva de se traçar um entendimento do conceito da gestão escolar democrática e sua implementação.

Ao efetuarem-se as entrevistas com os (as) gestores (as), professores (as) e pais e/ou responsáveis, percebeu-se que embora eles (as) já tivessem ouvido falar em gestão democrática, os conceitos ou entendimento pautam-se quase sempre em um conceito superficial.

Um fato que chamou atenção no perfil profissional dos gestores é que 75% deles não possuem formação em Pedagogia, e não possuem formação em gestão escolar. Deste percentual a formação é em filosofia ou sociologia com uma segunda graduação em administração de empresas. A este respeito Paro (2008) observa que no Brasil um dos grandes problemas da administração escolar tem girado em torno de duas posições antagônicas: 1) os que defendem modelos de administração escolar pautada em princípios e métodos desenvolvidos na empresa capitalista, fundamentando-se nos princípios administrativos de modo geral. O grande problema na visão de Paro (2008) é que os métodos e as técnicas adotadas são semelhantes entre si, na medida em que se baseiam nos mesmos princípios gerais da administração; 2) de outro lado os que defendem a negação dessa conveniência na escola, colocando-se contra todo tipo de administração ou tentativa de organização burocrática. Neste sentido o autor afirma que ambas as concepções podem incorrer em sérios erros se não trabalharem com a realidade concreta do sujeito, se não estiverem voltados para a transformação social.

Nas falas dos gestores escolares, professores e pais dos alunos do Sistema Municipal de Ensino de Manaus, foi possível fazer algumas inferências sobre a compreensão que os mesmos possuem acerca da gestão escolar democrática como demonstrado abaixo:

GESTOR 01: A gente verifica que o funcionário público como um todo tem uma dificuldade de entender normas e disciplinas na rede pública.[...], felizmente existe um grande número também de pessoas que compreendem que a gente tem que seguir normas e disciplinas, então com a gestão democrática tem que se agir com bastante prudência, tem que ter muito cuidado pra gente não suscitar nos colegas melindres e agirmos como nos ensina a administração geral, trabalhando, buscando fazer com que um grupo se torne equipe.[...] então eu vejo que a gestão democrática para o funcionalismo público ainda é um dos grandes desafios devido essa questão cultural de achar que porque é funcionário público, especialmente se ele é efetivo, tudo pode, lá ele se ferra. É um desafio que agente busca trabalhar e por em prática (informação verbal)[1].

GESTOR 2: o objetivo da gestão democrática é algo bom, só que a democracia não acontece na realidade nas escolas públicas (informação verbal)[2].

GESTOR 3: professores não podem reclamar que eles só obedecem a ordens, eles precisam entender que tudo que nós fazemos aqui veio do coletivo (informação verbal)[3].

Observou-se que as respostas manifestadas pelos gestores foram bastante confusas, não havendo um entendimento claro de como esse tema tem sido materializado nas escolas públicas. Outra evidência percebida nas respostas é uma confusão que os mesmos fazem do termo gestão, relacionando-o diretamente com normas, disciplinas e regras que devem ser imprescindíveis na organização escolar.

Conforme Luck (2008) uma boa gestão escolar depende, em muito, de uma boa liderança e esse processo de liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar pessoas individualmente ou em grupo. Fica difícil falar em processos democráticos na escola quando se percebe por parte daqueles que a gerenciam atitudes que vão de encontro aos princípios da gestão democrática (art. 15º da Lei. 9394/96).

Na fala dos professores sobre a mesma pergunta feita aos gestores houve quase um consenso do que seja gestão democrática, consistindo em práticas de controle para atender aos interesses do capital em que a gestão democrática nas escolas é algo que está muito distante da realidade, haja vista que as tomadas de decisões que deveriam caber aqueles que de fato constituem a escola, esvaziam-se no excesso de atos burocráticos que permeiam a organização escolar.

PROFESSOR 1: A gestão democrática na escola ainda estar se arrastando. Prova disso é que os diretores não são escolhidos pela comunidade, são indicações políticas (informação verbal)[4].

PROFESSORA 2: A diretora sempre nos procura, ouve nossas opiniões e coloca em prática todas as atividades que tem dentro da escola. É assim que eu vejo, há união de todos (informação verbal)[5].

PROFESSORA 3: Na prática eu não vejo como isso estar ocorrendo. Apesar de os diretores juntamente com o corpo docente discutirem os problemas da escola, as diretrizes, o Projeto Político Pedagógico, mas existe um espécie de determinação de forma vertical, que para mim, ao meu ver, ela distorce o plano do campo democrático (informação verbal)[6].

PROFESSOR 4: Não percebo o envolvimento dos professores, dos funcionários. A gente não percebe o envolvimento das famílias e quem acaba decidindo o rumo que a escola deve tomar é o gestor (informação verbal)[7].

Hora (2007, p.93) vai posicionar-se a esse respeito dizendo que:

A gestão democrática não é um caminho pronto. É um processo que se constrói pelo jeito de caminhar. É um processo que não ocorrerá espontaneamente, desenrola-se em uma dinâmica de relações de poder, por vezes, pode entrar o seu avanço. É necessário que seja provocada, vivida e apreendida por todos que pertencem ao contexto social; imediato da organização escolar, sujeitos sociais, construindo a sua história.

Sobre a **possibilidade de a gestão democrática ser possível no estado do Amazonas e na cidade de Manaus** as respostas levaram a entender que há geralmente decisões que são tomadas por intervenção política partidária, principalmente no que cabe a escolha dos gestores escolares que não são eleitos pela comunidade escolar.

GESTOR 01: Em parte é possível desde que se diminuísse a intervenção política nas escolas. Isso é um ponto negativo, pois diminui a nossa autonomia (informação verbal)[8].

GESTOR 2: Garantir esse exercício torna-se um grande desafio, visto haver uma cultura de autoritarismo em nosso estado (informação verbal)[9].

GESTOR 3: Há sim a prática da gestão escolar democrática no interior das escolas, mesmo que os diretores sejam nomeados, e que tal nomeação se dá pelo fato desse diretor ter uma boa relação com o povo (informação verbal)[10].

Paro (1996, p. 45) manifesta-se dizendo que:

O Diretor livremente indicado pelos poderes do Estado, mesmo sendo bem intencionado, é comprometido com quem o indicou. Seu trabalho não poderá contrariar o partido político responsável por sua nomeação. Um possível comprometimento com sua comunidade escolar só acontecerá se não confrontar com os interesses políticos partidários. Qualquer contrariedade pode ser motivo para a sua demissão e a indicação de outro Diretor que atenda aos interesses dos governantes.

Infelizmente ainda é muito incipiente práticas que levem a escolha dos dirigentes escolares de maneira democrática, visto que ainda prevalecem velhos comportamentos do clientelismo, característico da cultura tradicionalista que se viveu e se vive na história deste país, assim como à cultura do autoritarismo que ainda é muito presente na escola.

Para contribuir com esse posicionamento é importante a fala de Hora (2007) quando afirma que a escola como organização social e que pretenda ser democrática, precisa pensar em um espaço em que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos tenham o direito de estarem bem informados e de terem uma participação crítica na criação e na execução das políticas e dos programas escolares, rompendo com o autoritarismo que ainda é imperante na organização escolar.

As respostas dos professores com relação ao questionamento acima foram:

PROFESSOR 1: A SEMED acaba exigindo isso como princípio, até porque é uma colocação da LDB. Isso é uma exigência da lei, uma orientação da Lei, mas na prática na escola, nós temos limitações para que isso aconteça, porque a autonomia da escola é muito comprometida. A secretária manda muita coisa amarrada, temas para serem trabalhados, datas determinadas e fechadas para se cumprir prazos, programas e projetos que vem prontos, então acaba que essa gestão democrática não é tão real na escola em função disso (informação verbal)[11].

PROFESSOR 2: Eu acredito que exista a gestão democrática, porém eu acho que a participação dos pais ainda é muito pouca. Eles é que tem que fazer mais essa cobrança para que haja a democratização (informação verbal)[12].

PROFESSOR 3: Sim eu acredito desde que nossos governantes e a nossa política passe a adotar o que nós chamamos de política de estado e não política de governo. Quando se adota a política de estado, ai sim. São diretrizes determinadas e implantadas para que haja mudanças no curso de cada gestão, ou seja, um governo que entra e da continuidade no projeto que o outro já deu início. Como política de estado essa coisa tende a ir numa sequência e com um benefício que e o bem comum (informação verbal)[13].

As manifestações acima postas vão ao encontro do pensamento de Dourado (2006), que afirma que a democracia no espaço escolar não vai ocorrer sem a compreensão do papel político e social da escola, que por ser espaço privilegiado de produção sistematizada precisa ser organizada para que suas ações educativas atinjam os objetivos concretos para formar sujeitos e participativos, críticos e criativos. Portanto, é possível afirmar a partir do que foi exposto acima, que os entrevistados, possuem domínio muito superficial sobre o tema em tela, apontando a responsabilidade para outros, bem como esperando algo acontecer sem precisar militar em torno da questão.

Com relação aos pais buscamos fazer inicialmente o seguinte questionamento: **o que seria participar das decisões administrativas, financeiras e pedagógicas da escola**. A conclusão foi de que a participação resume-se em apenas participar como ouvinte das reuniões as quais são chamados.

RESPONSÁVEL 1: Seria participar, por exemplo, para saber se tem aluno que picha a escola. Aí os pais são chamados (informação verbal)[14].

RESPONSÁVEL 2: participar é ir para a reunião da escola. Saber como meu filho vai. Se ele está indo bem (informação verbal)[15].

RESPONSÁVEL 3: Participar é acompanhar em tudo, nas tarefas, deixar e pegar os filhos na escola, pegar os filhos após a aula e não deixar eles faltarem as aulas". Já a entrevistada (informação verbal)[16].

RESPONSÁVEL 4: Participar é pegar o seu filho e ajudar a trabalhar as tarefas de casa junto com o professor para que ele se saia bem para ter um bom aprendizado. Eu vejo isso como participação (informação verbal)[17].

Não se percebeu em nenhum momento nas escolas pesquisadas uma preocupação dos dirigentes escolares com a escolha de membros dos pais e /ou responsáveis de alunos na composição de conselhos escolares que levassem como critério uma formação sócio-política desses membros. O que se viu foram mães com pouquíssima escolaridade sendo convidadas pela direção das escolares para fazerem parte do conselho escolar, mas sem nenhuma participação efetiva nas decisões financeiras, administrativas e pedagógicas das escolas, contrapondo ao pensamento de Cohn (2007) que afirma que a efetivação de participação democrática nas gestões escolares, dependerá, em muito, do grau de informação (ou desinformação) que seus representantes possuem.

Fica claro na fala da autora acima que a participação da sociedade em modelos de gestão que se dizem participativo implica num engajamento popular que leve em consideração a opinião, o consenso e os conflitos como manifestação de geração de novos conhecimentos para a elaboração de estratégias que possam garantir a gestão escolar democrática e participativa. Portanto, a capacitação de todos os segmentos da organização escolar torna-se necessário para a construção de estratégias pedagógicas que de fato contribuam para a qualidade do ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa nos possibilitou algumas reflexões acerca de como tem se materializado a gestão nas escolas da rede municipal da cidade de Manaus. Foi possível inferir haver uma certa confusão do real sentido do que seja gestão escolar democrática, manifestada nas falas dos gestores escolares, professores e pais, pelo menos no que se defende teoricamente neste trabalho, que é um modelo de gestão democrática em que haja a participação do coletivo da escola desde o pensar, o elaborar, até a distribuição das tarefas necessárias para a execução da proposta elaborada coletiva e intencionalmente pela escola em que favoreça um processo de crescimento educativo dos que dela participam.

Com relação se é possível a gestão democrática nas escolas públicas no estado do Amazonas e, em particular na rede municipal de ensino da cidade de Manaus, é possível dizermos haver uma relação direta com questões voltadas para o sistema de clientelismo, favorecimento político, autoritarismo e opressão, típicos das manobras do modo de produção atual que impede qualquer fator criativo ou autônomo dos sujeitos, em especial no campo da educação, levando a equívocos no que seja gestão democrática, haja vista o adormecimento ou consentimento nas atitudes que passam a ser banais no cotidiano da escola, embora algumas falas denunciem também tais atitudes e a não concordância.

Porém, embora o aspecto negativo demonstrado nas falas dos sujeitos, não podemos deixar morrer a gestão democrática nas escolas e nem desesperarmos quanto a sua necessidade em um estado democrático que garanta a todos o acesso a uma educação pública, gratuita e de qualidade, que seja garantida por todos.

É preciso sim resistir ao discurso que tende "empresariar" o significado da educação e da gestão, que cada vez mais tem primado por um discurso que minora a capacidade do estado de gerir as políticas sociais, entre elas a política educacional.

A discussão precisa ser melhor ampliada desde os cursos de formação de professores que, em tese, habilitam para a atuação profissional na gestão escolar, bem como na formação continuada nas escolas com os professores e coordenada pelos gestores, além da implementação, na prática, de uma forma em que haja não só a participação quantitativa, mas o exercício constante de diálogo com o todo social que rodeia a escola de forma intencional e constante, sem a aceitação de um conceito simplista e burocrático de gestão e a efetivação de um constante caminhar em busca da construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição Federal (1988): República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- BRASIL. Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação.
- CALDAS, Edla Cristina Rodrigues. **Gestão Escolar e Participação da Comunidade – Zonas Leste de Manaus**. 2009. 106 f. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Amazonas- AM.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação Escolar**. Brasília: Universidade de Brasília. Centro de Educação a Distância, 2006.
- FAZENDA, Ivani (Org). **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1991.
- GARBIN, Tereza, ALMEIDA, Janaina. **Gestão Escolar Democrática: Limites e possibilidades – uma discussão sempre necessária**. Disponível em: www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portal/pde. Acesso em: 15 ago. 2010.
- GOHN, Maria da Glória. **Conselhos Gestores e participação sociopolítica**. 3. ed. SP, Cortez, 2007.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP. Editora Alínea, 2007.
- LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis. Rio Janeiro: Vozes, 2008.
- LUCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos da gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008.
- LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 4ª ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008.
- LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 2ª ed. Petrópolis. Rio Janeiro: Vozes, 2008.
- OLIVEIRA, Dalila; BARTOLOZZI, Eliza. Gestão democrática do ensino público. In: DUARTE, Adriana M. C.; DUARTE, Marisa R. T. **Termos da legislação educacional brasileira**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. CD-ROM.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1986.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 15. ed. São Pulo: Cortez, 2008.
- PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretores: a escola pública experiente a democracia. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1996. In: PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1996.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 2008.
- PREFEITURA DE MANAUS. Lei Orgânica do Município de Manaus, de 05 de abril de 1990.
- PREFEITURA DE MANAUS. Secretaria Municipal de Educação. Regimento das Escolas da Rede Municipal de Ensino.
- ROMÃO, José Eustáquio; CISESKI, Ângela Antunes. Conselhos de Escola: coletivos instituintes da Escola Cidadã. In: GAGOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 3. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.
- ROCHA, Manoel José Fonseca. A associação de pais e professores e a gestão democrática na escola. Disponível em: www.unirevista.unisino. Acesso em: 20 set. 2010.
- VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**. 19. ed. São Paulo: Libertadora editora, 2009.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico: Novas trilhas para a escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro, Fonseca, Marília (orgs.). **As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para as escolas**. Campinas – SP: Papyrus, 2001.

[1] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[2] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[3] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[4] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[5] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[6] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[7] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[8] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[9] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[10] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[11] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[12] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[13] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[14] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[15] Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[\[16\]](#) Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.

[\[17\]](#) Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa/2010.