

A democratização da gestão por dentro de uma escola pública municipal

The democratization of management within a municipal public school

La democratización de la gestión dentro de una escuela pública municipal

Raimundo Sousa¹
Universidade Federal do Pará

Luiz Miguel Galvão Queiroz²
Universidade do Estado do Pará

Anderson Madson Oliveira Maia³
Universidade do Estado do Pará

Rafael da Silva Queiroz⁴
Secretaria de Estado de Educação do Pará

Resumo: Esse artigo discute sobre a gestão democrática no cotidiano escolar. O problema da investigação foi: a construção da democratização da gestão da escola favorece a transformação da realidade social? O estudo objetivou analisar o processo de democratização da gestão escolar pública. A metodologia ancorou-se na perspectiva do materialismo histórico e dialético, no qual, é possível descrever e analisar a realidade concreta dos fenômenos educacionais. Fez-se uso de questionários, os quais foram aplicados à coordenação pedagógica, gestor escolar, e representante de docentes no Conselho Escolar de uma escola pública municipal. Os resultados mostraram que o processo de democratização da gestão na escola observada é insuficiente para promover o fortalecimento da comunidade para a construção de uma escola identificada com os interesses das classes populares.

Palavras-chave: Educação pública. Gestão escolar. Democratização da escola pública.

Abstract: This paper discusses democratic management in daily school life. Among its research questions: does the construction of the democratization of school management favour the transformation of the social reality? The study is intended to analyze the process of democratization of public-school management. The methodology is based on the perspective of historical and dialectical materialism, through which it is possible to describe

¹ Pós-doutor em Educação (ULisboa). Professor Adjunto na Universidade Federal do Pará, Altamira, Pará, Brasil. E-mail: sousaf3@yahoo.com.br; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1089293183580986>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0656-837X>.

² Doutorado em Educação (UFPA). Professor na Universidade do Estado do Pará, Belém, Pará, Brasil. E-mail: mscluiz59@gmail.com; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4662321381463744>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0203-6627>.

³ Mestrado em Educação (UEPA). Professor Auxiliar III na Universidade do Estado do Pará, Belém, Pará, Brasil. E-mail: anderson.madson@gmail.com; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1480571980317222>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3807-1835>.

⁴ Mestrado em Letras (IFPA). Docente na Secretaria de Estado de Educação, Belém, Pará, Brasil. E-mail: rqueiroz4@gmail.com; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3898616254780162>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-2590>.

and analyze the concrete reality of educational phenomena. Questionnaires have been used and applied to pedagogical coordinators, a school principal, and a teachers' representative in the School Board of a municipal public institution. Results show that the process of democratization of school management, which has been observed in school, is insufficient to promote the strengthening of the community for the construction of a school that identifies itself with the interests of the popular classes.

Keywords: Public education. School management. Democratization of public schools.

Resumen: Este artículo aborda la gestión democrática en el cotidiano escolar. El problema de investigación fue: ¿la construcción de la democratización de la gestión de la escuela favorece la transformación de la realidad social? El estudio tuvo como objetivo analizar el proceso de democratización de la gestión escolar pública. La metodología se basó en la perspectiva del materialismo histórico y dialéctico, en el que es posible describir y analizar la realidad concreta de los fenómenos educacionales. Se utilizaron cuestionarios, los cuales fueron aplicados a la coordinación pedagógica, al gestor escolar y al representante de docentes en el Consejo Escolar de una escuela pública municipal. Los resultados mostraron que el proceso de democratización de la gestión en la escuela observada es insuficiente para promover el fortalecimiento de la comunidad para la construcción de una escuela identificada con los intereses de las clases populares.

Palabras clave: Educación pública. Gestión escolar. Democratización de la escuela pública.

Recebido em: 05 de setembro de 2022

Aceito em: 05 de outubro de 2022

Introdução

O presente estudo discute a gestão democrática no cotidiano escolar, considerando os múltiplos olhares descritos por sujeitos concretos de uma escola da rede pública municipal de ensino de Altamira-PA. A referida pesquisa esteve vinculada ao Projeto de Pesquisa “Escolas Públicas Municipais de Altamira-PA e a Democratização da Gestão”, desenvolvido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Planejamento e Gestão da Educação (GEPGED) da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Pará-*Campus* de Altamira-PA, no período de 2020-2022.

A democratização da gestão escolar, prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1996), é o referencial legal para a construção do processo no cotidiano da escola. No entanto, defendemos que esse movimento é para além dos fundamentos instituídos nos documentos jurídicos e legais que orientam o funcionamento do Estado Democrático de Direito, por compreendermos que a democracia é um aprendizado humano vinculado à emancipação, à autonomia, à participação, com o objetivo de promover uma sociedade, na qual, homens e mulheres, sujeitos históricos e políticos, usufruam a vida com dignidade.

O ponto de partida que sustenta a reflexão sobre a gestão democrática na escola pública brasileira alinha-se à possibilidade de construção de uma proposta educativa que vislumbre a transformação da realidade desigual historicamente produzida no Brasil. Realidade esta que se desdobra em alarmantes níveis de agudização da pobreza e da miséria entre as classes populares, cujo elemento fulcral se materializa na restrição quanto ao acesso aos meios destinados à produção existencial, complementado por intermédio da oferta de um processo de escolarização alheio aos interesses dessas classes, uma vez que tal sistema produz o fracasso, o abandono e o baixo desempenho escolar.

Desse modo, a organização da gestão da escola pública é fundamental para a construção do aprendizado pertinente à materialização da democracia nas relações sociais entre os sujeitos e, assim, tornar possível o pleno exercício da cidadania, da participação e da prática da autonomia no cotidiano das relações entre as classes populares e o Estado.

De acordo com Oliveira e Fonseca (2005), o desafio que se apresenta ao movimento de construção do processo de democratização da gestão na escola pública é a ruptura em relação às recomendações emanadas pelas instâncias superiores, para as quais:

A gestão é encarada como uma maneira de afirmar uma nova cultura escolar, ancorada em modelos organizacionais que incorporem estratégias de descentralização, autonomia e liderança no âmbito da escola (OLIVEIRA; FONSECA, 2005, p. 59).

A democratização da gestão escolar pública sob a lógica do neoliberalismo apregoa a flexibilização das responsabilidades do Estado no cumprimento das demandas sociais e, para alcançar seus objetivos, faz uso dos condicionantes ideológicos, destinados ao falseamento da realidade, materializados por meio de uma pseudoconcreticidade (KOSIK, 2007) de liberdade, de autonomia, como estratégia destinada a veicular o discurso do exercício da democracia. Santos e Sousa (2016, p. 105) também alertam sobre essa questão ao afirmarem que “por um lado, existe uma luta pela democratização da gestão, por outro, há uma engrenagem política educacional bem elaborada para a manutenção do *status quo*”.

Desse modo, o cotidiano descrito no processo da prática da democratização da gestão nas escolas públicas no Brasil, sob a lógica neoliberal, encontra guarida nos critérios e requisitos exigidos para a ocupação desse espaço de poder, mediante a criação de limites e restrições, visando impedir que qualquer cidadão participe do processo de sufrágio universal.

Quando se observa o perfil do gestor previsto nos textos legais, percebe-se que existem características específicas das quais devem ser revestidos os possíveis candidatos ao preenchimento desses cargos: servidor efetivo ou não, com formação em nível superior ou especialista em educação, tempo de

atuação no serviço público e/ou na unidade escolar na qual aspira concorrer, apresentação de projeto a ser aplicado na instituição, frequência a curso de formação de gestores. Todavia, essas características não são aplicadas integralmente a cada uma das Unidades Federadas estudadas (CORREA, 2017, p. 02).

Assim, o processo de construção da gestão democrática na escola pública é condicionado aos elementos prescritos no ordenamento administrativo e jurídico do Estado, por intermédio da criação de espaços de natureza jurídica nas escolas, representado pelo Conselho Escolar (CE). Na unidade federativa paraense, o instituto jurídico que rege esse processo na rede estadual de ensino paraense, recomenda que o CE esteja devidamente regularizado junto às Juntas Comerciais, além de assegurar a regularidade na prestação de contas de recursos financeiros. Complementarmente, exige-se qualificação mínima destinada aos postulantes, para investidura no cargo de diretor de escola, com a finalidade de tornar apta a unidade escolar para a realização do pleito eleitoral de escolha de dirigentes escolares.

É relevante considerar que a ocupação dos espaços de poder na estrutura administrativa estatal, por meio do sufrágio universal e as condições de elegibilidade indicam: a nacionalidade brasileira; o pleno exercício dos direitos políticos; alistamento eleitoral; domicílio eleitoral na circunscrição; filiação partidária; a idade mínima (BRASIL, 1988). É possível identificar a ausência de um determinado perfil de qualificação. Por outro lado, alguns institutos jurídicos que regem o processo de escolha de diretores escolares, definem determinadas qualificações, e nesse contexto, Correa (2017) ressalta o caráter inconstitucional de alguns institutos jurídicos que regem o processo de eleições diretas em grande parte das unidades federativas no Brasil, inclusive na unidade federativa do Estado do Pará, a qual condiciona qualificações para o gestor escolar visando a participação nos pleitos eleitorais.

O percurso da construção do processo de democratização da gestão em escola pública é pertinente ser investigado, descrevendo e analisando, sob a ótica dos sujeitos concretos que experimentam esse movimento no cotidiano da escola pública municipal, as nuances que se manifestam no cotidiano escolar. Essas nuances permitem identificar possíveis avanços ou limitações na transformação da escola.

Em meio às condições concretas descritas pelos sujeitos inseridos no contexto escolar, o estudo elege como problema central de investigação: Em que medida o processo de construção da democratização da gestão da escola favorece a transformação da realidade social? A partir dessa indagação construímos as seguintes questões norteadoras para auxiliar na elucidação do problema exposto. Que possíveis avanços e limites se apresentam na construção do processo de democratização da gestão na escola

pública? A representatividade das diferentes categorias de sujeitos no processo de democratização da gestão induz às transformações das relações sociais na escola pública?

Dessa forma, o estudo objetivou analisar o processo de construção da democratização da gestão da escola, face à possibilidade de transformação da realidade social, considerando as posturas dos sujeitos concretos, representantes das diferentes categorias que participam efetivamente do processo decisório no cotidiano das atividades educativas promovidas no contexto da escola pública. A metodologia do estudo ancora-se na perspectiva do materialismo histórico e dialético, o qual, conforme Saviani (2015) é possível descrever a realidade concreta dos fenômenos sociais construídos no cotidiano da gestão escolar, no qual, as contradições inerentes ao modo de produção criam as condições requeridas para a reprodução da força de trabalho que a escola pública serve ao capital.

Nessa pesquisa fez-se uso de questionários aplicados a diferentes categorias de sujeitos, dentre estas: diretor, coordenação pedagógica e representante docente no CE de uma escola pública no Município de Altamira-PA, cujo nome fantasia é “Clarice Lispector”. O nome fantasia foi utilizado para resguardar o anonimato dos sujeitos envolvidos na colaboração da pesquisa.

Com a finalidade de subsidiar a fundamentação teórica, buscamos referenciais em conteúdo especializado, os quais versam sobre discussões concernentes à gestão democrática escolar. Posteriormente, realizamos a análise dos questionários por meio da técnica da análise do conteúdo, descrita por Bardin (2011) como a possibilidade de interpretar as mensagens emitidas pelos sujeitos por meio de inferências. De acordo com Campos (2004), o ato de inferir não se reserva unicamente a manifestar a liberdade de pensar do pesquisador na descrição do objeto, produzindo “suposições subliminares”, mas, requer o rigor científico, mediante a apropriação dos aportes teóricos que fundamentam a investigação do achado científico, alinhado às “diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores” (CAMPOS, 2004, p. 613).

A gestão educacional e a qualidade social da educação

A reflexão sobre a gestão educacional no contexto da escola pública demanda a necessidade de promover a qualidade da educação, concebida como a possibilidade de transformação da realidade dos sujeitos das classes populares, tornando-os protagonistas na construção de um tecido social cujo princípio basilar é a prática democrática. Segundo Saviani (2015), a escola pública tem como função social disponibilizar o conhecimento científico historicamente acumulado e, nesse contexto, a

gestão educacional assume um papel estratégico na construção de relações favoráveis ao exercício da democracia, a qual é o fundamento central para a construção de possibilidades de transformação da realidade concreta dos sujeitos.

De acordo com Dourado (2007), ao refletir sobre a gestão da educação, é impossível deixar de se considerar as perspectivas, as concepções e os cenários que se desenrolam na disputa de poder no âmbito do Estado, as quais se alinham aos múltiplos interesses que determinam como a escola deve funcionar e, nesse sentido:

A escola entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte do custo-benefício *stricto sensu*. Isto tem um impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades (...) (DOURADO, 2007, p. 924).

A escola pública capitalista se organiza para responder às necessidades de reprodução da força de trabalho requerida de tempos em tempos para substituir a força de trabalho desgastada, ou que não possuem as competências e habilidades destinadas à execução das tarefas mínimas. Dessa forma, com a finalidade de alcançar tal objetivo, é requerido um modelo de gestão educacional capaz de fazer funcionar tal engrenagem, com o intuito de formar o capital humano disponível em abundância no mundo do trabalho e submetido à *mais-valia*⁵. Assim, aprender a ler, escrever e contar, minimamente, tornam-se os objetivos centrais a serem alcançados pela escola.

Contraposto a tal lógica, a qualidade social da educação inclui um conjunto de elementos indispensáveis à promoção do desenvolvimento global, tanto das condições objetivas requeridas à vida em sociedade, quanto à promoção das condições objetivas destinadas à produção da existência dos sujeitos. Assim, quando se cogita debater a qualidade da educação por meio do papel da gestão escolar como fio condutor de um processo de transformação da realidade concreta dos sujeitos vinculados às classes populares que frequentam a escola pública, espaço único destinado à apropriação dos conteúdos mínimos prescritos na Base Nacional Curricular Comum – BNCC, é relevante compreender que conceito de qualidade os gestores escolares ingenuamente se iludem com o chamado “canto da sereia⁶” (MONTAÑO, 2014, p. 46).

⁵ A *mais valia* é o valor excedente de força de trabalho para a execução de um trabalho, e esse tempo não é incorporado ao salário que o trabalhador recebe. Trata-se de um trabalho que é apropriado pelo dono dos meios de produção. A *mais valia absoluta* é um tempo de trabalho para além do necessário para a execução das tarefas. A *mais valia relativa*, é a exploração da força de trabalho por meio da introdução de tecnologias na operacionalidade, sem o aumento de horas trabalhadas, tornando o trabalho *mais eficiente*.

⁶ O *Canto da Sereia*, refere-se a palavras ou projetos, destinados a seduzir os incautos, em especial, vinculados aos setores subalternos, de que é possível transformar suas realidades por meio de promessas isentas de exequibilidade. Tais palavras ou projetos abrigam cantos sedutores com o intuito de atrair perspectivas positivas de sucesso junto à sociedade.

A qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente, que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem; nem, muito menos, pode ser apreendido sem tais insumos. Em outros termos, a qualidade da educação envolve dimensões extra e intraescolares e, nessa ótica, devem se considerar os diferentes atores, a dinâmica pedagógica, ou seja, os processos de ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem, bem como os diferentes fatores extraescolares que interferem direta ou indiretamente nos resultados educativos (OLIVEIRA; DOURADO, 2009, p. 205).

Nesse sentido, a abrangência da compreensão do conceito da qualidade social da educação e de sua defesa, induz o gestor escolar ao compromisso ético e político com a transformação da realidade social. Nesse sentido, a via única destinada ao alcance desse fim é a promoção de uma prática gestora cujo fundamento central é o exercício do princípio da democracia. No entanto, a globalização, a reforma do Estado, a flexibilidade, indutores do modelo econômico pautado na reestruturação produtiva, protagonizado no *Toyotismo*, define a qualidade representada pela equação: produtividade-eficiência-eficácia, em que, o alcance de “erro zero” nos procedimentos operacionais e nos processos de produção, rotula o “produto ou serviço”, com o predicativo de “qualidade” (CAMPOS, 2014, p. 5).

Nessa direção, a gestão educacional e o ensino de “qualidade” proposto no ideário neoliberal, sob as recomendações de organismos financiadores internacionais, a exemplo da Banco Mundial (2020), são aqueles que conseguem alcançar valores quantitativos tais como: maior número de aprovação; menores índices de evasão escolar; menores índices de distorção idade-ano; independentemente das condições objetivas em que o processo ensino-aprendizagem é ofertado, destituídas da análise das condições socioeconômicas de produção existencial em que os sujeitos se encontram.

A qualidade da educação, portanto, não se circunscreve a médias, em um dado momento, a um aspecto, mas configura-se como processo complexo e dinâmico, margeado por um conjunto de valores como credibilidade, comparabilidade, entre outros. Ratifica-se, portanto, que qualidade da educação é um conceito polissêmico e multifatorial, pois a definição e a compreensão teórico-conceitual e a análise da situação escolar não podem deixar de considerar as dimensões extraescolares que permeiam tal temática (OLIVEIRA; DOURADO, 2009, p. 207).

Em contraposto ao alcance de índices prescritos a serem alcançados nos indicadores educacionais, a qualidade social da educação desafia a gestão escolar a conhecer e reconhecer elementos circundantes para além da prática educativa que interferem no cotidiano escolar e tornam vulnerável o processo educativo. Isso significa superar a visão quantitativa

referenciada nos resultados de proficiência dos exames de larga escala, cuja matriz amostral e fragmentada, em áreas de conhecimento, não consegue traduzir a realidade concreta do processo educativo em sua totalidade.

Para Garcia (2009), a reforma do Estado, na última década do século XX, implantou o modelo de gestão por resultados na escola pública. Esse modelo foi implementado por meio das parcerias público-privada, nas quais, as redes de ensino que experimentaram tal paradigma, incorporaram as bases tecnológicas de gestão do ambiente empresarial, objetivando o alcance de metas quantitativas em relação ao desempenho dos estudantes. Assim, o referencial de eficácia da gestão escolar no Brasil, pós-reforma do Estado, foi referenciado segundo o molde fabril, em que a qualidade é mensurada por valores quantitativos alcançados durante o desenrolar das práticas educativas.

A democratização da gestão sob os olhares dos sujeitos concretos

Conforme Dourado (2020), o planejamento educacional alinhado às determinações dos organismos internacionais indica o percurso que a educação básica deve percorrer. Esse percurso requer que as escolas adotem como referência as metas e os objetivos definidos no Sistema de avaliação da educação básica (Saeb). Nesse sentido, ainda que algumas redes de ensino tenham instituído instrumentos alinhados à gestão democrática, tais como o Regimento Escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP), o CE, elas não funcionam efetivamente sob o viés dos princípios democráticos, uma vez que seguem as recomendações emanadas das instituições prepostas do capital.

A democratização da gestão na escola pública implica a construção de uma identidade própria quanto ao ensino, principalmente em sua adequação à realidade concreta, ou seja, as condições sociais, econômicas e culturais descritas no território em que a escola está situada. Para Padilha (2000), a prática educativa na perspectiva democrática vislumbra a transformação da realidade dos sujeitos por meio do exercício da democracia e, nesse sentido, a escola assume a função social de educar para transformar as condições objetivas e subjetivas dos sujeitos.

Outrossim, a prática educativa na perspectiva democrática transcende a lógica da superposição dos aspectos quantitativos em relação aos aspectos qualitativos. Dessa forma, a construção e determinação de índices quantitativos e o atingimento de metas, características da gestão gerencial, não orientam o processo de avaliação da gestão escolar na perspectiva emancipatória. De acordo com Padilha (2000), a função social da escola está alinhada à formação humana, tendo como foco a construção de sujeitos críticos, problematizadores da realidade e por meio de sua ação política transformá-la.

Nesse sentido, o autor aponta que a gestão democrática tem como pressuposto básico a participação dos sujeitos na construção do PPP, concebido como um instrumento destinado a gerir a escola por meio da valorização do trabalho coletivo. Assim, é possível materializar a construção coletiva da proposta pedagógica, visando promover a qualidade social do ensino.

Ressalta-se que a gestão democrática assegura a ampla participação da comunidade na construção do trabalho coletivo como referencial que fundamenta o processo decisório, especialmente, quanto à organização do currículo com foco na qualidade em sua dimensão social, por meio de uma proposta pedagógica destinada à formação integral dos educandos, na qual, os aspectos qualitativos se sobrepõem e se complementam aos aspectos quantitativos, uma vez serem indissociáveis.

Desta feita, a participação da comunidade no processo de decisão assume uma face da escola na formação de sujeitos críticos, cuja habilidade em discutir e defender propostas vinculadas aos destinos da *polis* torna-se o ponto de partida para a transformação das relações desiguais produzidas por intermédio de um modo de produção desumanizante. Nesse processo, para Padilha (2000), a aprendizagem da prática da democracia na escola tem como finalidade maior a transformação da realidade social concreta. A reflexão sobre a gestão democrática na escola pública tem como ponto de partida a prática de eleições diretas para o exercício do cargo de diretor das escolas (DOURADO, 2015). No entanto, as redes de ensino adotam o sistema de indicação de gestores escolares, os quais, em muitos casos, são alinhados ao projeto de poder do *status quo* vigente, e que, de acordo com Santos (2017) são definidos como prepostos do Estado, o que pode comprometer a qualidade social da educação.

De acordo com Dourado (2015), a qualidade social da educação é um dos elementos centrais que devem orientar os objetivos da prática da gestão democrática, em contraposição a busca de alcance de índices quantitativos que não conseguem expressar a realidade concreta das condições de oferta do ensino, como também, das condições existenciais da maioria dos estudantes das classes populares que frequentam a escola pública.

A reflexão sobre a prática de democratização da gestão na escola Clarice Lispector, sob a lógica do pensamento liberal, considerando as expressões dos sujeitos ligados à direção, à coordenação pedagógica e ao CE, nos permitem identificar limites e potencialidades quanto ao possível elo de construção, por dentro do espaço escolar, de processo de transformação social. Em relação ao processo de tomada de decisões no cotidiano escolar, os sujeitos se pronunciaram da seguinte maneira:

Na maioria das vezes as decisões são tomadas em conjunto, reúne-se a equipe gestora para dialogar a respeito da decisão a ser tomada e apresenta-se a proposta de consenso após demais servidores. Porém, existem decisões que já vêm determinadas pela nossa Secretaria, nos restando apenas informar e cumprir o determinado (DIRETORA).

São tomadas através de reuniões conduzidas pela gestão escolar. Quando as tomadas de decisões são relativas a recursos financeiros, há a participação do Conselho Escolar (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

Reúnem-se os trabalhadores da escola, mais os representantes do Conselho para decidir como aplicar os recursos financeiros do PDDE (REPRESENTAÇÃO DOCENTE NO CE).

A fragmentação do exercício da participação dos sujeitos é evidenciada no percurso de construção do processo de democratização da gestão, segundo os preceitos do pensamento liberal, e nesse contexto, é pertinente considerar a existência de espaços de poder que são restritos a chamada “equipe gestora”, a qual é a mentora das ideias que posteriormente são encaminhadas ao coletivo de sujeitos para deliberação da decisão. Assim, a pseudoliberalidade destinada à participação popular nos destinos das instituições educativas é mais uma cilada que o neoliberalismo se encarrega de colocar em funcionamento, com a finalidade de impedir a mobilização das classes populares.

O liberalismo, no sentido em que o compreendo, este liberalismo que é possível caracterizar como a nova arte de governar formada no século XVIII, traz no seu coração uma relação de produção/destruição [com] a liberdade (...). É preciso com uma mão produzir a liberdade, mas este gesto implica por si mesmo que, com a outra mão, se estabeleçam limitações, controles, coerções, obrigações apoiadas sobre ameaças etc. (FOUCAULT, 2004, p. 65).

A democratização da gestão, sob a lógica neoliberal, compreende a participação dos sujeitos nos processos de decisão, de forma fragmentada, destituída do direito em contribuir na produção de ideias, uma vez que o espaço de liderança, nos diferentes espaços de poder, no Estado, deve ser exercido por diferentes formas, que vão desde o mérito pela indicação, considerando-se a dominação em seus formatos tradicionais, até os aspectos legais, ou carismáticos (WEBER, 2010), a depender dos interesses que se apresentam nas relações sociais.

Com efeito, a reflexão sobre a possibilidade de a escola pública ser um espaço de construção de sujeitos comprometidos com a transformação das relações sociais imprime uma perspectiva diferenciada da lógica de participação defendida no pensamento liberal, em que:

Participação não é um simples ‘fazer parte de’ (um simples envolvimento em alguma ocorrência), e menos ainda um ‘tornado parte de’ involuntário. Participação é movimento próprio e, assim, o exato inverso de ser posto em movimento (por outra vontade), isto é, o oposto de mobilização. (SARTORI, 1994, p. 159).

As restrições impostas à participação de toda a comunidade escolar no planejamento e em todo o percurso decisório restringe uma possível mudança na organização e no funcionamento das atividades educativas. Ainda que seja pertinente a participação de todos os sujeitos na definição quanto à utilização dos recursos financeiros, a serem aplicados na escola, é mais relevante que esse coletivo participe, acima de tudo no planejamento, pois é nesse momento que se definem o *Que?* *Como?* *Onde?* E quanto a escola irá desembolsar para materializar as atividades ou ações educativas.

A materialização do exercício da democratização da gestão na escola pública tem representatividade por meio da elaboração do PPP, definido por Padilha (2000), como uma ação representativa do trabalho coletivo, sistematizado num documento que orienta todo o percurso a ser seguido pela escola, visando o alcance de resultados, devidamente condensado pela comunidade.

Freire afirma que é decidindo que construímos, com autonomia, nosso projeto de vida e conclui afirmando que ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. Pensar o planejamento educacional e, em particular, o planejamento visando ao projeto político pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tomar decisões coletivamente (PADILHA 2000, p. 73).

Exercitar o trabalho coletivo é um desafio a ser enfrentado no processo formativo dos profissionais da educação, visando à formação de sujeitos autônomos e críticos para que se tornem protagonistas na construção da história e da transformação da realidade. A transposição da prática do autoritarismo na gestão da escola pública brasileira é o passo inicial destinado à construção de uma prática educativa vinculada aos interesses das classes populares.

Sob essa ótica, a escola pública não pode continuar refém de diretores indicados por representantes dos poderes legislativo e executivo, e tampouco, por prepostos ligados ao empresariado dominante. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases Lei n.º 9.394/96 (BRASIL, 1996) asseguram a gestão democrática como princípio fundante da organização escolar e, nesse contexto, é pertinente apontar para a necessidade de exercitar a democracia, alheia ao modelo do liberalismo, que apregoa restrições quanto à participação da população na construção de um modelo de sociedade destinada à superação histórica da agudização da desigualdade.

As contradições do modelo de gestão democrática, orientado de acordo com a lógica do pensamento liberal, são expostas por meio dos depoimentos dos sujeitos, em que a participação é segmentada, além da apresentação de “pacotes” prontos, os quais são submetidos à aprovação dos demais componentes da comunidade escolar. De acordo com Oliveira e Fonseca (2005, p.62), a pseudodemocracia praticada nos inúmeros

estabelecimentos escolares no Brasil, “não se alcança a repartição equitativa do poder, e ocorre por mero formalismo legal”, conforme é exposto a seguir:

O projeto pedagógico deve ser elaborado e revisado pela comunidade escolar, incluindo todos os segmentos. Porém, já aconteceu da revisão ser feita apenas pela equipe gestora (DIRETORA).

No período que acompanhei de 2018 a 2020, não houve participação efetiva da comunidade escolar no processo de construção do documento. Houve por parte da Gestão e coordenação atualização dos dados da Escola e anexos referentes ao ensino de forma remota durante o período pandêmico (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

Muito restrito à Coordenação, que depois apresenta já pronto em reunião para quem quiser contribuir e fazer as sugestões ali, na hora (REPRESENTAÇÃO DOCENTE NO CE).

A democracia liberal efetivada no cotidiano da escola pública brasileira restringe a participação popular na construção do PPP articulado à realidade dos sujeitos concretos, além de promover o controle do poder aos representantes e prepostos do Estado. É relevante considerar que tal controle pode ser articulado entre a direção e a coordenação pedagógica, ou seja, a manutenção do caráter prescritivo do ensino, sistematizado no PPP, impede a possibilidade da transformação nas relações de poder, por dentro da escola.

Um dos elementos imprescindíveis na construção da democratização da gestão escolar é a participação plena da comunidade em todas as etapas do processo. No cotidiano da escola Clarice Lispector é restrita a participação dos representantes da comunidade, estes são chamados conforme as conveniências que se estabelecem, isto é, dependendo das demandas que se apresentam para operacionalizar as atividades, ou para consensuar uma ideia, principalmente oriunda dos segmentos mais próximos ao poder. Assim, a lógica da pseudodemocracia, prescrita nas estratégias do pensamento liberal, visa falsear a realidade.

Partindo do princípio de que a democratização da gestão, por si mesma, pressupõe a construção de processos de autonomia, descentralização e participação, a prática de gestão da educação pública municipal em Altamira parece configurar-se eivada de contradições. Ao mesmo tempo em que no discurso oficial [...] sustenta-se a possibilidade de tornar os espaços de poder mais democráticos, o processo educacional mescla-se com elementos de uma gestão que por sua natureza [...] enfraquece os mecanismos de participação (...) (SOUSA, 2017, p. 187).

Nesse contexto, foi possível identificar vestígios da influência dos fundamentos do pensamento liberal desdobrados no cotidiano da gestão na rede pública municipal de ensino, em que as restrições da participação da comunidade são descritas nos diferentes espaços de poder destinados à construção do percurso educacional. Assim, quando é necessário validar algo, a comunidade é chamada para “*chancelar a decisão*” (REPRESENTANTE DOCENTE NO CE), e

por outro lado, a comunidade não se faz presente no momento de produção e discussão de ideias, sendo que a presença e a participação são imprescindíveis no processo de transformação das relações na escola, no currículo, e no processo educativo em sua totalidade.

A participação da comunidade escolar acontece através de reuniões de pais, eventos de datas comemorativas e projetos desenvolvidos pela escola (DIRETORA).

Através de reuniões gerais ou extraordinárias; reuniões bimestrais por turma, para a apresentação do rendimento dos alunos e planejamento para possíveis intervenções pedagógicas; através do Conselho de Classe realizado com os alunos, pais, professores e coordenação pedagógica. Por meio dos projetos culturais (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

Somente em reunião de pais, mães e escola (REPRESENTANTE DOCENTE NO CE).

Sobre a questão da participação, Santos (2018) destaca que a democratização da gestão é o ponto de partida para tornar a escola um espaço educativo destinado a tornar a vida mais humana, reconhecer e afirmar a pluralidade como constituinte do tecido social, capaz de permitir que homens e mulheres possam viver com dignidade para produção existencial satisfatória. A escola pública destinada à formação dos filhos da classe trabalhadora, para abrigar a diversidade, é essencial superar o autoritarismo e a centralização do poder de decisão.

As instituições, como a escola, têm um arcabouço rígido, com pouca flexibilidade para inovações, mas elas são constituídas por ações de pessoas, sujeitos coletivos, com capacidade de pensar, refletir, criticar, interagir e com capacidade de inovar, e provavelmente será a partir desses mesmos sujeitos que as mudanças poderão advir. Não pode uma ação isolada de um único sujeito iluminado, mas, de um conjunto organizado e determinado a lutar e encarar de frente os problemas, na busca de soluções, a partir de aproximações sucessivas ao ideal perseguido (SANTOS, 2018, p. 163).

Nessa perspectiva, a reflexão sobre a gestão escolar é relevante ser considerada para a compreensão das relações estabelecidas no cotidiano da escola pública, com a finalidade de identificar os nexos e os alinhamentos políticos e ideológicos que orientam o pensar e o fazer dos sujeitos concretos. Para Frigotto e Ciavatta (2016, p.103), “ninguém pode governar pela força o tempo todo. É preciso que os dominados aceitem a dominação”. A ruptura com a centralização e o autoritarismo no espaço educativo proporcionado pela escola pode contribuir para a produção de uma sociedade com níveis, de emancipação humana, elevados.

Conforme Sousa (2017), os princípios liberais orientam o funcionamento da estrutura educativa estatal e no caso da rede municipal de Altamira, por 12 anos foi influenciada, de forma direta, por mecanismos gerenciais oriundos da relação público-privada, com destaque para as ações realizadas pelo Instituto Ayrton Senna, com os

programas Escola Campeã, Acelera Brasil e Rede Vencer, os quais, se incorporaram nas diversas atividades, no planejamento, na gestão e conseqüentemente na execução. Essas práticas de gestão, pelos depoimentos apresentados, parecem persistir e influenciar as políticas locais de educação.

As experiências na construção do processo de democratização da gestão, na rede municipal de ensino de Altamira, intermediado por programas e projetos vinculados ao empresariado dominante, possibilita identificar os níveis de compreensão que os sujeitos expressam em relação ao exercício da prática de democratização da gestão no cotidiano da Escola Clarice Lispector, que se desdobra no planejamento e na execução das atividades educativas:

A gestão democrática é aquela em que o gestor escolar aproxima e possibilita a participação de todos os segmentos nos projetos e tomadas de decisões da escola, buscando sempre o melhor para a comunidade (DIRETORA).

Penso que gestão democrática parte do princípio da sensibilidade na condução do trabalho, seja no âmbito escolar ou político. Para além dos discursos que diferem na prática, na gestão democrática há diálogo e há conflito, a diferença está no desfecho da tomada de decisão mediante as múltiplas e divergentes opiniões, ela é tomada para atender ao interesse público e não às particularidades (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

A possibilidade dos diversos sujeitos da sociedade (sindicato, famílias, trabalhadores em geral, e administração pública etc.) (REPRESENTAÇÃO DOCENTE NO CE).

Desse modo, as reflexões nos permitem identificar limites quanto à compreensão conceitual da gestão democrática, considerando as perspectivas projetadas no pensar de Paro (2001), em que o processo só se torna democrático quando todos os sujeitos defendem a mesma causa, com olhares convergentes sobre a necessidade de transformação da realidade, e complementando tal assertiva, é pertinente apontar a relação que se estabelece com a participação, em que participar é “fazer parte e ter parte” (PARO, 2001, P. 39).

Ainda que exista uma liderança na condução do movimento de democratização da gestão escolar, é fundamental que o discurso e a prática dos sujeitos estejam atrelados ao trabalho coletivo, no qual, o compartilhamento de ideias possibilite o fortalecimento de mudanças significativas nas relações sociais e políticas no espaço escolar. De acordo com Lima (2009, p. 25), “a democratização da administração, nos seus diferentes níveis, não é somente um factor facilitador, ou instrumental, face à construção de uma escola democrática e autônoma”, isto é, há necessidade de se romper com as estruturas autoritárias e centralizadoras que perduram na organização escolar, referenciadas segundo modelo tradicional de gestão.

A fragmentação quanto à compreensão da abrangência da gestão democrática no processo de transformação das relações sociais, evidenciadas no cotidiano escolar, limita a perspectiva da mudança do fosso de desigualdade historicamente produzida na sociedade capitalista, em que a pobreza e a miséria representam um quadro galopante no Brasil, na região amazônica e, particularmente na região do Xingu, que, apesar de se apresentar um panorama favorável à expansão do projeto econômico acumulador, essa condição apenas amplia as contradições sociais e econômicas.

Sendo assim, as possibilidades de transformação das relações sociais por dentro da escola são descritas no pensar dos sujeitos concretos, os quais, vivenciam o movimento de democratização da gestão da escola pública, focando, sobretudo, a construção de níveis de qualidade na educação por intermédio da participação efetiva da comunidade. Na Escola Clarice Lispector foi possível constatar o desejo de avançar na busca de melhores resultados.

Desenvolver mais projetos que envolvam a participação da comunidade escolar. Avaliar anualmente o rendimento e aceitação do seu trabalho, visando criar novas estratégias de gestão (DIRETORA).

Acredito que muito precisa ser feito, apesar de que temos avançado em alguns aspectos. A gestão precisa ser realista e o primeiro passo é conhecer cada pessoa e a realidade educacional na qual está inserida, acreditar na sua equipe e fazê-la participar do processo de mudança (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

Não ter medo da participação popular. De fato, ver a participação como elemento fundamental para a melhoria da gestão (REPRESENTAÇÃO DOCENTE NO CE).

É pertinente considerar que a democracia liberal defende um modelo de avaliação, seja na gestão ou no ensino, pautado na lógica dos resultados, e nesse contexto, a escola pesquisada associa a democratização da gestão como um processo de responsabilização do coletivo pelo alcance de metas, as quais são alinhadas aos indicadores nacionais. Assim, por um lado, é relevante destacar o referencial descrito no processo educativo, envolvendo o planejamento, a execução, e a avaliação, cujo término culmina com avaliação anual, que visa aceitar ou não o alcance dos resultados, sob a lógica quantitativa.

Por outro lado, ressalta-se elementos contraditórios no cotidiano escolar, em defesa da participação efetiva da população na construção do projeto educacional que responda aos interesses da comunidade em geral. Assim, tornar a escola pública um espaço em que o povo dialoga e discute os destinos que o ensino deve seguir, pode ser o ponto de partida para a transformação das relações sociais, visando, sobretudo, reduzir o fosso de desigualdade construído por meio de um projeto social acumulador e excludente.

Considerações finais

A partir das reflexões obtidas no transcurso da pesquisa foi possível considerar que a democratização da gestão é um processo que sofre interferências significativas do pensamento econômico, social e político e no contexto do modo de produção capitalista, a democracia liberal tem construído experiências no cotidiano escolar, as quais se revelam por meio da pseudodemocracia, na qual, a participação da comunidade é fragmentada nos espaços de planejamento e decisão.

Com efeito, a democratização da gestão na escola pública, sob a égide do pensamento liberal, falseia a presença da comunidade no processo decisório em sua totalidade e, essa estratégia permite que a escola se mantenha como um importante aparelho ideológico do Estado burguês, o qual reproduz as condições de desigualdade porque o exercício da participação não se estende para fora dos muros da instituição escolar. Desse modo, a participação fracionada dos sujeitos no processo decisório escolar é um engodo, utilizado para fortalecer o discurso de que a escola pratica a gestão democrática. No entanto, o controle de todo o processo educativo parece continuar nas mãos da classe dominante e, no Estado capitalista.

Nesse sentido, é relevante considerar que apesar da escola dispor de PPP e CE, essas condições são insuficientes para afirmar que, de fato, existe um movimento de democratização da gestão destinado a promover o fortalecimento da comunidade na construção de uma escola identificada com os interesses das classes populares e vinculada à perspectiva de uma educação emancipatória, que busca a transformação da realidade, com o objetivo de promover uma sociedade mais justa e igualitária.

Referências

BANCO MUNDIAL. *Aprendizagem para todos – investir nos conhecimentos e competências das pessoas para promover o desenvolvimento*. 2020. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/461751468336853263/pdf/644870WP00P0RT00Box0361538B0PUBLIC0.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Ministério da Justiça. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 ago. 2022.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases Lei n.º 9394/96*. Ministério da Educação. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 08 jun. 2022.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 5, n. 57, p. 611-614, out. 2004. Bimestral. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 15 jun. 2022.

CAMPOS, V. F. TQC. *Controle da Qualidade Total no Estilo japonês*. Nova Lima: Editora Falcon, 2014.

CORREA, P. S. de A. *Aspectos polêmicos envolvendo o instituto das eleições diretas nas escolas públicas*. Belém: ANPAE, 2017. Disponível em:

<https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/numero4/1comunicacao/Capitulo1/PauloSergioCorreaE1C.pdf>. Acesso em: 10 maio 2022.

DOURADO, L. F.; SIQUEIRA, R. M.. Trabalho e Formação de Professores/as: retrocessos e perdas em tempos de pandemia. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 14, n. 30, p. 842-857, dez. 2020. Quadrimestral. Disponível em:

<https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/1211/pdf>. Acesso em: 15 abr.

2022. DOI: <https://doi.org/10.22420/rde.v14i30.1211>.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas.

Cedes, Campinas-SP, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Trimestral. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrfRD5ZRkMWr/?lang=pt&format=pdf>.

Acesso em: 10 jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0101-73302007000300014>.

DOURADO, L. F. Diretrizes curriculares nacionais para a formação inicial e continuada dos profissionais do magistério da educação básica: concepções e desafios. *Educação & Sociedade*, Campinas-SP, v. 36, n. 131, p. 299-324, jun. 2015. Trimestral. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/hBsH9krxptsF3Fzc8vSLDzr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso

em: 10 jan. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/es0101-73302015151909>.

FOUCAULT, M. *Sécurité, territoire, population: cours au Collège de France (1977-1978)*. Paris:

Gallimard/Seuil, 2004. DOI: <https://doi.org/10.7202/014590ar>.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. *As teorias da educação no labirinto do Capital*. São Paulo: Boitempo, 2016.

GARCIA, M. L. S. *Implicações do terceiro setor no debate da gestão democrática: um estudo a partir do programa "amigos da escola"*. 2009. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Ppged/Iced/Ufpa, Universidade Federal do Pará, Belém, 2009. Disponível em:

<http://ppgedufpa.com.br/bv/arquivos/File/dissertacoes2009/dissertacaomauriciogarcia2007.PDF>. Acesso em: 16 jul. 2022.

KOSIK, K. *A Dialética do Concreto*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2007.

LIMA, L. C. *Organização escolar e democracia radical. Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2009.

MONTAÑO, C. *O canto da sereia: crítica à ideologia e aos projetos do terceiro setor*. São Paulo: Cortez, 2014.

OLIVEIRA, J. F. de; DOURADO, L. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Cedes*, Campinas-SP, v. 29, n. 78, p. 1-15, ago. 2009. Quadrimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0101-32622009000200004>.

OLIVEIRA, J. F. de; FONSECA, M. A Educação em tempos de mudanças: reforma do Estado e educação gerenciada. *Impulso*, Piracicaba, v. 16, n. 40, p. 55-66, 03 out. 2005. Quadrimestral. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/12850/5/Artigo%20-%20Jo%C3%A3o%20Ferreira%20de%20Oliveira%20-%202005.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

PADILHA, P. R. *Planejamento dialógico. Como construir o projeto político pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire. 2000.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo, Ática, 2001.

SANTOS, T. F. A. M. *O gestor escolar público como um preposto do Estado: escola pública*. Beau Bassin, Mauritius: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

SANTOS, T. F. A. M. *Diálogos sobre a educação básica*. Curitiba: Editora CRV, 2018. DOI: <https://doi.org/10.24824/978854442099.7>.

SARTORI, G. *A teoria democrática revisitada*. Trad. Dinah de A. Azevedo. São Paulo: Ática, 1994.

SAVIANI, D. *Escola e Democracia*. São Paulo: Autores Associados, 2015.

SOUSA, R. *Gestão educacional e o planejamento das ações governamentais*. Jundiaí/SP: Paco Editorial, 2017.

SOUSA, R.; SANTOS, T. F. A. M. Plano de Ações Articuladas: análise da democratização da gestão educacional em altamira-pa. *Educação e Políticas em Debate*, Uberlândia-MG, p. 95-109, jul. 2016. Quadrimestral. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/44575/23614>. Acesso em: 10 jul. 2022.

WEBER, M. *Ensaio de Sociologia*. Ed. Guanabara: Rio de Janeiro, 2010.