

GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO: UMA ESCOLA CIDADÃ NO CONTEXTO AMAZÔNICO

AUTORA: Aldenice Alves Bezerra – nice_b@uol.com.br – UFAM
Eixo 2 - COMUNICAÇÃO

Resumo: Este artigo tem como base uma pesquisa cujo propósito foi investigar em que medida a gestão democrática entendida como, espaço plural de partilha de poder e negociação de conflitos vem na realidade se construindo na prática das escolas pública no município de Manacapuru-AM. O texto faz uma análise da política educacional brasileira, especificamente sobre a democratização da gestão em escolas municipais, tomando como referência os princípios de autonomia e participação da gestão no cotidiano escolar. Concluiu-se que a despeito das conquistas alcançadas pela rede escolar na gestão democrática, ainda há muitos desafios na superação das práticas centralizadoras e autoritárias existentes nos espaços da gestão pública.

Introdução

O artigo faz uma discussão com base na pesquisa que teve como propósito investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço plural de partilha de poder e negociação de conflitos, vem de fato se construindo na prática das escolas públicas de Manacapuru-AM.

O estudo teve como objeto a materialização dos princípios da gestão democrática (autonomia e participação) no cotidiano da escola, que estão presentes na política educacional do governo do Amazonas. A questão se insere em um contexto muito mais amplo do que o espaço escolar, na medida em que se articula às lutas travadas em nossa sociedade, em prol da democratização do país, da educação e da escola. É necessário, no entanto, compreender em que medida os princípios citados repercutem nas escolas públicas, seja em termos de contribuição, ou não, para ampliar, fortalecer, dificultar a participação de seus atores na condução da instituição escolar.

No campo educacional, o processo de democratização passa por três diferentes significações que se referem ao acesso, à qualidade e à gestão. A gestão democrática da educação é inicialmente compreendida “como direito universal” ao acesso e, posteriormente, como direito a um ensino de qualidade e a participação democrática na gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino (MENDONÇA, 2000). O debate

sobre a gestão democrática da educação está vinculado ao da necessidade da escola básica para todos os cidadãos.

Numa perspectiva de análise entende-se que a gestão democrática deve ser aquela pautada na descentralização do poder, e não apenas das ações que conjugue os mecanismos formais de eleições de diretores, como prática de participação política nos Conselhos Escolares e/ou assembleias e fóruns deliberativos sobre, sobre as questões prioritárias da unidade escolar e que contemple, de fato, a concretude da função social da escola, por meio do espaço plural de negociação de conflitos e/ou estabelecimento de consensos e acordos.

No desenvolvimento do estudo que fundamenta esta reflexão tomou-se como espaço empírico da pesquisa quatro escolas de Ensino Fundamental da rede pública estadual, no município de Manacapuru, com matrículas de 10.459 alunos do 1º ao 9º ano. A pesquisa teve como suporte a análise de conteúdo dos documentos da política educacional amazonense (1995-2002), aplicação de entrevistas semi-estruturadas (uma amostra de quatro gestores educacionais), além das observações diretas feitas nas referidas instituições, com registros em diário de campo.

Nesse contexto, algumas questões nortearam esta pesquisa: em que medida a gestão democrática tem contribuído para ampliar, fortalecer ou dificultar a participação política na condução da instituição escolar? Qual o tipo de participação que se processa nessa gestão?

Entende-se que a gestão educacional, a elevação do nível do ensino e sua universalização são anseios históricos da educação brasileira. Nesse aspecto, pode-se afirmar que a educação brasileira está interligada ao momento e aos acontecimentos globais da sociedade. O que ocorre no seio da escola é sempre decorrente do que acontece com os indivíduos que estão dentro e fora dela.

Nesta discussão trata-se da realidade educacional no município de Manacapuru-AM, Para tanto, descreve-se as características estruturais e físicas das escolas investigadas e discute-se como os princípios de autonomia e participação estão sendo tratados no âmbito escolar.

Um olhar sobre as escolas municipais

O órgão responsável pela ligação direta entre as escolas do município de Manacapuru e a Secretaria Estadual de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC) é a

Coordenaria Regional do Ensino desse município. Esse órgão tem a incumbência de organizar e planejar as atividades de ensino que deverão integrar o calendário escolar estadual. É também de sua responsabilidade acompanhar verificar e supervisionar todas as atividades, eventos e ações da rede escolar. A escolha dos Diretores das escolas do município ainda se dá pela forma tradicional, isto é, por indicação de políticos.

Como se apresentam as escolas pesquisadas

Escola Alfa: localizada na área central do município. Com excelente estrutura física, é uma das escolas mais bem equipadas do local, com 15 salas de aula climatizadas. Possui um quadro de professores e funcionários considerado muito bom, tendo em vista a qualificação profissional deles. Funciona nos três períodos, atendendo turmas no turno matutino, no turno vespertino e noturno, atende também o Ensino Médio na modalidade de Educação de Jovens Adultos - EJA. O diretor é graduado em Pedagogia, possui uma vasta experiência e é auxiliado com apoio pedagógico de professores que atuam em um dos turnos e colaboram em outras atividades na escola, incluindo serviços gerais e de secretaria. A instituição apresentou um registro de mais de 1.600 alunos distribuídos nos três turnos.

Escola Beta: localizada na zona periférica da cidade, no bairro mais populoso do município. Foi reformada em 2005. Possui mais de 1.600 alunos distribuídos nos três turnos, suas salas são pequenas e, assim, não atende à demanda da área, razão pela qual está sempre lotada. A escola conta com 42 professores, sendo que dois compõem o corpo técnico. Dispõe de 29 funcionários para atender os serviços técnico-administrativos e serviços gerais. Para a gestora e os professores, os maiores problemas da escola decorrem da indisciplina reforçada pela distorção idade-série. São comuns as queixas de alunos e professores quanto às graves ocorrências provocadas por grupos de “galerosos”.¹

Escola Solimões: situada na zona rural, em uma vila de pouco mais de 2 mil habitantes, sendo distante da cidade de Manacapuru – sete horas de barco e quatro horas de lancha tipo jato. A escola possui sete salas de aula e mais 22 dependências, contando inclusive com uma sala de informática, com todos os equipamentos instalados. Trezentos alunos distribuídos nos três turnos frequentam a escola, a qual conta com um

¹ Popularmente usado para designar um grupo de indivíduos (geralmente jovens) que lutam em defesa de um determinado território e de uma identidade grupal usando símbolos, códigos e linguagem específica.

quadro composto de 11 professores e nove funcionários. Diferente das escolas situadas na zona urbana, ela conta com poucos recursos humanos, precisando de auxiliares administrativos, vigilantes e de serviços gerais. Apesar das dificuldades materiais e humanas, nota-se que os professores fazem um grande esforço para que as atividades escolares realizem-se satisfatoriamente.

Finalmente, a quarta e última escola pesquisada, denominada **Rio Negro**, fica a 38 quilômetros da sede municipal, cujo acesso pode ser tanto por via fluvial como rodoviária. Os professores moram na sede e se deslocam todos os dias por meio de uma Kombi antiga que os leva e traz do trabalho. Saem por volta das 6 horas e retornam para casa às 17 horas e 30 minutos. A escola atende o Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano nos turnos matutino e vespertino, e no período noturno o 1º ano do Ensino Médio Tecnológico, num total de mais de 250 alunos nos três períodos. Pelo tamanho das salas, a escola apresenta superlotação. O quadro de professores conta com cinco atuantes e um técnico de mídia. Todos possuem graduação superior.

Em síntese, as observações aqui relatadas são apenas uma parte das escolas pesquisadas. Ainda há muito para se dizer, mas pretende-se aqui dar uma noção de como é o espaço escolar de Manacapuru, suas condições e limitações de funcionamento. Nesta pesquisa, o mais importante é saber o que pensam e como convivem os profissionais da educação, quais são seus desafios e suas perspectivas em busca de uma gestão democrática.

Gestão escolar democrática: um horizonte em construção

Nesta seção, pretende-se discutir a respeito da administração da educação como prática democrática, autônoma e participativa. Para tanto, surgem os questionamentos: por que a escola nem sempre é aquela idealizada por todos, ou seja, não é aquela sonhada por nossos alunos, pais, professores? E até que ponto se dá abertura para a participação de todos nas decisões da escola? Esses questionamentos trazem à baila a própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/96, em seu art. 3º, inciso VIII: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. E não menos importante é lembrar aqui os seguintes incisos do art. 14 da LDB: “I - participação dos profissionais da educação

na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Os incisos citados chamam a atenção pela sua relevância para a dimensão nacional, pois articulam os princípios com que se espera dos sistemas de ensino: autonomia, participação ou, mais explicitamente, a gestão democrática que, para Cury (2005, p. 17, “grifo do autor”), é assim analisada:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto político-pedagógico de qualidade e possa também gerar ‘cidadãos ativos’ da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

É importante destacar que a construção da escola democrática e participativa não se faz da noite para o dia. Não se decreta, nem se normatiza, mas requer esforço coletivo. A autonomia, democracia e participação não se criam, mas se constroem gradativamente.

Cury (2002) analisa que a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência, nada mais desafiador diante de tantos termos.

Segundo Bezerra (2001, p. 107), a gestão democrática

[...] requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, exige mudanças de paradigmas que fundamentam a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente para além dos padrões vigentes autoritários, desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

A autora argumenta ainda que o problema da democratização da educação reside, sobretudo, nos entraves políticos e não pedagógicos. Essa democratização, para se fazer real, deve ocorrer em todos os níveis, priorizando-se o Ensino Fundamental, ou seja, deve começar pela base.

Os gestores e as representações sociais sobre a gestão escolar

Tendo este estudo como respaldo as condições estruturais, sociopolíticas e educacionais em que funcionam as escolas pesquisadas, a pretensão é fazer uma análise

das representações sociais da gestão escolar, focalizando os atores, no caso os gestores, e suas percepções em torno da temática.

A noção de representação social diz respeito ao conhecimento do senso comum. Tal conhecimento se constitui a partir das experiências e também das informações, dos saberes e modelos de pensamento que são transmitidos por meio da tradição, da educação e da comunicação social. Para Moscovici e Hewstone (1984, p. 544), o que é considerado senso comum se apresenta sob duas formas:

Primeiro como um corpo de conhecimentos produzido espontaneamente pelos membros de um grupo e fundado na tradição e no consenso; em seguida, como uma soma de imagens mentais e de noções de origem científica, consumidas e transformadas para servir à vida cotidiana.

Em síntese, as representações sociais são formas de conhecimento prático do senso comum que circula na sociedade. Esse conhecimento é constituído de conceitos e imagens sobre pessoas, papéis e fenômenos do cotidiano.

A partir dessa reflexão, entende-se que a pesquisa da qual trata este artigo encontrou nas representações sociais uma utilização bastante criativa e diversificada, tanto no que se refere à coleta quanto ao tratamento dos dados.

Assim é que, neste estudo são apresentadas e discutidas as questões dirigidas aos quatro gestores das escolas pesquisadas. Iniciando as entrevistas, o primeiro ponto levantado foi sobre a percepção do gestor quanto às mudanças que ocorreram nos últimos anos na área educacional no Estado do Amazonas e no município de Manacapuru. Foram citados os seguintes avanços/mudanças:

Gestor A: A conscientização da comunidade escolar, que é através da educação que se forma melhores cidadãos.

Gestor B: Pelo que observo, a escola vem passando por várias/mudanças, mas o maior avanço está na área pedagógica. Hoje vejo um maior empenho dos professores.

Gestor C: Através da evolução tecnológica.

Gestor D: Melhoria das condições de trabalho para se ter maior qualidade.

Esses depoimentos refletem as mudanças que ocorrem em nível global, como a influência da tecnologia na área educacional, os novos modelos pedagógicos alicerçados na qualificação profissional e outros.

No tocante à participação dos pais, dos alunos e da comunidade escolar nas ações/atividades realizadas pela escola, os gestores deram as seguintes respostas:

Gestor A: Ainda não há tanta participação, por motivo de falta de motivação dos mesmos.

Gestor B: Através de reuniões e palestras.

Gestor C: Através da divulgação dos índices da escola, dos problemas.

Gestor D: Através de reuniões periódicas e festas da escola.

Pelos depoimentos colhidos, pode-se perceber que os gestores limitaram-se a dizer que não era possível desenvolverem uma gestão participativa plena. Na seqüência, os gestores assim se pronunciaram quanto ao campo de atuação dos pais: a participação deles ocorre quase que exclusivamente em atividades festivas e em situações corriqueiras mencionadas nos depoimentos dos pais. Nesse sentido, os gestores parecem desconhecer que a participação é uma aprendizagem, mas, para que esta ocorra, é necessário o exercício daquela, e que compete à escola desenvolver essa aprendizagem cívico/cultural por meio de sua função social. Ao perguntar aos gestores sobre a possibilidade de haver gestão participativa, as respostas foram as seguintes:

Gestor A: Sim, é possível uma gestão participativa, só depende de um trabalho em conjunto.

Gestor B: A gestão participativa é possível, pois, a autonomia escolar se dá num elo individual e coletivo.

Gestor C: A gestão participativa e democrática deve ser compreendida como um dever de todos os atores.

Gestor D: É possível uma gestão participativa, pois a educação precisa de políticas que permitam o envolvimento de todos os segmentos da escola.

Considera-se de grande importância as respostas dos gestores nesse quesito, em função dos propósitos desta investigação. Pelos depoimentos, percebe-se que os gestores estão informados do que se espera de uma gestão democrática verdadeiramente participativa e autônoma. Nessa discussão, vale registrar a análise de Gadotti e Romão (1998, p. 27), quando afirmam que a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino: “Todos os setores da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e acompanhar melhor a educação ali oferecida”.

Quanto à possibilidade de implantação do processo de escolha dos gestores escolares ser pelo voto direto, um dos gestores afirmou categoricamente que não era possível, os demais responderam afirmativamente e explicaram:

Gestor A: Só depende de uma conscientização de que somos formadores de opinião, para que exerçamos nossa cidadania.

Gestor B: O gestor que faz um bom trabalho deve incentivar esta prática, pois a comunidade sabe o que quer para o futuro de seus filhos.

Gestor C: Para que a prática democrática seja plena, a eleição pelo voto direto é muito importante.

Gestor D: Afirmou que não é possível a escolha dos gestores pelo voto direto.

Entende-se, nesse contexto, que visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser vista como um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares. Vale aqui ressaltar que a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas certamente interfere no exercício desta.

Com respeito à existência do projeto político pedagógico, considerado um dos eixos da gestão democrática, as respostas dos gestores revelaram que as escolas ainda estão tentando elaborar o referido documento.

Nessa discussão, pode-se observar que a maioria dos gestores afirmou que nem todos estão preparados, que há necessidade de conscientização do que se trata e como esse mecanismo pode interferir na educação. Por outro lado, sabe-se da existência de limitações que dificultam a construção do projeto político pedagógico, tais como: a pouca experiência democrática dos profissionais da educação, o autoritarismo que impregna sua prática educacional, enfim, a própria estrutura verticalizada do sistema educacional.

Refletindo sobre as representações dos gestores aqui colocadas, é oportuno reafirmar o compromisso, como educadores, de que o conformismo gera o comodismo, e este, por sua vez, o medo. E quem tem medo de lutar se conforma com a condição de mero coadjuvante no palco da vida. A vontade de ver as mudanças acontecerem na educação não deve ficar só no desejo. Deve ser buscada. Afinal, os espaços existem, é verdade, mas, se ainda não foram ocupados por uma participação politicamente engajada e crítica, almejada por anos de luta dos setores organizados da sociedade civil, é porque ainda estamos numa fase embrionária. Isso vem reforçar a relevância da contextualização da prática da gestão escolar, permeada por dificuldades e resistências e, sobretudo, por contradições, inerentes a um determinado período histórico, que se configura na especificidade de cada instituição escolar e no exercício da gestão praticada por seus atores. Nessa pesquisa, reflete-se o ato educacional como ato político em que conseqüentemente o papel dos educadores é o de construtores de uma nova

sociedade, enquanto o espaço pedagógico é o espaço da luta, do desafio, da superação, mas, também, é um espaço costumeiramente de grandes contradições.

Quanto à gestão democrática, há de ser tratada como um objeto conceitual no campo das políticas públicas que, como tal, baliza as ações sociais de Estado, bem como dos sujeitos envolvidos na gestão da escola e dos sistemas de ensino, imprimindo uma referência, um marco conceitual para essas ações.

A gestão democrática, enquanto um princípio consagrado na Constituição vigente, segundo Veiga (1996), compreende as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, exigindo uma ruptura histórica na prática administrativa da escola.

É fundamental que a escola possibilite cotidianamente uma vivência de cidadania, no sentido de que as decisões sejam coletivas e as diferenças sejam respeitadas, superando-se a lógica da reprodução.

Considerações finais

É pertinente registrar que, apesar de todas as conquistas alcançadas pela rede escolar no fortalecimento e efetivação da gestão democrática, são muitos os desafios na superação das práticas patrimonialistas, centralizadoras e autoritárias, ainda arraigadas nos espaços da gestão pública.

Para avançar na efetivação da gestão democrática e na construção de um projeto de educação, necessita-se perceber as práticas excludentes, os ranços autoritários, ainda presentes na cultura escolar.

Nesse sentido, a democratização da gestão escolar implica a superação de um processo centralizado de decisão e na vivência da gestão colegiada, em que as decisões são frutos das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola num processo pedagógico vivo e dinâmico.

A gestão democrática, enquanto espaço plural de negociação de acordos/conflitos, ainda não amadureceu na prática social das escolas pesquisadas. O fortalecimento dela por meio de um espaço de vivência democrática, com a descentralização de poderes, está apenas no plano das intenções proclamadas. Os mecanismos democráticos constituídos para essa vivência, como o Conselho Escolar e as eleições de diretores, vêm assumindo um fim em si mesmo, sem visibilidade quanto à função política que deve ser voltada para um projeto coletivo de escola.

Não se pode desconhecer que as práticas da vivência democrática e de participação são ainda muito incipientes na sociedade brasileira, o que se manifesta nas instituições escolares. Desse modo, um redirecionamento das medidas políticas pautadas pelo gerencialismo ainda se mostra difícil de acontecer, muito embora a existência, nesse quadro, de instrumentos democratizantes abre perspectivas para um processo de democratização substantiva que possa vir a se instalar.

Referências:

BEZERRA, A. A. A Gestão escolar numa perspectiva democrática. **Revista Amazônica**, Ano 6, v. 2, p. 101-111, 2001, Manaus: EDUA.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Nº 9.394/96. MEC. Brasília: DF.

CURY, C. R. J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora M. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2005.

_____. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 18, p.163-202 n. 2. jul./dez. 2002.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. **Escola cidadã: a hora da sociedade**, MEC/ Educação a distância. Brasília: 1998.

MENDONÇA, E. **A regra e o jogo: democracia, patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: Edições Lapphane, Unicamp, 2000.

MOSCOVICI, S. E; HEWSTONE. M. De la science au sens commun in Moscovici, S. *Psychologie Sociale*. Paris, P.U., 1984.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político/pedagógico na escola: uma construção possível**. Campinas (SP): Papyrus, 1996.