

## NOTAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR: A DEMOCRACIA EM JOGO

### NOTES ON SCHOOL MANAGEMENT: DEMOCRACY IN GAME

Data de entrega dos originais à redação em: 24/05/2015  
e recebido para diagramação em: 09/12/2016

Irasson Cordeiro Lopes <sup>1</sup>

*Esse artigo, volta-se à gestão democrática escolar em escolas públicas a partir da forma de provimento do cargo máximo de direção: o diretor escolar. Através de pesquisa bibliográfica, elencamos o que já foi levantado por alguns pesquisadores sobre o tema e seus correlatos. Ao final, verifica-se os estudos analisados indicam avanços ou recuos na construção de um perfil democrático para o gestor, como estão os mecanismos que oxigenam o princípio democrático na escola, contando para isso com o envolvimento decisório de seus atores.*

*Palavras-chave: Gestão Escolar. Democracia. Provimento. Educação Pública.*

*This article, back to the school democratic management in public schools from the way of providing maximum control over: the school principal. Through literature, we list what some researchers on the topic have raised and it is related. In the end, it is verified whether the studies analyzed indicate progress or setbacks in construction of a democratic profile for the manager, as are the mechanisms that oxygenate the democratic principle in school, counting on the decision-making involvement of its actors.*

*Keywords: School Management. Democracy. Provision. Public Education.*

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo aponta para as práticas de gestão escolar reguladas pela Constituição Federal de 1988 e pelas normas específicas do campo da educação brasileira (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB, nº9.394 de 20 de dezembro de 1996) que referem-se às formas de provimento do cargo de gestor escolar e suas implicações na gestão democrática prevista nas leis vigentes.

Segue-se análise bibliográfica de seis pesquisadores de temas correlatos: Elie Ghanem, em Educação escolar e democracia no Brasil, Luiz Fernandes Dourado, em: Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?, obra organizada pelas pesquisadoras Naura Syria Carapeto Ferreira e Márcia Ângela da S. Aguiar, depois, Aline Ferron (2013), em Mecanismos de provimento ao cargo de diretor: concepções de gestão democrática adotadas por dois diferentes sistemas de ensino, Nadia Pedrotti Drabach, em As Mudanças na Concepção da Gestão Pública e sua Influência no Perfil do Gestor e da Gestão Escolar no Brasil, Erasto Fortes Mendonça, em Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil e, finalmente, os apontamentos de Vítor Henrique Paro em Gestão, financiamento e direito à educação, seleta de autores organizada por Romualdo Portela de Oliveira e Theresa Adrião. Este recorte verifica, a partir de estudos dos pesquisadores elencados, se a forma de nomeação do gestor interfere no processo constitutivo de gestão escolar democrática. Todos os autores aqui apontados, foram escolhidos a partir do critério de afinidade, ineditismos de ideias e pesquisas que vão de encontro a minha perseverança na constituição de mecanismos de gestão democrática, onde o gestor não

seja uma figura apática, sem autoridade, nem o oposto, um pequeno caudilho, zelando por uma mordaca que engesse a administração escolar e a distancie de sua vocação participativa, democrática.

No item I discorremos sobre um tipo de gestão: a democrática, como princípio da educação pública. O que a instituição escolar espera de seu gestor máximo? E quanto às famílias, que apostam em suas crianças, que tomadas por grande expectativa de sucesso profissional e pessoal para elas apostam numa gestão validadora desse sonho? Demonstramos aqui, também, o que os autores estudados falam sobre os preceitos constitucionais e específicos da educação nacional de inspiração democrática.

No item II apresentamos os aspectos históricos que levaram a escola pública brasileira a um período de demanda autoritária, seguido de um retorno à democracia, bem como dos ventos neoliberalizantes dos anos 90 e os reflexos desses distintos períodos na gestão escolar. Nos itens III a VI apresentamos investigações dos autores quanto à renovação e exercício democrático dentro da escola. Primeiramente, no III, tratamos do gestor escolar e os quatro tipos de provimento; vai-se investigar, partindo deles, os contextos distintos. Afora isso, vamos encontrar duas posições convergentes quanto a questão da autoridade do professor. Essa sempre foi vista pelas famílias, ao longo do tempo, como fonte de imposição aos aprendizes da necessidades de absorver conhecimentos rumo a um futuro promissor. Em seguida, no item IV, a autora analisada discorre sobre modelos de provimento do cargo de diretor que encontramos no Brasil, bem como a terminologia adotada – gestor ou diretor.

<sup>1</sup> - Jornalista e pedagogo, professor do Ensino Básico na rede estadual de ensino e monitor de cursos profissionalizantes para jovens e adultos pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo - Fundap. < irasson.lopes@gmail.com >.

Item V – aqui, a partir dos estudos de Fernando Motta e Erasto Mendonça, convido o leitor a uma reflexão: há conflito entre tradição e renovação? Toda tradição escolar deve ser suplantada em prol da tão pretendida gestão democrática? Ou uma não anula a outra, mas gera equilíbrio?

No último item, VI, discorro sobre o leque de contradições que nos provocam e nos mobilizam no dia a dia da escola do presente para a construção da escola do futuro. Há receita certa? Em absoluto, mas há elementos pétreos para se constituir uma administração democrática e participativa, em reelaboração contínua, posto que a escola é viva, exige dinamismo, complexa organização e contínua renovação.

Finalmente, as considerações finais abordam conclusões relativas às análises apontadas, bem como contribuições deste trabalho para a sociedade.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### I

No ambiente escolar, desde a redemocratização do Brasil, há uma regulação máxima para o tipo de gestão pela qual as escolas devem se nortear. Assim, na hierarquia de uma unidade escolar pública, conduz quem segue os preceitos basilares constitucionais e específicos da educação nacional de inspiração democrática.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, apresenta a gestão democrática como princípio da educação pública, também posto e minuciado no artigo três da LDB, inciso VIII. Está estabelecido o formato: “gestão democrática do ensino público na forma de lei e da legislação do sistema de ensino” (BRASIL, 1988, p.137), contrastando com a gestão hierárquica e hegemônica tradicional da coisa pública, entende-se que a gestão democrática é exigência obrigatória para se ter moralidade, impessoalidade, transparência, como garantia de se expressar a vontade de participação da sociedade civil (CURY, 2004).

A partir do surgimento, organização e valorização da escola pública, concebida para todos terem acesso, independente da classe social ou quaisquer outros preceitos, as mudanças estruturais permitiram a construção de um sistema nacional de educação pública no período compreendido entre 1930 e 1960. “No plano estrutural, o País passava por uma transição caracterizada pela aceleração do modo capitalista de produção, o que ocasionou transformações superestruturais, notadamente no aparelho escolar”. (BITTAR & BITTAR, 2012, p. 158)

É nessa organização social, a escola, em que se debruça o olhar dos pesquisadores analisados. Para entendê-la como fonte de produção de conhecimentos novos, de passagem dos existentes, consagrados pela cultura vigente, bem como o seu papel de reproduzir o sistema que a envolve politicamente na sociedade em que está inserida. É aqui que o cerne do tema dessa pesquisa bibliográfica emerge. Se é a democracia a forma que molda o sistema sócio-político vigente, se a ela tudo vai se projetando e deve, por razões de sobrevivência e de renovação do próprio regime, mobilizar a sociedade em torno dos pilares que movem os preceitos de liberdade então como gerir o espaço escolar sob os pilares democráticos?

Se a democracia é o meio institucional para a formação e a ação do sujeito, o espírito democrático precisa estar presente também nas organizações. Além disso, a multiplicação dos espaços e dos processos de decisão possibilita aproximar as exigências impessoais que pesam sobre a ação e os projetos e as preferências individuais. Essa aproximação – uma “desmassificação” – é feita pela educação. (GHANEM, 2004, p. 25).

Alguns pesquisadores investigam a forma de provimento dos cargos de gestão escolar para apurar se é fator fundante para a exercício pleno de uma gestão democrática escolar a origem desta nomeação.

As práticas de gestão escolar pelo Brasil afora sofreram grandes mudanças com a redemocratização do Brasil a partir da *déblâce* da ditadura militar em 1985. Com a nova Constituição, nascida da Assembleia Constituinte de 1986, seguiu-se uma série de impactos normativos para resgatar o Estado de Direito. No campo educacional, isso se consolida somente nos anos de 1990 com a promulgação da LDB. Nela, como se vê adiante, há normas que estabelecem a gestão democrática escolar.

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

Por essa tomada de consciência cidadã, pelo ambiente hierárquico e por toda a estrutura que há por trás de uma unidade escolar da rede pública, a figura do gestor democrático, que vai iconizar a escola, representando-a entre os educadores – no sentido amplo do termo - incluindo todos os funcionários públicos do corpo de servidores da unidade, entre alunos, famílias e demais agentes comunitários, deve ser a melhor possível.

Um gestor que passa credibilidade, liderança, capacidade organizativa, que saiba gerir e delegar com assertiva ações da rotina administrativa escolar e que, finalmente, possua habilidade em administrar conflitos humanos, seja com seus pares, professores, seja com alunos e funcionários; é o que esperam todos aqueles que se servem de alguma maneira de uma unidade escolar. (DOURADO, 2008).

As famílias, principalmente, esperam que a escola “devolva” ao final dos anos de estudos seus filhos capacitados à cidadania e, principalmente, à lógica do mercado de trabalho, posto que o censo comum interpreta a escola como o espaço privilegiado do conhecimento, capaz de elevar a condição social de seus estudantes embrenhados nos caminhos do saber. (DOURADO, 2008).

### II

A escola contemporânea brasileira pugna por uma forma de autoridade ajustada ao que as regras

da redemocratização apontam desde a aprovação da atual LDB:

A democracia é necessária para que, num mesmo conjunto social, vivam indivíduos e grupos simultaneamente semelhantes, diferentes e até opostos em diálogo e comunicação, pela organização institucional das relações entre sujeitos. (GHANEM, 2004, p. 27).

O grande desafio está em garantir o diálogo a que Ghanem se refere, posto que nem sempre se encontra gestores com o perfil firmado e afirmado por ritos normativos, posto que a condição humana não permite a produção de comportamentos homogêneos, padronizados. No ambiente de uma república, mesmo ceivada por ranços do regime imperial, não se pode permitir arroubos autocráticos. Se a democracia estabelecida pela política vem para estabilizar as relações sociais e regulá-las para que o país siga em frente, de forma harmônica, então precisa de mecanismos que impeçam ou ao menos contenham os eleitos que tenha inclinações autoritárias ou ambições acima das regras institucionais.

Sob o aspecto autoritário, Aline Ferron (2013) faz levantamento pormenorizado das origens da gestão escolar, linca-o com os períodos políticos autoritários, maiores na história brasileira do que os democráticos.

A história do processo de escolha democrática de dirigentes escolares no Brasil tem algumas experiências que remontam a década de 60, porém, em âmbito nacional, o fenômeno se inicia efetivamente na década de 80, seguindo o contexto da redemocratização política do país. O processo de eleição de diretores escolares ocorre concomitantemente com a ascensão dos primeiros governadores estaduais eleitos, após a ditadura iniciada em 1964. Em 1989, vários Estados determinaram a obrigatoriedade da eleição como critério de escolha dos diretores nas escolas públicas em suas constituições. Entretanto, entre o final da década de 80 e início da de 90, verifica-se um retrocesso deste processo em alguns Estados, produto da ação de governos pouco - ou nada - comprometidos com a democracia... (FERRON, 2013).

Na escola, onde ecoa a democracia estabelecida na política, não pode ser diferente, é preciso criar e fortalecer estrutura dinâmica e democratizada, ao mesmo tempo democratizante, ou seja, com dispositivos que garantam que a democracia não seja palavra vã, mas prática renovável, oxigenada por ações coletivas, com participação do corpo escolar e comunitário do entorno para que a escola movimente a vida das pessoas que a ela estão ligadas e para que essa população também movimente a vida da escola, imbricada com os interesses de cá e lá. Em outras palavras, com um olhar para os anseios locais, outro para os que distam da comunidade, mas que a ela podem retribuir em benefícios se atingidos. Para exemplificar, pode-se referir a uma indústria, cujo novo contratado, vem dos bancos de uma unidade escolar pública de gestão democrática. Lá, ele se formou e forjou como cidadão apto não só para a lógica do

mercado de trabalho, mas por condutas pró-cidadania. Esse ex-aluno, oriundo de uma gestão onde ele pode experimentar, exercer de fato, práticas democráticas, responsabilidade compartilhada, terá muito mais conteúdo humano e profissional para contribuir em sua jornada na empresa do que aqueles que vêm de escolas de gestão autoritária, onde foram subjugados a meras marionetes da tradicional educação bancária<sup>1</sup>.

A década de 90 ceta a consolidação de um processo neoliberal reformista do Estado e, por conseguinte, da gestão. A senha dessa “onda” que varreu o mundo capitalista é a redução drástica do Estado, sob a bandeira da modernização e ampliação de benefícios sociais, uma forma de mitigar intenções quanto às políticas públicas. No campo da educação, no Brasil, as políticas e reformas educacionais se afinaram com a orientação de organismos internacionais, através de dispositivos da própria LDB.

Segundo análise de Luiz Fernandes Dourado (2008), a LDB tem caráter neoliberalizante em muitos pontos. Embora resgate conquistas da lei anterior, da década de 60, engavetada pelo Golpe Militar de 1964 por seu cunho progressista, e também por trazer em seu bojo novos elementos já matizados pelo clima democrático daquela década:

A LDB se enquadra numa sucessão de políticas estaduais e municipais, de inspiração neoliberal, que enfatizam o trinômio: produtividade, eficiência e qualidade total. Essas orientações, ao redirecionarem as formas de gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, o esquema de profissionalização, a composição dos níveis de ensino na educação básica e na educação superior, possibilitaram, ao mesmo tempo, mecanismos de descentralização (municipalização, escolarização) e novas formas de centralização e controle por parte do poder central, como os instrumentos nacionais de avaliação. (DOURADO, 2008, p. 149)

### III

A partir da forma de nomeação de seu dirigente máximo, o diretor ou gestor escolar, faz-se investigação partindo de quatro contextos distintos: 1º - com o provimento da função de gestor escolar por nomeação de confiança, o chamado cargo em comissão, situação em que o indicado exerce cargo, geralmente por interesses político-eleitorais mais do que técnico-pedagógicos; 2º - a nomeação por concurso público de acesso, com caráter de participação ampla e democrática a quaisquer cidadãos que estejam de acordo com as exigências do edital do concurso. 3º - Sistema misto, onde a partir de uma lista – geralmente tríplice - os professores elegem seu dirigente; 4º - Eleição direta, com toda a comunidade escolar votando em candidatos previamente inscritos. (BRASIL, 1998).

É possível que o gestor indicado utilize-se de sua condição de cargo de confiança e tenda à adoção de métodos centralizadores e autoritários? Somente os conduzidos por processos mistos (lista para escolha  
1 A respeito desta expressão, ver mais em *Pedagogia do Oprimido*, de Paulo Freire, 2011.

indireta, por tempo de exercício profissional ou cumprimento de metas), concursos públicos ou eleição direta garantem que a gestão se pautará pelos preceitos democráticos? A primeira questão também não vale para estes dois últimos formatos? O diretor escolar concursado ou eleito por voto direto não pode cair em tentação e adotar rito despótico em sua administração?

A esse respeito, o texto de Paro (2007), antes de apontar as questões em torno da gestão escolar, recua um pouco para analisar o então professor ou professora, futuros candidatos à direção escolar. Ele passa a discorrer sobre o impasse que se encontra no ambiente escolar por conta da ausência – por parte de professores – de alguns conhecimentos teóricos basilares para o trato da questão da escola como agente transformador da sociedade (e não apenas reproduzidor dela.) Os educadores estão ausentes de uma postura crítica para se colocarem frente a novos paradigmas. Outra abordagem que o autor apresenta é que há um desequilíbrio notório entre a teoria e a prática das políticas públicas de educação frente às condições do dia a dia das escolas públicas.

O autor aponta um “descompasso entre trabalhos teóricos sobre políticas públicas relativas à escola básica e à prática pedagógica escolar...” (PARO, 2007, p. 30). Ele detecta que há condicionantes de ordem econômica, política, cultural e social intrínsecos e, além deles, as relações e os acontecimentos intraescolares.

Dentro da vertente marxista que o autor defende, ele afirma ser a educação uma atualização histórico-cultural dos indivíduos. E é a partir daí que se deve compreender, segundo ele, que o homem não se realiza isoladamente. Ele precisa estar em relação social com outros seres humanos.

Frente a esse determinismo, Paro (2007, p. 32), questiona como elaborar políticas sólidas nas unidades escolares se a própria comunidade escolar não depreende “a forma como o poder e a autoridade se desenvolvem no interior das escolas?”.

Ele também vem denunciar o estado precário das condições laborais do professorado e o reflexo desta tensão frente aos alunos. Mais adiante, o autor vai cruzar essas considerações com o compromisso neoliberal dos governos em promover o desmonte de recursos para a educação, bem como de responsabilizar os professores pelo mau desempenho dos alunos. Ele ainda adverte, baseado em Gramsci, que “não é possível transformar estruturalmente a sociedade, sem que esse processo se articule a uma ‘reforma intelectual e moral’ adequada aos fins da transformação.” (PARO, 2007, p.134).

Ainda no alinhamento gramsciano, Demerval Saviani (2000) cria a teoria pedagógica histórico-crítica a partir da viabilidade de uma pedagogia revolucionária, que proponha uma educação que vá de encontro aos interesses da maioria da população explorada economicamente pela classe tradicionalmente dominante.

Para Saviani (2000), a pedagogia histórico-crítica, embora consciente das imposições capitalistas sobre a educação, da crises intermitentes que isso gera nesse campo, crê que a educação, ainda assim, pode contribuir para a sua própria transformação, o que a torna histórica.

Saviani, ao longo de seus escritos, constrói também uma teia argumentativa visando desmascarar o caráter

de casta, de fundo opressor, das pedagogias iniciais, bom como das mais modernas, que tentaram ora por apelo meritório, ora por vertentes mais tecnicistas, desqualificar a grande massa da população trabalhadora, da qual muitos pais, conscientes de sua condição humana de poucos recursos, viam nos professores a autoridade adequada para impor a seus filhos o gosto pelo conhecimento, na esperança de que eles tivessem um futuro melhor. Por detectar tais comportamentos durante os períodos de ampliação das escolas públicas, onde se falava tanto da democracia, mas na prática é o autoritarismo que vai moldar o espaço escolar, que o autor denuncia:

É nesse sentido que digo que quando mais se falou em democracia no interior da escola, menos democrática ela foi, e quando menos se falou em democracia, mais ela esteve articulada com a construção de uma ordem democrática. Ora, na explicação da minha primeira tese, eu tinha indicado que a burguesia, ao formular a pedagogia da essência, ao criar os sistemas nacionais de ensino, colocou a escolarização como uma das condições para a consolidação da ordem democrática. Consequentemente, a própria montagem do aparelho escolar estava aí a serviço da participação democrática, embora no interior da escola não se falasse muito em democracia, embora no interior da escola nós tivéssemos aqueles professores que assumiam, não abdicavam, não abriam mão da sua autoridade, e usavam essa autoridade para fazer com que os alunos ascendessem a um nível elevado de assimilação da cultura da humanidade. (SAVIANI, 200, p. 53)

#### IV

Entende-se como merecedor de grande importância para a presente pesquisa o artigo de Nádia Drabach, (2014) ora analisado. A autora faz levantamento das formas de provimento ao cargo de diretor nas escolas públicas do Brasil de ensino fundamental nas redes municipais e estaduais no período de 1997 a 2007, decênio em que prevaleceu políticas reformistas do Estado, a maioria de caráter neoliberal.

Destaca-se no texto a tipificação do cargo. Segundo Drabach, (2014) o termo gestor vem com conotação gerencial, pois dele, vai se cobrar apenas e tão somente o conhecimento técnico próprio à função de dirigente escolar. Ela, prefere o termo diretor. O texto ainda chama a atenção para elementos autoritários e neoliberais, baseado em inconcórdias de experiências democráticas no país:

A educação brasileira experimentou uma democratização tardia. Criada e cevada para servir à elite, chegou ao fim do século XX empunhando bandeiras há muito superadas em países de tradição democrática. As influências liberais, que por aqui aportaram, adaptaram-se aos interesses de grupos, dando origem a uma forma especial de liberalismo calcado mais nesses agregados sociais que no povo. A cultura política autoritária predominou, intercalada por espasmos de democracia. (MENDONÇA, 2001)

Outro elemento de gestão gerencial, afirma a autora, está no fato de ela não se opor declaradamente à democracia, contudo, “os princípios de gestão democrática, como a participação [...] aparecem ressignificados na democracia de cunho gerencial.” (DRABACH, 2013, p. 11). Esse princípio visa, para ela, desmontar a participação ativa dos atores do complexo escolar e, em seu lugar, construir um papel passivo, figurativo, meramente protocolar nas instâncias decisórias de formato coletivo.

Em suas considerações finais, Debrach (2013) constrói tese de que, no recorte pesquisado, encontra-se atestada a prevalência de uma diminuição das formas mais democráticas para se escolher os diretores, bem como o aumento do formato misto, que vai avaliar o currículo, a competência técnica dos candidatos, primeiramente para submeter os nomes à eleição, ou seja, Debrach (2013) sugere a combinação astuta de elementos democráticos com critérios gerenciais.

## V

Renovar nem sempre é verbo corrente em instituições que se movem por certa tradição, vícios de rotina, falsa sensação de seus membros de que os cargos ou funções a que respondem, a eles pertencem. Isso é recorrente na escola brasileira.

Administra-se em nome daqueles que dispõem dos meios de administração, isto é, que dispõem de poder econômico ou político, ou em nome próprio. Isso só ocorre quando os próprios administradores detêm o poder econômico e político, o que parece ser seu projeto, mas que ainda não corresponde totalmente aos contextos sociais dos países ditos capitalistas. Evidentemente, só se exerce poder sobre alguém, sobre algum grupo, ou sobre uma coletividade. Isso quer dizer que se exerce um poder delegado pela elite econômica e política sobre aqueles que não detêm poder algum ou, na melhor das hipóteses, dispõem de pouco poder real. (MOTTA, 2003).

Se depreendermos impressões positivas da pesquisa estudada de Erasto Fortes Mendonça, (2001, p. 90-91) é porque esse autor vai elencar aspectos relevantes sobre: participação na gestão, mecanismos de escolha de diretores, limitação do poder monocrático com a criação de colegiados, a descentralização administrativa e a autonomia escolar.

Num primeiro momento, a pesquisa desse autor, cujo universo foi a educação básica, níveis fundamental e médio, dos sistemas estaduais e municipais das capitais, vai abordar a participação dos atores do espaço escolar como tema principal. As investigações apontam para uma guerra, nem sempre silenciosa, nem sempre interna, chegando a ultrapassar os muros da escola, posto que a instituição escolar é entendida como envolta por ampla comunidade da qual se vivifica e é a razão de sua empreitada. Fala-se da “guerra pelo poder”, nas palavras do próprio autor:

Diretores, professores e funcionários, com prevalência dos primeiros, ainda monopolizam os foros de

participação. A escola pública ainda é vista pelos usuários como propriedade do governo ou do pessoal que nela trabalha. O professor comporta-se como dono do seu cargo, dos alunos e de suas classes. O diretor funciona como guardião dessa concepção, evitando interferências de servidores e de pais. As legislações têm funcionado como mecanismo regulador dessa prevalência, uma vez que impõem critérios de proporcionalidade na participação aos segmentos organizados da comunidade escolar. (MENDONÇA, 2001)

Adiante, ele faz levantamento de uma forma importante de ação limitadora do poder de centralismo do dirigente: as instâncias colegiadas. Em tais formas, há representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, contudo, o autor indica que é, em geral, cartorial a maneira como os dirigentes manipulam e organizam os conselhos com poder deliberatório. Não deixam de ser, na essência, uma contenção válida, quando participativa, para frear a monocracia do diretor. Mendonça conclui sobre esse ponto que, na prática, prevalece os conselhos amordaçados por uma maioria seguidora dos interesses de docentes e diretores. Embora as normas que constituem esses colegiados prevejam que os mesmos se organizem harmonicamente, na prática isso não se dá. Ainda assim, cabe válida a ressalva:

De toda maneira, apesar das dificuldades decorrentes da implantação e funcionamento dos colegiados escolares, estes são mecanismos capazes de promover o despojamento da dominação de uma só pessoa, superando a monocracia como lógica de um funcionamento da direção escolar. (MENDONÇA, 2001)

Em outro momento, o texto aborda o fenômeno consensual da descentralização na educação pública. Aparentemente, ela vem como medida salutar, que potencializa a autonomia escolar, no entanto, segundo Mendonça, “os processos descentralizadores não chegam a transferir poder para as escolas ou promover a articulação das bases locais”. A partir de dados empíricos, ele afirma que a descentralização administrativa não trouxe o fim do dirigismo, apesar da estruturação de mecanismos de gestão democrática apontarem para a autonomia escolar. Persistem o paternalismo e a dependência, dificultando a atuação das escolas, impondo-lhes projetos intermináveis, somado a intervenção material e logística, relegando a autonomia a um discurso de retórica e a prática da velha política pedidória, do chapéu na mão.

## VI

Em toda a bibliografia aqui analisada, ergue-se um mosaico de contradições que põem o atual modelo de gestão – que se pretende democrática – em xeque. Vê-se também que mecanismos normativos com ranço autoritário ainda disputam espaço de sobrevivência.

Não serão as dificuldades de promover o desmonte dos aparatos antiparticipativos, antidemocráticos, crias de uma tradição autoritária, razão para deixar de

exercitar a democracia na escola, persistir pela sua consolidação e renovação plenas.

Deve-se obedecer num ambiente onde obediência seja entendida como direito à rebeldia salutar: aquela que contesta para melhorar a tudo que cheire a individualidade e coletividade. Deve-se obedecer onde quem obedece também tem vez e voto, é agente transformador e faz parte de um jogo de regras claras, que não mudam no meio dele, a bel prazer do juiz da partida (o gestor escolar) autoridade máxima, mas temporária. Deve-se, ainda, obedecer onde não há hierarquia opressiva, mas sim aquela por todos constituída em prol da dinâmica da vida escolar em sistema democrático, participativo. Esse conjunto de posturas são aceitáveis e salutares para a escola do futuro.

Não há liberdade, nem libertação na escola sem instâncias e agentes verdadeiramente afeitos à democracia de caráter permanente e renovável.

É preciso formular políticas públicas que a escola realmente necessite, com medidas que interfiram na prática escolar, considerando demandas que não são resolvidas por decreto. Não há gestor que dê conta das rotinas nem sempre rotineiras do espaço escolar, muito menos não será possível garantir às práticas de renovação da *práxis* democrática.

As velhas práticas conservadoras insistem em gestão filiada ao provérbio popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, prossegue, mundo afora, transmutada em corrente democrática. Essa política, na verdade autoritária, disfarçada em moderna, liberal, obstrui os mecanismos que garantem a participação efetiva e democrática da comunidade escolar em instância decisória, alinhada às ações do gestor escolar.

Há muita ambiguidade nas regulações do tema estudado. Inúmeros apontamentos nas obras analisadas dão conta dessa constatação.

Uma das bases para o professor pleitear uma vaga à direção escolar está na origem de sua história pessoal, da construção da sua moral, da sua inserção social, dos contatos da primeira infância e as fases que se seguem e, com todas as intercorrências sociais, a forma (leia-se aqui com “ô” fechado) em que sua cidadania foi forjada e a forma (agora com “ó” aberto) como agregou diversos conhecimentos, inclusive os do campo pedagógico, elementar para o exercício da função de gestor e para os cargos de funções correlatas (coordenador, supervisor, vice-diretor, entre outros).

### 3 CONCLUSÃO

Se construirmos uma esquematização do tema que esse artigo trata tal qual fazem para mapas mentais, nossa ilustração, cujo círculo central nomearíamos de Gestão Escolar Democrática, seria circundado por infinitas ramificações, tal a complexidade de aspectos socioeducativos e político-econômicos que, fazem uma intersecção entre escola, público-alvo e sociedade.

A gestão democrática da escola não depende única e exclusivamente do tipo de provimento dos gestores à função de gestor, mas de mecanismos de gestão democrática consolidados, pétreos, que se interliguem e que perpetuem a livre circulação de opiniões, impedindo

que a mudança de um gestor com perfil democrático para um com veio autoritário, represente um retrocesso completo à gestão escolar. Essa é a chave para desvelar a receita de como sustentar um sistema de gestão, cujos alicerces são erguidos em base democrática.

Como o leitor pode constatar, discorreremos sobre um leque amplo, embora compacto, de aspectos que geram o tipo de gestão escolar, o perfil do gestor e a nossa crença em que a gestão democrática, como princípio da educação pública brasileira é a mais justa para humanizar a escola e mantê-la sempre renovada.

Provocamos os estudiosos do tema desse artigo a consultar os autores aqui expostos no afã de que reconheçam o papel essencial que a escola pode e deve cumprir no jogo democrático, que sua vocação é para o novo, apesar de seus laços com o passado e da forte presença de mecanismo autoritários em seu aparato.

### REFERÊNCIAS

BITTAR, Marisa; BITTAR, Maurice. História da Educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade. In: *Acta Scientiarum*. v. 34, n. 2, p. 157-168, July-Dec., Maringá, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/17497/9977>>. Acesso em: 18 nov. 2014.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/legislacao/constituicao-federal-emendas>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/documentos-e-publicacoes/edicoes/paginas-individuais-dos-livros/ldb-2013-lei-de-diretrizes-e-bases-da-educacao-nacional>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação à distância. **Salto para o futuro: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998. Disponível em: < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002687.pdf> >. Acesso em: 05 nov. 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto

AGUIAR, Márcia Ângela da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromisso**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 4361

DOURADO, Luiz Fernandes. A Gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: Márcia Ângela da S. Aguiar e Naura Syria Carapeto Ferreira (Orgs). **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** 5. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008. p. 149-160.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **As Mudanças na Concepção da Gestão Pública e sua Influência no Perfil do Gestor e da Gestão Escolar no Brasil**. Disponível em: <[http://www.ppge.ufpr.br/teses/M13\\_NADIA\\_PEDROTTI\\_DRABACH.pdf](http://www.ppge.ufpr.br/teses/M13_NADIA_PEDROTTI_DRABACH.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

FERRON, Aline. **Mecanismos de provimento ao cargo de diretor:** concepções de gestão democrática adotadas por dois diferentes sistemas de ensino. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/AlineFerron-ComunicacaoOral-int.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 50. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GHANEM, Elie. **Educação escolar e democracia no Brasil.** Belo Horizonte: Autêntica/Ação Educativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. 5 ed. - Goiânia/GO –Editora Alternativa, 2004.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil.** Educ. Soc. [online]. 2001, vol.22, n. 75, p. 84-108. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0101-73302001000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0101-73302001000200007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Administração e Participação:** Reflexões para a Educação. In: *Educação e Pesquisa*, vol. 29 n° 2, São Paulo, jul./dez, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a14v29n2.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

PARO, Vitor Henrique. **O Princípio da Gestão Escolar Democrática no Contexto da LDB Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 243-251, jul./dez. 1998.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa (orgs.). **Gestão, Financiamento e Direito à Educação:** Análise da Constituição Federal e da LDB. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia:** teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 33. ed. revisada. Campinas: Autores Associados, 2000.