

A MATERIALIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE DE ENSINO MUNICIPAL DE MANAUS-AM

LA MATERIALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LA RED DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE MANAUS-AM

THE MATERIALIZATION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL EDUCATION NETWORK OF MANAUS-AM



Edilberto Santos MOURA¹
e-mail: mouraedilberto11@gmail.com



Iraci Carvalho UCHOA²
e-mail: irauchoa100@outlook.com



Arminda Rachel Botelho MOURÃO³
e-mail: arachel@uol.com

Como referenciar este artigo:

MOURA, E. S.; UCHOA, I. C.; MOURÃO, A. R. B. A materialização da gestão democrática na Rede de Ensino Municipal de Manaus-AM. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023039, 2023. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v18i00.16965>



| Submetido em: 12/07/2022
| Revisões requeridas em: 20/02/2023
| Aprovado em: 02/03/2023
| Publicado em: 23/06/2023

Editor: Prof. Dr. José Luís Bizelli
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED), Manaus – AM – Brasil. Assessor Pedagógico. Doutorado em Educação (UFAM).

² Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus – AM – Brasil. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Educação.

³ Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus – AM – Brasil. Professora Titular. Doutorado em Educação (PUC/SP).

RESUMO: O artigo é o resultado de uma pesquisa de mestrado e tem como tema a gestão escolar democrática nas escolas da rede pública da cidade de Manaus (AM). O objetivo é analisar o processo da gestão escolar democrática das escolas municipais de Manaus. Utilizou-se a pesquisa de campo, de natureza qualitativa, com aplicação de entrevista semiestruturada, com uso de gravador para coleta de dados, em quatro escolas que compõem a organização estrutural da SEMED de Manaus. Com base na análise, os resultados indicam que não existe entendimento claro de como a Gestão Democrática tem sido materializada nas escolas públicas: para os entrevistados, esta categoria relaciona-se com normas, disciplinas e regras que devem ser imprescindíveis na organização escolar, levando a considerar haver a necessidade de um diálogo constante com a sociedade na perspectiva de refletir sobre qual o sentido real da gestão escolar democrática.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Gestão escolar. Educação Municipal de Manaus.

RESUMEN: El artículo es el resultado de una investigación de maestría y tiene como tema la gestión escolar democrática en las escuelas públicas de la ciudad de Manaus (AM). El objetivo es analizar el proceso de gestión escolar democrática de las escuelas municipales en Manaus. Se utilizó la investigación de campo, de naturaleza cualitativa, con aplicación de entrevista semiestruturada, con el uso de registrador para la recolección de datos, en cuatro escuelas que componen la organización estructural de SEMED de Manaus. Con base en el análisis, los resultados indican que no hay una comprensión clara de cómo se ha materializado la Gestión Democrática en las escuelas públicas: para los entrevistados, esta categoría está relacionada con normas, disciplinas y reglas que deberían ser esenciales en la organización escolar, lo que lleva a considerar la necesidad de un diálogo constante con la sociedad en la perspectiva de reflexionar sobre el significado real de la gestión escolar democrática.

PALABRAS CLAVE: Gestión democrática. Gestión escolar. Educación Municipal de Manaus.

ABSTRACT: The article is the result of a master's survey and has as its theme the democratic school management in public schools in the city of Manaus (AM). The objective is to analyze the process of democratic school management of municipal schools in Manaus. We used the field research, of qualitative nature using the semi-structured interview, using a recorder for data collection, in four schools that make up the structural organization of SEMED Manaus. Based on the analysis, the results indicate that there is no clear understanding of how Democratic Management has been materialized in public schools, for the interviewees this category is related to norms, disciplines and rules that should be indispensable in the school organization, leading to the need for a constant dialogue with society in order to reflect on the real meaning of democratic school management.

KEYWORDS: Democratic management. School management. Manaus Municipal Education.

Introdução

Esse texto é o resultado de uma pesquisa de mestrado realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas. Nessa pesquisa, foi analisada a gestão democrática e a sua relação com a qualidade total na educação da cidade de Manaus, realizada com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM), no período de março e abril de 2011, em quatro das seis divisões distritais que compõem a estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Manaus.

É importante refletir sobre a gestão democrática em razão desta se constituir como base de todo o processo educacional brasileiro e como eixo norteador da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988); neste sentido, o campo empírico da pesquisa ocorreu em oito escolas da rede pública municipal de Manaus. A definição das unidades de ensino foi feita com base no maior quantitativo de alunos matriculados e conselho escolar legalmente constituído. No que se refere aos sujeitos da pesquisa, foi levado em consideração os seguintes indicadores: a) professores e gestores com mais de cinco anos de efetiva atuação na escola; e b) pais ou responsáveis com participação no Conselho Escolar e variáveis de idade entre 18 e 60 anos. A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Saúde, considerando o Termo de Consentimento Livre Esclarecido, critérios de inclusão e exclusão, riscos e benefícios, dentre outros fatores que compõem o conjunto de elementos para um parecer favorável na realização de pesquisas envolvendo seres humanos. Assim sendo, o instrumento de coleta de dados se constituiu de entrevistas com o uso de gravadores. As entrevistas foram marcadas com antecedência e todas realizadas nas próprias escolas. Deste modo, os dados foram coletados, categorizados e analisados pela Análise Textual Discursiva.

Nestes termos, infere-se que a Gestão Democrática é uma conquista importante dos trabalhadores e se constitui como ruptura do autoritarismo. Todavia, é preciso pensar na sua materialização e efetivação no chão das escolas, e neste manuscrito evidenciaremos esse processo em quatro escolas públicas inscritas na rede municipal da cidade de Manaus, haja vista que existem contradições no entendimento do processo da gestão democrática. As análises apresentadas neste texto tiveram como eixo norteador a pesquisa bibliográfica e de campo na perspectiva crítica, e se embasam em autores como: Dourado (2006), Oliveira e Bartolozzi (2007), Paro (2008), Luck (2008), além de outros autores que buscam conceituar a gestão escolar democrática como sendo aquela que viabiliza a participação coletiva de todos os sujeitos nos rumos que serão decididos na gestão nos níveis macro e micro do processo educacional.

A metodologia utilizada na execução da pesquisa é a de abordagem qualitativa, tomando como instrumento para coleta de dados uma entrevista semiestruturada em quatro escolas da rede de ensino pública municipal da cidade de Manaus. Foram entrevistados gestores, professores e pais, os quais responderam perguntas relacionadas à questão problematizadora sobre o entendimento do que seja gestão escolar democrática e a real prática deste modelo nas escolas da rede.

Com o intuito de discutir essa temática, organizamos este artigo em duas seções. A primeira seção se intitula “Os marcos legais e princípios da gestão democrática na educação pública”, e traz uma reflexão dos marcos legais e a totalidade destes documentos na construção da gestão democrática, com foco em pontuar esses princípios na Lei Orgânica do Município de Manaus, que em 1990 reafirmou os princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) no que cabe ao modelo de gestão das escolas públicas em Manaus.

Na segunda seção, analisamos a concepção dos gestores, professores e pais em relação à gestão escolar democrática: este tópico é importante em razão de apresentar as vozes dos sujeitos e da comunidade escolar, bem como suas impressões a respeito da gestão democrática. Em seguida, inferimos as considerações finais, onde pontuamos que nas escolas pesquisadas a comunidade escolar relaciona-se com regras e normas disciplinares: tal fato evidencia contradições no entendimento da Gestão democrática.

Marcos legais e princípios da gestão democrática na educação pública

A discussão sobre a gestão escolar democrática no Brasil tem se tornado um dos temas mais frequentes no campo educacional, principalmente a partir da promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), que estabeleceu, entre vários princípios, a gestão democrática para as escolas públicas no país, sendo em 1996 ratificada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei nº. 9.394/96 (BRASIL, 1996), conforme explicita o art. 14º manifestando que:

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

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

Esse princípio, em tese, sinalizou a possibilidade de todos os agentes envolvidos no processo educacional tomarem decisões de forma coletiva em favor da melhoria da gestão e da

qualidade do ensino, tanto nos aspectos administrativos quanto financeiros e pedagógicos. A gestão democrática também recebeu atenção na Lei nº. 10.172/01 (BRASIL, 2001), que aprovou o Plano Nacional de Educação, estabelecendo diretrizes, objetivos e metas a serem implementadas nas diversas etapas e modalidades da educação básica e superior, de modo a garantir o acesso, a permanência, a gestão democrática e a qualidade do ensino.

A Lei Orgânica do Município de Manaus, promulgada em 05 de abril de 1990 (MANAUS, 1990), reafirma também os princípios que são estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), no que cabe ao modelo de gestão das escolas públicas no município de Manaus. Segundo Caldas (2009), a gestão escolar da rede municipal, pelo menos em tese, atende aos princípios constitucionais da gestão democrática, porém, o Regimento Geral das escolas do município de Manaus, quando se refere ao modelo de gestão, usa termos como “co-gestão” (art. 105) e não o da gestão democrática (CALDAS, 2009).

Na tentativa de compreender os termos que são colocados pelo Regimento Geral das Escolas do Município de Manaus, esta mesma autora utiliza a fala de Hora (2009, apud CALDAS, 2009, p. 35) que diz que “é preciso perceber a tênue e proposital, porém fundamental diferença entre compartilhar e democratizar a gestão”, posto que:

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

Para Dourado (2006), as escolas públicas experimentam paradoxos, porque se dizem democráticas, mas têm dificuldades para vivenciar a gestão democrática e decidir seus projetos. Em alguns casos, permanecem as bases centralizadas do exercício e personalização do poder, em que a chamada à participação se converte em mais uma estratégia de controle. Talvez a concretização desse modelo de gestão democrática para as escolas públicas no Brasil ainda tenha que percorrer um longo caminho, porém é urgente que possa haver sinalizações concretas para pôr em prática uma educação que se mostre verdadeiramente justa e igualitária, como preconizam os ordenamentos jurídicos que tratam da educação, bem como o pensamento crítico.

Oliveira e Bartolozzi (2007), ao se referirem sobre esse modelo de gestão, compartilham da ideia de que para haver a sua efetivação no campo educacional é preciso que ocorra de fato a partilha nas decisões da escola, devendo ao mesmo tempo articular-se com processos de

descentralização administrativa. O que menos se vê na escola são atitudes de gestão democrática, visto que nela perpassam práticas que historicamente se consolidaram como autoritárias, que o discurso liberalizante mal consegue disfarçar.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em posto de direção, que se dizem democratas apenas por que são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir ditador “democrático” (PARO, 2008, p. 18-19, grifos do autor).

Neste contexto, a materialização das práticas democráticas no chão da escola torna-se inócua, visto estarem sempre pautadas numa relação direta de subordinação entre as relações de poder que constituem a nossa sociedade e que se manifesta claramente nas relações pedagógicas dentro da escola; esta situação ficou muito evidente nas falas dos sujeitos da pesquisa, como se mostrará mais adiante.

A esse respeito, Paro (2008) vem colocar que no dia a dia da escola, a administração, por ele denominada de gestão, costuma ser associada como chefia ou controle das ações de outros. Isso decorre do fato de que, diuturnamente, convivemos com o arbítrio e a dominação e quase não nos damos conta disso. É compreensível, portanto, o entendimento e a aceitação de que gerir, administrar, seja confundido com mandar, chefiar, controlar, regular e mais ainda, é a compreensão de que as pessoas que assumem esses cargos de gestores estão geralmente naquele posto em condição de cargos de confianças de políticos ou com a função de tolher qualquer sentimento que possa contrapor-se aos interesses dos mandantes e, em outras palavras, que possam ir ao encontro do sentido democrático de gestão.

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

resolvendo todos os problemas que permeiam o processo educacional, visto que a escola é um espaço de conflitos onde convivem interesses diversos (GARBIN; ALMEIDA, 2010).

Romper com estas práticas que se encontram cristalizadas nas mentes e nas ações dos ideólogos da educação brasileira implica, entre outras coisas, pôr em prática princípios já constitucionalmente estabelecidos na organização do fazer pedagógico e da gestão escolar, numa perspectiva que se mostre de fato democrática, como, por exemplo: construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e criação de colegiados (Conselhos Escolares), que passamos a discutir com brevidade neste texto.

a) Projeto Político Pedagógico

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

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

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

Visto por esse olhar, o PPP pode constituir-se como um fio condutor de toda ação educativa que se desenvolve na escola de forma autônoma e participativa, considerando todo o processo de modificação que ocorre na sociedade.

b) Conselho Escolar

Na implementação da gestão democrática, é importante que ela seja exercitada e vivenciada no dia a dia escolar. Para isso, é preciso que se criem condições concretas para o seu exercício. Neste sentido, a criação do conselho escolar pode contribuir para viabilizar o

processo democrático escolar em oposição às práticas centralizadoras ainda presentes nos processos pedagógicos e administrativos vividos neste espaço.

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

O artigo 14 da LDB nº. 9.394/1996 (BRASIL, 1996) em vigência, ao tratar sobre a gestão democrática, enfatiza no Inciso II que um dos componentes desse modelo de gestão é justamente a participação das comunidades escolares e em conselhos escolares ou equivalentes. Portanto, uma gestão que se pretenda democrática pressupõe a participação da comunidade nas decisões do processo educativo. Segundo Ciseski e Romão (2000, p. 70), o Conselho Escolar é:

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

Alcançar esses propósitos implica, entre outras coisas, que a participação seja uma realidade na escola, sendo necessário, para tanto, novos meios e ações que levem a repensar a cultura e organização escolar e da comunidade local, de forma que se rompa com as práticas autoritárias que resistem nas relações de poder constituídas no espaço escolar.

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

Neste sentido, quando a escola envolve professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, acredita-se que todos esses atores passam a tornar-se corresponsáveis pelo sucesso

da instituição, contribuindo para que esta se transforme em instância educadora, onde serão possibilitados espaços coletivos de trabalho e de aprendizagem.

Para Dourado (2006, p. 67):

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

A participação da comunidade escolar no processo de gestão das escolas da rede municipal também está contemplada no Regimento Geral das Escolas do município de Manaus, como destaca o art.14, inciso VIII: A escola, para funcionar, deverá obedecer aos seguintes requisitos: VIII – existência de Conselhos escolares ou equivalente (BRASIL, 1990). Observa-se, portanto, que as escolas municipais de Manaus pertencem a um contexto em que a participação da comunidade escolar em sua gestão é parte obrigatória de seu funcionamento, pelo menos no que cabe aos documentos legais. Fica implícito, com este documento, que a gestão das escolas deverá estar associada a uma ação conjunta de professores, alunos, funcionários e pais no sentido de integrarem, planejarem e encaminharem ações que objetivem atingir resultados coletivos construídos em um clima democrático.

Porém, é preciso ter clareza que essas práticas ainda não se constituem como ações efetivas nas escolas, visto que:

A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra-se um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades (PARO, 2008, p. 16).

Paro (2008) reafirma que a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração entre os sujeitos é um processo globalizante e que deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Saber o significado do que pensam os atores das escolas que conduzem o processo de gestão, tais como: gestores, professores e pais, pode esclarecer um pouco a situação do pensado e a distância do vivido pelos sujeitos sobre este assunto nas escolas pesquisadas. Este procedimento será especificado a partir dos resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada em quatro escolas da rede de ensino de Manaus.

Concepção dos gestores, professores e pais em relação à gestão escolar democrática

Os resultados das entrevistas realizadas possibilitaram ouvir os sujeitos, assim, suas impressões foram o ponto fulcral deste trabalho, pois além das dificuldades na logística quanto à localização das escolas, à participação e à pontualidade dos entrevistados, pode-se perceber a importância de saber ouvir em vários aspectos. Estes que vão desde a disciplina do pesquisador em não interferir até o cuidado de não fugir das questões sobre o tema de forma específica, acarretando o que Fazenda (1991) denomina de caráter educativo da pesquisa, em que o pesquisador acaba passando também por um processo educativo, inclusive em ouvir o outro.

Todos os questionamentos que foram sistematizados no roteiro de entrevistas com os sujeitos da pesquisa foram direcionados, em síntese, na perspectiva de se traçar um entendimento do conceito da gestão escolar democrática e como tem sido implementada nas escolas do município de Manaus, princípio consagrado na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e ratificado pela LDB nº. 9.394/1996 (BRASIL, 1996).

Ao realizar as entrevistas com os (as) gestores (as), professores e pais e/ou responsáveis, percebeu-se que embora eles já tivessem ouvido falar em gestão democrática, os conceitos ou entendimento do que seja gestão pauta-se sempre num conceito superficial.

Um fato que chamou atenção no perfil profissional dos gestores é que 75% deles não possuem formação em Pedagogia, e não possuem nenhuma formação em gestão escolar. Deste percentual, a formação é em Filosofia ou Sociologia, com uma segunda graduação em administração de empresas.

Sob esse olhar nos reportamos a Paro (2008), que observa que no Brasil um dos grandes problemas da Administração Escolar tem girado em torno de duas posições antagônicas: os que defendem modelos de administração escolar pautada em princípios e métodos desenvolvidos do modelo de gestão empresarial, fundamento na gestão gerencial, e os que defendem uma educação socialmente referenciada com princípios e fins da Gestão Democrática. O grande problema, na visão de Paro (2008), é que os métodos e as técnicas adotadas são semelhantes entre si, na medida em que se baseiam nos mesmos princípios gerais da Administração, ou seja, um modelo padronizado e que desconsidera as especificidades das escolas e dos sujeitos dela pertencentes; de outro lado, os que defendem a negação dessa conveniência na escola, colocando-se contra todo tipo de administração ou tentativa de organização burocrática, padronizadora e estandardizada pela defesa de uma educação inclusiva como direito e não como um serviço.

Corroborando Paro (2008) alertando que ambas as concepções podem incorrer em sérios erros se não trabalharem com a realidade concreta do sujeito, se não estiverem voltadas para a transformação social, garantido tanto a qualidade do ensino quanto a qualidade social dos sujeitos que dela pertencem.

A gestão democrática na visão de um dos gestores entrevistados significa “algo bom, só que a democracia não acontece na realidade nas escolas públicas” (informação verbal)⁴. Mesmo não havendo uma definição clara do conceito deste princípio, é notável pela posição dada que ela não acontece nas escolas públicas de Manaus. Para Luck (2008), uma boa gestão escolar depende, em muito, de uma boa liderança, e esse processo de liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar pessoas individualmente ou em grupo para,

[...] alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, que depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (LUCK 2008, p. 23).

Percebeu-se, com a pesquisa, que muitos gestores se dizem democráticos, mas apresentam atitudes que vão de encontro dos princípios da gestão democrática (art. 15º da LDB nº 9.394/1996) (BRASIL, 1996). Na fala dos professores sobre a mesma pergunta feita aos gestores, houve quase um consenso do que seja gestão democrática, ou seja, práticas de controle para atender aos interesses do capital em que as decisões se constituem de forma unilateral (gestor) e excesso de atos burocráticos do fazer pedagógico na escola. Na visão do professor da rede pública manauara, a “gestão democrática na escola ainda está se arrastando. Prova disso é que os gestores não são escolhidos pela comunidade, são indicações políticas” (informação verbal)⁵.

Deste modo, as considerações acerca da materialização da gestão democrática nas escolas de Manaus registram que há geralmente decisões que são tomadas por intervenção da política partidária, principalmente no que cabe à escolha dos gestores escolares, e não por eleição pela comunidade escolar.

Paro (2008, p. 45) considera que:

⁴ Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa.

⁵ Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa.

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

Nestes termos, são incipientes práticas que levem à escolha dos dirigentes escolares de maneira democrática, visto que ainda prevalecem velhos comportamentos do clientelismo, característico da cultura tradicionalista do Brasil. O segundo aspecto diz respeito à cultura do autoritarismo, que ainda é muito presente na escola.

A fala de Hora (2007) é relevante quando afirma que a escola como organização social e que pretenda ser democrática precisa pensar em um espaço em que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos tenham o direito de estarem bem-informados e de terem uma participação crítica na criação e na execução das políticas e dos programas escolares, rompendo com o autoritarismo que ainda é imperante na organização escolar. Para um professor da escola pública de Manaus, “a participação dos pais ainda é muito pouca. Eles é que tem que fazer mais essa cobrança para que haja a democratização” (informação verbal)⁶.

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

Com relação aos pais, buscamos fazer inicialmente o seguinte questionamento: o que seria participar das decisões administrativas, financeiras e pedagógicas da escola? Podemos inferir a partir das falas que a participação se resume em apenas participar como ouvinte das reuniões às quais são chamados e “pegar o seu filho e ajudar a trabalhar as tarefas de casa junto com o professor para que ele se saia bem para ter um bom aprendizado. Eu vejo isso como participação” (informação verbal)⁷.

⁶ Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa.

⁷ Informação verbal obtida no período da coleta de dados da pesquisa.

Não se percebeu em nenhum momento nas escolas pesquisadas uma preocupação dos dirigentes escolares com a escolha de membros dos pais e/ou responsáveis de alunos na composição de conselhos escolares que levassem como critério uma formação sociopolítica desses membros. Nos pressupostos de Gohn (2007), a participação democrática nas gestões escolares, dependerá, em muito, do grau de informação (ou desinformação) que seus representantes possuem; para esta autora, a participação da sociedade em modelos de gestão que se dizem participativos implica num engajamento popular que leve em consideração a opinião, o consenso e os conflitos como manifestação de geração de novos conhecimentos para a elaboração de estratégias que possam garantir a gestão escolar democrática e participativa. Portanto, a capacitação de todos os segmentos da organização escolar torna-se necessária para a construção de estratégias pedagógicas que de fato contribuam para a qualidade do ensino.

Considerações finais

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

A gestão democrática nas escolas públicas no estado do Amazonas e, em particular na rede pública municipal de ensino da cidade de Manaus, é contraditória em razão do sistema capitalista que busca uma sociedade engajada no clientelismo, no favorecimento político, no autoritarismo e na opressão, típicos das manobras do Capital, que bloqueia qualquer fator criativo ou autônomo dos sujeitos, em especial no campo da educação, levando a equívocos no que seja gestão democrática, haja vista o adormecimento ou consentimento nas atitudes que passam a ser banais no cotidiano da escola, embora algumas falas denunciem também tais atitudes e a não concordância.

Porém, embora consideremos o aspecto negativo demonstrado nas falas dos sujeitos, não podemos deixar morrer a gestão democrática nas escolas e nem desesperarmos quanto a sua necessidade em um Estado Democrático que garanta a todos o acesso a uma educação pública, gratuita e de qualidade, principalmente nos tempos atuais, em que a educação e a própria democracia sofrem duros ataques de governos conservadores.

É preciso sim resistir ao discurso que tende a empresariar o significado da educação e da gestão que cada vez mais tem primado por um ideia que minora a capacidade do Estado de gerir as políticas sociais, entre elas a política educacional. É preciso ampliar essa discussão nas escolas, nos cursos de formação inicial e continuada de professores, além da implementação na prática de uma forma em que haja não só a participação quantitativa, mas o exercício constante de diálogo com o todo social que rodeia a escola de forma intencional e constante, sem a aceitação de um conceito simplista e burocrático de gestão e a efetivação de um constante e contraditório caminhar em busca da construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 dez. 2022.

BRASIL. **Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em: 10 dez. 2022.

CALDAS, E. C. R. **Gestão Escolar e Participação da Comunidade – Zonas Leste de Manaus**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Amazonas, AM, 2009.

DOURADO, L. F. **Gestão da Educação Escolar**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FAZENDA, I. (org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1991.

GARBIN, T.; ALMEIDA, J. **Gestão Escolar Democrática: Limites e possibilidades – uma discussão sempre necessária**. Cascavel, PR: Secretaria da Educação, 2010. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_tereza_garbin.pdf. Acesso em: 15 ago. 2010.

GOHN, M. G. **Conselhos Gestores e participação sociopolítica**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

HORA, D. L. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MANAUS. Lei **Orgânica do Município de Manaus**. Manaus, AM: Prefeito Municipal, 1990. Disponível em:
<https://www.mpam.mp.br/images/attachments/article/4839/LeiOrganicadomunicipiodeManaus2008.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2022.

OLIVEIRA, D.; BARTOLOZZI, E. Gestão democrática do ensino público. *In*: DUARTE, A. M. C.; DUARTE, M. R. T. **Termos da legislação educacional brasileira**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 2008.

ROCHA, M. J. F. A associação de pais e professores e a gestão democrática na escola. **UNirevista**, v. 1, n. 2, 2006.

ROMÃO, J. E.; CISESKI, A. A. Conselhos de Escola: coletivos instituintes da Escola Cidadã. *In*: GAGOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (org.). **Autonomia da Escola**: Princípios e propostas. 3. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

VASCONCELOS, C. S. **Planejamento**: Projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 19. ed. São Paulo: Libertadora editora, 2009.

CRedit Author Statement

Reconhecimentos: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM).

Financiamento: FAPEAM.

Conflitos de interesse: Não.

Aprovação ética: Comitê de Ética da Universidade Federal do Amazonas.

Disponibilidade de dados e material: Os dados e materiais utilizados no trabalho estão disponíveis para acesso na base da Biblioteca Virtual da UFAM.

Contribuições dos autores: Edilberto Santos Moura: pesquisou a temática, caracterizou e construiu a base teórica conceitual. Iraci Carvalho Uchoa e Arminda Rachel Botelho Mourão: analisaram e organizaram o caminho metodológico, bem como corrigiram normas da ABNT.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.
Revisão, formatação, normalização e tradução.

