

# ELEIÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM PERNAMBUCO: AUTONOMIA DA COMUNIDADE ESCOLAR OU INDUÇÃO DEMOCRÁTICA

José Everaldo dos **Santos** – UFPE

Alice Miriam Happ **Botler** – UFPE

## INTRODUÇÃO: A DEMOCRACIA NO BRASIL E A EDUCAÇÃO

Este artigo aborda a eleição de gestores escolares em Pernambuco e tem como objetivo analisar a política de democratização da gestão escolar através da adoção das etapas processuais componentes do Projeto Escola Democrática implantado a partir do ano de 2001. O foco de análise foi a terceira edição do projeto realizada em 2007 quando os candidatos a gestores escolares precisaram participar de quatro etapas processuais: seleção interna, capacitação, eleição e designação.

Contrastamos a política de democratização da escola dos anos 2000 ao movimento social mais amplo que exigia abertura dos espaços sociais para as práticas democráticas. Assim, a Constituição de 1988 veio referendar a ampliação dos espaços de participação popular, contudo, em contraposição à ausência de mecanismos democráticos estruturados significou o distanciamento entre a conquista da democracia política e de direitos sociais, econômicos e culturais. Tal fato dificultou o processo de (re)democratização brasileira porque os antigos bolsões autoritários garantiram a presença no governo, refazendo os discursos e mantendo-se no centro dos regimes eleitos (MARTINS, 2001).

Essa ótica, marcada pela desvalorização dos princípios democráticos e pela mercadologização das relações sociais, fomenta a descrença teórica e prática na democracia, agravada pela complexificação das relações mercantis que impõem a lógica da competitividade sob o signo do individualismo e gera um sistema restritivo, no qual a liberdade deixa de ser valor e direito universal e se configura como sendo individual (TORRES, 2001).

A reforma do Estado brasileiro levada a efeito através da adoção do gerencialismo a partir da década de 1990 adquire maior proporção do que a simples modernização da administração sugerida por expressões *reinvenção do governo*, *ação orientada para os resultados*, *accountability* entre outras. Trata-se de uma (re)formulação das funções do Estado, que se caracteriza como a reinvenção do espaço público sob a ótica utilitarista, economicista e anti-democrática (TORRES ET AL, 2001).

Se concebermos a democracia como um processo crescente de politização rumo à socialização do poder (COUTINHO, 2002, p.22) que se efetiva mediante a conquista da igualdade não apenas formal, mas substantiva, constatamos que estamos distantes da consolidação dos ideais

democráticos em nossa sociedade (FRIGOTTO, 2002).

Tal constatação, longe de imobilizar os defensores da democracia, se configura como um espaço para a fomentação de ideias e ações que se materializam em práticas e experiências positivas que ajudaram a expandir a democratização na sociedade como um todo. Assim compreendemos a escola como espaço privilegiado para o aprendizado e vivência da democracia que não pode restringir-se ao acesso aos bens culturais nem

(...) pode consistir apenas em que um operário manual se torne qualificado, mas em que cada 'cidadão' possa se tornar 'governante' e que a sociedade o coloque, ainda que 'abstratamente', nas condições gerais de poder fazê-lo: a democracia política tende a fazer coincidir governantes e governados (no sentido de governo como consentimento dos governados), assegurando a cada governado a aprendizagem gratuita das capacidades e da preparação técnica geral necessárias ao fim de governar (**GRAMSCI** apud MOCHCOVITCH, 1990, p. 55).

A função social da escola adquire novos contornos, pois expande seus limites de atuação, passando de socializadora do saber historicamente construído para atender também a necessidade de formação de cidadãos capazes de exercer o poder por meio do governo.

É nestes termos que a partir da década de 1990, atenção especial passou a ser dedicada ao campo da democratização da gestão do ensino e mais especificamente à gestão escolar que deveria responder aos padrões globais consensuados pelas organizações internacionais para a educação.

Este processo, no entanto, não ocorreu de forma harmoniosa: por um lado os gestores eleitos assumem a liderança do trabalho coletivo das escolas e passam a representar os interesses da comunidade escolar que os escolheu e, por outro, se veem impelidos a assumir a função de gerentes prepostos do Estado reduzindo seu campo de ação à busca do alcance dos objetivos de quem lhes outorga, mediante contratualização, o "poder" de conduzir os rumos de uma instituição escolar. Este e outros conflitos são nosso objeto de interesse neste artigo.

Para tanto, discorreremos a respeito de aspectos de fundamentação, como a gestão democrática da escola, destacando a experiência de Pernambuco, o que inclui a análise de parte dos dados coletados em estudo realizado a partir de questionários aplicados a gestores eleitos neste Estado.

## **AUTONOMIA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA**

Inscrita no campo dos direitos essenciais, ao lado da moradia, saúde, segurança, entre outros, a educação hoje se configura como espaço propício ao exercício da democracia pela abertura ao diálogo com os sujeitos que a compõe, buscando a formação integral dos cidadãos. No

entanto, a lógica neoliberal a associa à promoção dos padrões de desenvolvimento econômico e à autonomização do cidadão, reduzindo os processos pedagógicos.

Esta lógica se materializa através da descentralização política que, na conjuntura educacional brasileira, adquire características de desconcentração e transferência de responsabilidades às unidades de ensino, distanciando-se da construção da escola pública, laica, gratuita e de qualidade defendida pelos educadores.

Perde-se a noção de empoderamento, e a autonomia se limita a ser “(...) uma faceta da subordinação da escola à lógica da acumulação capitalista” (NEVES, 2002: p.165). Assim, há correlação entre os conceitos de autonomia aplicados na educação e a praticada nas empresas numa clara mercadologização do setor educacional. Esta mudança repercute nas diversas concepções de administração escolar. Hoje, o termo gestão inclui autonomia como um

(...) conceito relativamente novo, superador do enfoque limitado de administração, e se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira. (LÜCK, 2006a, p. 27).

Esta reconfiguração identitária se materializa no Brasil a partir da década de 1990 na política educacional centrada prioritariamente na reorganização da gestão escolar baseada na participação nas tomadas de decisões coletivas. A comunidade escolar participando em variados espaços de decisão vai, aos poucos, incorporando as práticas democráticas e, com isto, efetivando a autonomia, o que configura uma nova cultura democrática, inscrita num contexto em que se “(...) acentua a necessidade da ação coletiva compartilhada” (LÜCK, 2006a, p. 96).

A efetivação da autonomia na escola se daria através da implantação dos conselhos escolares, garantida a participação de representantes dos segmentos da comunidade escolar e a elaboração do projeto político-pedagógico da escola. Houve certa pressão na institucionalização da democracia na escola brasileira que se daria pela via da autogestão a partir de um esforço de análise das questões pedagógica, administrativa e financeira adversas em sua realidade particular. Esse movimento acabou forjando algumas práticas que comprometeram a democratização, seja pela composição aligeirada dos órgãos colegiados, seja pelos aspectos burocráticos que levaram à elaboração de projetos político-pedagógicos apenas como instrumento legal-formal quando deveriam ser mecanismos de “(...) compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas” (LÜCK, 2006a, p. 44).

As mudanças nas formas de administração escolar são reconhecidas, mas vale destacar que

o caminho de democratização da gestão da escola proposto pelos governantes está imerso em uma lógica economicista-instrumental que subjaz ao projeto de sociedade global e, no caso brasileiro, a política educacional tem requerido ajustes nas formas de gestão do sistema de ensino e das escolas, dando origem a novos modelos de gerenciamento.

Emerge de tais práticas um paradoxo: pretende-se uma escola democrática que garanta conquista de autonomia e descentralização, mas não se admite que esta democratização se limite à formalidade ou se reduza à participação representativa obrigatória que em nada reforça a tomada e exercício do poder decisório, pois

É de facto impossível democratizar a escola autoritariamente, à força ou através de golpes legislativos; descentralizar a administração escolar apenas a partir de decisões centralizadas, doar a autonomia às escolas, ou condená-las a uma autonomia que os actores escolares desprezam ou se recusam a assumir (LIMA, 2002: p.50).

Numa perspectiva gramsciana caberia à escola desenvolver uma cultura "contra-hegemônica", tanto para demonstrar que os interesses neoliberais não representam os seus valores "naturais" ou "desejáveis", quanto para expressar politicamente seus próprios interesses. Os atores que fazem a escola encontram alternativas para ultrapassar os aspectos formais da democratização via diversas experiências bem sucedidas de consolidação democrática, como a atuação responsável de conselhos que favorecem a participação na tomada de decisões e a estruturação de projetos político-pedagógicos com objetivos e responsabilidades bem definidos que favorecem o processo de empoderamento e autonomia das escolas, entre outros.

Para que os gestores possam colaborar com a construção de uma cultura escolar voltada não apenas para a transmissão do conhecimento, mas para a formação de cidadãos atuantes em uma sociedade política é necessário rever as práticas que orientam o trabalho gestor nas escolas, adotando estratégias de democratização da gestão escolar que incluam gradativamente os aspectos pedagógico, administrativo e financeiro da gestão, até a eleição de gestores.

Para melhor compreendermos o sentido da eleição de gestores no contexto da democratização, analisamos a experiência do Estado de Pernambuco a partir da implantação do Projeto Escola Democrática.

## **A ELEIÇÃO DE GESTORES COMO ALTERNATIVA À DEMOCRATIZAÇÃO: A EXPERIÊNCIA PERNAMBUCANA**

A eleição de gestores escolares se constitui em uma das conquistas democráticas alcançadas no contexto das reivindicações dos educadores, tornando-se uma forma para romper com a prática

unilateral clientelista da indicação política, que delegava aos representantes do legislativo e do executivo a função de escolher e indicar os dirigentes escolares. Em contrapartida, as escolas se transformavam em currais eleitorais onde os gestores buscavam atender aos objetivos de quem os havia colocado no cargo (PARO, 2003).

Considerando que a Constituição Estadual de Pernambuco apenas reafirma o princípio da gestão democrática, não há nenhuma inovação em relação ao texto da Constituição Federal. No artigo 183, a associação entre gestão democrática e participação fica mais clara: “A lei assegurará às escolas públicas, em todos os níveis, a gestão democrática, com participação de docentes, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade” (PERNAMBUCO, 1989). Em seguida esclarece como se efetivará a gestão democrática nas escolas públicas: “A gestão democrática do ensino público será consolidada através dos Conselhos Escolares” (op. cit. 1989).

A Lei 11.014 de 23 de dezembro de 1993 lançou as diretrizes normativas para a implantação dos conselhos escolares no âmbito do Sistema Estadual de Ensino, contudo não se registraram avanços consideráveis em relação à democratização das unidades de ensino, pois a prática clientelista que figurava na escolha dos dirigentes se transferiu para a escolha dos membros do conselho que ficavam encarregados de referendar as decisões do diretor que era ao mesmo tempo presidente do conselho.

A democratização do acesso ao cargo de gestores escolares se deu com a implementação da primeira edição do “Projeto Escola Democrática” que instituiu o processo seletivo-eletivo para a provisão do cargo de gestores escolares na Rede Estadual de Ensino, em setembro de 2001. Na ocasião poucas escolas apresentaram candidatos o que levou à deflagração de novo processo em abril de 2002 com o objetivo de ampliar o número de escolas participantes do Projeto Escola Democrática. Desse modo os educadores, funcionários, alunos e pais da rede estadual tiveram a oportunidade de deliberar acerca de quem conduziria os rumos das unidades escolares por um período de quatro anos.

A experiência pernambucana no tocante à eleição de gestores é tardia, considerando que alguns sistemas já haviam implantado o mecanismo desde a primeira metade da década de 1980, como aponta Paro (2003).

Houveram alguns problemas que tumultuaram o andamento do projeto em algumas escolas, mas embora os limites sejam um interveniente que não pode ser desconsiderado, as primeiras edições do Projeto Escola Democrática no ano de 2001 e 2002 se configuraram como um considerável avanço na ruptura com a indicação política, favorecendo a autonomia institucional, numa demonstração de que “o aprendizado da democracia (...) faz-se em micro-espacos sociais para progressivamente elevar-se ao cimo do Estado” (ROSENFELD, 2003: p. 71).

Em suas primeiras edições o Projeto Escola Democrática se organizou como modelo misto

combinando seleção interna com eleição direta para definição do acesso ao cargo de gestores escolares. Segundo dados da Secretaria de Estado de Educação e Cultura o processo atingiu cerca de 30% das escolas da Rede Estadual de Ensino, configurando-se como projeto piloto.

A terceira edição do Projeto Escola Democrática foi deflagrada a partir da promulgação do Decreto Nº 27.928 e da Portaria Nº 3.702 e atingiu cerca de 70% das escolas da Rede. Nesta edição as etapas processuais foram ampliadas em relação às duas edições anteriores, passando a contar com seleção interna, capacitação, eleição e designação, conforme o que se segue.

**I. A seleção interna:** o concurso interno se presta conforme o decreto aponta no artigo 3º, inciso I, a “comprovar o conhecimento do candidato acerca de temas essenciais à função pleiteada” (op. cit.).

De acordo com Paro (2003) muitos sistemas escolhem seus gestores escolares via concurso a fim de nomear, após aprovação, os candidatos que correspondam às expectativas relacionadas ao conhecimento técnico específico das temáticas de gestão escolar. Nestes casos o autor aponta como virtudes essenciais do concurso: “(...) a objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do candidato” (op.cit. p.19) embora considere que é insuficiente, uma vez que “ele não se presta à aferição da liderança do candidato diante do pessoal escolar e dos usuários da escola pública” (op. cit. p.21).

De caráter eliminatório, o concurso responde à impessoalidade, uma vez que todos os candidatos passarão pela mesma prova com a mesma abordagem de conteúdos. Dentre os conteúdos constantes das questões estão conhecimentos de Língua Portuguesa, legislação educacional, administração escolar e gestão de pessoas na escola. Para ser aprovado o candidato deveria obter no mínimo 50% de acertos, além de atender a outros aspectos: ser professor efetivo da rede estadual de ensino, possuir no mínimo 05 anos de regência, dispor de carga horária para cumprimento de jornada semanal de 40 horas-aula, não possuir penalidade administrativa nem criminal e possuir habilitação plena em qualquer área do conhecimento (Pernambuco: 2007a).

Vale destacar que o item 2.2 da Portaria 3.702 tornou facultativa a realização da prova escrita no caso de quem já havia sido aprovado nas provas aplicadas nos processos anteriores. Outro aspecto que merece ser ressaltado diz respeito à validade da aprovação na seleção que durará 8 (oito) anos, conferindo ao aprovado a possibilidade de concorrer em 2 (duas) eleições consecutivas sem precisar se submeter à outra avaliação escrita de acordo com o artigo 5º do referido Decreto. (op. cit.).

**II. A capacitação:** inscrita como uma das novidades inseridas no Projeto Escola Democrática em sua terceira edição, se configura por meio da “(...) participação em curso promovido pela Secretaria de Educação e Cultura, destinado ao esclarecimento de responsabilidades, atribuições e

compromissos a serem assumidos no exercício da função” (op. cit).

O conteúdo da capacitação foi dividido em quatro eixos onde o gestor escolar é conceituado como: especialista em gestão (conhecimentos técnicos específicos), em gente (motivação e liderança), em educação (escola e relações sociais) e em resultados (visão estratégica).

**III. A eleição:** “(...) direta e secreta, mediante sufrágio universal, envolvendo a comunidade escolar, somente podendo dela participar o candidato que tiver cumprido as etapas (...) anteriores” (op. cit. art. 3º, inciso III). O processo seletivo-eletivo foi composto das seguintes fases que ocorreram simultaneamente: composição da comissão eleitoral; deflagração da campanha eleitoral; realização dos debates e pleito eleitoral.

Poderiam participar da eleição o máximo de 3 (três) candidatos por escola, obedecida a classificação obtida na seleção e comprovada a participação mínima exigida na capacitação. (PERNAMBUCO, 2005c).

A comissão eleitoral foi o órgão responsável por toda a tramitação do processo eleitoral. Deveria ser composta por: 2 professores; 2 servidores administrativos; 2 alunos maiores de 12 anos e 2 pais ou responsáveis de alunos. Caso não houvesse número suficiente de representantes de cada segmento, o conselho escolar ou a direção da escola indicaria representantes de outros segmentos para completar a sua composição. A eleição dos membros da comissão deveria ser realizada em assembleia convocada para este fim de acordo com as orientações constantes na Portaria.

Para assessorar os trabalhos da Comissão Eleitoral foram organizadas Comissões Regionais de Gestão Escolar e uma Comissão Estadual de Gestão Escolar, ambas constituídas de 5 servidores cujos nomes foram publicados no Diário Oficial do Estado de Pernambuco.

**IV. A designação:** esta etapa coloca como exigência a assinatura, por parte dos candidatos a gestão escolar, do Contrato de Gestão, instrumento em que se inscrevem as obrigações dos gestores eleitos com vistas ao atendimento dos objetivos pré-determinados e padronizados para toda a Rede Estadual.

Por meio do Contrato de Gestão os gestores eleitos se viram impelidos a buscar alternativas para alcançar “(...) objetivos (...) mas dentro da margem de liberdade que lhes é proporcionada para atender aos objetivos do capital” (PARO, 2005, p.74). Em outras palavras, durante a experiência de gestão, os gestores eleitos teriam que buscar alternativas para cumprir com o Plano de Ação que apresentaram à comunidade escolar e atender às determinações fixadas nos Contratos de Gestão.

O grande risco da injunção do Contrato de Gestão, considerado autoritário e antidemocrático, é a transformação dos gestores eleitos democraticamente em “gerentes educacionais e (que) as comunidades local e escolar acabem se inscrevendo nos diversos órgãos

colegiados prescritos na legislação federal. (NEVES, 2002, p.171).

Considerando ainda nosso objetivo de verificar se os gestores estão conseguindo efetivar a gestão democrática nas escolas, supomos que a eleição como acontecimento pontual de exercício da livre escolha não é suficiente para garantir a vivência dos valores do *ethos* da democracia, pois não se institui democracia apenas por força de decreto ou regulamentação, como afirma Torres (2001). Outro aspecto que consideramos frágil no processo seletivo-eletivo do Projeto Escola Democrática são as contradições entre as fases processuais marcadamente mercantis num claro antagonismo ao objetivo a que se propunha, a democratização acaba sendo reduzida à transferência de responsabilidades aos gestores que poderiam assumir a função de prepostos do Estado, ou em um extremo pensariam ser o próprio Estado assumindo posturas de mando e exercendo dominação coercitiva sobre os colegas (GRAMSCI, 2004, p. 24). Outra questão a considerar diz respeito à vigência dos contratos de gestão que podem se tornar impeditivos e restritivos, uma vez que sugerem metas a serem perseguidas e alcançadas pelos gestores eleitos que podem, dessa forma, esquecer de seus próprios planos de ação.

Para chegar a ser verdadeiramente *lócus* democrático “A organização acadêmica deverá ser reorganizada e vivificada de alto a baixo” (op. cit. p. 41), o que demanda a consolidação de uma nova cultura entendida como “(...) um modo de viver que se produz e reproduz por meio de um projeto de formação” (VIEIRA, 1999, p. 61) que prescinde da participação dos que fazem a escola, incluídos aqui gestores, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade.

## **O QUE PENSAM OS GESTORES ELEITOS?**

Com o intuito de conhecer e analisar a política de democratização e o processo de eleição de gestores, escolhemos 336 escolas do universo de 1051 unidades escolares da Secretaria de Educação e Cultura de Pernambuco que participaram do Projeto Escola Democrática, fizemos contato com os gestores eleitos, consultando-os sobre a possibilidade de responderem ao questionário que enviaríamos e, por fim, enviamos questionários. Apenas doze dirigentes responderam.

Os questionários abordaram três categorias centrais que tomamos como referência: democracia, gestão escolar democrática e Projeto Escola Democrática. Optamos pela análise de conteúdo por oportunizar a descrição objetiva e sistemática do conteúdo das comunicações para interpretá-las. A partir da análise temática, escolhemos um recorte específico do Projeto Escola Democrática para este artigo, aqui utilizado para analisar as opiniões, valores, crenças e tendências dos sujeitos em relação ao processo de eleição.



Assim, quando abordaram o processo de eleição em contraposição à indicação política, a maioria dos gestores afirmou estar satisfeita em relação ao Projeto Escola Democrática, conforme o que se segue:

Todas as etapas do processo de gestão democrática foram muito bem postas pelo governo do estado, pois a seleção era para selecionar os mais capacitados, a capacitação foi sem dúvida um momento de aprendizagem ou um treinamento para o melhor desempenho, a eleição trouxe a comunidade escolar para decidir dentro da escola o seu melhor candidato e a designação, o ato final do governo para aqueles que tiveram êxito nos seus objetivos. (G4)

Participei de todas as etapas e todas foram muito proveitosas e tem contribuído com a democratização no espaço escolar. A capacitação nos oportunizou aprender sobre o que significa o trabalho voltado para a participação, a importância de trabalhar com colegiados envolvendo todos no processo educativo. A eleição é uma forma de a comunidade exercitar a democracia, participando da escolha do gestor da escola. (G10)

A segunda etapa do processo, a capacitação, foi positivamente avaliada, pois esta possibilitou maior familiarização dos candidatos com os conteúdos específicos da área de gestão. O estudo de aspectos inerentes à gestão escolar é investimento necessário num contexto global de mudanças, a capacitação possibilitou inserção nas discussões atuais sobre gestão escolar.

Algumas dificuldades ocorridas durante o processo foram também explicitadas:

As etapas processuais em geral foram boas. A prova escrita foi boa, só que o diretor que já se encontrava na direção de escola teve pouco tempo para estudar. E a eleição de um modo geral foi um processo desgastante, visto que aconteceu sem uma preparação devida da comunidade escolar interna e externa. Apesar de ter participado de duas eleições é preciso muita garra, transparência e amor à causa para a consolidação deste espaço. (G2)

De acordo com os gestores, alguns contratempores relativos ao comportamento da comunidade escolar, tal como o patrocínio político que alguns candidatos conseguiram através da distribuição de cestas básicas, santinhos e outros materiais propagandísticos, tornaram a eleição conflituosa. Tais fatos são encarados como inerentes ao processo que está em desenvolvimento, conforme explicita um dos sujeitos:

Em algumas escolas aconteceram problemas como campanha política partidária com verbas de políticos. Com isto algumas pessoas não tinham outro modo de participar senão unindo-se a outros partidos ou enfrentando sozinho e sem dinheiro. (G2)

Na capacitação os então candidatos estudaram questões referentes à sua futura atuação e

foram orientados a produzir um Plano de Ação que fundamentaria a prática dos que viessem a ser eleitos. A respeito destes documentos, os gestores são unânimes em afirmar que o Plano foi elaborado a partir de um diagnóstico da situação da escola, considerando aspectos administrativos, pedagógicos, físicos e de rendimento, para servir de base para a proposição de objetivos e metas, conforme a seguinte expressão:

Primeiro elaboramos um diagnóstico da escola onde eram analisados os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades para, a partir dos mesmos, traçar a prática de uma gestão. (G1)

De acordo com os gestores, os conteúdos trabalhados não ficaram na dimensão teórica e foram basilares na constituição dos planos de ação que orientariam a sua prática efetiva pós-eleição.

Vencida esta etapa os candidatos passaram pela eleição e, por fim, pela designação. Esta última etapa, incluiu a exarcação da portaria de nomeação, bem como a assinatura de um Contrato de Gestão. Quando questionados a respeito das semelhanças e diferenças entre este e os Planos de Ação anteriormente elaborados e apresentados à comunidade escolar, os gestores afirmam conformidade:

De modo geral, ambos procuram priorizar metas na busca de uma educação de qualidade. Evasão, repetência, recursos insuficientes são preocupações similares. (G6)

Apesar de perceberem coesão entre suas propostas e a da Rede através do Contrato, alguns gestores apontam para dissonâncias, conforme demonstrando:

(...) diferenças: o plano de ação é um projeto de intervenção, elaborado a partir da situação real da escola com metas de longo alcance. O contrato traz metas de curto prazo que, para serem alcançadas, necessitam de uma estruturação de todo o cotidiano escolar. É impossível alcançar o êxito sem dispormos de recursos humanos, no mínimo. (G3)

Compreendemos a partir da colocação dos gestores que subjaz uma ótica gerencialista na política estadual de educação, o que limita os processos de democratização que estão se efetivando a partir da experiência seletivo-eletiva do Projeto Escola Democrática. Conforme Gunther e Monteiro (2003), isto poderia reduzir o ideário democrático ao mero exercício do voto, o que significaria a instituição de experiências democráticas sem a consolidação efetiva da democracia. Esta perspectiva é apontada por um gestor que afirma que o fato de ter um termo contratual único para todo o Estado distorceu o processo pela uniformização da rede:

O processo foi truncado. Parece que esses contratos são os mesmos para todas as escolas. Eles não foram baseados nos planos dos gestores, mas nas

políticas educacionais vigentes. Dessa forma, são observadas muitas diferenças. (G12)

Quando questionados a respeito da manutenção do Projeto Escola Democrática, os gestores foram unânimes em afirmar que isso deve acontecer como demonstrado no seguinte fragmento:

Pelo menos na nossa realidade foi fantástico. Por exemplo: Vimos numa mesma casa o pai votando em uma candidata e a filha na outra concorrente - tudo isto com respeito, sem pressão e agressão. Com certeza, em Pernambuco, a educação, o "ambiente escola" ganhou muito com este processo de gestão. (G5)

Observamos que não é apenas a possibilidade de expor opiniões e concepções por meio do exercício livre do voto que se configura como avanço e se consolida como movimento pedagógico, mas também nas relações de liberdade que se aprende a respeitar as divergências e expor pontos de vista. Isso seria uma das funções essenciais da escola que se quer democrática, efetivada não por discursos, mas pela prática coerente de respeito às diferenças num processo que é formativo (LÜCK, 2006).

Outra característica que favorece a manutenção do Projeto Escola é a possibilidade de aprofundar a transparência nas relações entre gestão e corpo pedagógico da escola:

Manteria. O processo democrático deve ser incentivado por oferecer mais transparência, competência e resultados positivos. (G6)

Seria mantido. Acho importante o processo seletivo, eletivo e de capacitação, pois dá ao gestor maior senso de segurança e compromisso. (G9)

Este posicionamento favorável à manutenção do processo seletivo-eletivo para escolha dos gestores é corroborado por Paro (2003), ao afirmar que nenhum dos que experienciaram outras formas de provisão do cargo de dirigentes escolares sequer admitem retroceder à indicação política marcada pelo clientelismo.

Apesar de serem favoráveis à manutenção do Projeto, alguns gestores sugerem mudanças a fim de promover avanços:

Alteraria o modelo de avaliação escrita. Todos os candidatos deveriam realizar uma prova dissertativa não eliminatória. Instituiria apresentação de curriculum, curso de capacitação de quarenta horas semanais sobre administração pública, legislação referente à Constituição Federal, Estatuto da Criança e Adolescente, LDB, Projeto Político-pedagógico, educação fiscal, agenda ambiental na administração pública, Código Civil, apresentação de um plano de ação com autonomia para implementação, execução e avaliação, realizaria debates nos turnos existentes na unidade

escolar e eleição com voto universal para três candidatos contendo apenas o nome do candidato a gestor escolar como etapa concluinte do processo. (G11)

A referência ao voto universal explicita a insatisfação do gestor em relação ao fato de a eleição ter recebido o voto apenas de professores efetivos, funcionários, um responsável (pai ou mãe) de cada aluno e os alunos maiores de 12 (doze) anos. Nestes termos, observa-se a sugestão de ampliar a possibilidade de voto aos professores de contrato temporário e aos funcionários de outros órgãos que, cedidos, têm exercício na escola, caminhando assim para o sufrágio universal entendido como “método de construção democrática” (LIMA, 2008: p.37).

Apesar dos limites e críticas, há concordância quanto ao amadurecimento da comunidade escolar em relação à consolidação democrática na escola:

Apesar de todo o desgaste ocorrido nas eleições de algumas escolas, acreditamos que as mesmas devem permanecer buscando um amadurecimento nesse processo. Indubitavelmente, o processo eletivo favorece a prática da democracia e tira das mãos de pessoas não qualificadas a indicação de diretores e, conseqüentemente, a gestão das escolas. Fica mais difícil assumirmos todas as questões postas no contrato, quando a execução do plano não depende apenas da nossa capacidade de liderança. Sabemos que cada escola tem a sua realidade e percebemos isso como um grande desafio em nossa gestão. (G12)

De acordo com a expressão deste gestor, o instrumento empregado pelo governo do estado para formalizar o compromisso com os candidatos eleitos acabou exercendo caráter restritivo, uma vez que as realidades diversificadas das escolas da rede não foram consideradas, além de que buscar a adaptação entre Plano de Ação e Contrato parece ter se configurado como tarefa difícil.

Percebemos a partir das colocações dos sujeitos que há clareza a respeito das concepções iminentes ao Projeto Escola Democrática e, embora fique evidente que limites – sejam da parte do governo, sejam da parte da comunidade escolar – tenham estado presentes nas etapas processuais, há uma coerência manifesta pela totalidade dos gestores no sentido da manutenção da nova forma de provisão ao cargo de dirigentes escolares no Estado de Pernambuco.

## **Considerações**

Os dados fornecem subsídios para compreender questões levantadas desde o início da pesquisa com o olhar abastecido pelas concepções agora manifestas, seja através do mergulho na literatura correlata, seja por informações fornecidas pelos sujeitos.

Revisitando as etapas processuais do Projeto Escola Democrática, percebemos que a

capacitação – uma das etapas inseridas na terceira edição – foi avaliada de forma muito positiva pelos gestores. Este fato se deve, a nosso ver, basicamente à lacuna de tais questões no processo de formação dos professores. A oportunidade de aproximação das temáticas inerentes à área de gestão se configurou como uma possibilidade de atualização pedagógica e se substanciou na composição dos planos de ação que retrataram muitos dos aspectos trabalhados na capacitação.

Assim, nossa hipótese inicial de que as escolas estaduais que participaram da terceira edição do Projeto Escola Democrática transitavam entre a vivência da democracia e se viam solapadas a atender as amplas determinações burocráticas do sistema se confirma.

Inicialmente, supúnhamos que os gestores eleitos estariam agindo com passividade para atender às determinações contratuais, assumindo o lugar de prepostos do Estado em termos gramscianos. Porém, as respostas coletadas nos fornecem um novo perfil dos gestores, após a análise que desenvolvemos, fica muito claro que os gestores estão conscientes de que a eleição de diretores como ápice do Projeto Escola Democrática não é a panacéia que revolucionará a Rede Estadual de Ensino, mas que já é possível ensaiar novas relações no cenário educacional depois da experiência vivenciada após três edições do referido projeto.

Ao final, concluímos que o processo de democratização da gestão escolar deflagrado em Pernambuco via implementação e aperfeiçoamento da eleição para gestores, mesmo marcado por uma lógica gerencialista manifesta na forma de indução democrática ou outorga de autonomia, colaborou para fazer aflorar mais comprometimento, maior engajamento político e configura-se como um mecanismo de empoderamento e autonomia da comunidade escolar, inclusive no que tange ao enfrentamento dos engessamentos ainda vigentes na realidade da escola pernambucana.

Seguindo a linha do pensamento de Gramsci constatamos a partir da análise da literatura e dos dados obtidos neste trabalho que se manifesta nas concepções inscritas nas falas dos gestores que anunciam novas práticas de favorecimento de relações escolares marcadas pela possibilidade da discussão democrática e da abertura à participação consciente, livre e crítica.

Parece ser possível afirmar que a escola pernambucana ensaia uma nova função social que ultrapassa o limiar de propagação do conhecimento historicamente construído e se enquadra na perspectiva de Gramsci na consolidação de um espaço onde seria possível, livre e criativamente, oportunizar o aprendizado necessário para o público vir a ser governante, por meio da aprendizagem concreta do entendimento entre grupos e pessoas que só pode vir a existir num cenário efetivamente democrático.

Concordamos com Gramsci ao afirmar que a criação dessa nova camada de intelectuais a partir de um grupo social que tradicionalmente não desenvolveu as aptidões adequadas para se tornar governante e está inserido na realidade de nossas escolas, será preciso superar enormes dificuldades (2004), iniciando pela recomposição do tratamento destas dificuldades, uma vez que

não adianta simular que não existem, mas ao contrário é preciso promover o enfrentamento da passividade e da submissão por meio de práticas crescentes de empoderamento manifestas nas possibilidades de participação anunciadas pelos sujeitos desta pesquisa.

Constatamos com a pesquisa que o processo seletivo-eletivo deflagrado em Pernambuco através do Projeto Escola Democrática, mesmo marcado pela ótica gerencialista do governo estadual à época de suas três primeiras edições, favoreceu a discussão acerca da temática da democracia na escola. Mesmo lançando mão de mecanismos rijos como o Contrato de Gestão, os gestores eleitos, deixaram transparecer em seus discursos, a disposição para fomentar a articulação dos mecanismos democratizadores da escola através da busca de alternativas para o fortalecimento dos conselhos enquanto espaços de participação dos diversos atores que coletivamente constroem a realidade educacional em nosso Estado.

Certamente há vários limites a serem superados e os desafios da nova perspectiva que se desenha no contexto gestor da escola estadual pernambucana provavelmente contribuirá para a reconfiguração da realidade das práticas de gestão, contudo não se pode abrir mão das vantagens da discussão da democracia através do processo de escolha dos rumos por meio da eleição dos gestores.

## **Referências**

COUTINHO, Carlos Nelson. A democracia na batalha das ideias e nas lutas políticas do Brasil de hoje. In Democracia e Construção do Público no pensamento educacional brasileiro. Rio de Janeiro: 2002. Editora Vozes. pp. 11 - 40.

FAVERO, Osmar. SEMERARO, Giovani (orgs.). Democracia e Construção do Público no pensamento educacional brasileiro. Rio de Janeiro: 2002. Editora Vozes.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e a construção democrática no Brasil. In Democracia e Construção do Público no pensamento educacional brasileiro. Rio de Janeiro: 2002. Editora Vozes. pp. 53 - 68.

GRAMSCI, Antonio. Cadernos do Cárcere. Volume 2: Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo. Tradução: Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: 2004. Editora Civilização

Brasileira. 3ª Edição

LIMA, Licínio. Organização Escolar e Democracia Radical: Paulo Freire e a organização democrática da escola pública. Guia da escola cidadã – Instituto Paulo Freire. São Paulo: 2002. Editora Cortez. V.4. 2ª Edição.

\_\_\_\_\_. A Escola como Organização Educativa. São Paulo: 2008. Editora Cortez. 3ª Edição.

LUCK, Heloísa. A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar *et al.* Rio de Janeiro: 2005. Editora Vozes.

\_\_\_\_\_. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: 2005. Editora Vozes. Volume I.

MARTINS, Ângela Maria. A descentralização como eixo das reformas do ensino: uma discussão da literatura. In Educação e Sociedade. Ano XXII. Nº 77. São Paulo: 2001.

MOCHCOVITCH, Luna Galano. Gramsci e a Escola. Rio de Janeiro:1990. Editora Ática. (Série Princípios).

OLIVEIRA, Francisco de. Queda da ditadura e democratização do Brasil. In Democracia e Construção do Público no pensamento educacional brasileiro. Rio de Janeiro: 2002. Editora Vozes. pp. 41 - 52.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: 2003. Editora Papirus.

PERNAMBUCO, Constituição do Estado de. 1989. Disponível em <http://www.alepe.pe.gov.br>. Acessado em 21 de junho de 2007.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Educação, Cultura e Esportes. Decreto Nº 27.958 de 17/05/2005. Regulamenta o processo para provimento na função de representação de diretor junto às escolas públicas estaduais, e dá outras providências. Recife: 2005a. 6 pp.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Educação, Cultura e Esportes. Manual de Instruções da Primeira Etapa do Terceiro Processo Seletivo-Eletivo para a função de representação de diretor junto às escolas públicas estaduais. Recife: 2005b. 4 pp.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Educação, Cultura e Esportes. Portaria Nº 4.189 de 15/06/2005. Torna públicos os procedimentos, instruções e recomendações para realização do processo de seleção, capacitação, eleição e designação na função de representação de diretor junto às escolas públicas estaduais, e dá outras providências. Recife: 2005c. 6 pp.

\_\_\_\_\_, Secretaria de Educação, Cultura e Esportes. Gestão Democrática: caderno de formação dos candidatos a dirigentes das escolas públicas de Pernambuco. Recife: 2005. 56pp.

ROSENFELD; Denis L. O que é Democracia. São Paulo: 2003. Editora Brasiliense. Volume 219. Coleção Primeiros Passos.

TORRES, Carlos Alberto. Democracia, Educação e Multiculturalismo: dilemas da cidadania em um mundo globalizado. Rio de Janeiro: 2001. Editora: Vozes.