

**- CXXII -****A POLÍTICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE  
MUNICIPAL DE ENSINO DE CURITIBA:  
(IN)VISIBILIDADE DE PERSPECTIVAS E  
EXPERIÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR**

**Juliana Kussem – UFPR**

juulkss@gmail.com

**INTRODUÇÃO**

O termo democracia traz consigo uma gama de sentidos e significados que tomam forma a depender dos ambientes histórico, político e social no qual é evocada. No interior das instituições escolares, as acepções e implicações ao princípio da gestão democrática assumem diferentes aspectos e arranjos.

Esse texto toma como objeto de estudo a gestão democrática (GD), a qual configura-se como uma categoria político-pedagógica, pois envolve a tomada de decisão nos processos que organizam o cotidiano escolar. Se a GD da educação traz consigo a ideia de participação, descentralização e autonomia, nessa ótica, ela se caracteriza como um espaço de conflito e tensão. Souza (2007) esclarece que a gestão escolar pode ser compreendida com um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não. No contexto escolar, esses espaços de conflitos são expostos por meio dos diferentes grupos que ali interagem e agem sob seus próprios interesses e preferências. As perspectivas dos que detém o poder são privilegiadas e dominam sobre o funcionamento da organização escolar em detrimento a outras menos privilegiadas que têm suas experiências afastadas em consideração aos interesses manifestados pela maioria sob o viés da defesa de um bem-comum para a escola.

A suposição de um consenso para o bem-comum como objetivo do processo democrático, pode recrudescer formas de exclusão das minorias representadas. No contexto escolar, onde os sujeitos convivem sob uma pluralidade de perspectivas, a diferença que os marca, os divide e os separa. Em oposição à fragmentação, a diferença pode ser usada também como caminho dialógico no processo político. De acordo com Young (2001, p.374), “as ideias sobre questões políticas frequentemente mudam a partir do momento em que as

peças interagem com as ideias e experiências dos outros”. Assim, para além da sobreposição da maioria sobre a minoria, a busca de um entendimento no processo de gestão escolar democrática está ligada a ideia de preservar a diferença que marca e é própria a cada sujeito conferindo a cada um sua identidade. A expressão de ideias e perspectivas é bem sucedida dessa forma, quando se conhece e reconhece as diferenças culturais, sociais e as necessidades de cada sujeito.

É na esteira desse pensamento que esta investigação toma como concepção teórico-prática de GD a definição em que

A gestão democrática é compreendida então como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentando no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p. 126).

Torna-se relevante investigar o olhar e a compreensão que o diretor escolar atribui a política de GD no âmbito das percepções, interações e relações sociais em que se dão as condições para sua proposição e efetivação, ou seja, na dinâmica escolar pública.

O mapa das relações e dos interesses sociais é legível a todo momento, através das imagens, informações e linguagens “vinculando-os a um sistema de valores, de noções e práticas que confere aos indivíduos as formas de se orientarem no meio social e material, e de o dominarem” (MOSCOVICI, 1978, p.27). Essas classificações e significações do objeto produzem uma linguagem própria e particular para esses sujeitos, “elas determinam o campo das comunicações possíveis, dos valores ou das ideias presentes nas visões compartilhadas pelos grupos, e regem subsequentemente, as condutas desejáveis ou admitidas” (MOSCOVICI, 1978, p.51). Destinadas a interpretação e a elaboração do cotidiano, criam uma expressão do que é a política em questão para os diretores e vice-diretores.

Sob a luz de tal fundamento teórico, esse estudo tem como objetivo, analisar e interpretar dados parciais da pesquisa de mestrado desta autora que encontra-se em andamento, acerca da gestão escolar democrática na Rede Municipal de Ensino (RME) de Curitiba, mais especificamente, intenta-se aqui, investigar qual é a compreensão da política de GD dos diretores e vice-diretores do referido município.

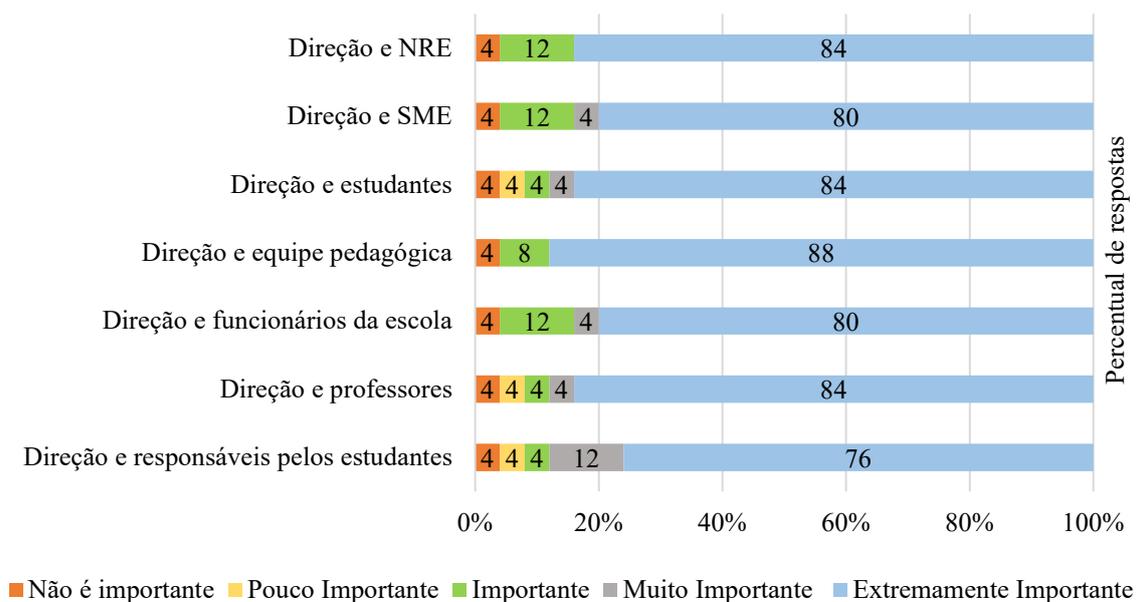
## DESENVOLVIMENTO

Para este estudo, adotou-se como recurso metodológico a análise dos dados parciais (três questões) de um questionário e revisão bibliográfica tendo como aporte teórico: Moscovici (1978); Souza (2007, 2009) e Young (2001). No que tange ao primeiro instrumento, este foi aplicado no ano de 2018, à todo o universo de diretores e vice-diretores das 185 escolas da RME de Curitiba, retornando para este momento do estudo 25 respostas que serão aqui utilizadas como escopo de pesquisa.

Os respondentes deste questionário são em sua maioria do sexo feminino (84%) e tem, quase a metade do grupo, pouco tempo de experiência na gestão, sendo: 42% (1 à 3 anos); 30% (4 à 6 anos); 16% (7 à 10 anos); 12% (12 à 15 anos).

Quando perguntados de acordo com o ponto de vista deles, qual era a importância da GD no seu trabalho e nas relações cotidianas, pode-se verificar conforme gráfico 1, quase a totalidade dos gestores considera extremamente importante a presença deste princípio nas relações e interações com a comunidade escolar, estudantes, professores, pedagogos, funcionários (auxiliar de serviços escolares, auxiliar administrativo e terceirizados), Núcleo Regional de Educação (NRE) e Secretaria Municipal de Educação (SME).

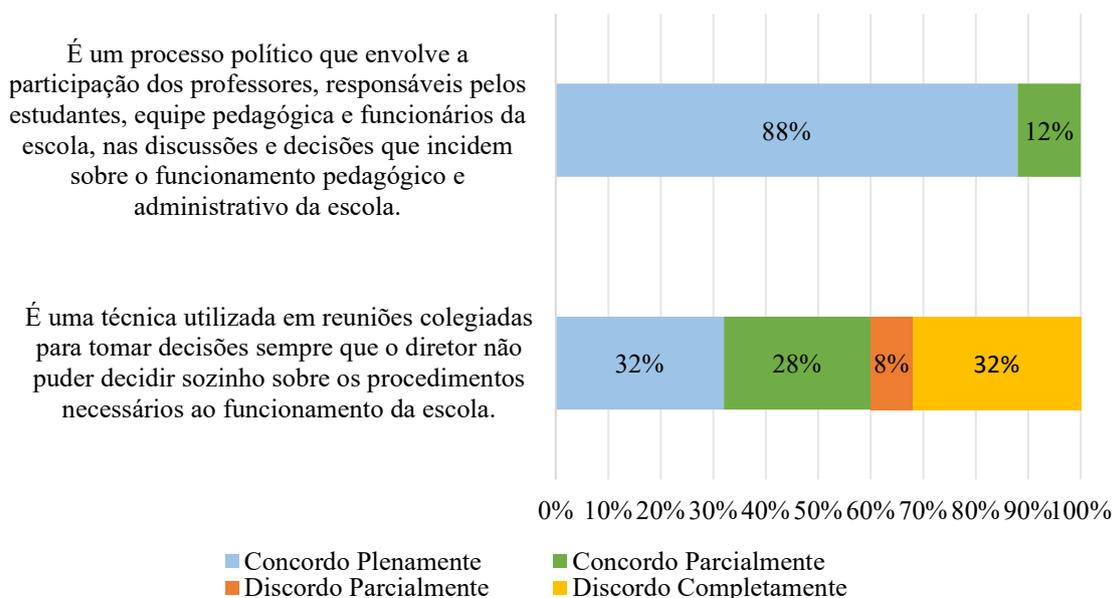
**GRÁFICO 1 - IMPORTÂNCIA DA GD NO PONTO DE VISTA DO DIRETOR ESCOLAR**



FONTE: A autora (2018).

Em outra questão, exemplificada no gráfico 2, a maioria dos respondentes concordaram que a GD “é um processo político que envolve a participação ampliada (professores, responsáveis pelos estudantes, equipe pedagógica e funcionários) nas discussões e decisões que incidem sobre o funcionamento pedagógico e administrativo”, chegando a um percentual de 88% dos respondentes.

**GRÁFICO 2 - COMPREENSÃO DE GD DO DIRETOR ESCOLAR**

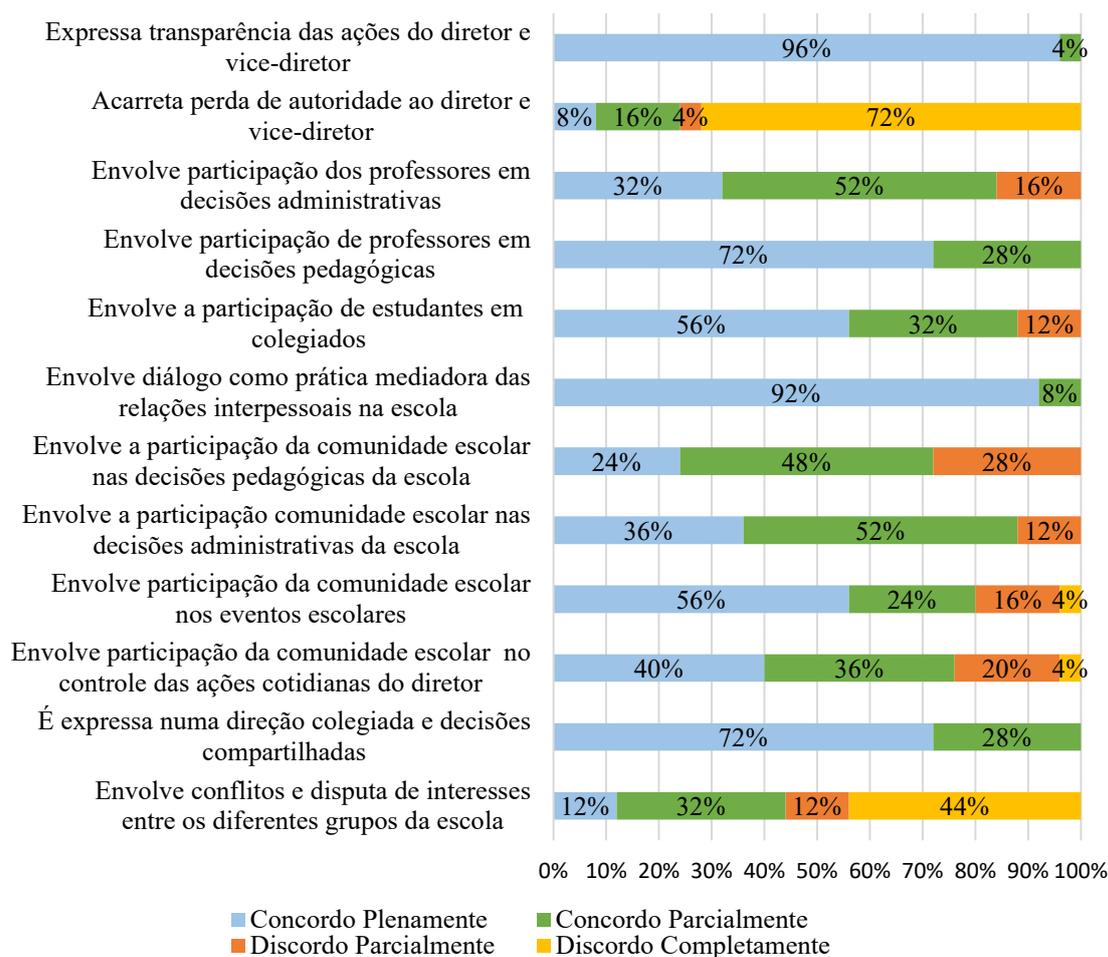


FONTE: A autora (2018).

No entanto, apesar da tendência dos pesquisados em reconhecer a GD como um movimento que envolve a participação dos diferentes segmentos presentes na escola, os mesmos a dissociam do processo político como um espaço de disputas e conflitos, é que se observa no último aspecto do gráfico 3, quando somados os percentuais dos que discordam do espaço de disputas e conflitos da GD, chegam a 56%.

A invisibilidade da política como um espaço de disputas pode ser confirmada pela limitação da participação dos diferentes segmentos que compõe a vida escolar ao seu âmbito de pertencimento. O gráfico 3 mostra que aos professores é limitada a participação a decisões pedagógicas (72%); à comunidade escolar, a participação em eventos escolares como em festas e comemorações (56%).

GRÁFICO 3 - PERCEPÇÃO DE GD DO DIRETOR ESCOLAR



FONTE: A autora (2018).

Corroborando essa tendência, quando a participação se refere a questões administrativas, os diretores e vice-diretores encolhem o poder de decisão dos diferentes segmentos e a restringem ao seu espaço de atuação, é o que demonstra o referido gráfico com percentual de 52%, os pesquisados concordam parcialmente com a participação de professores e comunidade escolar nas decisões que incidem sobre o administrativo das escolas.

## CONCLUSÕES

Constata-se até o momento por meio do estudo aqui apresentado, que os diretores e vice-diretores da RME de Curitiba compreendem a GD como um processo que confere transparência, colegialidade e dialogicidade nas ações que permeiam seu trabalho cotidiano na gestão escolar. Entretanto, os pesquisados não associam o campo do litígio ao processo

político. Restringem o poder de participação e decisão dos diferentes segmentos à questões que lhe são próprias ao seu fazer diário e os afastam dos assuntos escolares que não lhe são comuns. Este não reconhecimento do outro, implica na invisibilidade da representação das diferentes perspectivas e experiências dos sujeitos que atuam e interagem na/sobre a escola e conferem a pluralidade necessária à gestão escolar democrática.

## REFERÊNCIAS

MOSCOVICI, S. **A Representação Social da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

SOUZA, A. R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em Revista, v. 25, n.03, p.123-140, dez. 2009.

\_\_\_\_\_. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 307 f. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) – Setor de Educação, PUC-SP, São Paulo, 2007.

YOUNG, I. M. Comunicação e o outro: além da democracia deliberativa. In: SOUZA, J. (Org.). **Democracia hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 365-386.