DEMOCRACIA E DISCURSO DEMOCRÁTICO NA GESTÃO ESCOLAR: ESTUDO DE UMA ESCOLA DE APLICAÇÃO

Prof. Dr. Vanderlei Pinheiro Bispo, Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação, Escola de Aplicação, vpinhei@usp.br.

RESUMO

Este artigo apresenta aspectos da pesquisa realizada pelo autor que buscou analisar alguns dos significados da democracia na gestão de uma escola. Uma das preocupações foi identificar como, no interior de uma unidade de educação básica, é utilizado o discurso democrático e quais os procedimentos considerados característicos da gestão. Analisou os discursos dos candidatos à gestão da escola e como pais e educadores qualificavam a gestão da instituição e o que esperavam dela para considerá-la realmente democrática.

Concluiu que a qualificação de práticas e procedimentos como democráticos legitimavam ações muitas vezes distantes da qualidade proclamada e que a gestão da escola por mecanismos de representação não garantia a construção e a busca de uma educação efetivamente voltada para o acesso e desenvolvimento cognitivo e intelectual de todos.

Palavras-Chave: Gestão democrática, Participação, Qualidade de Ensino.

I. Introdução

Este trabalho apresenta alguns resultados da pesquisa realizada para obtenção do título de doutorado junto à Universidade Estadual de Campinas, no período de 2006 a 2011. Pretendeu-se estudar alguns significados da chamada Gestão Democrática em um contexto de complexa heterogeneidade social e sua relação com a construção de uma educação democrática.

A escolha da instituição na qual se deu a coleta de dados permitiu o estudo do problema e a análise de suas condições. Existente há mais de 50 anos, a instituição viveu momentos e transformações comuns às escolas brasileiras, sendo possível ouvir sobre ela o mesmo discurso da perda de qualidade.

Estudos anteriores sobre a comunidade possibilitaram inferir que o grupo estudado vivia uma realidade bastante específica, havendo contatos frequentes dos diferentes sujeitos com os mais variados níveis de escolarização e posições sociais muito distintas, possibilitando a construção e reconstrução constante do chamado capital cultural.

O estudo documental demonstrou que a instituição se adequava aos princípios e pressupostos da chamada gestão democrática. Na pesquisa anterior foi possível verificar que as expectativas das famílias quanto ao trabalho escolar não eram as mesmas.

Parece consensual que as peculiaridades e as características dos alunos sejam levadas em conta na definição do trabalho escolar. No caso da instituição pesquisada, a existência da participação das famílias no dia a dia, através dos colegiados, garante a sua adequação aos princípios de gestão democrática ou, mais ainda, indica um exemplo de democratização da educação pública.

A instituição possui especificidades, já apresentadas, que problematizam a discussão sobre o assunto. A heterogeneidade social no interior da escola e a realidade dos diferentes colegiados indicam ser necessária uma reflexão sobre alguns dos princípios da chamada gestão democrática.

II. Desenvolvimento

A pesquisa "Democracia e Discurso Democrático na Gestão Escolar" teve por objetivo cental:

- captar alguns dos significados da gestão democrática no interior de uma instituição marcada pela heterogeneidade social.

Foram objetivos específicos:

- estudar como professores e equipe técnica de uma determinada instituição entendem a gestão democrática, os pressupostos de sua prática e a forma de condução do seu processo;
- refletir acerca do papel dos principais colegiados na realidade específica de gestão da instituição;
- analisar as respostas dadas pela instituição a uma situação considerada como de crise, os recursos e instrumentos definidos e utilizados para enfrentá-la, o

encaminhamento dado pelos órgãos gestores e a relevância da gestão democrática nos caminhos escolhidos e os usos do discurso democrático no processo.

A pesquisa pode ser identificada como uma pesquisa qualitativa e caracterizou-se como um estudo de caso em uma instituição específica. O fato de o pesquisador estar ligado à instituição pelo exercício profissional, portanto a sua proximidade com o objeto estudado, trouxe algumas vantagens ao percurso da pesquisa e, ao mesmo tempo, determinou que alguns cuidados fossem ser tomados.

O convívio diário na instituição possibilitou uma coleta participativa de dados, através da observação dos seus diferentes momentos; entretanto foi necessário estabelecer alguns focos para os olhares.

A observação e a coleta concentraram-se em reuniões dos diferentes colegiados da instituição que, segundo o seu regimento, têm por objetivo gerir, avaliar demandas e apresentar alternativas. As reuniões do órgão máximo da instituição mantenedora, especificamente quando pautava questões referentes à Escola, foram objeto de coleta e análise de dados.

O primeiro procedimento de pesquisa foi o estudo de alguns documentos importantes para a vida escolar, a saber: o Regimento Escolar[1] e o Plano Escolar Anual. O estudo teve por objetivo a análise das versões escolares relacionadas à sua gestão, à participação das famílias e à heterogeneidade da comunidade atendida, bem como do respeito às regras do jogo definidas nos documentos escolares durante os encontros e nos encaminhamentos propostos pelos grupos de trabalho.

O segundo procedimento concentrou-se na análise dos documentos referentes aos processos de consulta à comunidade para a escolha do diretor e vice-diretor no período de 1998 a 2010, estudando os relatórios e atas acerca dos processos e as cartas de intenções dos candidatos[2].

Um terceiro procedimento foi a aplicação de questionário aos gestores, professores e pais, contendo questões acerca da visão destes sobre a realidade escolar no período 2005-2010, especificamente quanto à gestão daquela instituição. O instrumento de coleta procurou, também, ter acesso às referências e visões dos sujeitos sobre gestão democrática.

---

[1] Ao longo dos anos de 2003 e 2004 foram encaminhadas propostas para alteração do Regimento; em 2005. A escola passou a contar com novo regimento, o que justificou fazermos um novo estudo do documento.

[2] Como apresentado em capítulo próprio, ao se inscreverem para os cargos de diretor e vice-diretor, os candidatos devem entregar uma carta que contenha suas intenções para o exercício do mandato de dois anos.

Por fim, foram estudadas as atas dos encontros com educadores e docentes da instituição

Apesar de uma possível facilidade na obtenção de dados, pelas razões já mencionadas, houve sempre o risco de maximizar percepções e opiniões previamente formadas, muitas vezes independentes dos dados coletados. Não é possível negar as experiências pessoais, porém foi necessário tentar filtrá-las e analisá-las com o apoio do referencial teórico e dos procedimentos metodológicos, deixando que os dados apresentassem as informações possíveis.

A pesquisa bibliográfica mostrou-se imprescindível ao desenvolvimento do trabalho e à redução dos riscos apontados no parágrafo anterior.

III. Conclusões

Neste trabalho, pretendeu-se discutir alguns dos significados da democracia na gestão de uma escola. Uma das preocupações foi identificar como, no interior de uma unidade de educação básica, é utilizado o discurso democrático e quais os procedimentos considerados típicos de uma gestão que tenha o mesmo atributo. Para tanto, foi importante analisar os discursos dos candidatos referentes à gestão da escola e captar como pais e educadores a qualificavam e o que esperavam dela para considerá-la realmente democrática.

Claramente, as teorias da democracia ofereceram importante escopo para as análises, em alguns momentos, a referência teórica apareceu de forma implícita, em outros, foi explicitada. Foi importante perceber que, mesmo a gestão sendo proclamada como democrática nos documentos reguladores da vida institucional, nos discursos dos gestores e nos momentos de maior dificuldade de gestão, ainda faltava, para pais e educadores, mecanismos efetivamente democráticos, a ponto de estes negarem sua existência e considerarem-na como de fachada. As diferentes expectativas dos vários sujeitos escolares demonstraram percepções múltiplas da gestão, em procedimentos considerados por alguns como de efetivação do seu caráter participativo.

A heterogeneidade da comunidade atendida pela instituição demonstrou que existiam diferentes formas de avaliar a gestão da Escola. Desta forma, foi possível detectar discursos de pais que deram à gestão da Escola qualidades, ao mesmo tempo, que ratificavam seu caráter democrático como qualidades que negavam tal caráter; além da impressão verbalizada por alguns de sobreposição.

No interior de cada um dos segmentos, as avaliações se distinguiram o que demonstrou não haver uniformidade das expectativas que, muitas vezes, se apresentaram antagônicas. A existência formal de mecanismos de representação com deliberações nos colegiados não significou, necessariamente, a efetiva participação de todos ou da maioria na gestão. A participação era dos representantes. A figura do representante foi descrita, por alguns, como a de alguém que, na prática, não representava os interesses dos segmentos.

A análise mais criteriosa dos próprios segmentos, mesmo que por amostragem, indicou que os interesses eram bastante diferenciados, confirmando algumas das hipóteses iniciais da pesquisa:

- os diferentes sujeitos possuiam expectativas diferentes do trabalho escolar, a política de representatividade assumida nos colegiados da Escola, que poderiam segundo a teoria de Schumpeter (1984) caracterizá-la como democrática, não proporcionou o contato com a diversidade que a marca, gerando muitas vezes uma insatisfação e impressão de privilégio de algumas posições;
- a forma da condução dos encontros dos vários colegiados, que priorizavam a representação delegada (Bobbio, 2004) não garantiu uma gestão efetivamente democrática com a presença da possibilidade de participação de todos e de contestação (Dahl, 2005);

Para alguns, a existência da representação era a prova da realidade democrática da gestão da instituição. Por outro lado, algumas pessoas, quando indagadas sobre o que consideravam atributos da gestão democrática, levantaram aspectos e características que haviam identificado como existentes na gestão da Escola, apesar de terem feito afirmações em contrário. A democracia pode, no entendimento comum e cotidiano dessas pessoas, ter se tornado algo que estaria muito aquém da possibilidade de ser posto em execução e que passou a se confundir com desejos e ideais que todos esperavam ver consolidados e realizados, aproximando do que Sartori (1994) chamou de ideal de democracia distante da realidade democrática, ou ainda das promessas não cumpridas discutidas por Bobbio (2004).

As expectativas referentes à gestão democrática eram muitas vezes de campos muitos distintos dos procedimentos de decisão coletiva ou de assuntos de natureza política. A frustração de alguns dos desejos individuais implicou a negação do ideal,

mesmo quando se defendia que a democracia não garantia a satisfação da vontade própria.

Defender a gestão da Escola como democrática nos diferentes momentos institucionais pareceu dar à instituição uma feição moderna, próxima da que se defende nos círculos acadêmicos. Negá-la seria, portanto, contrapor-se ao que se ensina nas salas de aula do ensino superior, era necessário falar em nome dela (Sartori, 1994).

Da mesma forma, defender e qualificar a Escola como uma unidade de excelência dava-lhe uma distinção no universo das escolas de educação básica e a aproximava do que se esperava da universidade, a distinção (Bourdieu, 1988) apareceu como uma necessidade na ocupação do espaço social da instituição escolar. Essa distinção, várias vezes mencionada neste trabalho, garantiria a todos uma situação de excepcionalidade, sem uma preocupação crítica com os próprios ônus e riscos que essa pretensa excepcionalidade poderia implicar. O fato de ser excepcional poderia levar a embutir problemas que não poderiam vir a público, a não dar a devida atenção às fraquezas e dificuldades comuns às instituições escolares.

Mesmo quando aspectos referentes à qualidade do trabalho pedagógico foram questionados, a excelência, até então, era preservada. Questionar parcialmente sua prática, perceber seus problemas, assumir seus erros e suas limitações, considerar a necessidade constante de aprendizagem foram características que podiam constituir os atributos da excelência da Escola. No entendimento dos seus sujeitos, a excelência poderia não implicar a ausência de falhas, mas a reflexão constante a respeito delas e a busca de soluções poderiam configurar os tais traços distintivos da instituição.

Todavia, quando alguns alegados problemas da Escola foram apresentados para a opinião pública, com o sério risco de nublar o que a sociedade enxergava como característico da instituição, a crise foi anunciada e assumida pela maioria dos envolvidos, sem a crítica necessária à própria definição da crise. Diante da situação, a melhor resposta pareceu ser assumi-la, desconsiderados, inclusive, sinais anteriores que teriam surgido dos próprios sujeitos escolares. Era necessário recuperar e preservar os aspectos distintivos da Escola, alguns procedimentos para tanto passaram a ser considerados legítimos e necessários.

Não obstante fossem necessários, tais procedimentos não poderiam parecer imposições de cima para baixo, ou seja, não democráticos, referência clara à necessidade de procedimentos como característicos da sociedade democrática. A

escolha dos procedimentos poderia ser a negação daquilo que “se ensina nas salas de aula dos cursos de pedagogia”.

Este pesquisador não defende, de forma alguma, que os sujeitos estivessem, deliberadamente, querendo enganar uns aos outros. Cada um deles precisava garantir a suas ações e discursos o caráter democrático.

Lembrando Sartori (1994), dentre as premissas da democracia, a menos lembrada é a de que ideias erradas a respeito dela a fazem dar errado. O direito à oposição é fundamental e ninguém pode proclamar a si mesmo como o melhor; a autoridade recebe apoio espontâneo.

Novamente para Sartori (1994), nenhuma liderança deveria ser absoluta. A liderança política exercida de acordo com o método democrático seria até mesmo menos absoluta que outras, devido ao elemento competitivo que deve ser a essência da democracia. Os encontros apresentados no último capítulo deste trabalho demonstraram com muita nitidez que, apesar da intenção de parecer democrática, sua condução procurou dar à coordenação a definição da maior parte das propostas. A participação, talvez, não qualificada (Sartori, 2004) dos presentes não imprimiu ao debate a oposição e contestação necessárias (Dahl, 2005).

A efervescência, em determinado momento, passou a substituir, nas defesas oficiais, a excelência, talvez por ser esse o termo considerado mais adequado e oportuno nos tempos atuais, com menos risco de desqualificar, novamente, “aquilo que era ensinado em sala de aula”.

A definição de procedimentos, objetivos e diretrizes para a unidade pela sua mantenedora poderia, realmente, não negar suas qualidades democráticas, pois apenas confirmava o seu papel na estrutura institucional. No entanto, a imposição do não diálogo, com a possível negligência dos diferentes sujeitos que faziam parte da mencionada situação, constituiu uma negação da democracia. A impossibilidade de oposição é, novamente, o que torna não democrática uma sociedade, uma realidade ou mesmo um procedimento.

Para Schumpeter (1984), a democracia é um método de competição pela liderança política, a ser utilizado para chegar a decisões. Na competição, os grupos insatisfeitos com a posição da liderança tendem a expressar sua crítica. Os cidadãos devem realizar constantemente a crítica, filtrar e selecionar por si mesmos e independentemente de grupos de pressão e propaganda. Quando não garantida a possibilidade e negada a crítica, está em negação a própria democracia.

A heterogeneidade da comunidade, acompanhada da multiplicidade de expectativas, contribuiu para o quadro de imposições. Naquele momento de fragilidade e de abertura dos flancos, os discursos mais bem elaborados e mais agressivos ganharam mais escopo, tornaram–se preponderantes e hegemônicos. Mesmo assim, tudo precisava passar pelo crivo democrático, qual era? O crivo da discussão por todos os segmentos, com encontros abertos a todos para que as queixas aparecessem. O procedimento legitimava a queixa e, consequentemente, todo e qualquer encaminhamento para resolver os problemas.

Antes de definir uma sociedade ou procedimento como democrático, é necessário qualificá-lo, definir em que sentido. Para Sartori (1994), democracia não é apenas votar, neste sentido, a escolha dos gestores, apesar de importante, não garantia à unidade escolar uma efetiva vivência democrática.

No caso em questão, nenhuma das características dos procedimentos democráticos poderia ser negada por nenhum dos participantes do jogo; era preciso que se mantivesse a visão de respeito às regras do jogo (Bobbio, 2004). Destarte, tudo era acompanhado do reconhecimento da necessidade de ampla discussão, deveria ser garantido auscultar a comunidade na definição da proposta pedagógica.

A dificuldade pode ter surgido na distância entre o escutar e o definir, mesmo que considerado um governo aprovado pelo povo e não pelo povo (Schumpeter, 1984). A manutenção do princípio democrático da educação, da escola pública, aqui entendido como a possibilidade e a garantia de acesso ao desenvolvimento cognitivo, intelectual e de sociabilidade aos mais diferentes sujeitos, deveria ser o caminho da resposta. A definição de uma prática pedagógica ou de um projeto de escola deve ser fruto de um processo que respeite o direito de todos, que dê a todos a possibilidade de participação no mundo escolar. Nenhuma ampla discussão pode colocar isso em xeque, nenhum procedimento dito democrático pode obscurecer este que é considerado o maior princípio democrático da educação escolar. Em nome da democracia, não pode ser negada a própria democracia (Sartori, 1994); o procedimento não pode, de forma alguma, obscurecer o ideal de educação democrática.

Tratar a construção da escola democrática como algo que se consegue com a eleição dos gestores, além de não apontar para aquilo que deve ser o ideal democrático da escola pública, pode tornar a escola uma arena do jogo eleitoral com todas, ou com as principais, dificuldades típicas do processo. Pensar que a eleição possibilita a

melhoria do ensino, no contexto em análise, não considera que as expectativas se sobrepõem e se subjugam.

A contribuição para a valorização da sociedade democrática e da aprendizagem dos procedimentos democráticos da Escola não pode ser somente pela possibilidade de escolher os gestores. A gestão efetivamente democrática de uma escola pode ser aquela que considere os ideais democráticos que norteiam a existência da escola pública. No caso estudado, pequena parte das famílias tem comparecido às urnas nos processos de consulta, talvez acenando para aquilo que os especialistas ainda não viram: não é o processo de consulta que torna a escola democrática.

Nos processos de consulta não foi possível identificar o peso que as cartas de intenções dos candidatos tiveram na definição da escolha dos votantes. É preciso considerar que, nesses processos, muitas vezes, falou mais alto a aceitação que o candidato já tinha junto à comunidade, antes de iniciado o processo. Para alguns votantes, perceber-se aceito e respeitado pelo candidato gera empatia e torna-se motivo de votar nele.

Os procedimentos de pesquisa apontaram que a heterogeneidade não se restringia às expectativas quanto ao trabalho escolar. A própria visão de democracia mostrou-se plural entre os pais e entre os educadores. O entendimento da gestão democrática também apresentou diversas facetas, da mesma forma que as críticas à gestão da Escola, muitas vezes percebida como não democrática, também variaram.

Algumas pessoas entendiam a gestão democrática como ligada aos interesses do seu segmento específico, de modo que seu representante nos colegiados teria a função de defender, agir e votar de acordo com tais interesses. Muitas reclamaram do distanciamento entre o representante e seus representados, indicando que a percepção que o representante tinha dos interesses do segmento não era efetiva. O fato de participar de um grupo por si não significa ter e defender o que interessa ao conjunto; ser simplesmente do grupo não significa ter as mesmas posições e estar imbuído de legitimidade.

Em um grupo que se mostra bastante heterogêneo, o que aumenta a dificuldade de saber qual é a posição do segmento, talvez fosse possível, com alguns procedimentos (defendidos por Sartori, 1994), ter contato com a posição majoritária. As respostas apresentadas nos questionários indicaram que muitos aspiravam a representação a partir da escuta dos desejos e interesses dos representados, de uma forma mais delegada que fiduciária (Bobbio, 2004).

Como agir quando o interesse de um segmento contradiz o ideal democrático da educação, da escola? Como agir quando o interesse de determinado grupo coloca em xeque o direito de uma minoria ou, mesmo, o acesso universal ao desenvolvimento escolar? Mais uma vez a existência pura e simples dos procedimentos vistos como democráticos não garante o ideal; ao contrário, em determinadas situações coloca-o em risco. A existência de dispositivos legítimos, reconhecidos por todos como de direito, pode ser a única garantia da busca da utopia, claro que reconhecidos os riscos externos e internos dos processos de gestão e decisão.

Outro elemento importante para se considerar é a visão exposta por alguns educadores, segundo a qual a gestão democrática deveria considerar e respeitar aspectos trabalhistas, elementos pedagógicos, aspectos procedimentais e outros. A gestão democrática da Escola pareceu multifacetada, em diferentes dimensões. Gerir a escola não significou, dessa forma, somente considerar o ideal democrático da educação pública, mas também o respeito à legalidade, aos direitos dos diferentes trabalhadores. Talvez seja necessário, na gestão da escola, separar os diferentes âmbitos e atribuições, seja na execução dos atos ou na avaliação da gestão. Para alguns, pode ser que o componente do respeito aos direitos trabalhistas não estivesse ocorrendo, levando-os a considerar a Escola como não democrática. Tal aspecto pode ter se sobreposto aos demais, dificultando a percepção do restante.

Pareceu consenso para os sujeitos que a democracia pressupõe a observância dos direitos trabalhistas, ao mesmo tempo em que cabia a todos se envolverem nos negócios da escola. Marcou presença também a visão de um dos aspectos da cidadania ateniense: participar, envolver-se nos assuntos da cidade, nos procedimentos da pólis como direito e dever do cidadão.

Eram todos da mesma escola, mas alguns pais e educadores apontaram visões bastante diferentes quanto à qualidade da gestão, mas, ao menos entre alguns pesquisados, pareceu existir uma possível identidade na forma de enxergar a gestão da Escola.

O que mais assustava alguns educadores era a possibilidade de os pais participarem da definição de encaminhamentos disciplinares e aprovação/ reprovação dos alunos. Para alguns professores, essa era uma questão técnica, não devidamente avaliada pelos pais. A participação indiscriminada gerava conflitos e insatisfações, sendo necessário regular, definir âmbitos. O discurso se misturava com a alegação de falta de qualidade da participação dos pais ou com a dificuldade da Escola de garantir a

participação de todos, para a qual, segundo alguns, a solução seria com uma busca de simetria das capacidades, para que aqueles que não demonstravam tomar parte o fizessem.

O mesmo não acontecia quando se tratava da mantenedora. Naquele momento, o que se entendia por regulação era a garantia de que os sujeitos da mantenedora não tivessem poder superior aos da instituição, para que se pudesse manter uma pretensa igualdade na relação. Essa posição pode ter demonstrado a consciência da desigualdade, não assumida e não verbalizada por nenhuma das partes, quando, talvez, devesse ser reclamada.

Para muitos educadores, a qualidade da gestão depende da habilidade e da qualidade dos gestores; algumas dificuldades apontadas como negações da qualidade democrática mais se aproximavam de dificuldades dos próprios gestores na condução do cotidiano institucional e administrativo. Para Sartori (1994), a democracia pressupõe a existência de uma burocracia competente e permanente na gestão do Estado.

Como mencionado, a experiência administrativa, inserida aí também a relativa à gestão dos recursos humanos, não se mostrou algo relevante na definição das escolhas pelos votantes nos pleitos para a Direção, mas pareceu que a existência de uma equipe capaz e competente na gestão da Escola tem efetiva importância, pois, se, a cada dois anos, novos gestores são escolhidos, o fato de não estarem afeitos às rotinas pode gerar situações de constante instabilidade e recomeço. Novos procedimentos e rotinas podem estar eternamente em definição e implantação, prejudicando o envolvimento e o gasto de energia com aquilo que realmente interessar: as práticas e objetivos pedagógicos, que, muitas vezes, também precisam de rotinas.

No quadro apresentado, alguns mecanismos e dispositivos de gestão não deveriam depender unicamente da Direção, exigem o envolvimento de outros sujeitos ou colegiados que se mantenham na Escola por maior período que os gestores[3], o mesmo se aplica a algumas rotinas, ainda que se considere a possibilidade de interpretações particulares de regras e procedimentos. Nesse sentido, um Conselho Gestor, diferente do proposto e mais próximo de alguns colegiados da própria universidade, possível comitê (Sartori, 1994), talvez possa apresentar bons frutos.

[3] Entendidos, neste parágrafo, gestores como o(a) Diretor(a) e o(a) Vice-diretor(a), escolhidos e com mandatos de dois anos.

Quando apontados aspectos negativos da gestão da Escola, nenhum dos segmentos deu respostas direcionadas a somente um sujeito ou ator. Foram identificados problemas das mais diferentes ordens e naturezas, embora certos problemas tenham sido citados por vários. Porém, no momento de definir ações e encaminhamentos, não houve a mesma atenção. Educadores atentaram mais para as responsabilidades da Faculdade e os docentes da Faculdade, para as responsabilidades dos educadores, mesmo que, em várias ocasiões, tenha se declarado que não se tratava de uma caça às bruxas.

É indubitável que, para a maior parte dos participantes e pesquisados, mesmo havendo vários entendimentos do que fosse gestão democrática e do que a garantiria, a democracia apareceu como um valor a ser perseguido e almejado. Não foram comuns discursos solicitando práticas autoritárias ou demonstrando algum saudosismo do autoritarismo; ao contrário, esteve latente o desejo de ampliação do que era considerado prática democrática, apesar de ter sido sugerido que os momentos de autoritarismo da gestão da Escola tenham sido motivados pela ineficácia e ineficiência de gestões anteriores, raciocínio perigoso se a democracia for um valor imprescindível.

Se realmente a democracia é um valor a ser perseguido, momentos de crise não justificam que ela seja esquecida para justificar intervenção e autoritarismo, o que é diferente de se buscar uma regulação quando esse valor for colocado em risco, conforme discussão anterior.

Se considerado que a experiência democrática na gestão da Escola, como apontado por alguns autores, faz parte de uma aprendizagem democrática para ser vivenciada em diferentes âmbitos e momentos sociais, esquecer tais procedimentos e justificar seus oponentes pode ser um desserviço a essa aprendizagem. O respeito ao jogo democrático deve ser mantido em águas calmas, mas também em águas turvas e turbulentas.

Algumas pessoas disseram que deveriam assumir a Escola. Isso permitiu constatar que elas não se sentiam parte da instituição ou que esta não era uma parte delas.

Quanto à situação de crise, declarou-se ser necessário um projeto que, para ser efetivamente democrático, teria de resultar do conjunto e que esse conjunto deveria acreditar na democracia e tê-la como um valor a preservar. Como defendido por Schumpeter (1984), uma democracia somente é possível se for uma crença e defesa de todos os participantes; se não for, não será um projeto comum, tendendo, como afirma Dahl (2005), a se tornar uma sociedade hegemônica.

Não pode ser esquecido que, para alguns autores, a democracia como procedimento de decisão somente é possível em situação de igualdade, mas disso pode advir uma das maiores dificuldades de identidade e relação entre as instituições pesquisadas (a Faculdade e a Escola). Embora as defesas se percam e elas se digam irmãs, nos momentos em que se cobra de uma a responsabilidade de definir princípios, ela mesma se vê perdida na definição de seu papel e não fica à vontade para definir e agir, até mesmo por não ter clareza, como já aludido, do que espera do projeto institucional. A situação posta é a da mãe que enjeita o filho, o qual também enjeita a mãe, mas, como todo filho, após recusar a progenitora, espera que ela cumpra o papel materno. Ainda fazendo uso das metáforas, cabe à primeira agir como adulta e, mesmo que tenha dúvidas e dialogue, não se furtar da sua autoridade.

A escolha pelo Conselho Gestor como órgão máximo e superior ao Conselho de Escola pôde figurar como legítimo à mantenedora, decisão calcada na autoridade que possui, optando pelo recurso da divisão do poder e envolvimento de alguns segmentos. Entretanto, se for considerada a forma como a constituição se deu, pela análise das atas dos encontros precedentes, chega-se à conclusão de que se tratou de uma **decisão coletivizada**, pois não correspondeu, necessariamente, aos interesses daqueles aos quais se aplicaria, envolvendo riscos para os destinatários, diferentemente do que ocorreria no caso de uma **decisão coletiva** (Sartori, 1994). Entretanto, sob a alegação de buscar legitimidade e de qualificá-la como democrática, repetiu-se várias vezes que a constituição do Conselho Gestor foi fruto de uma decisão coletiva, que teria contado com a participação da maioria, embora não se tenha considerado qualquer componente de competição pela decisão política, envolvendo disputa e oposição.

A análise dos diferentes dados confirmou que definir ou caracterizar um processo de tomada e condução de decisões como democrático carregou a intenção de imprimir legitimidade e um pretenso respeito dos sujeitos, impedindo que estes, em várias situações, se opusessem aos caminhos e às medidas escolhidas; além de, muitas vezes, as práticas ditas democráticas não terem carregado em si procedimentos e prescrições que a caracterizariam como tal, estando esvaziadas de significados.

IV. Referências

BEISIEGEL, Celso de Rui. A política de educação de jovens e adultos analfabetos no Brasil. In: OLIVEIRA, Dalila A. (Org.). **Gestão democrática da educação:** desafios contemporâneos: Petrópolis: Vozes, 1997. p. 207-245.

BISPO, Vanderlei Pinheiro. **Aspectos da heterogeneidade e as expectativas das famílias na EAFEUSP**. 134 p. Dissertação (Mestrado em Educação)-Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

_____. **Democracia e discurso democrático na gestão escolar, estudo de uma escola de aplicação**. 284p. Tese de Doutorado – Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas (SP), 2011.

BOBBIO, Norberto. **As ideologias e o poder em crise.** Brasília: UnB, 1999. 244 p.

_____. **Conceito de sociedade civil.** Rio de Janeiro: Graal, 1982. 77 p.

_____. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da sociedade. São Paulo: Paz e Terra, 1997. 173 p.

_____. **O futuro da democracia.** São Paulo: Paz e Terra, 2004. 208 p.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. Tradução e organização Sérgio Micelli. São Paulo: Perspectiva, 1992. 424 p.

_____. **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 2001. 752 p.

_____. **Escritos de educação**. Tradução e organização Maria Alice Nogueira e Afrânio Catani. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. 256 p.

_____. **La distinción**: criterios y bases sociales del gusto. Tradução Ma del Carmen Ruiz de Elnia. Madrid: Taurus, 1988.

_____. **O poder simbólico**. Tradução Fernando Tomaz. Lisboa: Difel, 1997. 316 p.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, Dalila A. (Org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 196 -206.

DAHL, Robert A. **Análise política moderna**. Tradução Sérgio Bath. Brasília: Editora da UnB, 1988.

_____. **Poliarquia**. São Paulo: Edusp, 2005. 240 p.

_____. **Sobre a democracia**. Tradução Beatriz Sidou. Brasília: Editora da UnB, 2001. 232 p.

_____. **Um prefácio à teoria democrática**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1989. 152 p.

EDER, Klaus. **A nova política de classes**. Tradução Ana Maria Sallun. Bauru: Edusc, 2002. 364 p.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura S Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: 2009. p. 295-316.

LAHIRE, Bernard. **Sucesso escolar nos meios populares**: as razões do improvável. São Paulo: Ática, 2004. 367 p.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: UNICAMP, 2000. 457p.

PARO, Vitor H. Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?. In: BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000. p.57-72.

_____. **Qualidade do ensino**: a contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000. 126 p.

REIS, Fábio W. Democracia, igualdade e identidade. In: PERISSINOTTO, Renato e SARTORI, Giovanni. **A teoria da democracia revisitada**: São Paulo: Ática, 1994. v.1, 336 p. e v.2 , 351 p.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Zahar, 1984. 533p.

_____. **Ensaios**: **empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo**. Lisboa: Celta, 1996. 350 p.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p. 45-56.