

# **ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE ESCOLAS EM EDUCAÇÃO BÁSICA NO AGRESTE PERNAMBUCANO**

Autor: Marcelo Henrique Gonçalves de Miranda. CAA/UFPE, Brasil.

Email: [mm.marcelohenrique@yahoo.com.br](mailto:mm.marcelohenrique@yahoo.com.br)

## **RESUMO**

Este estudo buscou realizar um mapeamento em relação às práticas de gestão em quatro escolas públicas da Educação Básica do agreste pernambucano, via relatórios de pesquisa dos estudantes de licenciatura em Matemática do CAA/UFPE. A seleção dos relatórios foi realizada levando em consideração aqueles que foram melhor avaliados pelo professor da disciplina. As pesquisas tiveram como referência a gestão democrática participativa, uma vez que a mesma é considerada como uma possível resposta a crise da democracia representativa. Buscou-se identificar, além do tema da organização e gestão, os métodos e as técnicas utilizados na obtenção dos dados de pesquisa, os resultados relativos à cultura organizacional escolar como uma construção social da realidade.

Palavras-chaves: Organização e Gestão Escolar, Democracia Participativa, Cidadania.

### **1. Construção Social da Realidade Organizacional e da Gestão Escolar**

O foco de estudo recai sobre o que os indivíduos conhecem e compreendem (*verstehen*) como realidade em sua vida cotidiana, ou seja, suas descrições e compreensões da experiência da vida (*Erlebnis*) ordinária. O conhecimento do senso comum se desenvolve, transmite-se e se mantém socialmente constituído. Ele é “o tecido de significados sem o qual nenhuma sociedade poderia existir” (BERGER & LUCKMANN, 2000, p. 30).

A vida cotidiana se apresenta, então, como uma realidade interpretada pelos indivíduos (intersubjetividade) e subjetivamente dotada de sentido que se origina no pensamento e nas ações desses indivíduos, formando um mundo coerente e real. A questão que nos interessa aqui é como esses atores sociais – diretores de escola, docentes, discentes, funcionários, pais de alunos e a comunidade onde a escola está

inserida – constroem/compreendem/descrevem essa realidade dotada de sentido em relação à organização e gestão escolar.

A realidade social da gestão escolar é constituída em um caráter duplo entre a facticidade objetiva e o significado subjetivo (BERGER & LUCKMANN, 2000; COULON, 1995; GARFINKEL, 2006). Essa realidade da vida diária em relação às práticas políticas, pedagógicas e administrativas é apreendida no agenciamento dos atores como ordenada e em que seus fenômenos se encontram previamente instituídos pela cultura (inteligibilidade social).

A cultura dá sentidos e fornece direção aos humanos enquanto estes interagem com o mundo social (a sociedade, o Estado, o sistema educacional ou ainda uma gestão escolar e sua cultura política) constituindo normas. Assim, essas normas são convertidas em regras de comportamento dos atores sociais envolvidos em processos da organização escolar que refletem ou incorporam os valores de uma cultura (GIDDENS, 2010).

Como o nosso foco, nessa pesquisa, recai na compreensão da gestão escolar refletindo uma cultura organizacional que por sua vez é decorrente da sociedade brasileira ao mesmo tempo em que a influencia, necessitamos indicar um delineamento da sociedade e do Estado brasileiros.

A constituição do Estado brasileiro foi identificada como patrimonialista por misturar interesses coletivos, da esfera pública com interesses de grupos particulares, da esfera privada (CARDOSO, 1993; DAMATTA, 1986; FAORO, 2001; FERNANDES, 2002; HOLANDA, 2011; ZAIDAN FILHO, 2003)

Desta forma, para Cunha (2007) no campo das políticas educacionais, o Estado brasileiro é meandroso. Ele desenvolve políticas sociais educacionais focadas nas camadas populares ao mesmo tempo em que protege e mantém privilégios das elites nacionais financiando, de certa forma, o setor empresarial da educação privada e reforçando, de alguma maneira, a educação como reprodutivista da desigualdade social (ALTHUSSER, 1970; BOURDIEU & PASSERON, 1975; SAVIANI, 1985).

Assim, além da “ressaca” dos vinte anos de ditadura militar, a crise da democracia representativa no Estado brasileiro, contribuiu para se pensar em práticas políticas que possibilitem o combate a regimes autoritários, elitistas e discriminatórios.

Nesse contexto, a Constituição de 1988, como resultado de um processo de redemocratização, focou em uma cultura política participativa por meio do incentivo da contribuição da sociedade civil na gestão pública via: orçamentos participativos, movimentos sociais (negro, feminista, homossexual, sem terra, ecológico), conselhos

nacionais, estaduais ou municipais nas distintas áreas de saúde, segurança, meio ambiente e educação.

## **2. A Organização e a Gestão Escolar**

Durante um tempo, a organização e gestão escolar eram concebidas tendo como referência as teorias utilizadas pela Ciência Administrativa. Assim, as organizações produtivas em uma lógica capitalista visavam alcançar a eficiência e eficácia na obtenção do aumento do consumo e, conseqüentemente, do lucro. (LAKATOS, 1997; MORGAN, 1996).

Entretanto, as instituições educacionais diferem dos objetivos das organizações empresariais que visam a obtenção de lucro quase a qualquer preço. A organização escolar reúne pessoas interagindo entre si e age via estruturas e processos organizativos próprios, com a finalidade de atingir seus objetivos de ensino e aprendizagem.

A escola para realizar esses objetivos necessita de uma gestão para a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. Sendo assim, para Libâneo, a organização e gestão visão:

a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento das escolas e do trabalho e sala de aula; b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem; e c) garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos (2013, p. 88).

Libâneo expõe que a organização e os processos de gestão assumem significados distintos conforme a concepção que vigore como referência para os objetivos da educação em relação à formação dos alunos em um dado contexto sociocultural. Para o autor, há duas concepções em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica:

a) Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficiência e eficácia. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas. [Dessa concepção surge a] a técnico-científica que se baseia na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares (2013, p. 102-103).

Essa concepção assume uma diretriz muito mais tradicional em que há um grupo no poder e esse grupo comanda, toma e impõe as decisões os outros integrantes da comunidade escolar. Nela, a educação assume a finalidade de manter o *status quo*, ou seja, há a reprodução da desigualdade social concretizada seja pelo conteúdo ensinado (currículo) seja pelo reforço da prática política não participativa.

Entretanto, na concepção sociocrítica, a organização escolar prioriza as interações sociais no seu cotidiano e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. Dessa maneira, a escola assume que nunca foi um espaço neutro, mas sim um espaço em que novas ordens sociais podem ser promovidas e incentivadas. As dinâmicas da organização e da gestão escolar são engendradas pela comunidade educativa, envolvendo os professores, os alunos, os pais.

Assim, Libâneo indica que há três tendências que pertencem à concepção sociocrítica o que pode ser observado no organograma que vem logo em seguida às citações:

a) A concepção autogestionária se baseia na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição; b) A concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre pessoas. Opõe-se fortemente à concepção científico-racional pela sua rigidez normativa e pela pretensa “objetividade” que atribui às formas de organização, pois entende que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas; c) A concepção democrático-participativa se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho (2013, p. 103-104).



Nessa pesquisa, optamos em focalizar a concepção sociocrítica em sua vertente democrático-participativa, uma vez que tal perspectiva possibilita um processo pedagógico nas escolas de promoção da cidadania participativa como uma provável resposta à crise da democracia representativa na sociedade brasileira.

### 3. Aspectos metodológicos

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como sendo de natureza qualitativa. Há certo consenso entre vários autores (BAUER *et alli*, 2012; BRYMAN, 2008; DENZIN & LINCOLN, 2006) em considerar a abordagem qualitativa como construtivista, considerando o mundo social como representação, cuja ênfase está nas qualidades das entidades sobre os processos e os significados como um conhecimento indutivo.

A pesquisa qualitativa possui ênfase nos processos sociais e seus significados, em que a realidade pesquisada é socialmente construída. No lugar de pressupor uma relação de exterioridade ontológica entre sujeito e objeto, a pesquisa qualitativa localiza o pesquisador no mundo. Desta forma, as verdades são construídas levando em consideração o tempo e espaço em que os discentes estão inseridos. A compreensão destes sentidos socialmente construídos é elaborada a partir de uma grande diversidade

de materiais empíricos que demandam uma variedade de métodos de construção e análise de dados tais como: observação participante, conversas informais, entrevistas todos encarados em uma perspectiva de práticas interpretativas (DENZIN & LINCOLN, 2006).

Esta pesquisa qualitativa tem como objeto compreender a natureza do fenômeno social da organização e gestão escolar em escolas da região do agreste pernambucano, descrevendo sua complexidade e classificando os processos de cotidiano, analisando a interação de entre a equipe da gestão e os indivíduos envolvidos com a instituição (RICHARDSON, 2008).

Os discentes utilizaram o estudo de caso, conversas informais, entrevistas semiestruturadas e observação participante. O estudo de caso foi utilizado para estudar o funcionamento das escolas em relação a sua organização e gestão, buscando determinar focos de manutenção, de mudanças e ou de intervenção em relação às concepções de gestão técnico-científica ou na concepção sociocrítica em sua versão democrático-participativa (ANDRÉ, 2012).

Para Chizotti (1998), o estudo de caso sobre a organização e gestão escolar possibilita coletar e registrar dados de cada escola em particular e ao mesmo tempo de todas visando construir um relatório organizado e crítico das experiências da gestão. Tal procedimento contribui para uma análise das tomadas de decisão realizadas no cotidiano da gestão escolar em relação à concepção científico-racional que mais conservadora e centralizadora do poder na mão da direção ou na concepção democrático-participativa que é mais descentralizadora e contribui para o desenvolvimento de uma cultura política em que os atores sociais, a camada popular, possam se sentir compartilhando as tomadas de decisões.

A observação participante foi uma técnica importante de coleta de dados na pesquisa em foco. Dos quatros discentes, três trabalhavam nas escolas estudadas e um discente conseguiu mais informações quando começou a participar das atividades daquela escola pesquisada.

Na observação participante, os discentes-pesquisadores não eram apenas espectadores da organização e gestão estudados, eles se colocavam na posição e ao nível dos outros membros da comunidade escolar. Assim, nossos discentes-pesquisadores compreendem melhor os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características da vida diária da organização e gestão de cada escola (RICHARDSON, 2008).

A técnica da entrevista semiestruturada, também utilizadas por todos discentes-pesquisadores, possibilitou uma melhor compreensão acerca do processo de organização e gestão escolar apresentada pelos sujeitos interrogados. Este tipo de entrevista possibilitou que os indivíduos verbalizassem, a seu modo, suas concepções e imagens, ou seja, suas visões de mundo, teorias, valores, crenças, atitudes e motivações referentes ao tema da gestão (GASKELL, 2002).

A última técnica utilizada foi a de conversas informais. Ao contrário da entrevista semiestruturada que tem um roteiro previamente elaborado marcando formalmente esse momento e conseqüentemente deixando-o mais tenso, a conversa informal permitiu que os pesquisadores se encontrassem com integrantes de cada unidade escolar e pudessem, de uma maneira informal, obter informações, visões de mundo, crenças e valores espontaneamente em relação ao poder entre os membros de cada comunidade educacional. Assim, as questões relativas à organização e gestão escolar e suas concepções técnica-científica e democrático-participativo puderam ser percebidas nas falas desses interlocutores. Vejamos a seguir, como as escolas pesquisadas são constituídas.

### **3.1 As Organizações Escolas**

Foram pesquisadas quatro escolas que estão situadas na região do agreste pernambucano, de clima tropical do tipo semiárido. O agreste é uma região intermediária entre a zona da mata - região de vasta plantação da monocultura canavieira com um alto índice pluviométrico - e o sertão, clima do tipo árido com baixo volume pluviométrico. O foco de pesquisa recai na organização e gestão de cada instituição educacional.

Em Taquaritinga do Norte, foi pesquisada uma escola municipal de tempo integral, nos anos finais do Ensino Fundamental. Seu público é de camada popular e contempla 147 alunos (do sétimo ao nono ano educacional). Foi a única escola pesquisada que contempla a educação inclusiva com um aluno surdo.

Na zona rural da cidade de Cupira, foi pesquisada a segunda escola municipal. A escola tem vinte cinco anos de existência, oferecendo o Ensino Fundamental do sexto ao nono ano e EJA (Educação de Jovens e Adultos) III e IV (Ensino Fundamental) atendendo a clientela de cento e vinte alunos oriundos da vila rural e da circunvizinhança. Em cada sala de aula tem em média vinte cinco alunos e funciona nos turnos vespertino e noturno.

A terceira escola municipal está localizada no centro da cidade de Sairé. Ela oferece ensino na modalidade fundamental II, atualmente com turmas de sexto ao nono ano e EJA durante as noites, acolhendo os alunos tanto da zona urbana quanto da zona rural da cidade. Em cada sala de aula há aproximadamente trinta e cinco alunos.

A quarta escola é estadual e está localizada na periferia da cidade de Gravatá. Apesar de sua localização ser no agreste, a escola é regida pela Gerência Regional de Educação Mata-Centro com sede na cidade de Vitória de Santo Antão, órgão pertencente à Secretaria Estadual de Educação do estado de Pernambuco. É uma escola de pequeno porte com aproximadamente 420 alunos e funciona nos três turnos, com turmas do sexto ao nono ano do Ensino Fundamental, EJA III e IV Fases e primeiro ano do Ensino Médio (que estava sendo implantado no ano de 2013). Suas salas de aulas têm capacidade de aproximadamente trinta e cinco alunos. Atende alunos de origem popular.

grande parte dos alunos matriculados na escola é originária de famílias menos favorecidas economicamente da cidade, com baixa escolaridade, residentes em bairros periféricos e com menor infraestrutura social, em que a maior parte da renda dos responsáveis pelo sustento das mesmas, advém da prestação de serviços diretos, de subempregos, empregos com [salário-mínimo], aposentadorias ou pensões e dos benefícios dos Programas Sociais, como Bolsa Família do Governo Federal (Pesquisador da escolar estadual de Gravatá).

Das quatro escolas acima descritas, três são municipais e atendem alunos de camadas populares. Tendo a primeira seu público oriundo do centro da cidade de Taquaritinga do Norte, enquanto que a segunda, de Cupira, tem um público exclusivamente rural; e a terceira é mista com seu corpo discente entre alunos do meio rural e da cidade de Sairé. A última escola pesquisada é estadual e tem seu público também procedente de camada popular. Vale ressaltar que apenas nas escolas estaduais é onde acontece eleição para gestor. As escolas municipais têm o preenchimento desse cargo por meio de indicação do prefeito de cada cidade ou pela indicação do secretário municipal de educação.

Em relação à promoção da gestão democrática e participativa, a pesquisadora da escola municipal de Cupira confirma que a direção dessa unidade escolar foi indicada arbitrariamente:

Sobre outro critério para gestão democrática, o voto, pois, como afirma Gomes (2011) [...] “as eleições de diretores e Conselhos Escolares, são

espaços para o exercício da participação política”, em conversa com os funcionários mais antigos da escola, fiz a seguinte pergunta: como a gestora chegou a este cargo”? Obtive a informação que a mesma era gestora por meio de indicação política (Pesquisadora da escola municipal rural de Cupira).

A pesquisadora expõe a fala de um funcionário da referida escola relatando como a indicação da atual diretora foi imposta hierarquicamente:

Alguém que deu a ideia ao prefeito e ele resolveu aceitar e colocar ela lá, no dia foi até feito um abaixo-assinado pela comunidade para que ela não ficasse como diretora, mas não deu em nada, mas agora vemos que é uma boa diretora (Funcionário).

No entanto, tal contexto nos leva a perguntar: qual seria a função de uma direção da escola na perspectiva democrático-participativo? Vejamos abaixo esse delineamento.

### **3.2 A Direção da Escola**

Para Libâneo (2013), o diretor ou gestor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico desempenhando principalmente a gestão geral da instituição escolar. Assim o diretor escolar “encarna um tipo de profissional com conhecimentos e habilidades para exercer liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalhos em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução dos problemas” (2013, p. 96).

Dessa maneira, a escolha do diretor da escolar demanda muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar. Todavia, no sistema escolar brasileiro predomina a nomeação arbitrária de diretores pelos prefeitos, geralmente para atender a interesses político-partidários, diminuindo a capacidade do gestor de coordenar e articular a comunidade educacional. Tal prática é decorrente de uma cultura política já exposta aqui da mistura dos interesses da esfera pública com os interesses individuais da esfera privada instituindo um Estado patrimonialista, anteriormente denominado de *Homem Cordial*, por Holanda (2011) ou de *Jeitinho Brasileiro*, por DaMatta (1986).

Esse tipo de nomeação arbitrária compromete a proposta da escola como promotora de uma cultura mais democrática e participativa. Privar a comunidade escolar da eleição para diretor reforça e realimenta uma cultura política da passividade em que as decisões são tomadas por cima, por uma “elite”, cabendo à comunidade escolar apenas obedecer, resignar-se e continuar se contentando com a sua exclusão.

Vejamos a seguir situações observadas e vivenciadas pelo pesquisador da escola estadual sobre a autoridade da direção educacional:

Nos comportamentos de indisciplinas dos alunos que presenciei, ela sempre dava mais razão aos alunos chegando até a desautorizar os professores e isso

só aumentava a aversão a sua gestão. O grupo gestor em si era fragmentado, não havia diálogo. A escola tinha gestor adjunto mais era como se não houvesse. O que me chamou a atenção foi que existiam algumas pessoas que desempenhavam um papel primordial dentro da escola uma delas era uma assistente administrativa que era cedida pela secretaria municipal de educação, mas que resolvia questões de indisciplina, conflitos, documentações e era muito respeitada por todos (Pesquisador da escolar estadual de Gravatá).

O que se pode perceber é uma disfunção da autoridade de direção, visto que a diretora não realizava a função de articulador, de iniciativa, de liderança promovendo práticas de trabalho em grupo que assegurem a participação de todos da comunidade escolar (professores, alunos, funcionários e pais de alunos) na solução dos problemas cotidianos da escola (LIBÂNEO, 2013).

Dessa forma, o que Weber (GIDDENS, 2010) denominou de liderança racional-legal é o poder assumido e aceito pelos atores sociais por meio da meritocracia que deveria ser materializada no posto de direção acima descrito. Ou seja, os indivíduos reconhecem e aceitam o poder na modernidade via racionalidade, aquisição de uma profissão – pedagoga. Assim, os integrantes da comunidade escolar obedeceriam a diretora. Uma vez que a mesma se encontra em um cargo hierarquicamente instituído no organograma da instituição. No entanto, a diretora não assume a dominação racional-legal o que a leva a ser deposta do referido cargo e outra pessoa assumir seu lugar:

A situação da escola em relação à indisciplina, insatisfação, rendimentos baixos e desmotivação da comunidade escolar foram aumentando e teve uma repercussão maior na Gerência Regional. Há cerca de um ano e meio a gestora foi exonerada do seu cargo pela secretaria de educação (...) Quando a comunidade escolar soube do fato alguns comemoraram, outros ficaram tristes pela forma que ela saiu. Ficou, então, na escola a expectativa de quem iria assumir a gestão. Pouco mais de duas semanas depois a gerente da regional chega à escola com a nova gestora, uma professora de uma escola vizinha que foi indicada ao cargo e que por coincidência era filha de uma professora que tinha lecionado há alguns anos atrás e veio a falecer. (Pesquisador da escolar estadual de Gravatá)

O trecho acima nos leva a inferir que houve uma intersecção da dominação racional-legal quando a diretora é indicada/nomeada pela gerente da Regional da Educação. Entretanto, parece ter havido uma hibridação da dominação racional-legal/meritocracia, com a dominação tradicional uma vez que a nova diretora era filha de uma antiga professora daquela escola. Weber (GIDDENS, 2010) alega que na dominação tradicional as pessoas aceitam o poder de quem assume esse posto por tradição, por estarem acostumadas com aqueles hábitos.

Contudo, a inferência da hibridação entre a dominação racional-legal e a tradicional parece reforçada conforme a fala abaixo:

nos primeiros dias de sua gestão ela observou como eram os hábitos dos funcionários e alunos e começou a fazer suas intervenções. Os professores e funcionários acolheram as mudanças propostas por elas e viam nela a esperança de reestrutura e organizar a escola. A princípio, enfrentou um pouco de resistência por parte de alguns alunos rebeldes que antes desrespeitavam constantemente os professores e funcionários, lembro que nos primeiros meses quando começou a impor as regras da escola tais como o uso do fardamento, a proibição do fumo nas dependências, a permanência nas aulas e o respeito aos funcionários e colegas, foi ameaçada por alguns alunos e teve que ir a escola escoltada por policiais. (...) No fim do ano passado a Secretaria estadual de Educação promoveu cursos de gestão escolar e logo depois houve eleição para gestores onde (a diretora indicada) foi eleita oficialmente, democratizando sua permanência na função (Pesquisador da escolar estadual de Gravatá).

Conforme acima descrito, na escola estadual em que houve a exoneração da primeira diretora, houve também a indicação de uma nova diretora. A meritocracia é fortalecida quando essa nova diretora fez um curso preparatório de gestão escolar e logo em seguida é eleita, em um processo democrático, para seguir no mesmo cargo.

A função da direção de liderança segue nas três outras escolas municipais, no entanto a gestão parece não motivar uma cultura política em que prevaleça o processo democrático- participativo.

Em conversas informais com os professores da instituição pode-se observar que a relação de equipe só existe na secretaria e para organização de eventos, feiras ou atividades extraescolares, mas fica claro que cada um exerce sua função e nada mais – ou seja – a gestão escolar, (...) Nesta perspectiva a direção é centralizada em uma pessoa, as decisões veem de cima para baixo e, basta cumprir um plano previamente elaborado sem a participação da comunidade escolar a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência (Pesquisadora da escola municipal de Taquaritinga do Norte).

Como a pesquisadora expõe, a direção é centralizada em uma única pessoa, sendo as decisões hierarquizadas. Tal perspectiva termina reforçando a cultura política não participativa que contribui para gerar expectativas na espera da vinda de um “salvador da pátria” que solucione todos os problemas ou que, no mínimo, faz com que os indivíduos não se sintam envolvidos na busca da dissolução dos problemas. Ou seja, contribui para realimentar uma cultura focada no individualismo tão presente no neoliberalismo.

A lógica cultural das decisões hierarquizadas continua no exemplo abaixo conforme alega a pesquisadora:

Pertinentemente segue-se que a decisão é tomada pela “Equipe gestora” e repassada as funções aos docentes e demais funcionários. Caracterizando-se como uma gestão baseada na perspectiva técnica-científica, em que há uma hierarquização de funções, cargos, e decisões **Ex.:** A questão é que essa professora iria abrir eletiva de LIBRAS para todos os alunos - e a secretaria e a gestão escolhem os alunos que iram cursar a eletiva - nessa ocasião a secretaria colocou dois alunos que dão muito trabalho e perturbam todos os outros nas aulas (toda escola e professores sabem deste comportamento dos alunos) na eletiva dessa professora. Diante disso a professora interprete solicitou, uma semana antes, que a mesma retirasse um dos alunos de sua disciplina-eletiva, pois os dois juntos prejudicam o andamento das aulas. No entanto, a secretaria não retirou os alunos (Pesquisadora da escola municipal de Taquaritinga do Norte).

A fala abaixo traz outro exemplo da dificuldade ou do incômodo que parece haver em se desenvolver uma cultura baseada nas decisões tomadas com a participação da comunidade escolar. A ausência de uma atitude de gestão descentralizada, em que promova a participação, termina dificultando as mudanças que a própria escola deveria, pedagógica, ensinar com uma gestão democrático-participativa.

com relação à informação, pude perceber que são repassadas para os demais apenas as informações que se deseja repassar, como observado na seguinte fala da Gestora: “Chegou um dinheiro para nossa escola, mas vou resolver logo o que fazer com ele, nem vou dizer a ninguém que chegou se não todo mundo quer dar opinião, estou pensando em reformar a secretaria e comprar aquele notebook que estamos precisando e me livrar logo disso”. Aqui o foco recai na questão da decisão sobre a verba que chegou na (sic) escola e a quem ficou o direito de decidir onde e como gastá-la. Deste modo, depois que tudo o que fazer com o capital estiver resolvido, a decisão é apenas comunicada aos demais para “aprovação” (Pesquisadora da escola municipal rural de Cupira).

Outra situação que denuncia a permanência e o reforço da cultura da gestão centralizadora na concepção científico-racional está relacionada ao exercício do Conselho escolar:

Já com relação às reuniões do conselho escolar foi descoberto que elas simplesmente não acontecem. A existência do Conselho Escolar desta escola é exclusivamente e unicamente burocrática, apenas para formalização do recebimento de verbas, as decisões competentes a ele são tomadas pela diretora, o próprio coordenador e uma determinada professora descrita a seguir (Pesquisadora da escola municipal rural de Cupira).

São os Conselhos Escolares que podem possibilitar, dentre outras práticas, a concretização de uma cultura democrática. A prática cotidiana nas escolas das tomadas de decisões coletivas nos conselhos é imprescindível para que se possa pedagogicamente promover uma cultura da cidadania participativa. O Conselho realiza funções normativas e deliberativas da instituição escolar, além de fiscalizar suas ações.

Dessa maneira, ele consolida a escola não apenas como lugar de formação intelectual e de cidadania, mas também, em práticas democráticas (MARQUES, 2011; PARENTE & LUCK, 2000).

Na escola municipal de Sairé, a situação prossegue no mesmo sentido de uma gestão técnico-científico nos dois trechos reproduzidos abaixo do pesquisador dessa unidade educacional:

Na cantina conheci as cozinheiras que estavam adequadamente vestidas para servirem o lanche. Em uma das minhas conversas com uma das cozinheiras, eu perguntei como era feita a escolha do lanche servido aos alunos e ela me falou que tudo tinha que ser passado pela nutricionista do município e repassado pela coordenação (Pesquisador da escola municipal de Sairé).

Conversei com alguns professores em relação a atual gestão do colégio que me relataram sobre as atividades, encontros e reuniões promovidos pela escola. Visivelmente percebi que se tratava de uma gestão da qualidade total, distribuindo de cima para baixo cargos e funções visando racionalização do trabalho (LIBÂNEO, 2001).“*Tudo é repassado para gente pelas coordenadoras, no final das contas temos que fazer sem ao menos darmos alguma opinião*”, comentou uma das professoras (Pesquisador da escola municipal de Sairé).

Assim, mais uma vez, percebe-se como mudar um hábito cultural é tão difícil. As práticas de organização e gestão desenvolvidas cotidianamente nas escolas pesquisadas do agreste pernambucano continuam em uma concepção científico-racional. Prevaecem as tomadas de decisão centralizadas no grupo gestor, hierarquicamente impostas aos outros integrantes da comunidade escolar.

#### **4. Considerações Finais**

Dessa maneira, mesmo havendo nas escolas estaduais a) eleição para gestor e b) a obrigatoriedade da realização de um curso preparatório para o exercício dessa gestão; existindo c) a obrigatoriedade de Conselhos Educacionais para a edificação de gestão democrática e para o recebimento de fundos de desenvolvimento da educação, enviados pelo governo federal brasileiro; prevaecem na gestão educacional práticas políticas conservadoras e manutenção do *status quo*.

Tal contexto exige que continuemos cada vez mais fortalecendo práticas políticas democráticas e participativas em que se construa uma cultura política que fortaleça a cidadania e um país com menos desigualdades sociais.

## BIBLIOGRAFIA

ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. São Paulo. Presença, 1970.

ANDRÉ, Marli. E. D. **Etnografia da Prática Escolar**. São Paulo. Papirus, 2012

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BOTLER, Alice Happ. O Diálogo como estratégia da gestão escolar participativa. IN **Políticas Públicas e Gestão da Educação**. GOMES, Alfredo. M. (Org.). Campinas. Mercado de Letras, 2011.

BOURDIEU, P. & PASSERON, J. C. **A Reprodução**. Rio de Janeiro. Francisco Alves 1975.

CARDOSO, Fernando Henrique. Livros que Inventaram o Brasil. In **Novos Estudos Cebrap**, 37: 1993. Dias, Maria Odila L. S. (org.).

CHIEZA, Rosa Ângela. **A Constituição do Estado Brasileiro nas Visões de Florestan Fernandes e Raymundo Faoro: uma comparação**-  
[http://www.sep.org.br/artigo/\\_91\\_a6cbe81b0e00d08178d05372764cd8f5.pdf?PHPSESSID=3666c43171b7ce502e5c5a9ef689dc6c](http://www.sep.org.br/artigo/_91_a6cbe81b0e00d08178d05372764cd8f5.pdf?PHPSESSID=3666c43171b7ce502e5c5a9ef689dc6c).

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

COULON, Alain. **Etnometodologia e educação**. Petrópolis: Vozes, 1995.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro, Rocco, 1986.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro**. São Paulo, Editora Globo, 2001.

FERNANDES, Florestan. **A Revolução Burguesa no Brasil: ensaio de Interpretação Sociológica**. Coleção: “Intérpretes do Brasil”, vol.3. Rio de Janeiro, Editora Nova Aguilar, 2002.

GAMSON, Joshua. As sexualidades, a teoria queer e a pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. [et. al.]. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GARFINKEL, Harnold. **Estudios en etnometodologia editorial**. México: Humanidades; Bogotá: Universidad Nacional de Colômbia, 2006.

GASKELL, George. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo. Editora Atlas, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. São Paulo, Heccus, 2013.

LUCCHESI, M. A. S. O diretor da Escola Pública, um articulador. In: QUELUZ, A. G. (Orient.); ALONSO, M. (Org.). **O trabalho docente: Teoria & Prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, L. R. Os Conselhos escolares e a construção de uma cultura democrática nas escolas. In: GOMES, A. M. (Org.). **Políticas Públicas e gestão da educação**. 1ªed. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011. (Série Estudos em Políticas Públicas e Educação).

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo. Editora Atlas, 1996

SANTOS, A. L. F. dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. In: **Políticas Públicas e Gestão da Educação**. GOMES, Alfredo. M. (Org.). Campinas. Mercado de Letras, 2011.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia** –, São Paulo, Ed. Cortez, 1985  
ZAIDAN FILHO, Michel. **O Fim do Nordeste e Outros Mitos**. São Paulo. Cortez, 2003.