

## GESTÃO DEMOCRÁTICA: SENTIDOS CONSTRUÍDOS NA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL PAULISTA

Viviane Izaías de Carvalho<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Paulista – UNESP, Marília. Bolsista pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). viviane\_izaías@hotmail.com

### RESUMO

Este projeto de pesquisa teve como objetivo investigar os sentidos sobre gestão democrática construídos por diferentes integrantes de escolas públicas da rede estadual paulista. A proposta fez parte de uma pesquisa integrada intitulada “A (re) configuração da Gestão educacional/escolar após período crítico dos anos 1980”, cujo objetivo é analisar a (re) configuração da área da Administração educacional/escolar no Brasil, após período crítico dos anos 1980, cotejando o desenvolvimento teórico e os desdobramentos práticos na gestão dos sistemas e unidades escolares. Nossa pesquisa partiu de algumas constatações que justificaram sua realização, entre elas, duas merecem destaque: o levantamento que realizamos indicou que poucas pesquisas se desenvolvem tendo como foco todos os integrantes da escola, uma vez que priorizam professores e gestores; há predomínio de pesquisas prescritivas à realidade escolar. Os materiais de análise foram entrevistas semiestruturadas realizadas e transcritas com todos os diferentes integrantes de duas escolas públicas da rede estadual paulista, localizadas em bairro periférico do município de Marília e região central, respectivamente, com baixo e alto IDESP. Para a análise utilizamos a Teoria do Discurso. Identificamos inúmeras regularidades que expressaram sentidos negativos para a política e positivos para a gestão e democracia. Como buscamos os “limites”, podemos dizer que eles estão presentes de forma significativa na escola de baixo IDESP.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Escola pública estadual paulista. Teoria do discurso.

### DEMOCRATIC MANAGEMENT: DIRECTIONS CONSTRUCTED IN PUBLIC SCHOOL STATE PAULISTA

#### ABSTRACT

This research project aimed to investigate the meanings built on democratic management by different members of public schools of the state of São Paulo. The proposal was part of an integrated research entitled "The (re) configuration of Educational Management / school after critical period of the 1980s", whose objective is to analyze the (re) configuration of the area of Educational Administration / school in Brazil, after critical period Of the 1980s, comparing theoretical development and practical developments in the management of school systems and units. Our research was based on some of the findings that justified its achievement, among which two deserve to be highlighted: the survey we conducted indicated that few researches are developed focusing on all members of the school, since they prioritize teachers and managers; There is a predominance of prescriptive research to the school reality. The analysis material was semi-structured interviews carried out and transcribed with all the different members of two public schools of the state of São Paulo, located in a peripheral neighborhood of the municipality of Marília and central region, respectively, with low and high IDESP. For the analysis we use the Discourse Theory. We identified numerous regularities that expressed negative meanings for politics and positive for management and democracy. As we search for the "boundaries," we can say that they are present significantly in the IDESP low school.

**Key words:** Democratic management. State public school in São Paulo. Discourse theory.

## INTRODUÇÃO

Conforme apontado por inúmeros autores (PARO, 1986; ABDIAN; HOJAS; OLIVEIRA, 2012), no campo da administração escolar, até os anos 1980, predominou a teoria geral da administração como subsídio teórico para a construção da teoria da administração escolar. Ribeiro (1968) e Alonso (1976) representam dois dos autores que escreveram sobre administração escolar com base na administração empresarial, focando na sua eficácia.

Para Ribeiro (1968, p. 22), a administração seria uma parte da direção e, por tal razão, Direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança. Administração é instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente, ou encarregar alguém de fazê-lo sob sua responsabilidade.

O autor nos apresenta alguns fundamentos, princípios e objetivos que norteariam a administração escolar. Os fundamentos seriam a racionalização do esforço, ou seja, a busca eficaz do esforço; a divisão do trabalho, que seria a “(...) repartição funcional de tarefas”; e, em terceiro lugar, “(...) o fato de os empreendimentos humanos se virem tornando cada vez maiores e mais complexos, fazendo entrar em jogo e risco grandes interesses sociais” (RIBEIRO, 1968, p. 29).

Os princípios estariam formulados nos seguintes termos: a administração não é um fim em si mesma, mas um meio, pois seria um instrumento para alcançar determinados fins; a empresa se legitima pelo desempenho de uma função social, à administração caberia planejar, organizar, realizar uma forma de funcionar que serviria ao fim proposto; o trabalho é meio de subsistência e de realização da personalidade, cabe à administração proporcionar um bem estar ao trabalhador; a sobrevivência socialmente útil da empresa depende de ela acompanhar o progresso de suas respectivas técnicas, ou seja, precisa haver uma constante revisão das técnicas executivas.

Os objetivos estariam divididos em três gerais: a unidade de ação, cabendo à administração nortear todos no sentido de atingirem as metas; a economia da ação, rendimento compensador do esforço e do material despendidos; e a prosperidade do empreendimento, ou seja, ajustar seus serviços às necessidades sociais.

Seguindo nessa concepção de administração escolar, com a incorporação de outros elementos teóricos também da administração empresarial, encontra-se Alonso (1976). Para ela, a função da administração também estaria voltada para atingir determinados fins. Ou seja, “(...) a administração escolar será compreendida, como a função que atende aos objetivos da ação administrativa, como o instrumento de realização dos objetivos educacionais propostos para a escola em geral e, para determinada escola em particular” (ALONSO, 1976, p. 131).

As funções da administração variam, na concepção dela, de um sistema escolar para outro, mas em todos os casos as funções sempre incluirão um planejamento e coordenação de programas de relações públicas; manutenção de regimentos do pessoal escolar; coordenação de atividades e recursos didáticos para a aprendizagem; supervisão do pessoal profissional; aquisição de suprimento e equipamento necessário.

Nesta concepção,

O administrador não deveria ser visto, como o mero executor de objetivos que nem sequer consegue compreender claramente; nem tampouco como o próprio proponente dos objetivos educacionais, o que envolveria toda uma formulação filosófica da educação; mas como o implementador de objetivos que foram antes compreendidos e interiorizados em sua proposta inicial. Esses objetivos assim reafirmados, classificados e ordenados deverão ser realizados pelo próprio administrador na medida que este for detentor de um conjunto de informações sobre uma determinada realidade para a qual será proposta e ordenada a ação educativa (ALONSO, 1976, p. 135)

O administrador eficiente seria aquele que adequasse melhor os meios aos fins para cumprir com a função da instituição. A formação do administrador também seria imprescindível, pois, como é importante sua participação na formulação de uma “política educacional”, ele precisa de um conhecimento dos problemas educacionais, das limitações e uma atitude de “disposição para a mudança”.

Tanto para um quanto para outro autor, os fins estão determinados externamente à escola. Para o primeiro, eles estariam determinados por uma Filosofia e uma Política da educação; para a segunda, os fins da escola assumem características diferentes conforme o tempo e espaço, porém,

(...) o compromisso da escola atual é essencialmente com os valores definidos a partir do desenvolvimento científico e tecnológicos presentes, os quais questionam a validade de formulações menos práticas, ainda que mais comprometidas com a natureza essencial do homem (ALONSO, 1976, p. 146)

Portanto, a administração escolar teria como objetivo principal utilizar eficientemente os meios – com base na administração empresarial – para atingir fins já determinados e que não trazem mudanças maiores no modo de a sociedade se organizar.

Teixeira (1968) pode ser considerado um dos únicos autores, até os anos 1980, que não pensou a administração escolar dessa forma. Na mesma publicação em que Ribeiro (1968) explicita o que foi trazido anteriormente, Teixeira (1968, p. 17) diz que

(...) o administrador escolar não é um capitão mas um mediador-inovador, como sugere Clark Kerr, para os presidentes de universidade, a tentar coordenar e melhorar um trabalho de equipe de peritos de certo modo mais responsáveis de que êle próprio pelo produto final da escola ou do ensino.

Ainda se opondo aos demais, ele critica a formação do administrador escolar em cursos de graduação, defendendo a pós-graduação para esse fim, sendo que “(...) somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar” (TEIXEIRA, 1968, p. 14). O mesmo autor diz:

Confesso que olho com sentimento de perigo para a idéia de que o administrador escolar possa ser preparado em cursos de graduação. Algo de parecido se vem, ao que estou informado, fazendo em São Paulo. A própria cadeira de administração escolar está, a meu ver, mal colocada, como cadeira de cursos de formação, quando devia ser cadeira de estudos pós-graduados, com alunos já graduados e com tirocínio de ensino de alguns anos (TEIXEIRA, 1968, p. 17).

Os anos 1980 representaram um período de redemocratização do país e de várias conquistas, entre elas, a publicação da gestão democrática da escola pública como princípio da educação (BRASIL, 1988; 1996). No âmbito do desenvolvimento teórico da administração escolar, houve a incorporação do referencial teórico marxista e uma mudança de enfoque e foco das pesquisas.

Paro (1986) defende sua tese de doutorado antes mesmo da Constituição Federal e é um dos representantes desse movimento. Para ele, a administração escolar é a “utilização racional dos recursos para a realização de fins determinados” (idem, p. 18), mas tais fins, diferentemente dos autores anteriores, são os da transformação da sociedade. O autor tece críticas ao modo como vinha sendo pensada a administração escolar e o diretor de escola, demarcando a especificidade da escola a partir da natureza do trabalho de produção pedagógico.

Russo (2004) sintetizou esse movimento dizendo que houve uma mudança de paradigma, que passou a considerar a especificidade da escola e a repensar a relação entre teoria e prática. Para ele,

A proposta de superação do paradigma da administração empresarial como fundamento da Administração Escolar tem por hipótese a natureza específica do

processo pedagógico de produção escolar, ou seja, a incompatibilidade entre o fundamento capitalista da teoria geral da administração produzida para mediar o sistema de exploração da força de trabalho e maximizar a extração da mais-valia e a natureza do método de atualização cultural da novas gerações que, em última instância, representa a produção e continuidade da humanidade (RUSSO, 2004, p. 29)

Como dito anteriormente, a mudança paradigmática aconteceu no bojo do processo de redemocratização da sociedade e a acompanharam conquistas legais históricas. Destacamos, também, a constituição de inúmeros sistemas municipais da educação que trouxeram reais possibilidades de vivências democráticas da educação e escola (WERLE; THUM; ANDRADE, 2008). No entanto, compartilhamos da literatura, praticamente consensual, que destaca a inserção de diretrizes economicistas para a educação, principalmente em meados dos anos 1990, no sentido de nortear o modo de organização dos diferentes sistemas da educação e das escolas (KRAWCZYK, 2008; OLIVEIRA, 2008).

Encontramo-nos em um contexto de mudança paradigmática da administração escolar, mas, ao mesmo tempo, de ênfase na melhoria da produtividade, com foco na gestão (com requintes empresariais) (RUSSO, 2004).

Especificamente no estado de São Paulo, Abdian, Oliveira e Jesus (2013) tencionam as diretrizes governamentais com o desenvolvimento teórico da área e os discursos dos gestores sobre seu perfil e indicam que os anos 1980 foram marcados por conquistas históricas para a vivência da gestão democrática no interior das escolas estaduais paulistas, mas, nos anos 1990 e 2000, as escolas convivem com aquelas conquistas, porém, de forma contraditória, são cobradas por índices e resultados de aprendizagem que incentivam a competitividade e priorizam a gestão empresarial.

Partindo deste contexto contraditório, nosso problema de pesquisa foi formulado: Quais são os sentidos construídos sobre gestão democrática por diferentes integrantes da escola pública estadual paulista?

Nossa pesquisa integrou-se ao estudo intitulado “A (re) configuração da Gestão educacional/escolar após período crítico dos anos 1980”, cujo objetivo é analisar a (re) configuração da área da Administração educacional/escolar no Brasil, após período crítico dos anos 1980, cotejando o desenvolvimento teórico e os desdobramentos práticos na gestão dos sistemas e unidades escolares. A pesquisa parte de algumas constatações que justificam sua realização, entre elas, duas merecem destaque: as pesquisas na área não têm privilegiado as práticas discursivas dos estudantes, funcionários e responsáveis, ou seja, há predomínio de pesquisas que se concentram nos profissionais da educação; pesquisas demasiadamente prescritivas, fato que será fundamentado em seguida.

Ao traçar o perfil da gestão escolar no Brasil, Souza (2007) realiza levantamento e análise das pesquisas de mestrado e doutorado dos Programas de Pós-graduação em Educação do país, entre os anos de 1987 e 2004, realiza constatações coerentes com as nossas anteriores e nos acrescenta elementos interessantes. O autor reforça a ideia de que a produção científica, após os anos 1980, tem como tendência a compreensão da gestão escolar como fenômeno preponderantemente político, com significativa ampliação das temáticas contempladas. Do total das pesquisas analisadas (514), 150 dizem respeito à gestão democrática e/ou participação na escola e poucas (aproximadamente 27) se caracterizam por aprofundarem a discussão conceitual do campo.

Segundo Souza (2007, p. 122), o maior problema da produção se refere à “ênfase por vezes um tanto normativa de vários trabalhos sobre gestão escolar” (...) que se “dedicam mais a demonstrar como a escola deve se organizar para ser democrática e menos a descrever e analisar como tem se organizado a gestão da escola, democrática ou não”. As pesquisas sobre gestão

democrática são qualitativas, na maioria das vezes estudos de caso que, apesar de transgredirem com a forma dos escritos até os anos 1980, não rompem com a prescrição porque

(...) ao irem até a escola para analisar sua gestão, acabam por vezes mais preocupados em ou relatar experiências (bem) sucedidas de gestão (o que em si não é um problema) ou, de outro lado, terminam por apresentar um receituário de como as coisas deveriam ocorrer para o bom funcionamento (leia-se: democrático) da instituição escolar (SOUZA, 2007, p. 122).

Maia (2008) analisou a produção da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE) entre os anos de 1983 e 2005, no que tange às categorias Administração e Gestão, constatando que houve contribuição desta publicação para a área na medida em que foi detectável o abandono de teorias generalizáveis construídas com base na administração empresarial e que também há a defesa por estudos que analisem as escolas, aproximando os pesquisadores de seu objeto analisado. Russo e Maia (2009), em anos anteriores também já haviam apontado, como Nascimento (2014) e Maia (2008), que há proliferação de estudos sobre/com/no cotidiano escolar, realizaram levantamento, sistematização e análise de livros publicados em primeira edição que trazem a escola como objeto de estudos para identificar suas contribuições a partir da identificação de seus referenciais teórico-metodológicos.

As autoras destacaram a predominância de pesquisas e análises que partem da teoria da gestão democrática ou da imagem da escola democrática (COSTA, 2003), mas que a constroem como um ideal a ser vivenciado (para não dizer aplicado) nas realidades escolares. Ou seja, o conhecimento produzido nos livros referencia-se em uma teoria democrática, mas para constatarem a sua inexistência na realidade do campo empírico.

Finalmente, e mais recente, o trabalho de Murcia (2015) realizou levantamento, sistematização e análise dos artigos publicados na RBPAE (2000-2010), que tratam especificamente da gestão democrática, e suas considerações encontram as anteriores no que diz respeito, especificamente, ao não rompimento com a construção de teorias prescritivas. Há predominância de artigos em que os autores coletam dados empíricos de realidades específicas, mas que apresentam tendências a conclusões semelhantes: há mais limites do que possibilidade de a gestão democrática estar sendo efetiva, ou seja, a teoria que levam para a realidade encontra limites na própria realidade. Murcia (2015) também identificou que os estudos de natureza teórica norteiam-se pelas conquistas legais, ou seja, discutem a temática tendo como horizonte a vivência da gestão democrática garantida na legislação nacional vigente.

Este conjunto de pesquisas nos indica que analisar os sentidos construídos pelos diferentes integrantes das escolas – gestores (as), professores (as), responsáveis, funcionários (as), estudantes – pode contribuir com a área ao apresentar elementos que até o momento estiveram ausentes da produção teórica em gestão escolar.

Para destacar a importância de nossa pesquisa, realizamos uma busca avançada em novembro de 2015 sobre o tema “Gestão escolar democrática” no *site* da “*Scielo*”, em todos os índices e no Brasil, e encontramos 15 pesquisas relacionadas. Como nosso projeto se refere à escola pública estadual paulista, descartamos os resultados que não se relacionavam à especificidade de nossa pesquisa, restando duas pesquisas. Uma delas se intitula “Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas”, e trata

(...) da democratização da gestão escolar como componente imprescindível de uma educação de qualidade que vise à transformação social, abordando inicialmente os temas mais abrangentes de modo a desencadear a reflexão sobre o próprio conceito de gestão, numa perspectiva crítica, a partir de determinados quadros teóricos de referência nos assuntos em questão. (PASSADOR; SALVETTI, 2013, s/p)

E “A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola”, de Paro (2010) que “apresenta subsídios teóricos para se discutir como se configura a ação administrativa do diretor de escola básica (com enfoque especial no ensino fundamental) diante dos fins da educação e da especificidade do processo de produção pedagógico” (PARO, 2010, s/p). Embora elas tratem do mesmo tema e da mesma região, elas não apresentam o mesmo objetivo a que nos propusemos.

Não podemos deixar de considerar que dos títulos encontrados fora do estado de São Paulo, um em especial, referente a uma pesquisa intitulada “A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares”

(...) discute a formação de uma cultura democrática escolar a partir da análise do discurso dos membros do Conselho Escolar de três escolas públicas pernambucanas. Adota o conceito de cultura proposto por Hall (1997), que se articula ao conceito de discurso. Utiliza os referenciais das novas teorias do discurso, de corte laclauiano, para análise dos dados empíricos. Considera, ainda, que a gestão democrática não é instituída por leis ou normatizações, mas tem um caráter instituinte, podendo ser construída de diferentes formas em cada escola. Trata o discurso como prática social, que tanto pode manter como transformar as relações sociais. A análise dos dados empíricos revelou que as práticas discursivas constroem significados à gestão de cada escola, que são constitutivas de sua cultura. Verificou-se, ainda, que a gestão escolar vem se estruturando a partir de práticas democráticas que podem contribuir, também, no processo de democratização da sociedade (MARQUES, 2011, s/p).

Embora ela analise escolas públicas pernambucanas, parte do mesmo referencial teórico-metodológico que escolhemos para nosso trabalho, indicando reais e talvez novas possibilidades de desenvolvermos pesquisas sobre/na escola pública, em nosso caso, paulista. O levantamento da publicação de Marques (2011), portanto, reforça a justificativa da importância de nosso estudo.

Já em outra pesquisa avançada realizada posteriormente com o mesmo tema “Gestão escolar democrática”, também no site da “*Scielo*”, em todos os índices, mas agora utilizando a opção “regional”, encontramos 20 resultados. Destes, 15 são os citados anteriormente. Dos cinco restantes dois falam de escolas portuguesas, por isso foram descartados, restando apenas três. Destes, todos tratam do tema, mas nenhum abrange a rede estadual paulista.

Com tais aspectos, podemos dizer que nossa pesquisa pode contribuir com as discussões conceituais da área, apontadas por Souza (2007) como importantes para o avanço do conhecimento na área. Para que isso se efetivasse, trabalhamos com os autores Laclau e Mouffe (2015), os quais subsidiaram a análise das práticas discursivas a partir da teoria do discurso. Esta se baseia em algumas categorias-chave que nos permitiram, assim como já indicado no estudo de Marques (2011), compreender as possibilidades da democracia radical e plural.

Um aspecto não poderia deixar de integrar nossa justificativa, qual seja o momento político pelo qual passa a sociedade paulista, especificamente a proposta de reorganização das escolas e a reação da sociedade (em específico a dos estudantes das escolas públicas). Este momento no qual se constituem movimentos sociais reivindicando direitos e lutando contra a opressão vai ao encontro do nosso referencial teórico metodológico que afirma, entre outros aspectos que serão desenvolvidos na análise dos dados, a importância de se “identificar as condições discursivas de emergência de uma ação coletiva que objetive a lutar contra desigualdades e a questionar relações de subordinação” (LACLAU; MOUFFE, 2015, p. 248). Ou seja, analisar as práticas discursivas dos sujeitos que compõem a escola no momento de resistência contra a subordinação pode ser algo que nos diferencie das pesquisas que vem mostrando que nas escolas públicas não há gestão democrática e que, por tal razão, prescrevem o que elas devem fazer para que tenha. Partimos de um referencial que afirma que não há modelo fixo de democracia, mas que há

práticas articulatórias, que são discursivas, possíveis a partir de antagonismos, e que constituem “democracias” no seu sentido plural e radical. Partindo do que foi exposto, tivemos como objetivo analisar quais são os sentidos construídos sobre democracia e gestão democrática por diferentes integrantes de duas escolas públicas da rede estadual paulista; compreender o desenvolvimento teórico-metodológico da Teoria do discurso, especificamente as categorias que subsidiaram a análise dos dados: hegemonia e democracia radical e plural; e identificar as possibilidades e limites da Teoria do discurso na análise da gestão escolar.

Nosso campo de pesquisa foram duas escolas públicas da rede estadual paulista, localizadas em bairro periférico do município de Marília e região central, respectivamente, com baixo e alto Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP). Entrevistamos dois integrantes de cada segmento das escolas para analisar não apenas os sentidos construídos por cada um deles, mas cotejá-los entre si e entre escolas, assim como com nosso referencial teórico-metodológico. Optamos por escola com alto e baixo IDESP porque pesquisas anteriores realizadas no nosso grupo de pesquisa indicaram que nas escolas que se destacam nos índices que compõem as avaliações externas há práticas mais reprodutoras dos ordenamentos governamentais e menor resistência à subordinação. Sendo assim, pretendemos trabalhar no sentido de compreender, agora operando com as práticas discursivas dos diferentes sujeitos, se este fato é procedente.

O material de análise constituiu-se das entrevistas transcritas realizadas com os diferentes integrantes das escolas. No processo de transcrição e análise a intenção é que o pesquisador se mantenha o mais fiel possível à gravação para que até mesmo os detalhes fossem considerados importantes no fornecimento de informações. Nossa pesquisa, portanto, se insere no movimento que valoriza o estudo do cotidiano e os saberes e fazeres de quem lá está (ALVES, 1991).

Conforme indicado anteriormente, para a análise do material coletado foi utilizada a teoria do discurso (LACLAU; MOUFFE, 2015), cujos conceitos nos permitiram discutir a política, a gestão e a democracia (no seu sentido radical e plural), de forma diferente do que vem sendo contemplado pela área, até o presente momento.

De forma recorrente, temos registros de que a política seja o “governo em ação” (VIEIRA, 2007) e a gestão a “utilização racional dos recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 1986), cujas atividades principais, normalmente, estão associadas à concretização de objetivos postos fora e acima da escola. Ou seja, a política como idealização dos objetivos de governo e a gestão como operacionalização deles. Desta forma, fica bastante complicado falarmos de democracia, pois os objetivos já estão determinados, restando pouco ou quase nada para a escola fazer. Pretendemos, portanto, compreender as práticas discursivas dos sujeitos que fazem política de gestão cotidianamente na escola pública estadual paulista.

Consideramos que a Teoria do Discurso está embasada em uma perspectiva pós-estruturalista e que, por isso, concebe a impossibilidade de fechamento de sentidos e que a verdade (mesmo provisória) encontra-se nos “limites”, naquilo que escapa à regularidade. Do encontro entre nosso referencial e os dados transcritos, constituímos três categorias: política, gestão e democracia na escola. Em todas elas, encontramos regularidades dispersas nas práticas discursivas e também os “limites” que nos indicaram uma democracia “por vir”.

Em relação à política, nas práticas discursivas está presente um sentido negativo e externo à escola, em ambas as escolas de forma equilibrada. A política é associada à coisa ruim que vem de fora (do governo) e que impede que a escola seja diferente, e isto marca uma regularidade discursiva. Identificamos “limites” que expressaram, em nossa análise, política na escola, ou seja, um modo de organização em um contexto de conflitualidade. Eles se apresentaram nas práticas discursivas quando indicaram ação dos sujeitos em momentos complicados (como greves e doenças) e também na ação pedagógica de sala de aula.

Sobre gestão, como regularidade está presente nas práticas discursivas um sentido positivo. Para alunos e responsáveis, acolhimento e ajuda e, para os gestores, a gestão democrática. Também como regularidade, nas práticas dos profissionais, estão presentes a crítica ao sistema, a falta de apoio financeiro e de autonomia pedagógica e a dificuldade de lidar com os pais. De forma surpreendente, identificamos muitos “limites” como possibilidades de gestão, ou melhor, de políticas de gestão e eles estão presentes, de forma única, nas práticas discursivas da escola 1, de baixo IDESP.

No que tange à democracia, de forma regular ela esteve associada à liberdade de opinião e de expressão, ou seja, para os entrevistados, democracia é ser respeitado por sua opinião. Os “limites” foram mais significativos na escola de baixo IDESP quando os entrevistados apresentam sentidos de “alegria”, “esperança”, “construção”, “diversidade”, “inclusão”, “diferenças”, “escolha”, “eleição de diretores” e “comunidade”. A prática discursiva do gestor da escola 2 nos apresentou um “limite” ao não estar presente como regularidade, mas, ao contrário das falas da escola de baixo IDESP, ela apresenta o medo de deixar a comunidade participar da escola e perder o controle, com a chegada de problemas da comunidade como drogas e tráfico.

Depois de todo o percurso, podemos dizer que as possibilidades de um “por vir” se encontram mais presentes na escola de baixo IDESP. O caminho percorrido nos instiga a aprofundarmos as pesquisas sobre democracia, pois os “(...) indivíduos da democracia só serão possíveis com a multiplicação de instituições, discursos, formas de vida que fomentem a identificação com valores democráticos” (MOUFFE, 2005, s/p).

## Referências

ABDIAN, G. Z.; HOJAS, V. F.; OLIVEIRA, M. N. Formação, função e formas de provimento do cargo do gestor escolar: as diretrizes da política educacional e o desenvolvimento teórico da administração escolar. **ETD – Educ. Tem. Dig.**, Campinas, v. 14, n. 1, p. 399-419, jan./jun. 2012.

ABDIAN, G. Z.; OLIVEIRA, M. E. N.; JESUS, G. de. Função do Diretor na Escola Pública Paulista: mudanças e permanências. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 38, n. 3, p. 977-998, jul./set. 2013. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ed\\_u\\_realidade](http://www.ufrgs.br/ed_u_realidade)>. Acesso em: 02 mar. 2016.

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel, 1976.

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 77, p. 53-61, mai./1991.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 02 mar. 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1996.

COSTA, J. A. **Imagens organizacionais da escola**. 3. ed. Lisboa/Portugal: Edições ASA, 2003. (Coleção Perspectivas Actuais/Educação).

KRAWCZYK, N. Em busca de uma nova governabilidade na educação. In: OLIVEIRA, D. A (Org.) **Política e Gestão da Educação**. 2 ed. São Paulo: Autêntica, 2008. p. 61-74.

LACLAU, E.; MOUFFE, C. **Hegemonia e estratégia socialista: por uma política democrática radical**. Tradução de Joanildo A. Burity, Josias de Paula Jr. e Aécio Amaral. São Paulo: Intermeios; Brasília: CNPq, 2015. (Coleção Contrassensos).

- MAIA, G. Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. **RBPAE**, v. 24, n. 1, p. 31-50, jan./abr. 2008.
- MARQUES, L. R. A cultura democrática na gestão da escola pública: um estudo da análise do discurso dos conselheiros escolares. **Rev. Port. de Educação [online]**. 2011, v. 24, n. 1, p. 73-93.
- MOUFFE, C. Por um modelo agonístico de democracia. **Sociologia e política**, n. 25, nov. 2005.
- MURCIA, A. B. **Gestão democrática, conselho de escola e qualidade de ensino: a produção da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (2000-2010)**. 2015. 83f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Pedagogia) - Faculdade de Filosofia de Ciências, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Unesp, Marília, 2015.
- NASCIMENTO, P. H. C. **Administração escolar no Brasil e sociedade de controle: o paradigma multidimensional e a teoria das multiplicidades**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Faculdade de Filosofia de Ciências, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Unesp, Marília, 2014.
- OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. (Orgs.). **Política e gestão da educação**. São Paulo: Autêntica, 2008. p. 127-136.
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.
- PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educ. Pesqui. [online]**. v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010.
- PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educ. Soc. [online]**, v. 34, n. 123, p. 477-492, 2013.
- RIBEIRO, J. Q. Introdução à Administração Escolar (Alguns pontos de vista). In: **Administração escolar: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar**. Salvador: ANPAE, p. 18-40, 1968.
- RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **Eccos**. v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.
- RUSSO, D. A.; MAIA, G. Z. A. A escola como objeto de estudo da ciência da educação no Brasil (1990-2005). **RBPAE**. v. 25, n. 3, p. 523-541, set./dez., 2009.
- SOUZA, A. R. Perfil da Gestão escolar no Brasil. 2007. 333f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- TEIXEIRA, A. A natureza e função da Administração Escolar. In: **Administração Escolar: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar**. Salvador: ANPAE, 1968.
- VIEIRA, S. L. Política (s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE**, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.
- WERLE, F. O. C; THUM, A. B.; ANDRADE, A. C. O sistema municipal de ensino e suas implicações para a atuação do Conselho Municipal de Educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 79-109, jan./abr., 2008.