

GESTÃO ESCOLAR: UMA LIÇÃO DE DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO

Virginia Fernandes Cavazzani - UNISANTOS

Resumo

Este trabalho apresenta pesquisa em andamento que analisa a tarefa de administração da escola, na perspectiva da organização do trabalho escolar a fim de compreender os caminhos e reflexos no cotidiano escolar que a introdução de diversas formas de reuniões coletivas tem nas relações escolares. O que se observa no cotidiano é a tendência a afirmar-se a opção por uma gestão democrática na escola sem que sejam implementadas ações, que de fato, a consolide, ou seja, um distanciamento entre os pressupostos previstos nos textos legais, no projeto político pedagógico, mas, que na prática são interesses que a escola reproduz de uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária, articulada com interesses autoritários de uma minoria. Analiso a prática político-pedagógica do diretor de escola da rede pública do Estado de São Paulo, enquanto articulador das relações que a escola estabelece com a comunidade, através das Reuniões de colegiado. Utilizo a metodologia de pesquisa qualitativa num estudo de caso, tentando demonstrar práticas inovadoras de modelos de gestão democrática que levem a considerar um diretor democrático ou não, levando-se em conta as limitações que lhe são impostas pelo sistema.

Palavras chave: Prática político-pedagógica do diretor, colegiado, participação

Abstract

This work presents in progress research that the task of administration of the school analyzes, in the perspective of the organization of the pertaining to school work in order to understand the ways and consequences in the daily pertaining to school that the introduction of diverse forms of collective meetings has in the pertaining to school relations. What if it observes in daily is trend to affirm it option for management democratic in school without that actions are implemented, that in fact, consolidate it, or either, space enters estimated foreseen in texts legal, in project politician pedagogical, but, that in the practical one they are interests that the school reproduces of an authoritarian society, with authoritarian tradition, with authoritarian organization, articulated with authoritarian interests of a minority. I analyze practical the politician-pedagogical one of the director of school of the public net of the State of São Paulo, while leader of the relations that the school establishes with the community, through the Meetings of collegiate. I use the methodology of qualitative research in a case study, trying to demonstrate practical innovators of models of democratic management that lead to consider a democratic director or not, taking in account the limitations that are imposed to it by the system.

A concretização da participação da comunidade na gestão da escola pública apresenta obstáculos que vão desde o papel do Estado enquanto representante pelo oferecimento dos serviços, até a atuação dos profissionais que nela atuam.

Este trabalho apresenta pesquisa em andamento que analisa a tarefa de administração da escola, na perspectiva da organização do trabalho educativo. Ao considerarmos a teoria crítico-reprodutivista, a escola como instituição social gestada e gerida numa sociedade injusta e desigual, tende a reproduzir e perpetuar a injustiça e desigualdade social. Essa abordagem, que tem em Saviani (1983) seu maior crítico, parece vir em socorro dos que, entendem ser possível apontar caminhos, encontrar saídas que permitam transformar, ao menos em parte, a realidade escolar que aí está posta. E, então o repensar a administração escolar como aspecto importante para a organização do trabalho na escola ganha sentido.

Faço uma referência ao papel do diretor de escola, enquanto articulador das relações que a escola estabelece com a comunidade. Se o Diretor é quem cria as condições de partilha do

poder de decisão, inicia-se a questão sobre o que é uma gestão democrática. Podemos considerar a origem do termo *democracia* no termo tradicional, referindo-se a “*forma de governo*”, ou a “*governo da maioria*”. Será que uma escola democrática é aquela em que sua forma de organização está pautada no princípio de que deve ser governada pelos interesses da maioria, que são os alunos, os professores e demais envolvidos? Como entender, então o papel do diretor que se propõe a realizar uma gestão democrática na escola?

O que se observa, é a tendência a afirmar-se a opção por uma gestão democrática sem que sejam implementadas ações, que de fato, a consolide, ou seja, um distanciamento entre os pressupostos da gestão democrática presentes nos textos e o que realmente ocorre na prática. Quais são os indicadores presentes na atuação do diretor que levam a considerar-se um diretor democrático ou não, levando-se em conta as limitações que lhe são impostas pelo ambiente, pelos recursos materiais, físicos e financeiros, por concepções de ensino e pelas políticas educacionais?

Desde a Constituição Federal de 1988 que a expressão “*gestão democrática*” tem sido usada entre os educadores. Se falamos em gestão democrática da escola, parece já estar implícita a participação da população em tal processo, no entanto dizemos gestão democrática para destacar as relações que essa gestão tem com a comunidade, como se essa relação fosse externa ao processo democrático que se dá no seu interior. Seria o mesmo que considerar as relações que se dão no interior da mesma, ou seja supor que a questão da democratização das relações restringem-se às pessoas que atuam no âmbito do Estado, sem se dar conta de que, por mais colegiada que seja a administração da escola, se não incluir a comunidade, corre o risco de constituir apenas um arranjo entre funcionários do Estado, para atender a interesses, que por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária.

Preocupados com as dificuldades em estabelecer um clima de colaboração e de igualdade de oportunidades no acesso às tomadas de decisão, educadores e demais elementos da escola, vivamente comprometidos com a democratização da gestão, têm procurado estabelecer regras e criar mecanismos legais e jurídicos os mais adequados possíveis à garantia do direito de todos e ao exercício efetivo da democracia. Essas regras são necessárias, e é preciso aperfeiçoá-las constantemente; mas elas não são suficientes para caracterizar a democracia na escola. Sem aceitação mútua como forma de relação e como ideal a ser perseguido constantemente, não pode haver verdadeira ação democrática. É preciso uma concepção democrática de aceitação do outro como legítimo sujeito.

Ao analisarmos as funções do diretor de escola pública observa-se o uso da “autoridade” que o cargo lhe compete, para exercício de “poder” reduzindo os envolvidos à condição de coisas, roubando-lhes o direito de serem sujeitos de seu próprio discurso, fingindo não haver uma diferença entre o real interesse do diretor e a necessidade da comunidade, no momento em que é o responsável em teleguiar a relação.

Na verdade, ter o diretor como responsável por esse tipo de escola tem servido ao Estado como mecanismo perverso que coloca o diretor como “culpado primeiro” pela ineficiência e mau funcionamento da escola, bem como pela centralização das decisões que aí se dão. Isso leva o diretor a ser alvo de acusações de pais, alunos, professores, funcionários e da opinião pública em geral, que se volta contra sua pessoa e não contra a natureza de seu cargo, que é o que tem levado a agir necessariamente contra os interesses da população. Se a escola, em seu dia-a-dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas?

A Escola, para ser pública, é aquela em que a população tem acesso geral e indiferenciado a uma boa educação. Mas parece que o Estado não tem interesse pela universalização de um ensino de boa qualidade. A situação vem se agravando desde as últimas décadas do século XX e início do século XXI. Foi um período de profundas mudanças no âmbito econômico, sociocultural, ético-político, ideológico e teórico. No âmbito da escola, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão de modo que esta, ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado.

A esse respeito, *quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução, mas também não a tem*

como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. (Paro, 1991)

Na escola pública há que se considerar ainda, que sua prática está perpassada pelo autoritarismo. Há pessoas trabalhando, especialmente em postos de direção, que se dizem “democratas” apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, justificando que é porque permitem que tomem parte desta ou daquela decisão. Democracia não se concede se realiza: não pode existir “ditador democrático”. A democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta

A escola reproduz o processo de uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária, articulada com interesses autoritários de uma minoria.

Os determinantes imediatos do autoritarismo que se dão no interior da escola e que dificultam a participação da comunidade na gestão, são decorrentes de múltiplos interesses de grupos que nela interagem, bem como os condicionantes materiais, institucionais e ideológicos desse autoritarismo. Refiro-me aos condicionantes institucionais, por tratarem dos que mais dificultam o estabelecimento de relações democráticas na gestão.

O que temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Como falar de estratégias para romper o sistema de autoridade dentro da escola com uma efetiva participação da comunidade dentro de uma dupla contradição que vive o diretor de escola hoje? Por um lado, é considerado a autoridade máxima e isso pretensamente lhe daria um grande poder e autonomia; mas por outro lado acaba sendo um mero preposto do Estado, ao responsabilizar-se pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola. A segunda, é o fato de que, ele precisa deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma administração dos recursos da escola, mas, por outro lado sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores tornam suas ações uma bela demonstração de belos métodos e técnicas adquiridos na sua formação de administrador sem no entanto, representar os interesses das classes trabalhadoras. Se a escola é impotente, não tem autonomia, é o próprio trabalhador enquanto usuário que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica.

Essa regra mantida pelo Estado, confere um caráter autoritário ao diretor, na medida em que estabelece uma hierarquia na qual ele deve ser o chefe de quem emanam todas as ordens na instituição escolar, leva a dividir os diversos setores no interior da escola, contribuindo para que se forme uma imagem negativa da pessoa do diretor tendendo a buscar os interesses dos dominantes em oposição aos interesses dos dominados, conferindo um aparente poder, em que nada corresponde à realidade concreta.

Para Althusser, o indivíduo é livre e responsável pelos seus atos, porém sujeito a uma ideologia que age como uma autoridade superior. “*É destituído de toda liberdade, exceto a de aceitar sua submissão.*” Ele vê os indivíduos, como suporte das relações estruturais nas quais estão situados. O sujeito age na mesma medida em que sofre a atuação do sistema. (CARNOY, 2003). A aceitação dessa teoria, de que a escola é um aparelho ideológico do Estado nos indica que tenta representar os interesses da classe dominante, não tendo poder sobre si mesmo. Para romper com esta estrutura de desigualdades e injustiças, torna-se necessário que as consciências sejam libertadas da hegemonia burguesa e criem uma nova cultura, formando intelectuais que contribuam com o processo de criação de uma contra-hegemonia à hegemonia dominante. Nesse processo, a escola passa de reprodutora para um papel transformador. O diretor da escola, através de seu discernimento poderá exercer a articulação entre os segmentos, na aceitação do outro como um legítimo outro na convivência.

Conceber a educação sob esse prisma, de uma relação de aceitação mútua, entendendo-a como a única forma adequada à convivência social democrática, é aceitá-la como autenticamente dialógica na visão freiriana. A colaboração entre grupos e pessoas é essencial à convivência pacífica e ao desenvolvimento histórico da sociedade. “*Não é a luta o modo fundamental de relação humana, mas a colaboração.*” (MATURANA, 1998). Pela educação como prática democrática se constrói o político e se concorre para uma sociedade mais cooperativa, mais compartilhada e mais digna de ser compartilhada.

Nessa pesquisa, analiso a prática político-pedagógica de um diretor de escola pública municipal do ensino fundamental, buscando identificar evidências da construção de

práticas democráticas nas relações que este estabelece com os professores, alunos, funcionários e pais, em particular nas Reuniões de Trabalho Pedagógico Coletivo e do Conselho de Escola.

METODOLOGIA

Utilizo a metodologia de pesquisa qualitativa, como concepção de pesquisa que busca superar as marcas do positivismo como modo de produção de conhecimento, incorporando uma visão dialética de mundo e homem e que permite ao pesquisador estabelecer um processo interativo com a escola, valendo-me do processo de pesquisa (produção de conhecimento) como momento de problematização das situações em suas causas, por parte dos sujeitos nela envolvidos e de tomada de decisão acerca das mudanças que emergem desse processo.

A leitura e análise dos documentos presentes na legislação: Constituição Federal, LDB/96, Regimento Comum das escolas do município, bem como dos documentos internos à escola: Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), Calendário Escolar, Atas de Reuniões, Painéis, Comunicados, vêm sendo observados e registrados através de um diário de campo na tentativa de buscar uma compreensão dos fatos observados.

O foco de observação têm sido as reuniões do Conselho de Escola e de Trabalho Coletivo Pedagógico como forma de interação que se estabelecem no interior da escola. Estão sendo tomados como objeto de análise registros dos assuntos tratados, regras estabelecidas, frequência dos envolvidos, periodicidade, formas de comunicação utilizadas entre a escola e os pais, o local dos encontros, etc. Estão sendo realizadas também, entrevistas com o diretor e demais participantes desses colegiados, através de questionários semi-estruturados

Venho utilizando os conceitos de política, participação, democracia e cidadania como categorias de análise., numa abordagem teórica baseada na dialética do materialismo histórico. As análises sobre o tema baseiam-se nos conceitos de gestão democrática formulados por autores que se orientam por esta abordagem citados nas referências bibliográficas.

CONCLUSÃO

Considerando tratar-se de pesquisa em andamento, podemos já constatar que o espaço das reuniões realizados pelo diretor no interior da escola permitem importantes trocas de experiências, abrangendo tanto questões conceituais como da prática educativa do cotidiano, constituindo-se em espaço de práticas de participação na condução dos trabalhos da escola por parte daqueles que delas participam. A visão de alguns pressupostos próprios do diretor no aspecto pessoal, na sua formação nas formas de interação e na sua concepção pedagógica que influenciam e caracterizam um ambiente democrático e de respeito, nos permitem considerar o tema em pesquisa de total relevância para um aprofundamento dos estudos teóricos e científicos no âmbito da sociologia e da pedagogia.

BIBLIOGRAFIA

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1986.

ALTHUSSER, Louis. *Ideologia e aparelhos ideológicos do estado*. Lisboa: presença, s.d.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e Democracia*. São Paulo: Cortez: autores Associados, 1983.

ARAÚJO, Ulisses Ferreira. *Assembléias escolares: construindo a democracia em instituições de ensino fundamental*. ANPED. 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.

MACHADO, Lourdes Marcelino. *Quem embala a escola? Considerações a respeito da gestão da unidade escolar*. In: Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira Educação, 2000. Cap. 5.

MACHADO, N. *Cidadania e Educação*. São Paulo: Escrituras, 1997.

PARO, Vitor Henrique. *Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública fundamental*. ANPED. 2005.

_____. *Gestão democrática na escola pública*. São Paulo: Editora Ática, 2002.

BOBBIO, Norberto; MATTTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. 3.ed. Brasília: UnB, 1986.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 2 ed. Rio de janeiro: Paz e Terra, 1975.

GRAMSCI, Antonio. *Os intelectuais e a organização da cultura*. 2 ed. Rio de janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

MARX, Karl. *O Capital*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira: s.d., v. 1.

FRIGOTTO, Gaudêncio e CIAVATTA, Maria, Educação e sociedade, Campinas, vol. 24, n. 82, p. 93-130, abril, 2003. *Educação Básica no Brasil na década de 90: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado*.

LUCCHESI, Martha Abrahão Saad. *A tramalidade do poder no cotidiano da escola*. Trabalho de conclusão de curso, PUC/SP. 1994.

CARNOY, Martin. *Estado e Teoria Política*. 8ª Edição. Campinas. Sp. Papirus, 2003. Cap. 4, pág. 119 a 164.