

1- GESTÃO DEMOCRÁTICA: AUTONOMIA, PARTICIPAÇÃO E RELAÇÕES DE PODER.

Partindo da compreensão de que Gestão significa gerenciar, administrar, questiona-se: O que é gestão? O que esse gestor administra? Compete à gestão aproveitar ao máximo os recursos das organizações, das decisões, informações para que o desenvolvimento dos objetivos desta seja satisfatório.

Pode-se dizer que gestor é a pessoa que interpreta e dinamiza objetivos propostos através do planejamento participativo, aquele que desenvolve os planos estratégicos, estabelece regras políticas e procedimentos mais adequados, podendo ter liderança e controle.

No período da ditadura militar, a escola estava estruturada de maneira que as reivindicações dos educadores por autonomia escolar e a necessidade de experimentar diferentes alternativas pedagógicas, visando diminuir a evasão e repetência, ganham força.

No início da década de 1980, o tema gestão ganha destaque nos assuntos políticos e pedagógicos. Na luta por uma sociedade democrática, conquistou-se espaço na tomada de decisões e maior participação da comunidade escolar no âmbito da escola pública.

Os argumentos vinham embasados por uma necessidade de gestão escolar autônoma para que realmente houvesse melhorias, pois, a escola comporta as possibilidades de aperfeiçoamento qualitativo do ensino, porque são nesse ambiente que pode ser realizadas experiências pedagógicas alternativas.

Dessa forma, na década de 1980, a redefinição do papel do Estado, apresenta no bojo de seu discurso político-educacional, metodologias que não sejam impedidas pela burocratização, favorecendo com isso o incentivo a autonomia participativa (A Constituição Federal de 1988 garante a gestão democrática no ensino público). Neste contexto, a gestão democrática passa a ser assim considerada:

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola (BASTOS, 2005, p.7-8).

No ano de 1990, o debate sobre a necessidade de firmar acordo entre os setores sociais impulsionou a educação pública num modelo de gestão que tinha como proposta reestruturar o sistema através da descentralização financeira e administrativa, dando autonomia e responsabilizando-a pelos resultados educativos. Esse embate se expressou nos longos debates e em negociações com o Congresso Nacional que antecedeu a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB Nº 9394/96.

Quando se fala em gestão escolar, significa forma de organização, visando atingir objetivos, que garanta níveis mais elevados de governabilidade, com uma participação ampla da comunidade escolar. “Ela implica a participação cidadã dos interessados e a necessidade de prestação de contas por parte dos dirigentes e dos próprios docentes quanto aos objetivos da gestão escolar” (OLIVEIRA, 2005, p.9).

Para Habermas “participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade” e, ainda, “participar consiste em construir comunicativamente o consenso quanto a um plano coletivo”. (apud GUTIERREZ E CATANI, 1998, p. 59).

Faz-se necessário ressaltar o papel articulador da gestão escolar entre as metas e o planejamento político-educacional e a sua concretização na escola. Nesse contexto, não se pode analisar gestão simplesmente como responsabilidade em atingir determinados objetivos, mas sua decomposição em setores como: financeiro, pedagógico e administrativo.

Ao falar em decomposição setorial, é necessário mencionar a importância da autonomia escolar e da relação entre setores, a qual se não existir fragmenta a gestão democrática, e assim conseqüentemente impossibilita-se a efetivação da democracia.

A busca pela autonomia escolar é fundamentada em duas perspectivas, sendo: a primeira, a recuperação da racionalidade do liberalismo clássico, isto é, autonomia e liberdade, gestão vinculada ao controle político. E a segunda, diz respeito à auto - organização, participação coletiva no planejamento e avaliação das escolas.

Todo o sistema educacional necessita de um acompanhamento, isto é, programas destinados a prever a qualidade da educação, exemplo disso é a Avaliação Institucional, a qual objetiva rever e projetar ações futuras. Neste contexto Gadotti ressalta, “Toda a autonomia precisa ser possibilitada por um sistema onde haverá o acompanhamento e avaliação permanente das unidades escolares” (1993, p.40).

É de suma importância que a gestão garanta a coletividade, dê acesso às

informações e que se dê transparência ao trabalho que a liderança executa. Desse modo, obtém-se uma gestão dinâmica e interativa, atrelada ao constante diálogo onde desenvolva uma consciência social crítica em todos os envolvidos, para que assim sejam assumidas as responsabilidades frente aos eventos e situações da própria comunidade. Através de uma administração democrática “o indivíduo passa a assumir as responsabilidades de suas ações, com o poder para influir sobre o conteúdo e a organização dessas atividades” (HORA, 1994, p.51).

A gestão compartilhada pode estar vinculada aos pressupostos da privatização/ mercantilização da esfera pública, onde se favorece a manutenção da hegemonia neoliberal. Em contra partida na gestão democrática a escola deve fundar-se em preceitos democráticos, “que desmanche a estrutura hierarquizada e autoritária que inibe as relações pedagógicas” (PARO, 2001, 15).

É através de uma mudança de postura que dê um novo enfoque às questões da gestão que se buscam os princípios de autonomia e participação. No entanto, para se alcançar uma gestão democrática é imprescindível que todos os segmentos da comunidade sejam inclusos na gestão, considerando seus interesses e opiniões.

Segundo Anízio Teixeira, citado por Gadotti, “as escolas somente voltariam a serem organismos vivos e atuantes quando se livrassem das peias da burocracia” (1993, p.47).

Para isso, a escola precisa percorrer um vasto caminho em busca de movimentos democráticos, uma vez que a maior busca pela autonomia está no interior da sociedade, em romper com alguns paradigmas e com a organização da própria sociedade.

Neste contexto, sabe-se que não será nada fácil, pois, trata-se de uma luta incessante, uma vez que depende da ousadia e perspicácia da escola num todo, de criar confiança e se autogovernar, de construir novas relações sociais que se opõem as relações autoritárias existentes nas relações de poder.

A gestão democrática tem seu nascedouro efetivo na elaboração de um projeto pedagógico coletivo, se impõe na busca de um aprendizado qualitativo, supõe a capacidade direito de um (a) diretor (a) e não pode abstrair de órgãos executivos e normativos dotados de posturas de igual valor (OLIVEIRA, 2005, p.10).

Quanto à autonomia, na gestão compartilhada incentiva-se liberdade individual para competir, buscando reduzir custos fundamentados em organização empresarial, já à democrática vê a autonomia da escola como algo que se põem em relação à liberdade, como formulador de projetos educativos, identificando problemas e buscando soluções.

Neste contexto, observa-se que as escolas lutam por uma gestão que seja realmente democrática, que envolva uma autonomia na gestão financeira, administrativa e pedagógica; livre organização escolar; efetiva participação das instâncias colegiadas; descentralização do processo educacional e valorização dos profissionais.

Essa descentralização não pode significar apenas transferir encargos, mas liberdade de agir, que ao definir suas características com autonomia, redefine seu papel e de seus segmentos, superando os processos centralizados e centralizadores que se fundamentam na burocratização.

Partindo disso, o que é essa autonomia? Autonomia não significa ausência de leis ou normas, não é a ideia de que a escola faz o que quer, na hora que quer, significa ter liberdade de ser o centro das decisões, traçando seus rumos dentro dos parâmetros legais do Estado.

Para ser o centro das decisões, o Estado precisa oferecer meios a concretização dessa autonomia. Assim, o Estado deverá repassar recursos suficientes, cabendo a escola conquistar sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Em uma instituição democrática todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, avaliam constantemente seus fazeres pedagógicos, administrativos e financeiros, visando sempre uma educação emancipadora.

Para que realmente isso aconteça é necessário ter clareza da função do Estado e do papel da escola, uma vez que gestão democrática implica participação constante dos segmentos sociais em compartilhar responsabilidades na transparência das ações.

Desta forma, se destaca mais um mecanismo da gestão educacional, a avaliação institucional, uma vez que é algo que deve ser participativo, diagnóstico e emancipador, pois, através desta compreende-se a construção sistemática de todo o processo, e somente com mensuração, observação, tendo seu valor ético, político e social, sempre compactuado com todos os envolvidos.

A Avaliação Institucional deve ser construída de forma coletiva, sendo capaz de identificar as qualidades e fragilidades das instituições e dos sistemas, subsidiando as políticas educacionais públicas comprometidas com a transformação social e o aperfeiçoamento da gestão escolar e da educação pública ofertada na Rede Estadual (CADERNOS TEMÁTICOS, 2004, p.11).

Sabendo que a escola cumpre uma finalidade que é coletiva, social e pública, por conseguinte, é importante à comunidade escolar, ao mesmo tempo, que interessa ao sistema educacional em que estão inseridas, suas relações, determinações, possibilidades e limites, sua autonomia, enfim, sua forma de organizar-se e prestar serviço à comunidade escolar.

Sendo assim, deve-se ter preocupação com o caráter educacional da avaliação institucional, pois, além da tomada de consciência dos indivíduos sobre o seu papel e o da instituição, possibilita elementos de análise para tomada de decisão.

Porém, quando se manipulam resultados ou parte deles de acordo com as conveniências que visam à promoção política de um grupo ou uma instituição, quando é adotada para punir, premiar, distorce a razão da sua existência, comprometendo seus resultados.

É necessário deixar claro os objetivos, o desenvolvimento do processo e o seu resultado, dar transparência as ações, assumir as consequências. Estas são as condições básicas e indispensáveis para uma adesão franca e honesta dos participantes, sejam eles gestores, coordenadores educacionais, professores, alunos, enfim toda a comunidade escolar envolvida. Pois, segundo Sobrinho:

[...] avaliar também deve ser interpretar, compreender, articular, refletir, produzir sentidos, ajudar a construir os novos espaços sociais e as novas formas de cooperação, comunicação e aprendizagem, a tomar decisões e projetar ações de transformações (2002, p.59).

Também cabe ressaltar que, quando se pensa e se dinamiza ações na perspectiva da gestão democrática, realizam-se processos mais participativos. Contudo, qual o real sentido de participação? Vem do latim, e significa tomar parte da ação, para tal faz-se necessário ter acesso ao agir e as decisões que orientam esse agir “participação é um elemento de emancipação e, portanto de mudança social” (MARQUES, 2008, p.55). Executar uma ação é ser sujeito e decidir sobre.

O processo de participação é ação e teorização, e o planejamento participativo tem por pressuposto a ação refletida dos participantes. Para Gandim, planejamento participativo é, “decidir o tipo de sociedade e de homem que se quer e que tipo de ação educacional é necessário para isto”. (GANDIM, apud Revista de Educação AEC 1995, p.18).

“A essência do planejamento participativo são as observações e as reflexões sobre as ações planejadas e as decisões tomadas sobre a continuidade da ação” (Revista de Educação AEC, 1995, p.17). Sendo assim, uma das partes toma a decisão pelo todo, a participação é negada, havendo uma ação autoritária.

O processo participativo nas escolas requer criação de órgãos colegiados como: Conselho Escolar, Associação de Pais, Mestres e Funcionários - APMF, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil, além da conquista pela eleição de direção, visando decisões compartilhadas, planejamentos participativos.

O ápice da prática pedagógico-administrativa pautada na participação, a construção da Proposta Pedagógica, quando construída de forma participativa “passa a ser o local de morada do poder, pois os dirigentes e participantes do projeto se regem pelos princípios e orientações contidas no projeto. Todos os participantes exercem poder” (Revista de Educação AEC, 1995, p.18).

Participação e aprendizagem devem andar juntas, isto é, quando realmente acontece a participação dos membros escolares não há a fragmentação dos saberes da educação, esta participação deve ser oriunda da preocupação com a efetivação do processo, pois, demanda espaços sociais específicos para sua concreticidade, tendo em primeiro plano a formação do cidadão e a efetivação de uma escola verdadeiramente democrática.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em seus artigos 14 e 15 apresenta a seguinte determinação:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação básica na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselho escolar ou equivalente.

Art.15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de

educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica - administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (LDB, 1996, p.34-35).

Quando o governo controla a participação do povo, mas não é controlado pelo povo, é sinal de que ainda falta muito para que a sociedade seja participativa e democrática, sendo de interesse de alguns governos controlarem o povo para que este não seja capaz de reivindicar seus direitos. Estes governos não exercem a democracia e sim uma maneira de controlar com o poder, através da função/cargo que lhe foi confiada.

A educação escolar pública, como uma das bases para uma sociedade democrática, escola e democracia estão intrinsecamente associadas. Escola é ironicamente, o local onde a democracia deveria ser posta em prática sem sequer cogitar outra possibilidade, porém, dual, desigual e reprodutora de ideologias mercantilistas. A escola divide-se, não poucas vezes em, “erudita” para a burguesia e “profissionalizante” para os filhos dos operários.

Neste contexto, vale ressaltar que na condição de comunidade primitiva, os homens produziam sua existência de forma coletiva, porém, em oposição a essa forma de organização surge a propriedade privada e, conseqüentemente, a divisão de classes, o que foi determinado na constituição da educação escolar.

A divisão de classes que influenciou e ainda influencia na educação, reflete o resultado de uma sociedade capitalista, onde, há os não-proprietários e os proprietários, que, segundo Saviani “[...] os primeiros continuam a educar-se no próprio processo de trabalho, fora da escola. Os segundos terão uma educação diferenciada, desenvolvida nas escolas, fora do trabalho” (SAVIANI, 2007, p.11).

Portanto, para a construção da democracia na escola, através da gestão democrática, cujos fundamentos são a autonomia, a participação e a emancipação, são necessárias mudanças de alguns paradigmas. Porém, como mudar paradigmas, quando estes emanam de uma sociedade capitalista? E qual a relação desta sociedade com a vivência democrática de gestão que temos na escola?

Neste sentido, é preciso considerar que na sociedade dividida em classes, uma das classes não tem interesse algum na transformação da escola, do sistema educacional, pois, visam preservar o poder, via escola.

Vista a escola da perspectiva dos trabalhadores, percebe-se que os

antagonismos da sociedade capitalista colocam diversos tipos de desafios frente a educação, como a impossibilidade a universalização, impossibilidade de acesso a todos, impossibilidade a unificação da educação. Com isso, entende-se que se proponha um tipo de educação diferenciada a cada classe, esses tipos de desafios decorrem simplesmente do desafio fundamental que é a sociedade capitalista (SAVIANI, 2007,p.18-19).

Já Comênio em seus escritos diz “todos por igual, pobres e plebeus, ricos e nobres e não apenas os filhos dos ricos ou dos cidadãos principais devem ter acesso à escola” (COMÊNIO apud SAVIANI, 2007, p.139).

Neste sentido, ainda é evidenciado nas escolas a divisão das salas de aula tendo como referência o setor econômico, a escolha do referido professor para essa ou aquela turma, enfim, a diferença de tratamento quanto à questão econômica e social dos sujeitos da escola, além da relação de poder exercido hierarquicamente no campo da gestão escolar, o que conseqüentemente reflete no processo ensino-aprendizagem.

O principal problema a ser resolvido para a construção desse novo paradigma, *a priori*, é o da superação da verticalidade das relações, fruto original de toda a hierarquia de poder no sistema (sociedade capitalista) e na escola.

Assim, o novo paradigma precisa romper com o preceito positivista e assentar suas bases em um modelo de gestão que gere participação, co-responsabilidade e compromisso, numa concepção de educação desenvolvida no eixo da horizontalidade que aponte para o verdadeiro resgate da qualidade do ensino público.

A importância desse novo paradigma da gestão democrática é compreensível pela vinculação do processo eleitoral com a democracia e pelo espaço que esse mecanismo ocupou como bandeira de luta dos movimentos sociais.

No início da década de 1980, a discussão foi polarizada pela questão da indicação de dirigentes escolares, de tal modo que a luta pela implantação de eleições de diretores fez com que a ampla temática da gestão democrática fosse, de certa maneira, reduzida a esse mecanismo. Os métodos centralizados de administração, o papel exercido pelos diretores de escola e os processos de indicação política de pessoas não identificadas com a unidade escolar, exerceram influência decisiva na organização em torno da ideia de eleições como processo de provimento do cargo de diretor.

A Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB de 1996 compuseram o cenário jurídico e legal, ao determinarem à gestão

democrática da escola como princípio na forma da lei. Porém, as conquistas que orientam os atores educativos são obtidas na vivência diária do cotidiano escolar, quebrando as esferas fechadas das estruturas democráticas do sistema e as barreiras do pensamento de alguns, acostumados à ação centralizadora e às rotinas autoritárias.

Diante desse cenário, muitos foram os avanços conquistados pela educação pública, como algumas práticas de participação às quais se aproximam de ações democráticas, se fossem realizadas de forma verdadeiramente democráticas fortaleceriam a democracia na escola.

A eleição de diretores é um momento em que o clima eleitoral, com todas as suas divergências e lutas partidárias, invade a instituição escolar. Colegas de trabalho tornam-se adversários, grupos partidários se formam e tem início um processo que tanto pode ser saudável, quanto doloroso. Saudável, se os envolvidos nele não se esquecessem de que são educadores e mantem-se a disputa em um nível coerente e ético. Entretanto, o poder, o salário e o prestígio que estão em jogo, aliados às rixas já existentes em estado de latência, aguardando o momento de eclosão, impedem, muitas vezes, a vivência do aspecto saudável das eleições, transformando-as em um processo doloroso que, em certos casos, pode acarretar consequências irremediáveis.

Os funcionários ocupantes de posição hierárquica, considerada por muitos inferiores, membros um tanto isolados das inter-relações estabelecidas na instituição e das decisões, têm como maiores interlocutores colegas da própria categoria e participam, como coniventes, das relações de poder instauradas, vivendo e convivendo conforme a ordem estabelecida.

Os alunos, considerados a razão de ser da escola, são os alvos dos reflexos das relações de poder existentes: vítimas do mau humor de professores descontentes ou contemplados pela sorte de conviver com mestres satisfeitos e adaptados, sofrem mais diretamente as consequências do clima estabelecido na instituição e aprendem esta vivência de democracia.

A questão do controle, do poder aprisionado nas mãos de diretores e superiores ainda é prática constante. Administrar escolas é tarefa árdua, porém, dentro dos moldes do autoritarismo, legitima-se então, ações antigas em que a sociedade se mostra ainda fragilizada, com medo, sem liberdade de se expressar e covardemente cedendo lugar às ideologias. Como afirma Ferreira (2000):

[...] à gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado [...]. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (p. 34).

Portanto, é de suma importância que todos os membros da escola compreendam a totalidade do processo educacional, pois, só assim as condições de luta por uma sociedade mais igualitária podem se efetivar, na qual realmente possa existir de fato uma “luta” construtiva objetivando a gestão democrática.

O desafio que se coloca, é de transformar esta realidade, promovendo maior articulação nas decisões educacionais de forma a proporcionar uma educação pública de qualidade, integradora e emancipatória.

Portanto, lutar por uma escola democrática, autônoma e livre de relações de poder, é buscar parceria com uma nova sociedade, em que não haja diferenças de classe, dar novo sentido a função social da escola e que realmente ali seja o lugar onde sujeitos buscam a construção do conhecimento científico e filosófico, que saiam do senso comum, imbuídos de reflexões críticas, ao contrário do conhecimento ideológico uniformizado que não forma homens emancipados.

PROFESSORES PARTICIPANTES:

ANDREA LILIAN ULRICH;
CLEMILDA NONATO DA SILVA;
CARLOS WAGNER;
CARLA VANIZE DALLAGO;
EDSON OLIVIO TOVO;
ELISANDRA INES DOMANSKI
JORGE SCHMITZ;
JAQUELINO DE LIMA;
MADEILENE TEREZINHA MARCELLO DA ROSA;
ROSELI SALVADOR WEISSHEIMER;
ROSEMERY FATIMA VETTORELLO POSSATO;
SANDRA MARA ZIMMER;
SOLANGE SALVADORI;
SONIA SOFIA WISNIEWSKI KONZEN;
SONIA REGINA CAVAGNOLI;
TATIANA WISNIWSKI;
TANIA REGINA DA ROSA KONZEN;
TEREZINHA NELCI CABREIRA