

A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E SEU PAPEL EMANCIPATÓRIO NA NOVA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Maria Aldenires de Sousa Lima

NIEPSEF-NÚCLEO INTERINSTITUCIONAL E INTERDISCIPLINAR DE
ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE A ESCOLA, SABERES E FORMAÇÃO
EDUCAÇÃO, ESCOLA E CULTURA POLÍTICA

Introdução

Uma abordagem acerca da gestão educacional¹, que tem na escola o seu campo primordial de repercussão, necessita de uma reflexão, mesmo que de superfície, sobre o processo histórico de organização político-social brasileiro, tendo em mente a correlação entre políticas públicas e organização do Estado.

Desde o período do Brasil colonial e no bojo do processo que forjou a emancipação política brasileira, as forças hegemônicas que levaram à independência nacional nada mais fizeram que conservar as estruturas do poder colonial escravocrata e monárquico, a despeito da libertação do domínio português.

Essa estruturação do Estado-Nação, desde o seu nascedouro, esteve, portanto, condicionada pelas marcas conservadoras e apoiada pelo autoritarismo, representado, na prática, pelos grandes proprietários e outros segmentos privilegiados da sociedade brasileira.

Esse aparato autoritário e elitista e seus traços predominantes continuaram presentes, tanto no Brasil republicano dos marechais, no populismo de Getúlio como na ditadura militar e "*forjaram heranças muito fortes na democracia conquistada a duras penas pela sociedade brasileira*" (Melo, 2000). Assim:

"A escola, como instituição que interage com a sociedade, encontra-se nesse contexto e tem o seu cotidiano permeado por práticas e teses autoritárias."(Melo, 2001).

Portanto, para a construção da democracia na escola, através da gestão democrática, cujos fundamentos são a autonomia, a participação e a emancipação, é necessário uma mudança de paradigma.

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 e na escola.

O exercício do poder no espaço escolar, normalmente, dá-se a partir da relação sujeito-objeto, fundamentada na visão paradigmática racional positivista, gerando posturas de dominação desiguais e autoritárias que se refletem em todos os processos relacionais da vida escolar e ignoram a função emancipatória da 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 e para a formação da cidadania.

Desenvolvimento

Para Bordignon e Gracindo a gestão democratizada da escola consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas, a identificação das necessidades; a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; linhas de compromisso; coordenação e acompanhamento de ações pactuadas e mediação de conflitos.

A gestão democrática, dessa forma, precisa ser vista, não somente como premissa básica do novo paradigma, mas como um objetivo a ser perseguido e aprimorado na prática do cotidiano escolar.

Alguns elementos são essenciais nessa nova prática, mas a ausência de dois deles seria incompatível com a visão emancipatória: a autonomia e a participação.

Considerando as atuais condições, inclusive legais e jurídicas, o exercício da autonomia na escola não se faz sem criatividade e negociação. Cabe aos atores educacionais resgatarem a escola como centro do processo

educativo, ocupando os espaços não cedidos pelo sistema, por meio da participação e do planejamento coletivos.

Para Habermas (apud Gutierrez e Catani,1998) "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".

Na escola, essa participação pode ser materializada com o funcionamento efetivo dos Conselhos Escolares ou outras organizações semelhantes.

A Constituição Brasileira de 1988 incorporou a gestão democrática como princípio do ensino público na forma da lei.

Em verdade, algumas práticas democratizantes pontuais já vinham ocorrendo em diversos sistemas de ensino estaduais e municipais. A promulgação da Constituição tornava obrigatória a adaptação das constituições estaduais e das leis orgânicas dos municípios e do Distrito Federal para incorporação desse princípio e ampliava a possibilidade de ocorrência dessas práticas.

A existência de um Fórum nacional em defesa do ensino público e gratuito, reunindo entidades de todo o país, foi preponderante para a inclusão da sociedade civil no processo constituinte, em defesa não apenas da escola para todos mas de uma plataforma avançada que já apontava para a idéia de democratização da escola pública "numa visão da escola como espaço de vivência democrática e de gestão participativa" (Mendonça,1998), tendo como fim a melhoria da qualidade de ensino na prática dessa gestão participativa que prepara o indivíduo para o exercício de seus direitos e deveres.

A seu modo e muito lentamente os sistemas de ensino, após a promulgação da Carta Constituinte, iniciaram um processo para dar forma ao ordenamento constitucional, na busca de adaptação de suas legislações, estruturas de poder e funcionamento às demandas por participação presentes na comunidade escolar e na sociedade.

Depois de intensa mobilização do Fórum em Defesa do Ensino Público, em seguida transformado no Fórum em Defesa da Escola Pública na LDB, e de um período de grandes dificuldades na tramitação no Senado, a LDB é promulgada em dezembro de 1996 como a Lei 9394/96, contemplando a

gestão democrática do ensino público como princípio e determinando o atendimento às peculiaridades locais; abrindo a participação aos profissionais na elaboração do projeto pedagógico da escola e à comunidade escolar, representada por seus segmentos em Conselhos Escolares ou organizações equivalentes.

Além disso, em seu Art.12, a LDB estabelece responsabilidades e fixa incumbências das unidades de ensino na elaboração e execução da proposta pedagógica e, no Art. 15, inclui a ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nas escolas.

Eleições na escola, colegiados e o papel do(a) diretor(a): uma relação de interdependência

Ainda em princípios da década de 1980, as bandeiras de luta dos movimentos sociais ocupavam o espaço escolar. A luta por democracia e por meios crescentes de participação política no macrocosmo social levava a uma vinculação desses movimentos por liberdades e participação para dentro dos muros da escola

A campanha das Diretas Já é exemplo disso e provocou, quando as discussões giravam em torno da questão da indicação dos dirigentes escolares, uma mobilização centrada nas eleições diretas para diretores de escola e que "a ampla temática da gestão democrática fosse, de certa maneira, reduzida a esse mecanismo"(Mendonça,1998).

A indicação de diretores por razões meramente políticas ainda é largamente utilizada em muitos estados brasileiros, sendo o provimento de cargo de diretor por indicação mais utilizado pelos sistemas estaduais e o segundo em importância nesse processo.

Em investigação realizada pela ANPAE³ (Dourado e Costa,1998)⁴, conjugada com dados colhidos nos sistemas de ensino(Mendonça,1998) entre os anos de 1996 e 1998, é possível constatar que dentre as nove formas de provimento do cargo de diretores relatadas, a de eleições chega a 31,3% da totalidade dos sistemas. Esse percentual tem importante participação dos municípios-capitais, já que em 73% deles a eleição é o processo predominante.

Não há dúvida de que a implantação do processo de eleições diretas para diretores, como superador do processo de indicação, é o procedimento, no mínimo, adequado quando o que se propõe é a gestão democrática da escola, mas esta não se concretizará apenas com a eleição de diretores com perfis democráticos. Há a necessidade de mudanças na estrutura de poder da escola.

A força reguladora do esquema de poder que envolve o funcionamento da instituição escolar seria, pelo menos teoricamente, ao limitar o poder monocrático dos diretores, exercida pela existência dos colegiados, mecanismo de poder utilizado pelos sistemas de ensino como expressão da gestão democrática e introduzido nas escolas como pilar da descentralização:

As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos" (Bordignon e Gracindo, 2001).

A existência de um instrumento, no caso o colegiado, representando os diversos segmentos da escola, um outro membro de associações de moradores ou representante similar da comunidade, em detrimento de falhas eventuais em seu funcionamento, promoveu um ganho na ampliação dos processos participativos e contribuiu para uma alteração na estrutura do poder escolar.

A construção da gestão compartilhada não diminui, no entanto, a importância do(a) diretor(a) enquanto liderança e condutor(a) das práticas educativas, apenas redireciona o foco da gestão, anteriormente centrado numa forma de ação autocrática e "paternalista" para outra forma de ação, esta democrática e determinada por decisões descentralizadas e dialógicas.

Segundo Bordignon e Gracindo (2001), a gestão democrática se constrói ao serem respeitados os princípios de uma escola voltada para a inclusão social, e:

- fundada no modelo cognitivo/afetivo;
- com clareza de propósitos, subordinados apenas ao interesse dos cidadãos a que serve;

- ·com processos decisórios participativos e tão dinâmicos quanto a realidade, geradores de compromissos e responsabilidades;
- ·com ações transparentes e com processos auto-avaliativos geradores da crítica institucional e fiadores da construção coletiva.

Dessa forma, a gestão democrática constitui-se num componente decisivo em todo o processo coletivo de construção do planejamento, organização e desenvolvimento do projeto político-pedagógico e de um ensino de qualidade(Ferreira,2001), podendo a escola cumprir sua função social e seu papel político-institucional na formação humana.

A gestão democrática da escola e sua função social emancipatória

Ao promover a participação e compromisso da comunidade em seu entorno, a gestão democrática consegue ultrapassar a estrutura física da escola e estabelecer um elo de co-responsabilidade com a comunidade externa, a quem na realidade a escola pertence.

Essa retomada da função política e social da escola a situa no exercício de um importante papel, o de contribuir para a organização da sociedade civil (Gutierrez e Catani, 1998) e, portanto, tornar-se agente de transformação, indo além da promoção da dinâmica do Estado e articulando os atores sociais.

Isso significa que a escola embora represente a esfera estatal, também forma e organiza os sujeitos sociais que irão constituir-se em cidadãos para o embate, a leitura de mundo e o debate, levando a posturas que possam construir novos posicionamentos na prática social e nas estruturas de poder mais amplas da sociedade. Ou seja, mudar o mundo, emancipar-se individualmente e coletivamente, emancipando o outro.

Como afirma Ferreira(2000) "a 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."

A gestão democrática se reveste, sob esse ponto de vista, de um canal de participação e de aprendizado para o jogo democrático e como contribuição efetiva para a reflexão e a ação cidadã.

Considerações finais

A gestão democrática da escola coloca-se numa perspectiva emancipatória, na medida em que se utiliza de instrumentos que conduzem ao debate, à co-participação e ao comprometimento dos segmentos da escola e da comunidade em seu entorno, que se traduz dentro do microcosmo da escola na realização de eleições diretas para diretores e na utilização dos Conselhos Escolares como instâncias deliberativas e fóruns consultivos, e no macrocosmo social no estímulo à participação em outras instâncias organizadas da sociedade.

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 a 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.

A escola, apoiada no paradigma da participação e da solidariedade, precisa formar sujeitos capazes de pensar e construir com singularidade, compreendendo a multidimensionalidade das relações intersubjetivas na escola e na sociedade; aprendendo e lidar com as diferenças e cultivando o sentimento de igualdade, em relações horizontais de respeito ao outro.

Num mundo onde são favorecidos os processos de sujeição e exploração, a escola enquanto *locus* fundamental para o desenvolvimento das habilidades cognitivas e núcleo sistematizador do conhecimento e da cultura, precisa fazer o que lhe cabe, empreendendo um enfrentamento, com base no debate e na ação educativa, que se contraponha à lógica do consumismo, do produto descartável que tem transformado o homem e a natureza em meros

objetos de consumo, e onde qualquer tentativa de resistência é punida com a exclusão.

Nesse sentido, um projeto político-pedagógico, construído com a participação de todos, considerando a existência dos Conselhos Escolares, tem importância fundamental na implementação dessa escola na nova sociedade do conhecimento, balizada por valores éticos de inclusão social e de saberes. Portanto,

O projeto pedagógico ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, rompendo com a rotina do mundo pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola. (Veiga, 1998:13)

Porém, para que ocorra o processo de democratização é preciso que se construa o consenso, que reivindica a igualdade nos processos decisórios, e este só pode ocorrer em relações dialógicas e num trabalho pedagógico centrado na crítica reflexiva que possibilite a existência de espaços para desencadear momentos de reflexão, tanto individuais quanto coletivos.

Pensar, discutir, refletir, agir.

Essa dinâmica precisa estar integrada ao fazer da escola democrática, sempre tendo em mente que o conceito de democracia é diluído se ele não se orienta pela possibilidade da realização das condições de vida ideais para o ser humano.

BIBLIOGRAFIA

DELORS, Jacques. *Educação - um tesouro a descobrir - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o século XXI*. São Paulo. Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto & AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.). *Gestão da Educação - Impasses, perspectivas, compromissos*. São Paulo. Cortez, 2001, pp. 129-239.

_____. *Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios*. São Paulo. Cortez, 2000.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz & CATANI, Afrânio Mendes. *Participação e gestão escolar: Conceitos e potencialidades*. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). *Gestão democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios*. São Paulo. Cortez, 1998, pp. 59-75.

DOURADO, Luiz Fernandes. *A escolha de dirigentes escolares: Políticas e gestão da educação no Brasil*. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo. Cortez, 1998, pp. 77-95.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Escola : Espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas, Papirus, 1998.

MENDONÇA, Erasto. *A gestão democrática nos sistemas de ensinos brasileiros: a intenção e o gesto*. (UnB). Internet.

-
1. Aqui entende-se por gestão educacional, seja ela do sistema ou da escola, " o processo político-administrativo, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada." (Bordignon e Gracindo, 2001).
 2. Para além do conceito de padrão ou modelo *per si*, o paradigma aqui refere-se a visão de mundo, uma filosofia social, um conjunto de idéias que permite formular ou aceitar determinados padrões ou modelos de ação social; idéias ou valores assumidos coletivamente
 3. Associação Nacional de Política e Administração da Educação.
 4. Pesquisa "A Escolha de Dirigentes Escolares" promovida pela ANPAE/ INEP/Fundação Ford e coordenada pelos professores Luís Dourado (UFG) e Messias Costa (UnB).