

ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTÇÃO ESCOLAR

APROVADA

NOTA: 8,0

GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA

Cleusa Santana de Oliveira

cleusabrazil@hotmail.com

Orientador: Prof. Ilso Fernandes do Carmo

**ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTÇÃO ESCOLAR**

GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA

Cleusa Santana de Oliveira

Orientador: Prof. Ilso Fernandes do Carmo

“Trabalho apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Especialização em Gestão, Supervisão e Orientação Escolar.

ROLIM DE MOURA/2008

**ASSOCIAÇÃO JUIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES**

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTÇÃO ESCOLAR**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR

Prof. Ilso Fernandes do Carmo

RESUMO

Pesquisar a prática da Gestão escolar desde sua origem até nossos dias, é a intenção deste trabalho, visto que "Gestão escolar" é uma das habilitações do curso, o qual este trabalho é exigência para a conclusão do mesmo.

Escola como espaço social e político implica a reflexão sobre a pertinência e relevância histórica, contextualizada de nossa prática educativa escolar. A função primordial da gestão da escola é garantir a contundência histórica da prática educativa e a integração do conjunto da prática pedagógica na escola. A reflexão sobre a gestão democrática da escola é um exercício constrangedor, de um lado, e gratificante, de outro. De um lado, desafia nossos brios e nos faz ferver em violenta indignação diante das condições concretas das escolas brasileiras e diante dos resultados reais do trabalho escolar. De outro lado, as conquistas da humanidade em nossos dias, os avanços do conhecimento humano sobre a aprendizagem e inteligência e as experiências concretas na educação brasileira, coordenadas por processos competentes de efetiva democratização, nos enchem de fundadas esperanças.

Em decorrência, este texto é uma forma de analisar de acordo com as referências bibliográficas e dados fornecidos pelos atuais gestores de escolas públicas se a forma em que se encontra organizada a administração escolar quebrou velhos paradigmas ou se esta visão ainda é utópica. Trata-se de manter as esperanças dispensáveis na forma de gerir para garantir o atendimento necessário a toda à comunidade escolar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida e por ter concedido a mim ser uma das pessoas capazes de chegar ao término de um trabalho de pesquisa e presença constante em todos os momentos, por ter me concedido forças e iluminado o meu caminho nos momentos mais difíceis.

Agradeço também a todos que direta ou indiretamente, colaboraram e me incentivaram na realização deste trabalho.

DEDICATÓRIA

A Deus por me ajudar a cumprir mais essa jornada em minha vida.

Aos meus pais Juarez Santana e Maria da Penha Santana, por ter me ajudado a escolher o caminho a seguir sabiamente.

A minha irmã querida exemplo de garra e persistência.

Ao meu esposo Valtemir por não medir esforços para compartilhar os meus momentos de entrega aos estudos e ausência em nosso lar.

A minha filha Jheniffer Luana S. de Oliveira que se privou do meu carinho e da minha companhia, em prol das minhas pesquisas.

Aos colegas pós-graduandos e professores, especialmente o meu orientador pelas provas de companheirismo, solidariedade e compreensão.

A todos aqueles que ainda acreditam na educação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPITULO I	
UMA ABORDAGEM HISTÓRICA SOBRE QUESTÕES POLÍTICAS E EDUCACIONAIS.	12
1.1- O Fim do Regime Militar e a Esperança de Uma Educação Autônoma	14
CAPITULO II	
EXIGENCIAS E COMPETENCIAS PARA SUPRIR AS NECESSIDADES DO MERCADO DE TRABALHO.	17
2.1 - As Conseqüências Causadas Pelo Avanço do Capitalismo Diante do Despreparo Social.	19
2.2 – Escola: Espaço Responsável Pela Inclusão Social.	20
CAPÍTULO III	
A ESCOLA INSERIDA NUM AMBIENTE POLÍTICO E DEMOCRÁTICO.	23
CAPITULO IV	
DESCENTRALIZAR PARA CONSTRUIR UMA EDUCAÇÃO PRIVILEGIADA.	29
4.1- Desconcentração ou Descentralização?	30
CAPITULO V	
GERIR DEMOCRATICAMENTE E GARANTIR UMA EDUCAÇÃO	

MOLDADA DE ACORDO COM SUA CLIENTELA.	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	40

INTRODUÇÃO

A partir do momento, em que se acredita naquilo que faz, as chances de êxito são muito mais amplas. Pesquisar a prática da gestão escolar desde o seu surgimento, enfim as suas nomenclaturas, toda sua trajetória histórica, desde sua origem até nossos dias, é a intenção deste trabalho, visto que "Gestão Escolar " é uma das habilitações do curso, o qual este trabalho é exigência para a conclusão do mesmo.

"(...) a gestão democrática da escola pública não deve ser entendida como uma forma de desobrigar o Estado de suas responsabilidades ou para criar uma escola de qualidade inferior para os carentes, respaldada na participação da comunidade, resultando no barateamento do currículo especialmente no ensino da leitura e da escrita" (CUNHA, 1991, p. 395).

A gestão democrática da escola pública é a oportunidade de promover a *"escola feita pelo povo e não para o povo"*, como dizia Florestan Fernandes (in GADOTTI, 1990, p. 160). É uma conquista social e política de parcela da sociedade brasileira e não uma dádiva ou "jogada" do Estado.

Tendo sempre sido a gestão escolar alvo de críticas e discussões, vista como autoritária e politiqueira. Como uma assistência técnica desvinculada das reais necessidades da educação. Haja vista que, para aqueles que alcançassem a direção de uma unidade escolar deveria decidir claramente qual a sua posição diante do sistema vigente, pois é através dessa posição que definiria a sua duração na ocupação do cargo.

A população cada vez mais busca a identidades desses hoje gestores escolares, ansiosa por saber em que lado se encontram, pois o que a comunidades precisa não é de pessoas destinadas a fazer a manutenção do sistema, mas sim de representantes, conscientes das necessidades da sua clientela, disposta a gerir com dignidade e criar meios para que aconteça a participação de todos aqueles interessados nos rumos que as coisas tomarão, pois disto depende o futuro de nossa sociedade, formar verdadeiros cidadãos ou apenas produzir mais técnicos para fazer a manutenção do sistema. O principal objetivo deste trabalho é criar um espaço de reflexão sobre os caminhos que norteiam a gestão escolar, sobe um olhar voltado para o passado refletindo sobre suas implicações atuais, a luta travada nos nossos dias em fortalecer a democracia e esquecer de suas marcas que até hoje se encontram camufladas ou não no meio educacional.

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais que têm levado as nações e seus governos a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de vida de suas populações. A transformação que se requer exige mudanças político institucionais, técnico-econômicas e culturais de grande envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos. O objetivo principal dessa transformação é a elevação do nível global de competitividade da economia, e, nesse contexto, a centralidade do papel da educação e da produção do conhecimento é reconhecida por todos

Discutir conceitos de gestão escolar é um tanto desafiador diante da complexidade que o assunto trás. Deve-se levar em consideração as interpretações que vem sendo atribuídas a esta função no âmbito educacional. Há que se considerar ainda, que embora seja incontestável a relevância do assunto, não tem nenhuma pretensão de nos aprofundar no tema em questão, haja vista que, o que temos, são pesquisas que enfocam diferentes olhares sobre o assunto, definem diferentes ângulos de gerir democraticamente. As nossas linhas de pesquisa incidiram sobre os caminhos que norteiam a gestão escolar pública, quais aspectos permaneceram e quais mudaram ao longo de sua trajetória.

Esse trabalho propõe uma análise através de pesquisas bibliográficas onde será apontado vários olhares referente à administração escolar. Esse tema foi

pesquisado e analisado segundo a visão de alguns pesquisadores e propõe discussões que norteiam os propósitos de gerir de forma participativa.

Pretende-se fazer uma breve análise dos caminhos percorridos pela educação na sua tentativa em se firmar com autonomia diante dos seus propósitos, na busca constante em descobrir novos caminhos contextualizando o homem de hoje com as mudanças ocorridas com o passar do tempo.

Considerando, que a gestão deve contemplar as mudanças e perspectivas que ambiciona a educação, no qual esse assunto tem causado discussões. Através desse texto pode ser feita a análise histórica das formas de gerir e as facetas que envolvem a mesma, como a política pública vem interferindo nas tomadas de decisões da administração escolar. Percebe-se que as perspectivas mudam de acordo com os propósitos políticos. Cabe a cada pessoa tomar consciência e posicionamento diante da atual situação em que se encontra a educação, temos que fazer o que estiver ao nosso alcance para convocar todos os envolvidos direto ou indiretamente, para participarem, tomarem as rédeas dos rumos da educação e isso ainda é pouco há muito por fazer, exigirá um trabalho imenso, de todos nós, trata-se de assumir as responsabilidades democraticamente. A educação é uma grande máquina, como tal deve-se levar em consideração a importância de todas as peças dessa máquina, desde as pequenas peças às grandes.

Este trabalho está dividido em seis capítulos no primeiro capítulo trataremos da trajetória histórica da administração escolar e os efeitos causados pelo resultado do modelo político da época. É incontestável dizer que a política não interferiu nas formas de administração escolar, grandes interferências foram causadas no ano de 1964 marcado pelo golpe Militar, o autoritarismo repressor moldava os ditames educacionais.

O segundo capítulo discorre sobre o capitalismo e a busca por mão de obra especializada, é o que podemos dizer de “saber fazer”. O Brasil buscava o desenvolvimento com a parceria da educação. No chão da fábrica começam a surgir necessidades e interesses objetivos de participação inteligente, co-responsável e partilhada dos agentes envolvidos com a produção de bens materiais.

Já o terceiro capítulo pode perceber a busca por uma educação política voltada para discussões reais. A escola pública com o olhar voltado para sua clientela, podemos dizer que, a administração, o gerenciamento e a gestão eficientes são percebidos como capazes de oferecer as instituições e seus componentes uma trilha para sua própria superação.

Será tratada no quarto capítulo a questão da aquisição da autonomia escolar, a descentralização, ou seja, a delegação de tarefas. Com isso a tentativa de gerir com a participação de todos aqueles envolvidos direto ou indiretamente com a educação.

No quinto capítulo será lembrado como as instituições posicionam-se no referente à gestão democrática participativa. Era preciso formalizar idéias, definir qual a forma adequada de gerir que atendesse aos interesses da maioria, e como fazê-la sem cair em contradição. A educação encontra-se cansada de tanta submissão, por outro lado, vê-se perdida quanto à quebra de velhos paradigmas, como perder a concentração de poderes e a represália que tanto faziam jus os dirigentes escolares.

Reflete-se também nas considerações finais, sobre a gestão democrática na escola pública, que durante sua história viu-se camuflada dentro de um cenário político vigente. Trata de viabilizar um bem estar comum entre membros educacionais, adquirir bons hábitos, e entre eles estão a paciência, a aceitação do ser humano e a arte de ouvir.

CAPÍTULO I

UMA ABORDAGEM HISTÓRICA SOBRE QUESTÕES POLÍTICAS E EDUCACIONAIS.

A preocupação nacional com a democratização da gestão escolar e a participação coletiva na construção de uma escola moderna estão presentes no Brasil desde a década de 30, haja vista que o manifesto dos pioneiros da educação de 1932 enfatizava autonomia administrativa da escola em seus aspectos técnicos administrativos e econômicos. Ao discutir autonomia na escola SANTOS FILHO (1998), relaciona aos movimentos estudantis no final da década de 60 o fortalecimento das ações contundentes em prol da democratização, da administração escolar em todo o mundo ocidental. Como será discutido ao discorrer deste trabalho a descentralização da educação e da produção do conhecimento é essencial e imprescindível na estratégia de transformação ela permitirá a elevação do nível global de competitividade da economia brasileira, elevará as possibilidades de novos caminhos, enfim novas idéias direcionadas a um bem comum e é só por meio de um processo de desenvolvimento econômico, social e político auto-sustentável que se pode, efetivamente, oferecer às diferentes camadas da sociedade brasileira a melhoria das condições de vida, ansiada por todos, respeitando-se os valores éticos e morais que pautam as organizações deste país.

A educação é o início gerador do processo de gestão pela qualidade e deve também agir como facilitador da implantação desse processo, para a melhoria eficiente, efetiva e eficaz de seus próprios objetivos.

Nesta perspectiva, todas as mobilizações e movimentos sociais são formas de participação popular, que se diferenciam segundo as questões reivindicadas, segundo as formas possíveis, definidas tanto pelos usos e costumes de cada época, pela experiência histórica e política dos atores protagonistas, assim como pela maior ou menor abertura dos governantes ao diálogo e à negociação.

É incontestável dizer que a política não interferiu nas formas de administração escolar, grandes interferências foram causadas no ano de 1964 marcado pelo golpe Militar, havia um grande crescimento na disseminação de valores morais. O estado encarrega-se da educação, pois esta significava o meio para que os objetivos militares se alastrassem. Aumenta o capitalismo e a vaporização da pesquisa e da especialização na área tecnológica, “A técnica a cima de tudo”, nesta data, a prática passou a ser desvinculada das concepções, ou seja, “o pensar do fazer”. Os dirigentes educacionais atuavam muito mais como gerentes, encarregados do controle e da avaliação de um processo burocrático.

Cresciam as expectativas, nas escolas era selecionado o que o aluno podia ler, os materiais didáticos eram escolhidos de acordo para que não viesse a causar futuros transtornos para o autoritarismo militar. Devido ao autoritarismo exorbitante, a população, professores e acadêmicos reivindicam por uma escola pública democrática e de qualidade, a desqualificação crescente dos profissionais da educação e do poder exercido pelos diretores, poderes esses que eram delegados pelas autoridades vigentes, a administração escolar estava sempre a cima do bem e do mal e serviam descaradamente aos propósitos militares .

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares (2003), em seus relatos afirma que ao decorrer da história Todas as reformas escolares fracassaram, apesar do empenho dos setores educacionais por melhorias e autonomia. Foi tornando cada vez mais evidente o papel que a escola desempenhava, *“reproduzir a sociedade de classes e reforçar o modo de produção capitalista.”* (p.35).

A educação escolar vem sobrevivendo de acordo com os rumos políticos, ou seja, suas características caminham junto com o modelo político administrativo social.

Durante o Regime Militar os professores serviam aos políticos desse regime, na escola os alunos aprendiam os valores impostos pela burguesia,

Anselmo Alencar Colares e Maria Lília Imbiriba Sousa Colares apontam para o seguinte fato:

“O professor e o diretor serviam aos políticos do regime Militar, não era permitida a análise crítica da realidade(...) a formação educacional dos militares e a educação oferecida aos civis, era impregnada de valores da classe dominante, o exagerado autoritarismo”. (2003, p.32).

Podemos analisar que por mais tentativas e movimentos no intuito de construir uma gestão de participação e valorização dos membros da educação, o que sempre prevalecia era a valorização, a obediência, prática de punição e de vigilância, a lei da hierarquia absoluta. O que caracterizava esses aspectos é a ausência de conflito, uma forma de amenizar os problemas e acalmar os ânimos daqueles que buscavam mudanças. Um sistema montado para simplesmente fazer a manutenção do sistema. A educação era camuflada, os professores atuavam e trabalhavam na intenção de amenizar a situação e criar um clima de patriotismo nos alunos. Os professores eram treinados para desenvolver esse trabalho bem elaborado, aqueles profissionais da educação que tentavam alertar sobre a realidade dos problemas políticos, eram punidos e perseguidos.

1.1- O FIM DO REGIME MILITAR E A ESPERANÇA DE UMA EDUCAÇÃO AUTÔNOMA

Mas com a eleição de governadores de oposição ao Regime Militar, em 1982 resultou em um grande avanço, ou ao menos o começo da autonomia e da democratização no âmbito educacional.

Em 1985 com o fim do Regime Militar, o tema em discussão é democratização, em todo o país inclusive na educação, temas de reuniões, eleições para diretores, a escola pública se preparava para elegerem seus diretores, uma grande conquista, haja visto que anteriormente os diretores eram apontados de acordo com os interesses políticos vigente

Durante toda a década de 80 o ideal de gestão democrática da escola pública continua sendo perseguido nas várias conferências brasileiras de educação. Organização pela Associação Nacional de Educação (ANPEd). Associação Nacional de Políticos e Administração da Educação (Anpae). Centro de Estudos, Educação e

Sociedade (Cedes) . Associação Nacional de Educação (Ande) Conselho Nacional de Secretários da Educação(Consed) União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e Associação de Classe. “Participação”, democracia, controle social, parceria, não são, porém, conceitos com igual significado para os diversos atores e têm, para cada um deles, uma construção histórica diferente. Esta generalização e essa disputa de significados nos colocam, inicialmente, a necessidade de refazer alguns percursos que construíram conceitos e práticas de participação social no Brasil. Pode-se dizer, de início, no entanto, que a participação democrática nas decisões e ações que definem os destinos da sociedade brasileira tem sido duramente conquistada por esta mesma sociedade, de um Estado tradicionalmente privatizado, que mantém relações semióticas e corporativas com grupos privilegiados. Da mesma forma acontece na história educacional muito de atribuem nomes, mas a prática capenga e oscila.

Na verdade a década de 80 após “estudos das teorias crítica reprodutivas”, trouxe valiosa contribuição no amadurecimento da consciência crítica dos educadores, houve um despertar no sentido da “educação como um político”, porém, mais uma vez, o gestor escolar viu-se limitado dentro de suas ações, conforme afirma PIMENTA:

“(...) Difundiu-se, entre tanto, um clima pessimista, colocando as relações escola-sociedade e a própria ação pedagógica num beco - sem saída (...) por um período razoável de tempo, os educadores escolares permaneceram perplexos frente ao que se configurava como uma atividade profissional no vazio, já que qualquer atuação à nível de escola pública significava uma contribuição para o fortalecimento das classes dominantes.”(1998:137).

Se de um lado, o gestor não quer ser um tecnocrata, por outro lado ele não vislumbra uma linha de ação, no entanto, não lhe são oferecidas alternativas que norteiem a sua prática.

Ao longo dos anos e através da história da educação brasileira, constata-se que a atuação dos gestores nas escolas tem como marca registrada, a ausência de consenso sobre o que se espera de seu trabalho, bem como a denúncia de sua prática confundida com inspeção escolar, numa concepção burocrática e fiscalizadora.

Os gestores precisam definir suas bases, arriscar perder sua colocação da hierarquia educacional, ou simplesmente manter-se aquém das necessidades e

anseios da sociedade, com isso manter a ordem e os ânimos calmos no que diz respeito a política inserido no sistema.

Nosso país constituiu-se dentro de uma tradição autoritária e excludente, a partir da colônia portuguesa, da escravidão, do Império, de modo que seu povo foi mantido sempre estrangeiro em sua própria terra, à margem da política, considerada pelos ditos populares como “coisa de branco”: “vocês são brancos, que se entendam”, é um freqüente comentário popular. Um dos autores que estudou a formação dessa cultura autoritária e excludente comenta, de modo crítico, a opinião generalizada de que o povo assistiu “bestializado” a proclamação da República .

Esta atitude apática ou “bestializada”, não corresponde, porém à realidade, mas a um discurso que desqualifica a cultura, as formas de agir, de pensar e de participar do povo brasileiro, que incorporam as contribuições negras e indígenas. Mesmo reprimida como “caso de polícia”, ocupando apenas as páginas policiais, a participação popular sempre existiu, desde que existem grupos sociais excluídos que se manifestam e demandam ações ou políticas governamentais.

CAPÍTULO II

EXIGÊNCIAS E COMPETÊNCIAS PARA SUPRIR AS NECESSIDADES DO MERCADO DE TRABALHO

A educação escolar, de alguma forma sempre se subordinou aos ditames do poder dirigente, entretanto, como assinala FRIGOTTO, nem todas as vezes claramente:

"Na medida, todavia em que o sistema capitalista se solidifica e os sistemas educacionais se estruturam, assume nitidez a defesa da universalização dualista, segmentada: escola disciplinadora e adestradora para os filhos dos trabalhadores e a escola formativa para os filhos das classes dirigentes." (1984, p.213).

A partir do Golpe de 1964, a educação subordina-se mais claramente aos ditames capitalistas, em termos de discurso, conforme se pode observar nos Planos Nacionais de Desenvolvimento, onde o ingresso do Brasil no rol dos países desenvolvidos, com liderança entre os integrantes da América Latina exigia uma ação revolucionária na educação, de forma a realizar uma "fecunda aliança entre educação e desenvolvimento" Apesar de toda retórica oficial da importância da educação para o sucesso do projeto econômico do Estado, os resultados concretos das políticas educacionais dos últimos trinta anos são pouco ou nada animadores, haja vista o próprio diagnóstico dos órgãos oficiais brasileiros e internacionais Talvez se possa dizer que para o processo produtivo do tipo padronizado, tipo Taylorista/-Fordista, onde as máquinas rígidas exigem pouca qualificação, para executar tarefas repetitivas ou mesmo uma capacitação mais especializada, a escola com o auxílio do treinamento no próprio local de trabalho permitiu concretizar. Claro que isso não

acontece, dessa forma tão simplificada, por envolver outras relações, que no momento não compete aprofundar.

Por outro lado, os recursos humanos de nível superior (e não mão-de-obra) necessários à direção e organização do processo produtivo e administração do País são preparados nas instituições públicas de ensino superior e nas pós-graduações nacionais e internacionais, aliadas as outras formas de qualificação só, em geral, acessíveis aos de melhores condições econômicas. Será que é possível vincular-se diretamente o nível de desenvolvimento dos países capitalistas aos indicadores educacionais elevados?

O conteúdo e a forma da prática social da educação e, em consequência, da sua gestão são determinados pela evolução do mundo do trabalho. Portanto, a administração da educação é determinada pela concretude histórica da produção material da existência humana e pelo objeto específico da prática social da educação. Importa, pois, explicitar o sentido, a razão de ser, o caráter fundamental do ato pedagógico, da relação professor-aluno neste novo mundo do trabalho, que emerge. Esta explicitação implica o desvelamento do o quê é de fato, objeto da aprendizagem na escola.

Diante dessa realidade, pode-se perceber também que existem dentro da escola alguns intelectuais que agem em busca do desenvolvimento de práticas educacionais e em busca da democratização. HORA (1994, p.34), assim comenta:

“A escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais.”

No atual contexto histórico, vivemos um momento de mudanças profundas nas relações de produção. No chão da fábrica começam a surgir necessidades e interesses objetivos de participação inteligente, co-responsável e partilhada dos agentes envolvidos com a produção de bens materiais. Isto significa que estão sendo construídas as condições objetivas para a implosão das relações objetivas, para a implosão das relações de dominação e subordinação, porque os novos processos de produção exigem, cada vez mais, a parceria co-responsável e o trabalho em equipe, tornando caduca a e desnecessária divisão entre quem manda e quem obedecem, entre quem, de um lado planeja, decide, controla, no exercício

do trabalho intelectual, e, de outro lado, quem produz, executa e faz, no trabalho manual, rotineiro, desumanizador da produção em série. As máquinas automáticas substituem com vantagem de tempo e de qualidade o trabalho humano manual.

2.1- AS CONSEQÜÊNCIAS CAUSADAS PELO AVANÇO DO CAPITALISMO DIANTE DO DESPREPARO SOCIAL

Entretanto, com o avanço do conhecimento na base da produção material, a humanidade está se construindo a exclusão social de um crescente número de pessoas. Vem crescendo o desemprego, a miséria, a marginalidade, o seqüestro, a droga e a humanidade constrói a barbárie ou seu "suicídio coletivo".

O progressivo capitalismo traz consigo novas perspectivas e com elas atinge um nível elevado de empregados pertencentes as classes menos favorecidas economicamente. Com isso, gera uma corrida por melhores posições no meio social desumana, e, com o descarte das pessoas, com sua formação reduzida ao trabalho manual, está criando os chamados 'inimpregáveis'. Cresce a necessidade de pessoas mais 'qualificadas' para a nova configuração dos trabalhos no campo, na indústria e nos serviços.

"A Era da Informação chegou. Nos próximos anos, novas e mais sofisticadas tecnologias de software aproximarão cada vez mais a civilização de um mundo praticamente sem trabalhadores. Nos setores da agricultura, manufatura e serviços, as máquinas estão rapidamente substituindo o trabalho humano e prometem uma economia de produção quase totalmente automatizada, já nas primeiras décadas do século XXI. A maciça substituição do homem pela máquina forçará cada nação a repensar o papel a ser desempenhado pelos seres humanos no processo social (RIFKIN, 2004, p. XLVII)."

Para se inscrever neste mundo novo do trabalho é indispensável a capacidade de pensar e de trabalhar em equipe. As aptidões cognitivas e atitudinais requeridas neste novo mundo do trabalho rompem com as aptidões de subordinação política e submissão ideológica. Sendo o conhecimento uma base das relações, uma real e objetiva oportunidade para a construção de uma nova sociedade, fundada num estatuto de parceria ou "companheirismo", uma vez que não traz consigo o risco de diminuição com seu uso. implica na transformação estrutural da sociedade e na produção histórica de pessoas humanas não demitidas de si mesmas ou alienadas aos interesses objetivos da acumulação capitalista. Exige

pessoas, sujeitos de construção histórica.

Neste sentido, segundo PEREIRA (1999, p.43),

“[...] a industrialização , acompanhada da urbanização, constituiu o processo desencadeador da questão social, no qual as relações sociais e econômicas pré-industriais foram substancialmente desmanteladas pelo avanço da forças produtivas que respondem, primariamente, pelas mudanças estruturais. A pobreza resultante desse processo não constituiu em si a questão social, como é comumente entendido, e nem construíra em nenhum outro momento histórico. Ela foi (e é) a pré-condição estrutural da questão social que, para ser explicada como tal, precisou ser politicamente problematizada por atores sociais dotados de poder de pressão e capacidade de ameaçar a coesão do sistema[...].”

Em decorrência, a dimensão sócio-política, na visão de WITMANN (1997), a escola torna-se mais exigente e complexa e exige parceria e co-responsabilidade na sua gestão. A tradicional função de esfriar as aspirações da maioria para ser obediente e esquentar as aspirações da minoria para dirigir está superada e não faz mais sentido, num mundo em que todos são conclamados a uma competente participação.

2.2- ESCOLA, ESPAÇO RESPONSÁVEL PELA INCLUSÃO SOCIAL.

A escola é o lugar privilegiado para a construção e o exercício da parceria e "companheirismo" oportunizados pelo conhecimento, como base das relações humanas. O objetivo específico do trabalho escolar é o próprio conhecimento. Portanto, pode-se analisar de FRIGOTTO:

“A escola [...] enquanto desenvolve condições sociais e políticas que articulam os interesses hegemônicos das classes é, então ,um local de luta e disputa. A questão da escola, na sociedade capitalista, é fundamentalmente uma questão de luta pelo saber e da articulação desse saber com os interesses de classe.” (1984, p.161).

A partir desta visão, aumenta a responsabilidade da escola uma vez que há uma responsabilidade a partir dos resultados, há que se pensar no reflexo social, o que estamos preparando para a sociedade e com este olhar, trabalhar competentemente em busca de resultados plausíveis. Cabe à equipe gestora compartilhada da escola o acompanhamento, a vigilância e a orquestração desta competência. Como educadores de apoio os responsáveis pela administração devem garantir as condições e os apoios necessários para que, no ato pedagógico, na relação Professor-Aluno, os alunos ampliem seu conhecimento e, ao mesmo

tempo, sejam produzidas, em todos e em cada um, as aptidões cognitivas e atitudinais necessárias neste mundo novo, humanamente cada vez mais exigente.

O Brasil enfrenta profundas desigualdades sociais, econômicas e culturais, configurando-se na sociedade capitalista como país dependente.

FREIRE diz:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (1999, s.p.)

. Nesse processo, homens e mulheres, organizando-se em várias instituições, fazem, a todo o momento, a história dessa sociedade, em busca de unir forças para conquistar algo que seja o bem comum.

Passamos por várias fases do processo capitalista, incluindo períodos ditatoriais, em que aprendemos o valor de lutar pela reconquista e pela garantia da democracia.

Construímos, assim, a democracia representativa, em que todos os dirigentes são eleitos por votos dos cidadãos (presidente da República, governadores, prefeitos, senadores, deputados e vereadores).

Segundo BRASIL (2004),

“As conquistas históricas trazidas por essa democracia representativa serão ampliadas e novos avanços reais para a grande maioria da população serão conquistados quando a democracia for se tornando, cada vez mais, uma democracia participativa. Esta amplia e aprofunda a perspectiva do horizonte político emancipador da democracia. Isto é: uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo cidadão.” (p. 16).

Nesta perspectiva, amplia-se, os horizontes, enraíza ideais político emancipador da democracia. Isto é: uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir em contrapartida os deveres constitucionais de todo cidadão. Esse cidadão não apenas sabe escolher bem os governantes, mas assume sua

condição de sujeito, exercendo seu papel dirigente na definição do seu destino, dos destinos de sua educação e da sua sociedade.

Nessa perspectiva, ser cidadão, como dizia Paulo Freire (1981), é o ser político, capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma ordem social injusta e excludente.

CAPÍTULO III

A ESCOLA INSERIDA NUM AMBIENTE POLÍTICO E DEMOCRÁTICO.

Em nossa sociedade, a escola pública, em todos os níveis e modalidades da Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), tem como função social formar o cidadão, isto é, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante solidário, crítico, ético e participativo.

Para isso, é indispensável socializar o saber sistematizado, historicamente acumulado, como patrimônio universal da humanidade, fazendo com que esse saber seja criticamente apropriado pelos estudantes, que já trazem consigo o saber popular, o saber da comunidade em que vivem e atuam. A interligação e a apropriação desses saberes pelos estudantes e pela comunidade local representam, certamente, um elemento decisivo para o processo de democratização da própria sociedade.

A vinculação entre políticas públicas e administrativas da educação é evidente. O sistema de ensino nacional continua centralizado via Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº. 9394/96 embora ambas as legislações determinem gestão democrática. Nos últimos 11 anos, a literatura sobre política educacional cresce de tal maneira que passa a ser um tema dominante nos encontros de educadores. Um bom exemplo é o XIV. Encontro de pesquisadores educacionais do Nordeste (Epen) realizado em Salvador entre 16 e 18 de junho de 1999. Dentre os 435 artigos de pesquisas oficialmente inscritos para apresentação dos grupos de trabalho nesse evento 143 estavam no grupo “ Estado e Política

Educacional, as políticas e a administração/gestão, eram quase sempre o referencial das discussões sendo entendidos como determinantes de qualidade educacional.

A sociedade organizada em instituições públicas e privada identifica a relevância da administração como um meio para atingir objetivos avaliar processos e resultados ajustar-se a demanda. Assim, a administração, o gerenciamento e a gestão eficientes são percebidos como capazes de oferecer as instituições e seus componentes uma trilha para sua própria superação. O mesmo aplica a escola quando ela se institucionaliza Torna-se necessário administrá-la.

A política pública evolui, e com ela evolui os paradigmas gerenciais. Buscam soluções para gerenciamento e a qualidade educacional mediante a parceria com os que fazem a educação acontecer no cotidiano da escola.

Portanto, independente dos seus interesses governamentais que são mínimos e muitas vezes até ilusórios, cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexos a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações que facilitarão o seu aprendizado.

“A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.”(PARO, 1997, p.17).

Neste sentido, a gestão democrática, por sua vez requer, dentre outras, a participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola. Visto que envolver a comunidade escolar é tarefa complexa, pois articula interesses, sentimentos e valores diversos. Nem sempre é fácil, mas compete às equipes gestoras pensar e envolver estratégias para motivar as pessoas a participarem da vida da escola.

A escola pública poderá, dessa forma, não apenas contribuir significativamente para a democratização da sociedade, como também ser um lugar privilegiado para o exercício da democracia participativa, para o exercício de uma cidadania consciente e comprometida com os interesses da maioria socialmente excluída ou dos grupos sociais privados dos bens culturais e materiais produzidos pelo trabalho dessa mesma maioria.

A contribuição significativa da escola para a democratização da sociedade e para o exercício da democracia participativa fundamenta e exige a gestão democrática na escola. Nesse sentido, a forma de escolha dos dirigentes, a organização dos Conselhos Escolares e de toda a comunidade escolar para participar e fazer valer os seus direitos e deveres, democraticamente discutidos e definidos, é um exercício de democracia participativa. Assim a escola pública contribuirá efetivamente para afirmar os interesses coletivos e construir um Brasil como um país de todos, com igualdade, humanidade e justiça social. Escola como espaço social e político implicam a reflexão sobre a pertinência e relevância histórica, contextualizada de nossa prática educativa escolar. A função primordial da gestão da escola é garantir a contundência histórica da prática educativa e a integração do conjunto da prática pedagógica na escola. A reflexão sobre a gestão democrática da escola é um exercício constrangedor, de um lado, e gratificante de outro. De um lado, desafia nossos brios e nos faz ferver em violenta indignação diante das condições concretas das escolas brasileiras e diante dos resultados reais do trabalho escolar. De outro lado, as conquistas da humanidade em nossos dias, os avanços do conhecimento humano sobre a aprendizagem e inteligência e as experiências concretas na educação brasileira, coordenadas por processos competentes de efetiva democratização, nos enchem de fundadas esperanças.

A escola é um espaço de livre circulação ideológica onde a classe dominante espalha suas concepções, ao mesmo tempo em que permite as ações dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca de democratização.

Enquanto a divisão manufatureira confirma o trabalhador a uma parcela do trabalho pedagógica no interior da escola é assim definido por PIMENTA (1998:124):

“(...) A prática escolar é uma prática social coletiva, envolvendo diferentes pessoas, com competências diferentes e que dividem entre si tarefas oriundas das necessidades do cotidiano escolar. As respostas a essas necessidades imediatas requerem divisão de tarefas, conforme as competências das pessoas envolvidas no processo de educação que se faz na escola”.

Assim sendo, a divisão social do trabalho pedagógico dentro da escola visa uma maior eficiência no ensino-aprendizagem, na medida em que o supervisor juntamente, com os professores e outros profissionais em atividade na escola,

consegue elaborar uma produção específica, própria e necessária para atingir essa eficiência.

A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladoras pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educacionais capazes de responder às demandas sociais.

As conquistas de nosso tempo oportunizam e demandam a competência do prazer de aprender, de pensar, o saber fazer. Estas conquistas da humanidade são os fundamentos para tornar a escola um espaço social, um lugar de celebração da aprendizagem, onde se vive o encanto do sempre novo no processo de permanente equilíbrio e progressiva construção da emancipação humana. Diante desta conquistas, as precariedades da educação brasileira não só não fazem mais sentidos, mas se tornaram definitivamente injustificáveis.

Uma competente gestão eficaz e eficiente na prática social da educação, no espaço sócio-político escolar, responde às exigências de um novo, já posto na produção material da existência humana. Ela consolida a nova base material das relações, que é o próprio objeto do trabalho escolar. Contribui decisivamente para que a humanidade se qualifique com e para o tempo livre que está conquistando, oportunizando a todos e a cada um a se construir efetivamente como gente, com direito e poder para a celebração do pensar e aprender, para a riqueza do convívio e do encontro de parceiros e para o encantamento da admiração.

A gestão democrática da escola é uma contribuição indispensável, é uma garantia e uma prática concreta desta construção emancipadora da existência das pessoas e da humanidade.

Se os educadores não se organizarem e se empenharem, política e técnica em prol de uma participação efetiva a organização das funções da gestão da escola na rede pública continuarão ocorrendo com sua ilusória participação nos processos decisórios.

VASCONCELOS NETO (2002, p. 50), afirma que

"[...] a democracia representativa afasta o indivíduo do conceito de

cidadão. O elemento humano concebe o governo como algo alheio ou mais precisamente, como posse natural dos detentores do Poder.”

Em síntese, vivemos uma época explosiva e numa terra minada. De nada adianta brincar-mos de democracia no interior das escolas. A gestão compartilhada na escola só faz sentido como uma prática social que qualifica o processo educativo na construção da revolução sócio-antropológica emancipadora. Este é o processo histórico em construção que faz sentido, superando o autoritarismo, fundado na imposição ante-educativa, e evitando a falácia da democratização, fundada na irresponsabilidade coletiva.

Há experiências que constituem avanços significativos tanto no conhecimento quanto na prática da gestão compartilhada, participativa e co-responsável, educação escolar, e, principalmente, na relação mutuamente fecundante entre o repensar teórico e o inovar na prática.

Portanto, a indignação crescente da sociedade civil com o estado da educação brasileira vem acompanhada de uma enorme e fundada esperança. Esta esperança resgata o próprio e real sentido da intervenção educativa escolar. A escola é o espaço historicamente construído para a concretização da prática social da educação. Neste sentido, ela é a intervenção intencional no processo histórico da produção concreta da existência humana. Portanto, o sentido radical e último da escola e de sua prática é a percussão social, o impacto e o significado concreto dessa intervenção. Num momento histórico de mudanças profundas, em que a dimensão efetivamente humana de todos e de cada uma das pessoas está sendo chamada ao palco da história, a intervenção educativa escolar se torna mais decisiva e fundamental. Dois eixos ou dois determinantes fundam e alicerçam uma gestão democrática conseqüente.

Como foi dito ao decorrer deste capítulo, a democratização da educação no sentido total e da produção do conhecimento é essencial e imprescindível na estratégia de transformação que permitirá a elevação do nível global de competitividade da economia brasileira. É só por meio de um processo de desenvolvimento econômico, social e político auto-sustentável que se pode, efetivamente, oferecer às diferentes camadas da sociedade brasileira a melhoria das condições de vida, ansiadas por todos, respeitando-se os valores éticos e morais que pautam as organizações deste país.

A educação é o início gerador do processo de gestão pela qualidade e deve também agir como facilitador da implantação desse processo, para a melhoria eficiente, efetiva e eficaz de seus próprios objetivos.

CAPÍTULO IV

DESCENTRALIZAR PARA CONSTRUIR UMA EDUCAÇÃO PRIVILEGIADA E AUTÔNOMA

Muito embora as concepções de descentralização e democratização da gestão escolar e autonomia da escola sejam partes de um mundo corolário, encontramos certos sistemas que buscam o desenvolvimento da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar poder para o mesmo. Ou que pensam em construir sua autonomia, sem agir no sentido de criar mecanismos sólidos de uma democratização, em vista do que paradoxalmente, se pode criar a autonomia do autoritarismo local. Por outro lado ainda observa-se o esforço de alguns sistemas de ensinar, no sentido de desenvolver nas escolas o conceito de democratização paradigmática muito comum que faz os esforços se anularem. Isso porque é comum a prática de se incentivar a promoção de mudanças de cima para baixo na hierarquia funcional, de modo que a mudança pretendida é proposta para a escola, não sendo absorvida e praticada por quem há propõe. Em vista disso, sendo implantado linearmente e contrariamente ao seu espírito e propósitos estabelecidos. (LUCK, 1998).

Em função disso podemos afirmar que vivemos em uma condição de transição entre paradigma e outro de que resultam algumas tensões e contradições próprias do processo.

Porque hoje há tendências a descentralização? Conforme Ana Luiza MACHADO (1999, p. 86).

“É porque o mundo passa por muitas mudanças que na verdade a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque até que ele chegou onde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes e aí aquela decisão já não tem mais sentido”.

É preciso reconhecer que a descentralização tem sido praticada tendo como pano de fundo não apenas essa perspectiva de democracia da sociedade. Mas também a de promover melhor gestão de processos e recursos e, ainda como condição de aliviar os organismos centrais que se tornam sobrecarregados com o crescimento exponencial do sistema educativo e a complexidade das situações que inviabilizam o controle central (BARROSO, 1997).

De qualquer modo, esse processo como de todo movimento social, é sujeito a contradições. A contradição evidente na educação brasileira não invalida, portanto o movimento apenas, registra um aspecto natural do mesmo. Conforme indicado por BULLOCK e THOMAS (1997), em seu estudo sobre descentralização, esta se processa simultaneamente com um movimento de centralização. Isto é enquanto se descentraliza certas coisas, centralizam outras. É importante registrar que o que comumente se descentralizam são recursos e aspectos para tomada de decisão. Mas que como a cultura escolar não está criada para fazê-lo adequadamente, centralizam-se ações no sentido de criar mecanismos de influência sobre a escola para fazê-lo prestar contas do processo. O que diz BARROSO (1997. p.11):

“O estado devolve para as escolas as táticas mas conserva as estratégias, ao mesmo tempo que substitui um modelo direto centrado no respeito as normas e do regulamento, por um controle remoto, baseado nos resultados.”

A descentralização da educação é, por certo, um processo complexo e quando se considera o caso do Brasil, a questão se complexifica ainda mais por tratar-se de um País continente, com diversidades regionais muito grandes, com distâncias imensas, apesar de vivermos na era da comunicação mundial e em tempo real. Cabe aqui aplicar os princípios da participação propostas por Pedro Demo (1998), no sentido de que participação é conquista.

4.1- DESCONCENTRAÇÃO OU DESCENTRALIZAÇÃO?

Desse modo, a descentralização educacional não é um processo homogêneo e praticado por uma única direção. Ela responde a lógica da organização federativa para outros níveis de governo e de gestão, implica existência ou construção de competências para tanto. O nível de maturidade e competência dos grupos sociais é de fator substancial na ampliação do processo descentralizador.

É em decorrência de tal situação que em muitos casos, pratica-se muito mais a desconcentração do que a própria descentralização, isto é, realiza-se a delegação regulamentada da autoridade, através das normas centrais, em vez de delegação de poderes de auto-gestão e autodeterminação na gestão.

Segundo FLORESTAL e COOPER (1997, p. 32)

“Descentralização é o ato de conferir autoridade a um agente situado a um nível inferior na mesma hierarquia e localidade mais próxima dos usuários, com o entendimento de que, esses agentes mantêm-se sob o controle hierárquico do governo central.”

Nesse caso não ocorre a reorganização funcional do aparelho do Estado.

A desconcentração, pois, parece ser mais o caso praticado no Brasil em nome da descentralização, estando, no entanto esse movimento se conduzindo para uma descentralização mais plena. Conforme ainda apontado por Conforme ainda apontado por COSTA (1997, p. 13).

“O que vem ocorrendo na prática educacional brasileira(...) é o deslocamento do processo decisório do centro de sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários, ou seja, a descentralização do governo federal para as instancias subnacionais. Onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os estados e municípios chegando até o âmbito da unidade escolar.”

Diante do exposto podemos dizer que, a descentralização é, pois, um processo que se delinea, a medida que vai sendo praticado, constituindo portanto uma ação dinâmica de implantação de política social. Visando através dessa ação dinâmica a abertura a autodeterminação do estabelecimento de processo e mecanismo de gestão do cotidiano escolar, de seus recursos e de suas relações com a comunidade. Com isso conduz a escola à construção de uma identidade institucional, constituída pela formação da capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional (descentralização pedagógica) mediante a gestão direta de recursos necessários a manutenção do ensino. Portanto construindo sua autonomia.

CAPÍTULO V

GERIR DEMOCRATICAMENTE E GARANTIR UMA EDUCAÇÃO MOLDADA DE ACORDO COM SUA CLIENTELA

Em análise aos dizeres de BARROSO (1997), há um interesse maior quando tratamos da descentralização, pois. A sua prática possui em si não somente perspectiva de democratização da sociedade. Mas também a de promover melhor gestão, torná-la mais compartilhada para que o trabalho flua a contento, a fim de agilizar os processos e recursos e, ainda como condição de aliviar os organismos centrais que se tornam sobrecarregados com o crescimento exponencial do sistema educacional e a complexidade das situações geradas que inviabilizam o controle central

Podemos avaliar tais mudanças nos dizeres de Anselmo Alencar Colares:

“No contexto de mobilização de educadores no processo de discussão que antecedeu a constituição de 1988, a IV CBE, realizada em 1986, em Goiânia, produziu grande efeito sócio-político, chamando a atenção para graves problemas educacionais do país e propondo mecanismos que garantissem a democratização da gestão educacional. A Carta Magna promulgada em 1988 incorporou o princípio da Gestão Democrática do Ensino Público”. (2003, p.41).

A sociedade conquistou um patamar mais elevado, com a legalidade do fim do autoritarismo exorbitante, e tendo o direito de participar das decisões referente aos caminhos que a educação deveria percorrer garantido em lei, todos aqueles envolvidos no processo educacional podia dar a sua colaboração no sentido de opinar nas tomadas de decisões, porém, essa concepção nem sempre foi vista da mesma forma por todos, não somente para aqueles que detêm o poder de

legislar e executar as leis, mas também os que atuam nas escolas e na sociedade em posições privilegiadas . A democracia só toma formas democráticas quando é vista por todos de acordo com a consciência e respeitando a compreensão de mundo de cada um. Apesar de tais conquistas a escola bem como a sociedade estava marcada pelo autoritarismo repressivo. De acordo com PRAIS: *“É incontestável que todos queriam mudanças, mas como fazê-las? Como dar praticidade e veracidade nas idéias democráticas”*. (1992, p.86).

Era preciso formalizar idéias, definir qual a forma adequada de gerir que atendesse aos interesses da maioria, a população está cansada de discursos bem elaborados, com os mandos e desmandos do poder, de pessoas que servem de suporte para a manutenção do sistema.

Nunca havia se falado tanto em trabalho em equipe, a escola sentindo-se pressionada com as mudanças no setor administrativo, encontra-se num impasse, pois não sabia que rumo tomar para que escola e comunidade trabalhassem juntos. No dizer de Vitor Henrique Paro (1997: 12):

“Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola -educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos”.

Diante de tais afirmações percebe-se que a forma de conduzir a gestão escolar interfere não apenas internamente nas instituições individuais, mas também em todo setor educacional, pois as instituições precisam trabalhar em conjunto, levando em conta que há uma hierarquia, mas a educação não se faz sozinha ela é um conjunto o qual os projetos que impulsionam o crescimento institucional precisa ser valorizado. A busca por transformações estruturais, mudanças revolucionárias que descentralizam a autoridade reduzem a hierarquia, estimulam parcerias e privilegiam a qualidade com foco nos clientes , visando elevar a competitividade nos novos mercados globais que se configuram, tem sido mais intensa em vários segmentos da sociedade que procuram se tornar mais flexíveis, inovadores e empreendedores para fazer frente aos desafios da modernidade.

Na melhoria da escola, de estruturas e conquistas de novas parcerias, de modernização e melhoria dos processos de gestão, inúmeras sugestões vêm sendo apontadas como absolutamente necessárias para enfrentar os novos desafios

e provocar mudanças. Tomando como foco a melhoria da qualidade dos processos de gestão educacional, é consenso que nenhuma transformação duradoura poderá ser obtida caso a questão gerencial não seja devidamente equacionada.

Trata-se de uma questão política, os recursos vem de escalões superiores, mas para que isso aconteça existe a necessidade de traçar metas, propiciar momentos de integração e socialização de idéias entre o que a escola oferece e o que toda a comunidade almeja. Muitas escolas promoveram mudanças valorizando a troca de idéias, descentralizando o poder, criando direções, colegiados e interagindo com a participação de professores e pais nas decisões da escola. Porém essa reorganização da escola, embora buscava efetivar a democracia no âmbito educacional, não conseguiram ainda alcançar seus objetivos, percebe-se que as modificações ocorreram na administração, mas as propostas de participação do coletivo continuavam estagnadas, uma vez que partiam apenas de discursos, pois na prática, era difícil deixar as decisões nas mãos de tantos, isso poderia causar divergências de opiniões e desagradar aqueles que estavam acostumados a serem soberanos e ao mesmo tempo servidores do poder político.

Os gestores assumiam verbalmente uma posição democrática, era moda, a verdade era que as propostas já vinham formuladas e apontadas como a solução, aos demais membros da educação, restava apenas acatar e executar a proposta. COLARES e COLARES descreve esse tipo de gestão da seguinte forma:

"[...] pode ser descrita de forma relativamente simples pela expressão "dar carta branca". [...] Trata-se da forma de gestão em que geralmente acontece uma consulta, por parte do diretor, a seus auxiliares mais diretos ou até mesmo a comunidade, nos momentos em que acontecem, ou logo após serem tomadas determinadas decisões". (2003, p.86).

Esse modelo de gestão compartilha suas idéias com seus auxiliares, pode-se dizer que a prática desses gestores perde a característica centralizadora do autoritarismo, mas não significa que o coletivo participe efetivamente de todo o processo de gestão educacional. A realidade é que as características da vida escolar, pouco haviam mudado, e a escola continuava apresentando problemas. Apesar do direito de participar que a comunidade adquiriu e do discurso dos "gestores", esses, continuavam com os mesmos aspectos de gerentes administrativos.

Quando se fala em gestão Democrática, é preciso entendê-la como uma nova maneira de administrar a escola em coletividade, partindo pelos órgãos centrais, o qual deve dar autonomia as escolas para poderem se expressar em sua capacidade de acordo com os objetivos propostos pela comunidade escolar, como defende VEIGA:

“ O ponto que nos interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade.” (1995,p.15).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse sentido, entende-se que a participação em qualquer processo democrático acontece por caminhos que se constroem no próprio ato de caminhar, ou seja, as mudanças não ocorrerão aleatoriamente, mas sim, será construída no cotidiano escolar, na superação de obstáculos e no uso adequado das potencialidades. Trata-se da construção de uma grande rede, a rede de ensino que terá que ser tecido por todos aqueles ligados direto ou indiretamente no processo educacional.

Educação, no sentido amplo, é o processo concreto de produção histórica da existência humana. Neste sentido todas as relações estabelecidas da pessoa com o mundo, com os outros e consigo mesma são parte do processo educativo. No processo histórico de forjamento das pessoas há intervenções educativas, que constituem a prática social educativa.

Educação, no sentido estrito, é uma prática social que tem o objetivo de contribuir, direta e intencionalmente, no processo de construção histórica das pessoas. São intervenções educativas no forjamento histórico e concreto das pessoas. Em nossa época a forma mais conhecida de intervenção educativa é a escola. Nós somos profissionais desta prática. O centro, a razão de ser e o sentido desta educação, como prática social, é a aprendizagem. O ato pedagógico é a relação inter-pessoal, entre profissionais da educação e educando, com o objetivo explícito de educar, de intervir no processo de aprendizagem. O objeto específico

desta aprendizagem é o conhecimento. Portanto, a compreensão ou o sentido de conhecimento é fundamental e determinante para o ato pedagógico e para a administração da escola. Nesse sentido a escola é um espaço social privilegiado de democratização porque nela podemos contribuir para o desenvolvimento das aptidões cognitivas de todos e de cada um. Esta perspectiva reforça a responsabilidade sócio-política da escola, porque não exige seus agentes, nem o governo, nem a sociedade de lutar pela universalização da competência intelectual e da conseqüente responsabilidade e alegria na construção do futuro.

Esta alegria de partilhar a construção do futuro é especialmente envolvente e gratificante na produção de uma prática gestora educacional relevante em nossas escolas. Devido a existência do conflito de idéias, entre discurso e prática daqueles responsáveis pela administração escolar é que vários estudiosos desenvolveram estudos sobre o assunto referente a forma de fazer gestão nas escolas públicas, o que antes era restrito aos diretores, agora deveria pertencer a todos envolvidos no processo educacional, todos dirigentes adotaram a nova moda “Gestão Democrática”, o problema dessa história é que permanecia o conflito, ninguém sabia ao certo como era gerir democraticamente. É o que afirma Maria Lilia Imbiriba Colares:

“Realizar a gestão democrática tem sido um grande desafio, tanto para os governantes como para a sociedade civil [...] Todavia, a gestão democrática está sofrendo sérios riscos de ser inviabilizada, como decorrência da reação dos setores conservadores [...]”. (2003, p. 97).

. Para que a escola seja capaz de se situar dentro da perspectiva democrática, existe a necessidade de um profundo repensar a respeito do fazer gestão, em geral os dirigentes protagonizam uma proposta de gestão, identificando como democrática

“...um processo de convencimento mútuo que construa um ponto de vista ideal para a escola. E nesse impasse pode-se dizer que, em certas situações, é esperado que os conflitos desapareçam no âmbito da escola, em “um passe de mágica”. (COLARES e COLARES, 2003, p. 97).

No entanto para desenvolver um trabalho que envolva a todos os membros da educação e a sua comunidade é preciso exercer a arte de ouvir, relevar e muitas vezes ter a própria opinião superada, deixar de agir como um sujeito individual, passando a trabalhar no coletivo como uma verdadeira equipe. Pode-se dizer que um sujeito adquiriu tal competência quando esse é capaz de tomar

decisões quanto a sua própria participação, ou seja, quando perceber a necessidade e o momento certo de agir, consciente da sua contribuição para com o grupo. É nesta organização humana que é a escola, estão presentes os elementos fundamentais em qualquer instituição com os objetivos, finalidades e estratégias de ação, pessoas que executam tarefas específicas, líderes ou administradores. Além disso, na escola como em todas as instituições acontece o processo de planejamento, organização, liderança e avaliação dos trabalhos com fins de aperfeiçoar. É indispensável, que esses processos estejam ligados de acordo com sua clientela, e que a mesma possa fazer parte de toda a execução, tomando assim decisões junto a escola. É preciso que todos funcionem como uma orquestra em noite de estréia. Todos afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta firme de um maestro que aponta como cada um participa para que o resultado seja harmônico. Sendo assim, a gestão da participação implica numa sólida estrutura organizacional, acentuando a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defendendo uma forma coletiva de tomada de decisões, atribuir responsabilidades a quem é de direito. Segundo essa visão de formação de equipe, cabe a cada um, contribuir para que se possam melhorar os desenvolvimentos das atividades escolares. Uma das muitas competências que ainda precisa ser desenvolvida é a de reconhecer que além da crítica precisamos de ações concretas, viáveis, possíveis e úteis, e isso só será possível por meio do conhecimento e do desejo de participar dos acontecimentos, tornar-se de fato cidadãos críticos, competentes e atuantes. Profissionais capazes de compreender os processos sociais e mediar sociedade x educação, capazes de construir uma concepção de mundo e não apenas aceitar uma concepção imposta. Deve-se ocorrer uma integralidade, ou seja, a capacidade do homem de se promover como sujeito, ou melhor, como autoridade, em relação ao autônomo. A finalidade da democratização da escola requer pluralidade de idéias de desejo, existe a necessidade do espaço para garantir o acesso e a permanência de vês e de vós da coletividade. Para que se efetive uma mudança significativa nesta direção, é necessário uma “revolução cultural”, que provoque efeitos individuais, e esta revolução venha contribuir para a integração do todo e faça com que, a comunidade participe da filosofia da escola, dos objetivos educacionais, da seleção de conteúdo consolidado entre conhecimentos populares e científicos, e da relação do contínuo avaliar sem que

haja punição e sim auto promoção, num projeto unificado coerente com os anseios comunitários. RAMOS expõe:

“O êxito da escola estará sempre condicionado á sua capacidade de organizar e promover ações educativas de forma competente e flexível, mudando sua maneira de trabalhar sempre que as demandas da clientela assim o exigirem...” (RAMOS, 1992: 17).

REFERÊNCIAS

BARROSO, João. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

BRASIL. **Conselhos escolares**: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília: MEC, SEB, 2004. (vol.1-5).

BULLOCK, Alison, THOMAS, Hywel. **Schools at the centre**: a study of decentralization. Londres: Routledge, 1997.

COLARES, Anselmo Alencar; COLARES Maria Lília Imbiriba Sousa. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa**: história e gestão educacional. Campinas: Autores Associados, ANPAE, 2003. – (Coleção educação contemporânea).

COSTA, V. L. C. (org.), MAIA, M. E., MANDEL, L. M. **Gestão educacional e descentralização**. Novos Padrões . São Paulo: Cortez: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1997.

CUNHA, Luiz Antonio. **Educação, estado e democracia no Brasil**. São Paulo, Cortez/Niterói-RJ: Editora da Universidade Federal Fluminense/ Brasília-DF, LASCO do Brasil, 1991.

FLORESTAL, Ketleen, COOPER, Robb. **Decentralization of education**: legal issues. Washington: The World Bank, 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FREIRE, Paulo. **Ideologia e educação**: reflexões sobre a não neutralidade da educação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva**: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista. São Paulo: Cortez: autores Associados, 1984.

GADOTTI, Moacyr. **Uma só escola para todos**: caminhos da autonomia escolar. Petrópolis: Vozes, 1990.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática da escola**. Campinas: Papyrus, 1994.

LUCK, Heloisa. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em Rede**, Brasília, n.9 p.13-17.ago.1998

MACHADO, Ana Luiza. **Formação de gestores educacionais**. In: CENTRO DE ESTUDO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO. CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. Gestão educacional: tendências e perspectivas. São Paulo: Cempec.1999.

MARQUES, Antônio Emilio Sendim, 1994 **Porque não se consegue municipalizar o ensino básico**. In: COSTA, Vera Lucia Cabral et al .**Gestão educacional descentralização novos padrões**. 2. ed. São Paulo: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1994.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. In: PARO, Vitor Henrique **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PEREIRA, Potyara A. **A metamorfose da questão social e reestruturação das políticas sociais** . Capacitação em serviço social e política. Módulo I: Crise contemporânea, questão social e serviço social. Brasília: CEAD, 1999..

PERRENOUD, Felipe, **Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médica, 2000.

PIMENTA, S. Garrido. **O pedagogo na escola pública**. São Paulo: Public schools, 1998.

PRAIS, M. de L.M. **Administração colegiada na escola pública**. 2. ed. Campinas, Papyrus, 1992.

RAMOS, Cosete. **Excelência na educação**: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro, Qualitymark,1992.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: M. Books, 2004.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Democracia institucional na escola: discurso teórico. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 2, p.41-101, jan./jun. 1998.

VASCONCELOS NETO, José Ramos de. **Democracia no terceiro milênio**. São Paulo: Nobel, 2002.

VEIGA, I. P. (org) (). **Projeto político-pedagógico: uma construção possível**. Campinas, Papirus, 1995.

WITMANN, L.C. **A gestão compartilhada na escola pública**. In Simpósio Internacional de Administração da Educação da Região Amazônica, 10-13 de julho, 1997 Universidade Federal de Santa Catarina.(mimeo).