

GESTÃO DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE UMA REALIDADE

Wigvan Junior P. Santos
Faculdade de Filosofia- UFG
Comunicação
Estado e políticas educacionais

A participação, segundo Libâneo, é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, que seria o envolvimento de todos no processo de tomada de decisões, processo que caracteriza, para vários autores, o centro da organização e da administração. O trabalho, modalidade de “Estudo de Caso”, foi proposto pela professora Adriana Parreira como avaliação final da disciplina “Gestão e organização do trabalho pedagógico” e foi desenvolvido por meio de uma análise empírica da instituição escolar escolhida, na qual foram entrevistados dois funcionários, e por meio do estudo de seu Projeto Político Pedagógico, de apenas vinte e uma páginas e tomando por base os textos “Organização e gestão da escola” de José Carlos Libâneo e “Gestão e Educação: O município e a escola” de Genuíno Bordignon e de Regina V. Gracindo. A conclusão a qual chegamos foi a de que os funcionários da escola não possuem compreensão do conceito de “gestão democrática” e embora haja um grande esforço, no documento, para se mostrar a importância desse tipo de gestão e para enfatizar a autonomia dos alunos e a participação da comunidade e dos professores na tomada de decisões, isso se dá de maneira superficial e por vezes descontextualizada, dando a impressão de ser uma mera cópia de algum outro texto, com pequenas alterações de vocabulário ou nem isso.

Introdução:

A participação, segundo Libâneo, é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, que seria, justamente o envolvimento de todos no processo de tomada de decisões, processo que caracteriza, para vários autores, o centro da organização e do processo administrativo. No espaço educativo que siga essa orientação, “o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer, e sim, o animador dos processos, o mediador das vontades e seus conflitos¹”. Não seria uma visão muito utópica? É possível pensar em uma instituição educacional que siga esse princípio, a gestão democrática, apontado pela LDB como um dos princípios que devem reger o ensino?

Tentaremos neste trabalho, analisando uma instituição de ensino público demonstrar como a realidade brasileira se contrapõe a esse ideal pensado por alguns teóricos da educação. Não consideramos esse projeto infactível, mas, acreditamos que para alterar os padrões educacionais do nosso país, seria necessário restaurar não só outros setores, como a política e a religião, e sim, o próprio homem, que transmutado em uma máquina no início do período moderno, tende a fazer de tudo o que toca um instrumento para geração de riqueza, tende a incentivar a produção de outras máquinas, sendo como um Rei Midas do mito, que ao contrário de transformar o que toca em ouro, transforma em uma peça isolada de uma mesma e confusa engrenagem. Acompanhamos o pensamento de Bordignon e de Gracindo, quando

¹ BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: O Município e a Escola**. Pg. 163

dizem que a gestão democrática requer mudanças de paradigmas², mas acreditamos também que ela requer uma nova sociedade, formada por homens e não por sub-máquinas, pois enquanto o homem for o mesmo, o mundo não sofrerá alteração nenhuma. Nenhuma positiva, pelo menos.

I- Um breve histórico e início da análise da Instituição de Ensino.

Assim consta no Projeto Político Pedagógico do colégio, enviado por e-mail por uma funcionária, que não soube precisar sua função:

“A Unidade Escolar é identificada como Colégio Estadual Nelson Rodrigues³, localizado à Rua GB 04 esquina com GB 05 Quadra Área, Jardim Guanabara II, zona urbana periférica, Goiânia – Goiás, denominada pela portaria de autorização n.º 2451 de 30/05/2005. O Colégio Estadual Nelson Rodrigues foi construído durante os anos 2002 e 2003, para atender a demanda dos alunos oriundos das várias escolas de Ensino Fundamental existentes que não encontravam vagas para o Ensino Médio na única escola que ministrava o ensino do mesmo, existente nesses bairros, bem como não havia EJA, nos bairros. Em janeiro de 2004, o Colégio abriu as portas para a matrícula dos alunos da EJA – Educação de Jovens e Adultos de Ensino Médio no noturno, Ensino Fundamental no vespertino e Ensino Médio no matutino.”

Preferimos citar integralmente, nas palavras do documento disponibilizado, para evidenciar o fato de que ele foi escrito tendo mais em vista a estética do que a realidade, ou seja, para evidenciar que parece não ter havido realmente uma preocupação em elaborar o documento, copiando informações que parecem completamente descontextualizadas. Ficamos sabendo que o PPP foi elaborado pelo professor de Filosofia da instituição ainda em 2004 e reformulado recentemente, tão recentemente que ainda nem foi impresso. A crítica que fizeram ao antigo projeto e que foi a razão de reformulá-lo, foi de possuir um vocabulário extremamente complexo e erudito, superior ao domínio que os professores da instituição têm da língua portuguesa. Ou seja, o problema tanto pode ser a prolixidade da redação anterior – pois, sabemos bem que alguns filósofos têm grande amor a essa arte – quanto o vocabulário restrito dos profissionais, reflexo de uma prática de leitura e de escrita insuficiente.

Ao definir o perfil da escola, consta no PPP que “a presença da Escola, neste local é um marco na história da Educação no Estado de Goiás, pois este estabelecimento de Ensino representa o fortalecimento e expansão do ensino na nossa região. Trouxe também uma significativa economia para a comunidade em relação aos gastos com transporte para os alunos e funcionários residentes nos bairros.” Percebemos aqui que os gestores da escola não têm clara visão da importância da instituição na comunidade, importância que é reduzida à economia do dinheiro que seria gasto com transporte. E o grande marco que a instituição representa “na história da Educação no Estado de Goiás” seria apenas o de ser mais um colégio construído com o dinheiro dos nossos impostos. Na nossa opinião, o texto é vazio de sentido, apenas palavras impactantes ordenadas, que preenchem igualmente discursos políticos.

A função dos profissionais não foi bem definida durante a entrevista: as respostas foram dadas em uma frase apenas. A função do coordenador seria, segundo ela, a de oferecer um suporte aos professores no tocante à realização de projetos, à relação com os pais e à manutenção da disciplina, esta entendida como meio de regular o comportamento dos alunos. A função do diretor, neste caso com formação superior em Geografia, segundo ela, seria a de

² BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: O Município e a Escola**. Pg. 148

³ Nome fantasia.

administrar a escola, de resolver os problemas internos de alunos e funcionários, de regular a frequência de ambos. Também é responsável pela distribuição de carga horária e auxílio na modulação de professores recém chegados. Os pedagogos que não estão na função de coordenador são aproveitados em cargos variados, desde coordenação da merenda – um cargo “fantasma”, pois o profissional em questão aparece raramente na instituição. A funcionária que cedeu a entrevista acrescentou que a ocupação desse cargo está diretamente relacionada à grande influência política do pedagogo. Em outras palavras, por possuir apoio político, este pedagogo ocupa um cargo que exige dele nem sua presença física. Seria atribuição dos pedagogos que realmente trabalham a elaboração do horário e do calendário escolar, organizar atividades extra-curriculares (comemorações diversas para suprir o dia dedicado à interação dos professores chamado de “dia de trabalho coletivo”) e incentivar, por meio dessas atividades, a interação e socialização entre os turnos. A secretária também tinha formação em Geografia, mas abandonou o cargo recentemente por pressão.

O perfil descrito acima parece se encaixar perfeitamente no que Bordignon chamou de “paradigma da gestão tecnoburocrática”: O eixo dessa instituição parece, mesmo sob uma máscara de gestão democrática tão enfatizada no PPP, ser “baseado no poder central, de superintendência, delegação e distribuição de tarefas, mantida a unidade de comando e os controles, onde o sujeito é o poder e o objetivo é a subordinação⁴”. O diretor eleito também não possui formação em alguma área em que adquiriria os conhecimentos administrativos e pedagógicos, que Libâneo considera essenciais ao cargo, mesmo que tenha que se focar especialmente na gestão, atribuindo a parte pedagógica aos coordenadores⁵.

Apesar de a escolha do diretor não ter sido feita de modo arbitrário, também não pode se chamar de algo democrático: De todos os profissionais, candidataram-se três e houve uma primeira votação entre os professores para se tirar um único candidato para ser votado pelos alunos. Isso acompanhando um processo de “conscientização” de que, caso os alunos não o elegessem, viria um diretor nomeado pela Secretaria de Ensino, que, por não conhecer a realidade local, poderia fazer reformas prejudiciais a todos. Ou seja, os alunos escolhem entre um único candidato, que conhecem e que os conhecem, e entre um desconhecido carrasco em potencial. O resultado da eleição é óbvio.

Esse procedimento de votação não seria tão prejudicial quanto o procedimento de escolha por nomeação, que Libâneo descreveu como sendo o procedimento mais prejudicial à gestão democrática? Qual é a participação real dos alunos na escolha de seu representante? Não seria esse método uma forma de atender apenas à vontade dos profissionais? São muitos questionamentos que surgem e o ideal de gestão democrática parece estar cada vez mais distante da escola pesquisada.

II. Objetivos e concepção de aluno

No PPP disponibilizado, o tópico “Organograma” está vazio, passando já para o tópico “Recursos materiais”. Portanto, não conseguimos fazer o diagnóstico e a avaliação da Estrutura Organizacional, já que, segundo a entrevistada, todas as informações importantes estariam no documento enviado. E se “toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna” estrutura que é “representada graficamente num organograma – um tipo de gráfico que mostra as inter-relações entre os vários setores de uma organização ou serviço⁶” é engraçado que essa informação não conste no PPP, mesmo que haja menção a ele.

⁴ BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: O Município e a Escola**. Pg. 162

⁵ LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. Pg. 88

⁶ LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. pg. 101.

Nas escolas que seguem o paradigma da gestão tecnoburocrática, os organogramas são piramidais, com a base sendo o dever, onde estão os sujeitos, os usuários, e com o topo sendo o poder, onde está o dirigente que, comprometido apenas com a eficiência se porta como dono da escola e a conduzindo segundo suas vontades⁷. Já na escola cidadã “o poder está no todo e é feito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade, constituindo-se em espaço aberto de criação e de vivência⁸”. Se no primeiro modelo o aluno que se pretende formar é em vista apenas do mercado de trabalho, no segundo pretende-se formar um aluno cidadão e por isso, não admite que seus objetivos sejam restritos ao ensinar conhecimentos acumulados, pois o conhecimento deixa de ser um fim para se tornar um meio.

As duas profissionais que falaram conosco disseram que há um corpo formado pelos professores, o Conselho Escolar, e que este contribui com as decisões a serem tomadas, como, por exemplo, para discussão e elaboração do PDE. E além dos professores, há participação de representantes dos alunos, geralmente um por sala e há o espaço aberto para participação dos pais, mas, estes, devido suas muitas ocupações, não disponibilizam tempo para isso. Mas, não há a paridade entre funcionários e usuários que Libâneo diz que deve ser observada, em princípio. Já a função do diretor, parece coincidir com o descrito pelo autor, pois “coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas (...) atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores de ensino⁹”. Isso tudo na teoria, não como conseguimos observar na prática.

Prosseguindo com a análise do Projeto Político Pedagógico, encontramos dois itens que consideramos graves: Os objetivos e a definição de aluno. O objetivo geral da instituição seria “desenvolver um trabalho voltado para a formação integral do educando, promovendo seu pensamento crítico-reflexivo, sua capacidade criativa, assegurando-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.” Transcrevemos os subitens, acrescentando comentários:

A) Possibilitar o contato dos alunos com o saber científico relacionando-o a experiências culturais dos mesmos.

Comentário: Primeiramente, não conseguimos entender como se daria essa relação. Uma sugestão nossa à instituição seria a de explorar melhor esse tópico, pois, parece uma proposta interessante. Entretanto, sem maiores detalhes, fica difícil verificar se isso acontece e como acontece na prática além de que parece, assim como em várias partes do documento, que o texto simplesmente foi copiado de algum lugar.

B) Produzir atividades extraclasse em busca [de] parceria com a comunidade.

Comentário: Essas atividades de fato existem e há uma boa participação da comunidade. São eventos atrativos principalmente aos jovens, havendo também os voltados para a família dos alunos.

C) Orientar os alunos da importância da escola e sua conservação.

⁷ BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: O Município e a Escola**.pg. 162

⁸ BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: O Município e a Escola**.Pg.163

⁹ BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: O Município e a Escola**.Pg. 102.

Comentário: Orientar para preservação do patrimônio é algo comum a em todas as instituições e empresas que conhecemos, até mesmo nos supermercados. Só que, se a maior parte dos usuários de supermercados atende bem ao anunciado da placa “Proibido entrada de animais”, os alunos, os usuários das escolas, parecem não se dar conta da importância da preservação da escola, e isso não só na instituição pesquisada como também na nossa faculdade.

D) Criar condições para que os alunos do Ensino Fundamental ao ingressarem no Ensino Médio estejam habilitados para desenvolverem conteúdos mais complexos.

Comentário: Pensamos que esse objetivo é tão necessário que nem deveria ter sido mencionado, pois a cada ano escolar, os alunos devem receber um ensino que os capacite para conteúdos mais avançados. E isso não poderia ser diferente, pois acreditamos que a própria maturidade que se ganha ao passar do tempo com experiências variadas possibilita assimilar algo que não seria assimilado sem elas.

E) Promover meios para suprir no aluno as deficiências ao meio social em que vive.

Comentário: Mais uma vez pensamos que o tópico precisaria de maior explanação, pela importância que parece ter. De quais deficiências os elaboradores do projeto estariam falando? Quais seriam esses meios que as supririam? Como é o meio social dos alunos?

F) Dar oportunidade para o aluno perceber as transformações sociais e construir sua identidade.

Comentário: O aluno pode construir sua identidade apenas percebendo as transformações sociais? Como se entende esse processo de construção de identidade e como se faria para que as transformações sociais fossem percebidas?

Já partindo para o segundo problema identificado, em relação ao aluno, o que nos impactou foi a maneira de se referir a eles, a saber, como “clientela”. Citando o documento: “Sua clientela é composta por adolescentes, jovens e adultos, de ambos os sexos, sem nenhuma discriminação pessoal, religiosa e cultural étnica”. Ficamos preocupados, pois, clientela pode ter o sentido de “conjunto de pessoas que freqüentam habitualmente um determinado lugar”, segundo o dicionário Houaiss, mas sugere primeiramente o sentido de “conjunto de clientes”, ou seja, um sinônimo de freguesia. Não significaria isso que, ao menos inconscientemente, os elaboradores do PPP não concebem a escola como outra empresa qualquer? Isso não parece sugerir que essa escola está fundada nos “princípios de eficiência e eficácia”, que ela objetiva a produtividade, “cuja estratégia é a produção [de súditos] em série e a economia de escala¹⁰”? Entendemos que ao ver o aluno como um cliente, o professor vê o ensino como um produto, e isso parece reduzir dramaticamente o valor do processo e dos envolvidos. Não parece ser objetivo da instituição a formação de “sujeitos emancipados, governantes na nova sociedade do conhecimento, pela inserção no mundo do trabalho, com vistas à sua transformação¹¹”.

Em outra parte do documento, totalmente desconectado do parágrafo anterior, se menciona “conduzir o aluno a ser um ser autônomo”. Não há antes uma introdução, o parágrafo se inicia exatamente assim e o parágrafo anterior tinha terminado com a frase: “educação tem o objetivo de levar os indivíduos a alcançarem suas metas, através das atividades que a escola desenvolve com os educandos, por meio de propostas sócio interacionistas que elevam a qualidade do ensino.”

¹⁰ BORDIGNON, pg. 162

¹¹ BORDIGNON, pg. 167

Em seguida há a definição de ser autônomo: “É um ser ativo, em cuja ação se constata uma produção que lhe é própria. Por muitas vezes o ser autônomo se vê na tentação de copiar os feitos dos outros, porém quando se ocupa da relação consigo mesmo, refletindo, se espanta, pois, aí, ele se tornaria uma estátua, um boneco e isso o ser autônomo se recusa. Ele exige uma ação autêntica de si mesmo e do outro.” E continua: “Sendo assim, o ser autônomo é diferente do ser auto-suficiente que se acha pronto e acabado. Esse se recusa a admitir a presença do outro, base de conhecimento, da revelação. Portanto o ser autônomo tem a presença de si mesmo e a presença do outro, o que possibilita a realização da paz e da justiça, razões dignas para a educação, o que justifica a realização desse Projeto Político Pedagógico.”

Não conseguimos ver um sentido para essa definição de autônomo, pois, o sentido de autonomia dado por Bordignon e Gracindo está relacionado à cidadania, pois “o conceito fundamental de cidadania está relacionado ao exercício da autonomia”, dizendo depois que as escolas que apenas produzem súditos e ordens não será o centro do processo educativo autônomo. “A escola autônoma é aquela que constrói no seu interior o seu projeto, que é a estratégia fundamental para o compromisso com sua realização” e “a autonomia só é verdadeira e duradoura quando conquistada¹²”. Os autores ainda mencionam o papel da escola em conseguir essa autonomia, que deve lutar para superar as demandas do sistema educacional, que as limita muitas vezes com suas leis conservadoras, com ações inovadoras e não apenas com sua menção no PPP totalmente descontextualizada.

CONCLUSÃO:

Ao analisar o Projeto Político Pedagógico, de apenas vinte e uma páginas e um parágrafo, ficamos bastante preocupados com a falta de compreensão do conceito de gestão democrática por parte da escola pesquisada. Embora haja um grande esforço para se mostrar a importância desse tipo de gestão, bem como enfatizar a autonomia dos alunos, a participação da comunidade e dos professores na tomada de decisões, isso se dá de maneira superficial e por vezes descontextualizada, dando a impressão de ser uma mera cópia de algum outro texto, com pequenas alterações de vocabulário ou nem isso.

Percebemos que a “gestão democrática” que a escola tenta apresentar é apenas aparente, o que fica claro com a eleição quase forçosa do diretor e o desinteresse dos professores pelo dia de trabalho coletivo que pode ser perfeitamente substituído por uma comemoração o que não resulta em uma perda, segundo os próprios professores. Isso fica claro também se tomarmos como exemplo as atividades de socialização e festividades que ocupam o tempo determinado para a discussão dos problemas e necessidades da escola, apesar de que essa interação tenha muitos aspectos positivos, inclusive o de geração de renda. O PPP analisado não nos parece revelar a identidade da escola por não se propor a isto, por ser somente o cumprimento da exigência da existência do documento, mas, seria errado acreditar que a escola se movimenta de maneira autônoma, deve haver um plano de trabalho que oriente a todos os professores, mesmo que não tenha sido explícito no PPP e que o tempo para a análise empírica tenha sido muito curto para chegar a essa conclusão.

Como nos mostra Libâneo, a gestão democrática é aquela na qual os objetivos da escola e seu funcionamento são construídos pelo consenso, pelo diálogo e na qual a docência é entendida como trabalho interativo. Essa gestão está, segundo ele, fundada na autonomia, que define como sendo a “faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu

¹² BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: O Município e a Escola**.Pg. 170.

próprio destino¹³”. Mas, as escolas públicas, desde que partes de um sistema não podem ser totalmente autônomas, pois, mesmo que sejam espaços onde professores, alunos, funcionários, pais e comunidade interajam para a construção da aprendizagem, estão submetidas às diretrizes gerais que recebe dos níveis superiores da administração do ensino. Isso pode ser um impasse, pois será necessário que se estabeleça um equilíbrio entre o que é imposto como objetivo e entre a realidade de cada instituição. Esse impasse, por ser de difícil solução, muitas vezes é ignorado, ou seguindo rigidamente as diretrizes gerais do sistema ou seguindo os critérios e diretrizes de organização tendo em vista apenas a realidade particular na qual se encontra. É impossível pensar a gestão democrática sem a participação. Apesar disso parecer óbvio, não é uma conclusão tão fácil assim. Primeiro porque os professores, desmotivados com seus salários e com suas jornadas de trabalho, tratam sua profissão como qualquer outra relação de negócio. Assim, quando entram em sua sala apenas despejam seu conteúdo aos alunos, ou às vezes nem despejam conteúdo algum, apenas preenchendo o tempo para garantir o salário no final do mês. Alguns professores não participam, apenas esperam angustiantemente que o dia termine para poder voltar às suas casas. Mas, muitos alunos também não participam, pois também estão ali apenas para preencher o tempo, em busca de um diploma e para obtê-lo servem-se até mesmo de fraudes. E se os principais envolvidos na escola não participam, como esperar a participação da comunidade?

A gestão prescinde de uma mudança de paradigmas para superar visão reducionista que herdara do Positivismo. Luck¹⁴, com esse objetivo elenca cinco mudanças que ele considera fundamentais para que a gestão se torne democrática: A passagem da ótica fragmentada para a ótica globalizadora; da limitação de responsabilidade para a expansão; da ação episódica para o processo contínuo; da hierarquização e burocratização para a coordenação; da ação individual para a ação coletiva. A gestão democrática, desse modo é apenas “um princípio do novo paradigma, mas, também como um objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado”. O que vemos de fundamental importância é renovar o entusiasmo dos alunos e dos professores, dar a eles um novo fôlego para que a educação no nosso país possa respirar também novos ares, e contagie toda a comunidade. É preciso uma mudança da mentalidade, é preciso ver a educação com a importância e a seriedade devida, pois só assim a gestão democrática deixará de ser apenas uma noção que preenche os PPP's para ser uma realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: O Município e a Escola.**

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática.**