

Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Curso de Especialização em Educação de Pessoas Jovens e Adultas (CEEJA)

Aula 3 - 20/02/2010 – sábado. Das 8h às 12h e das 14h às 18h): *Gestão democrática e participação* - Profa. Dra. Maria Cecília Luiz / Ded/UFSCar

Síntese tema I: Gestão democrática e modelos organizacionais de escola pública.

Nessa primeira temática, devemos compreender como se dá a organização das instituições escolares, principalmente no âmbito público. Para tanto, nos pautaremos em alguns textos-base (explicitado nas referências bibliográficas) acerca deste tema.

Como é do conhecimento comum, e afirmado por Cândido (1972), a escola é estruturada com base em pessoas que ocupam diferentes cargos. Porém, além do corpo de funcionários há, também, um modo pelo qual ela se organiza, denominado, por Lima (2003), de **modelos organizacionais** – pensados, originalmente, na escola pública. O termo aparece no plural uma vez que mesmo os modelos definidos formalmente, ao serem colocados na prática sofrem mudanças, já que adéquam-se a cada realidade, sendo que a unidade escolar passa constantemente por transformações, logo, é dinâmica.

Assim, Lima (ibidem) apresenta duas perspectivas de modelos organizacionais como construção teórica: *analíticos/interpretativos* e *normativistas/pragmáticos*. A primeira refere-se a idéias para analisar e interpretar a realidade (se esta for empresarial, pauta-se numa Gestão de competências) – o autor não nega-a, mas diz que este modelo não dá conta de entender a escola. Já a segunda, está relacionada a normas da prática (a chamada Gestão de resultados, na qual estes são produzidos, por exemplo: não ter evasão, bem como repetências) e a escola baseia-se em função de metas, sem contudo, viver em função disso.

Outros dois enfoques de modelos como configurações socialmente construídas/em construção são considerados: *de orientação para ação* e os *praticados ou em ação*. O primeiro engloba questões como: *modelos decretados* (que é o que está posto, estipulado – leis, estruturas, regras, relações de poder), *interpretados* (modo como as leis são interpretadas por cada um, sendo que é devido a essa interpretação que as escolas têm suas identidades, já que são realidades diferentes) e *recriados* (onde está identidade da escola, seu regimento, o PPP, etc.), dessa forma, deve-se pensar o motivo pelo qual alguns decretos dão certo em ação e outros não. Quanto ao segundo enfoque, é

muito próximo ao anterior, uma vez que olhando o regimento da escola, é possível perceber que ela não é estática, ou seja, “ela não é, ela está”, com base nisso, ao notar que ela não está boa, pode-se pensar no que ela pode melhorar (LIMA, 2003).

Lima (ibidem) também coloca a importância da instituição educacional ter, também, um “olhar mesoanalítico”, pois assim conseguirá integrar as contribuições apresentadas no âmbito macro (políticas-públicas) e micro (relações de poder dentro dela, o dia-a-dia). Dessa forma, o autor, que considera os modelos organizacionais, parte do princípio de que há decretos e leis (administração com teoria) que influenciam a escola, e, com isso, esta passa a ter uma autonomia (de acordo com as leis), só que ela é relativa.

Na década de 1980, propôs-se uma redemocratização da escola, objetivando uma nova forma de organização dentro dessas instituições, e, conseqüentemente, visando a “quebra” do tradicionalismo presente nas relações considerando que o taylorismo (princípios utilizados até então) não era tão “humano” (LIMA, 2003). Sendo assim, com a modernização surge o neo-taylorismo, o qual baseia-se no mesmo discurso do anterior, só que se apresenta com uma “cara nova”, porém a essência não se altera, pautando-se, ainda, no *slogan* “ser moderno é ser eficaz”.

Esse novo modelo apresentou alguns conceitos que caracterizariam essa nova forma de organização (que são as palavras-chave para a Gestão Democrática), os quais: *autonomia* (elemento importante para construir um espírito e cultura de organização-empresa), *descentralização* (garante a eficiência econômica e respeita a liberdade individual) e *participação* (que é uma técnica de gestão, sendo fator de coesão e consenso). Segundo Lima (ibidem), esses conceitos são voltados para a racionalidade técnica, portanto, é “a política do não político” – é a escolha da racionalidade técnica, da política de solução, na qual não se discute e não há participação, visando resultados e, conseqüentemente, eficiência, tornando, então, uma política sem escolha, logo, nos remete ao modelo anterior.

Entendendo a gestão escolar como organização e defendendo sua efetivação, Libâneo (2001) apresenta termos como: organização, administração, gestão e participação. Considera que a administração (atribuição das responsabilidades: garantia de eficiência/coesão do trabalho) está embutida na organização (dispor de coisas e pessoas), uma vez que ao organizar, já se está administrando.

Seguindo este raciocínio, o mesmo aponta como central para ambos os processos a *tomada de decisão*, e, conseqüentemente, a gestão, sendo que cabe à direção colocá-la

em ação. Esta gestão pode ser: *tecnicista* (hierarquizada, onde o indivíduo é centralizador), *autogestionária* (ênfase nas relações inter-pessoais, buscando tomada de decisões coletivas e alternância para exercer as funções) ou *democrático-participativa* (a qual é a visão deste autor, e que pauta-se no coletivo, como: Conselho de Escola, de Série e Classe, APM, Grêmio Estudantil, etc.). Para tanto, entende que a *participação* é o modo de garantir esta gestão democrática, uma vez que proporcionará maior aproximação entre escola e comunidade, o que implicará num processo coletivo de tomada de decisão, bem como na construção de objetivos compartilhados, principalmente através do diálogo e do consenso (LIBÂNEO, 2001).

Cabe ressaltar que este autor fala de uma “cultura organizacional”, entendendo que a instituição tem uma vida escolar própria, subjetiva que depende da experientiação, logo, da realidade. Libâneo (ibidem) também demonstra a questão da *estrutura organizacional da escola*, dizendo que toda instituição escolar necessita de uma estrutura (ou seja, de ordenamento, disposição das funções que garantam seu funcionamento) de organização interna. Assim, coloca como deveria ser um organograma – mais um aspecto de empresa que ainda encontramos na nossa realidade educacional – de uma escola democrática: no topo, o Conselho de Escola, depois a direção, o setor técnico-administrativo, setor pedagógico, instituições auxiliares (APM, Grêmio Estudantil, etc.) e corpo docente. Na realidade, muitas vezes, temos o diretor ocupando o topo deste esquema.

Entretanto, mesmo com todo esse processo de redemocratização da escola, tentando revitalizar os órgãos internos de participação coletiva, esta ainda está longe de ser a ideal, uma vez que as APMs, por exemplo, têm servido para arrecadar dinheiro, e não efetivamente para promover a participação dos pais; os Conselhos de Classe têm sido utilizados para reprovar ou não os alunos, e não como um espaço de participação e opinião dos pais; os Grêmios Estudantis, que são locais em que os alunos podem participar, muitas vezes são ignorados pela direção da escola, a qual vê seus integrantes como “baderneiros” (PARO, 2008).

Paro (ibidem), faz uma consideração de 6 pontos para que haja, de fato, uma efetiva democratização das relações no interior da escola pública, os quais: direção colegiada, estrutura didática, currículo, trabalho docente, autonomia do educando, integração da comunidade. O mesmo ressalta a importância da consonância entre os âmbitos administrativos, que são as atividades meio (dá condições para que o ensino-

aprendizagem ocorra), e pedagógico, as atividades fim (função da escola – promover ensino-aprendizagem).

Enquanto não tivermos um trabalho pedagógico de qualidade, procuraremos soluções paliativas, buscando adequar com nossos contextos. Por meio de uma gestão educacional democrática, seria possível a realização conjunta – das instituições e os sistemas de ensino –, de ações que buscassem a melhoria da qualidade da educação e, conseqüentemente, de seus resultados. Uma gestão democrática para ser efetiva no ambiente escolar, a qual não coloca à parte a questão do processo, dos resultados e da eficiência – características da escola clássica –, pensa sua estrutura como fruto de relações humanas. Este modelo defende a presença de comportamentos, como: diálogo, cooperação, respeito, participação nas tomadas de decisão, etc., e atribui ao gestor, mais uma função, a de propiciar e conservar uma relação harmônica entre os envolvidos, garantindo, com isso, a efetivação das atitudes propostas.

Referência bibliográfica:

CÂNDIDO, Antônio. A estrutura da escola (cap. 3). In: PEREIRA, Luiz; FORACCHI, Marialice (Orgs.). **Educação & Sociedade**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972. p. 107-128.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. p. 75-107.

LIMA, Licínio. C. **A escola como organização educativa**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 93-135.

PARO, V. H. Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Org.). **Políticas Educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-37.