

MAGDA ROBERTA DE SOUZA



1290002726



FE

TCC/UNICAMP So89e

O ESTIGMA DO PERFIL AUTORITÁRIO NA
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: MATRIZES E
CONTRADIÇÕES

CAMPINAS – 2005

UNICAMP
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

1290002726

MAGDA ROBERTA DE SOUZA

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Educação

Curso de Pedagogia – PEFOPEX- Turma 2005

RA 018304

O ESTIGMA DO PERFIL AUTORITÁRIO NA ADMINISTRAÇÃO
ESCOLAR: MATRIZES E CONTRADIÇÕES

Trabalho Monográfico de Conclusão do Curso
de Pedagogia - PEFOPEX (Turma 2002-2005)
apresentado à Faculdade de Educação da UNICAMP
como exigência parcial para a obtenção do título de
Licenciado em Pedagogia, desenvolvido sob
orientação do Prof. Dr. César Nunes.

UNICAMP – 2005

UNIDADE	F.E.
Nº CHAMADA	So89e
V:	2426
TOM	12312005
PRO	X
C:	
PREÇO	24,03,05
DATA	24.03.05
Nº CPD	57915

**Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

Souza, Magda Roberta de.
So89e O estigma do perfil autoritário na administração escolar : matrizes e
contradições / Magda Roberta de Souza. -- Campinas, SP : [s.n.], 2005.

Orientadores : César Aparecido Nunes.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -- Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Educação.

1. Autoritarismo. 2. Gestão da educação escolar. 3. Relações de
poder. I. Nunes, César Aparecido, 1959 -. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

05-280-BFE

2

3

À minha mãe, Márcia e Miriã.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial à minha mãe, que sempre incentivou e colaborou na minha formação. Às minhas irmãs que me apóiam na realização dos meus projetos.

Também agradeço aos amigos que de alguma forma nos ajudam, seja nos bons momentos e principalmente nos momentos de dificuldades.

Agradeço também ao professor César Nunes que colaborou para a realização deste trabalho.

RESUMO

A monografia pretende analisar as relações de poder que ocorrem no interior da escola, priorizando a investigação da administração ou gestão escolar. Vincula-se ao Grupo de Estudos e Pesquisas PAIDÉIA, na linha de pesquisa ÉTICA, POLÍTICA e EDUCAÇÃO. Parte da questão: como a gestão escolar pode ser autoritária, quais são as suas principais características históricas, institucionais e políticas. Tentará propor um outro tipo de gestão, que busque ultrapassar as barreiras do autoritarismo.

No Capítulo I são demonstradas as características de uma escola autoritária, quais são as influências na escola, e coloca como perspectiva de superação do autoritarismo a gestão democrática. No Capítulo II são demonstradas as possibilidades de manutenção da gestão democrática. A criação do colegiado escolar e a formulação de um Projeto Político Pedagógico consistente e que atenda as necessidades da escola, vão ser a base do trabalho desenvolvido na unidade escolar. No Capítulo III serão apresentadas as possíveis características de uma escola que tenha a gestão democrática, de uma maneira possível, real.

Nas Considerações Finais, à guisa de conclusões parciais, apresenta-se possíveis conceitos e práticas que possam ter contribuído para o entendimento do processo da construção da gestão democrática na escola.

SUMÁRIO

- **Introdução..... p.01**
- **Capítulo I – Poder, Escola e Relações Educacionais..... p.03**
- **1.1- Características e perfis que revelam o autoritarismo dominante na relação educacional e administrativa..... p.04**
- **1.2- proposta de Superação do perfil Autoritário p.08**
- **Capítulo II- O projeto Político pedagógico da Escola: consenso político e horizonte pedagógico.....p.13**
- **Capítulo III – Propostas e Diretrizes para a Superação do Estigma Autoritário na Escola p.22**
- **Considerações Finais.....p30**
- **Referências Bibliográficas..... p33**
- **Bibliografia Complementar..... p.34**

INTRODUÇÃO

Para dar início a esta pesquisa meu grande questionamento foi buscar entender por quê ainda existem práticas e marcas do autoritarismo dentro da escola. E esse autoritarismo materializa-se na função do diretor de unidade escolar. Na minha experiência como professora, enfrentei várias situações em que o diretor parecia ser o único responsável, o suposto *dono* da escola, o poder estava centralizado nele.

Quero discutir ,através desta pesquisa ,as causas dessa identidade, quais são as conseqüências desse tipo de gestão. A escola organizada dessa forma vai funcionar de uma maneira totalmente diferente de uma escola que possua uma gestão democrática.

Nessa escola autoritária o poder tem um formato, ele é centralizado, há ausência de diálogo. O trabalho irá tentar demonstrar como que é esse poder, como as pessoas que compõem a escola, professores, funcionários, pais de alunos lidam com essa gestão. A comunidade escolar é muito importante, como enfrentar essa imposição diariamente, se existe um movimento de resistência, de não aceitação passiva dessa situação.

Além dessa gestão autoritária, existem outros tipos de gestão, que podem contribuir muito para o bom funcionamento da escola. A gestão democrática é uma possibilidade, que pode ser difícil de ser alcançada, mas que quando conquistada é uma demonstração de cidadania, autonomia.

Os processos que levam à conquista da gestão democrática, também serão discutidos, quais são os meios, como iniciar, que maneira a escola deve está organizada para que se mantenha com autonomia e distante do autoritarismo.

A pesquisa será bibliográfica, buscando autores que estudam o tema, para poder analisar o percurso de uma gestão autoritária para uma gestão democrática. Como estudo histórico, buscaremos analisar a tradição institucional da educação brasileira e suas matrizes. Esperamos poder contribuir com a superação de tendências autoritárias e com a propositura de novas formas de organizar e conceber a educação e gestão educacional e escolar.

CAPÍTULO I

Poder, Escola e Relações Educacionais

O capítulo irá tratar como que ocorrem as relações de poder dentro da escola. Em uma gestão autoritária, quais são suas principais características e suas conseqüências para o desenvolvimento do trabalho realizado nas escolas. Irá propor ainda uma possibilidade de ruptura com essa forma de gestão, para que a escola conquiste a autonomia e seus membros possam ser atuantes na gestão, tornando-a democrática.

1.1) Características e perfis que revelam o autoritarismo dominante na relação educacional e administrativa.

A escola condensa, em seu interior, muitas práticas políticas, diversas disposições éticas e ordenamentos institucionais. Dentro do ambiente escolar expressam-se várias relações, em muitas fica evidente o autoritarismo, prevalece a dominação.

As funções que cada um ocupa dentro da escola não podem servir de pretexto para a dominação, o autoritarismo. Dentro da escola o diretor possui funções que são bem determinadas, em muitas ocasiões é o responsável pela escola tanto administrativamente como pedagogicamente, mas não possui todo o poder na escola, não é o dono desse espaço.

O papel do diretor é tão importante quanto qualquer outro dentro da escola, mas devido a uma hierarquia histórica, ele pode conseguir manter uma posição de dominação, que outros não conseguem. Uma maneira inicial é de achar que a escola é dele, que pode mandar, fazer o que quiser, o que não deveria ser real, em se tratando de um órgão público, fundamentado na igualdade das pessoas.

As decisões são tomadas por ele, decisões que influenciam toda a escola. Um ponto importante nesse autoritarismo é a ausência de diálogo entre as pessoas que participam da escola.

Uma das piores razões para que ocorra o autoritarismo, o abuso de poder dentro do ambiente escolar é nomeação, a indicação, sem a realização de concurso em se tratando de uma escola pública. Essa condição já lhe permite agir de uma maneira abusiva. Suas ações vão ser sempre orientadas por quem os colocou no cargo, os interesses atendidos nem

sempre vão ser da comunidade escolar e sim os interesses políticos. Essa situação é resultante de organizações educacionais e escolares baseadas em critérios autoritários, dependentes de estruturas patriarcais e coronelistas, que ainda permanecem em muitas administrações públicas de base.

Essa postura no cotidiano escolar só tem a prejudicar o bom andamento das atividades realizadas dentro da escola.

Questões que poderiam ser resolvidas dentro da escola, são resolvidas em outros lugares e o que chega são decisões tomadas. Não há uma transparência na administração, os sujeitos que formam a escola não decidem ou não participam das tomadas de decisões.

A postura assumida pelas pessoas que acreditam serem os donos do poder, é de considerar-se superior, de que podem fazer o que bem entendem, sabemos que não podem fazer tudo que querem, mas acreditam. O mandar, o impor é algo normal, vira um padrão de comportamento. Materializa a identidade autoritária.

Como consequência de toda essa situação, os professores, funcionários, alunos e até alguns pais de alunos, ficam coagidos, o sentimento é de ameaça, de perseguição, de uma vigilância constante, uma tentativa de controle total.

Apesar de toda essa situação, há pessoas que tentam se libertar, suas ações são de resistência, de tentativa de mudança. No início parece que é algo que não vai se realizar nunca, que é uma luta perdida, mas aos poucos surgem as primeiras conquistas, e as esperanças começam a ser novamente acesas. O oposto também pode acontecer, com toda essa situação imposta, muitos também deixam a escola, no caso de professores pedem

remoção para uma outra escola, funcionários tentam ser transferidos e assim por diante. A desistência pode ser vista como uma saída mais fácil, mas também pode ser o último ato antes de uma situação que se tornaria insustentável, antes de uma atitude extrema, que o prejudicaria profundamente.

Voltando as maneiras de resistência, temos o questionamento das atitudes, indagar por que foi feito daquela maneira, por que não foi feita de outra maneira, quem decidiu aquilo, quando, são situações que obriga o diretor a expor o que houve. Essas situações também devem ocorrer nos espaços onde esteja o coletivo, por exemplo em reuniões pedagógicas e/ou administrativas, uma vez que a indagação de um pode também ser de outros e que para todo o grupo vai ficar mais difícil não falar a verdade, ou criar saídas e convencimentos. Também para não virar uma questão pessoal, uma reclamação, uma perseguição gratuita, uma vez que a pessoa que iniciou os questionamentos pode de um jeito ou de outro ser alvo de situações ruins.

O que também não pode ocorrer é o confronto pessoal, acreditar que uma pessoa é autoritária, dominadora, apenas por que ocupa o cargo de direção ou por que não tenho simpatia por ela. Uma coisa não tem relação com a outra, o fato dela ser diretora não implica em ser autoritária, há outras possibilidades, pois o cargo não lhe confere isso, e o fato de não ter simpatia por ela é algo que não deve influenciar em nada nas relações de trabalho, nas obrigações de cada um dentro da escola.

Quando cito o coletivo, acredito que é uma oportunidade de se organizar o trabalho realizado dentro da escola. Por que em algumas situações o diretor também pode convencer uma pessoa ou um grupo de pessoas a acreditarem nas suas idéias, a segui-las, isso ocorre

individualmente, em conversas reservadas, em demonstrações de como age correto, demonstrando até que é o grupo que não colabora, não participa, distorcendo fatos, informações, ou relatando apenas o que convém, o que interessa. É importante para a sua manutenção no cargo que alguns estejam a seu favor, que o apoiem, mesmo que não seja de maneira explícita, o simples fato de não questionar, não participar, de se omitir já colabora muito para as suas ações.

A escola toda se sente atingida por essa situação, por que trabalham sob pressão, uma tensão está presente. Os professores sabem o que está acontecendo, os que tentam resistir o fazem, mesmo em algumas situações se expondo mais. O que gera até um rótulo de encenqueiros, de faladores, pois não aceitam tudo de maneira passiva e é isso que vai permitindo que as coisas se realizem e de pequenas conquistas, que é avistada a possibilidade de uma grande mudança.

O trabalho em sala de aula também é afetado, o diretor responde pela escola tanto administrativamente como pedagogicamente, mas também são delegadas funções como a um coordenador pedagógico, que seria a pessoa que trabalharia de maneira mais próxima com o corpo docente, estaria responsável pelo pedagógico. Mas mesmo nessa situação, se há um abuso de poder, um autoritarismo, o diretor quer controlar, não é acompanhar, ou orientar ou trabalhar de maneira coletiva, o coordenador pedagógico e também o que os professores estão fazendo. Isso gera um desgaste nas relações existentes na escola, pois ninguém trabalha satisfeito, ninguém realiza o seu trabalho com tranquilidade.

Quando essas situações ultrapassam os limites, ou duram por muito tempo, há o conhecimento das outras instâncias sobre o que ocorre na escola, como a secretaria da

educação. Mas como o diretor é um indicado, tendo um vínculo com alguém importante dentro da política, até há uma verificação, reuniões, mas na grande maioria são atenuadas as ações do diretor e tentam resolver o que diante da estrutura formada não há uma solução. A possibilidade de superação dessa relação estaria vinculada à racional organização da escola e de suas funções sobre princípios democráticos, participativos e profissionais, estabelecidos por diretrizes legais e estatutos jurídicos igualitários e transparentes.

1.2) Propostas de superação do perfil autoritário.

A superação do perfil autoritário e das disposições institucionais e escolares decorrentes desse perfil não se origina exclusivamente na escola, mas no avanço das forças sociais e movimentos populares e corporativos democráticos e participativos.

O autoritarismo não deveria existir mais nas escolas, existem algumas propostas para que se supere essa situação. Nem tampouco na sociedade moderna em que vivemos.

Inicialmente o diretor não pode ser um cargo de escolha política, nomeação de acordo com os interesses vigentes. O diretor pode ser escolhido através de uma eleição, que sejam apresentados candidatos que tenham capacidade, que sejam habilitados para exercer essa função ou através de concurso público. Acredito que o processo de escolha através de concurso público seja o melhor, pois as possibilidades de fraude, combinação, são menores.

Definido o diretor de uma maneira democrática, há possibilidade da gestão também ocorrer de maneira democrática. Existem algumas maneiras de organizar a escola que possibilite uma gestão mais equilibrada, que possibilite uma participação maior dos membros que a compõem.

A gestão democrática busca envolver os membros que fazem parte da escola, não apenas os professores, funcionários, a administração, mas também os pais que podem colaborar para o bom funcionamento da escola.

“A democratização da gestão produz resultados positivos nos índices de aprovação e permanência do aluno na escola, e a participação dos pais, em um processo que não vise à mera cobrança ao professor, mas à efetiva integração no processo de ensino e aprendizagem, contribui para dividir uma carga que muitas vezes pesa enormemente nas costas dos professores.”(Melo, 2001,p.250).

Quando é pedida a participação dos pais é no sentido de colaboração, por que o objetivo da escola não pode ser perdido ou esquecido que é de desenvolver os alunos de maneira intelectual e social, o objetivo da escola é o aluno, a quem ele deve atender bem é o aluno, a escola deve ser organizada, administrada, visando o aluno.

Essa parceria entre a escola e a comunidade pode representar muitos benefícios, trazer conquistas:

“o desafio de superar o conservadorismo de vários grupos e a resistência às novas propostas educacionais, acabar com a apatia e o desânimo que domina o ambiente escolar, consequências da crise social e política que atinge professores, alunos e funcionários e instaurar graus de autonomia satisfatórios para a escola.” (Abranches, 2003,p.53)

Uma das propostas práticas para ocorrer a gestão democrática é a existência do colegiado escolar. O diretor vai continuar tendo a sua autoridade na escola, mas vai ter a ajuda do colegiado para tomar as decisões que são referentes aos projetos e as atividades da escola. Os membros que compõem os colegiados são metade representantes da escola e metade representantes da comunidade. A escolha dos membros é feita através de eleições, uma ocorre na escola para escolher os que vão representá-la e outra eleição na comunidade.

O que são os colegiados e como funcionam, o que fazem :

“O colegiado tem funções de caráter deliberativo e consultivo. As funções deliberativas referem-se à tomada de decisões quanto as diretrizes e linhas de ação que serão desenvolvidas na escola; e as funções consultivas referem-se à emissão de pareceres sobre situações duvidosas ou problemáticas das ações pedagógicas, administrativas e financeiras e levantamentos de propostas para solucionar problemas e desenvolver projetos.(...) O colegiado pode, então ser caracterizado como um órgão coletivo de decisões, capaz de superar a prática do individualismo e do grupismo, instalando-se como uma instituição eminentemente política, na medida em que agrega de cada um dos setores (escola e comunidade) os seus interesses específicos, que devem ser unificados em prol do projeto da escola.” (Abranches, 2003, p55 e 56)

A participação do colegiado escolar vai ser muito importante para a escola, trará muitas contribuições positivas. Outra grande questão que deve ser discutida coletivamente é a formulação do projeto político pedagógico, que ele deve orientar as ações administrativas e pedagógicas da escola, não deve ser algo que exista só no papel, por que se for dessa maneira não há necessidade de elaborá-lo. O projeto político pedagógico tem que ser atuante, ser de conhecimento de todos os membros da escola e na sua elaboração contar com a participação de todos.

A direção democrática, além de contar com o colegiado escolar, também deve estar pautada no diálogo, nas discussões do coletivo, não deve está concentrada na pessoa do diretor. São os sujeitos que constituem a escola atuando nela, se identificando com aquilo que estão fazendo, há uma construção de cidadania, de participação social.

A questão da gestão democrática é séria e está presente em lei :

“A nova lei de diretrizes e bases, no seu artigo 14, trata da gestão democrática do ensino público. Ela delega maiores detalhamentos aos sistemas. Contudo, o inciso II diz que um dos componentes desta gestão é *a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolas ou equivalentes.*” (Cury, 2001, p.56)

A participação dos pais também pode gerar algumas dúvidas, opiniões contrárias, mas o que se tem que analisar é como que vai ocorrer essa participação, não se trata de que agora os pais que vão dizer como o professor deve fazer o seu trabalho, como o diretor deve administrar a escola, não é isso. Os pais podem ter um papel muito importante para acrescentarem elementos, saberem o que acontece dentro da escola, está sabendo como que são administrados os recursos destinados a escola, podem dar sugestões, podem ter uma participação efetiva. Por que senão os pais também podem só criticar, dizer que daquele forma é errada, se tornar um inimigo, coisa que não precisa acontecer, porque se ele conhece, se participa também é um dos responsáveis por aquilo que acontece.

Um outro ponto muito importante da gestão democrática é a prestação de contas, tudo deve ser informado, está em algum lugar da escola que todos possam ter acesso, mesmo os que não fazem parte do colegiado escolar, mas formam a comunidade.

A gestão democrática não é um processo simples, nem sempre se tem o apoio da direção, das pessoas que formam a escola, mas é algo necessário porque :

“se é na escola que a gestão educacional tem o seu campo primordial de repercussão, considerando ser nesta instituição que se materializam as políticas e programas governamentais para a educação, dela retornando para a sociedade, não podemos conceber que tais políticas e programas continuem a ser gestados em gabinetes, ouvindo apenas as imposições do Banco Mundial e longe de construir uma escola pública de qualidade, com profissionais valorizados e gestão democrática, tendo como perspectiva o direito, a cidadania e a inclusão social.”
(Melo, 2001, p.252)

Assim, a organização de mecanismos de gestão colegiada, a prática da decisão coletiva, a consulta educacional e escolar de todos, a transparência dos atos, são meios e mediações de um novo perfil de administrador e gestor educacional e escolar. Mas, tal prática exige também a constituição de um núcleo social em que as pessoas sejam representadas como iguais, apesar das diferenças e singularidades. Somente a participação social democrática pode constituir uma escola verdadeiramente democratizante e isonômica.

CAPÍTULO II

O Projeto Político Pedagógico da Escola: consenso político e horizonte pedagógico

O capítulo irá tratar das colaborações importantes que o projeto político pedagógico pode trazer para o trabalho realizado pela escola. Como ele deve ser feito, quem deve participar desse processo de elaboração e como ao longo do ano letivo ele será utilizado, como uma das formas de se garantir a gestão democrática efetiva.

Todo o trabalho desenvolvido pela escola deve ter um objetivo, um direcionamento, que será apontado a partir do projeto político pedagógico.

A elaboração do projeto político pedagógico é um dos pontos importantes para o desenvolvimento das atividades escolares. A gestão democrática, com a participação de um

colegiado escolar, vai ter sua base no projeto político pedagógico, e poderia ser o início de todo o trabalho realizado.

O projeto político pedagógico é muito importante, porém há necessidade de questionamentos no que diz respeito a sua elaboração e utilização. Por que se for para ser mais um documento que é entregue por obrigação, por uma determinação burocrática, não há necessidade de fazê-lo, como pode ocorrer em algumas escolas, se copia do ano interior ou de outra escola e entrega, pois vai ficar guardado no fundo de uma gaveta, de um armário sem utilidade nenhuma. É a marca da tradição burocrática que continua a prevalecer em nossa educação e sociedade.

Mas se o projeto político pedagógico é visto como uma proposta de trabalho de toda a escola, tanto no aspecto pedagógico como administrativo, se ele vai ser o norteador do trabalho, a sua elaboração deve ocorrer de uma maneira que todos os seus membros participem, para que não fique na mão do diretor ou de um grupo restrito a sua formulação. A elaboração:

“a construção do projeto político pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central.”(Veiga, 1996 p.22)

No decorrer do processo de elaboração do projeto político pedagógico, os objetivos da escola devem estar bem claros, nunca deve ser esquecida a função principal da escola que é proporcionar um aprendizado de qualidade para o aluno e também contribuir para a sua formação enquanto um cidadão. Todo o trabalho desenvolvido dentro da escola deve estar voltado para isso, não podemos deixar que outras questões sejam mais importantes,

todos trabalham para que ocorra isso, na escola o sujeito principal é o aluno, o centro de todos os esforços é o aluno.

Como a escola tem uma finalidade específica, todos que estão envolvidos nesse processo devem colaborar, pois,

“Uma estrutura administrativa da escola, adequada á realização de objetivos educacionais, de acordo com os interesses da população, deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão. Isso requer uma revisão das atribuições específicas e gerais, bem como da distribuição do poder e da descentralização do processo de decisão.” (Veiga, 1996 p.31)

A participação da comunidade escolar é muito importante no sentido de contribuir para que não haja essa centralização do poder, o autoritarismo, mas a comunidade deve participar de forma organizada, como em um colegiado escolar, ou conselho de escola, que tenha uma representação efetiva e comprometida com a escola. Por que se a participação da comunidade for também momentânea ou simplesmente de críticas ao trabalho desenvolvido, sem um conhecimento de como é desenvolvido, por quem é desenvolvido, o que efetivamente ocorre dentro do espaço escolar, é uma participação vazia. Acredito que isso possa contribuir para que haja cada vez mais uma centralização do poder.

A questão da participação da comunidade é importante, desde que ocorra de maneira efetiva, concreta e não mascarada, disfarçada, o que se espera é a

“inserção de todos nas responsabilidades de elaboração, execução e avaliação das decisões da escola, e não apenas na execução ou simples presença física na escola. Portanto, cabe um alerta: colaboração não é participação. Esta abrange o poder, enquanto aquela pode

situar-se apenas na prestação de serviços ou como aval de situações já tomadas.” (Abranches, 2003, p.80)

Elaborado o projeto político pedagógico, há necessidade de administrar a escola com base nele. Esse projeto pode trazer muitos benefícios para a escola, mas nem sempre é algo simples, fácil. O projeto político pedagógico deve constituir o consenso político e o norte pedagógico da escola.

Uma das questões que o projeto pode trazer é o rompimento com o estabelecido, com aquela ordem estabelecida. Esse rompimento pode trazer por sua vez, conflitos, que são benéficos, mas que causam grandes desafios, requer das pessoas uma disposição, uma vontade de lidar com tudo isso, de maneira franca, processual e democrática.

O projeto político pedagógico deve trazer uma nova perspectiva, uma nova possibilidade, algo que contribua de maneira mais efetiva para a qualidade da escola, que não seja um modelo antigo, um modelo de imposições, hierarquizado, de controle de cima para baixo. Essa escolha de ruptura não é a mais fácil, nem tão pouco é a mais tranqüila, mais é a necessária, a que pode permitir um novo tipo de trabalho, um novo tipo de gestão, e posteriormente uma outra organização escolar.

Tendo o projeto político pedagógico algo para se guiar, para orientar o que for feito na escola, a administração da escola ainda deve ser pauta no diálogo, na discussão, na participação. O diretor ainda é o responsável pela escola, mas não pode ser o seu dono, não pode haver uma administração vertical, autoritária, lembrando-se que

“o poder não é necessariamente bom ou mau por si. Torna-se uma ou outra coisa em razão dos valores que preconiza, em detrimento de outros.”(Bussmann, 1996, p.42)

O perfil da direção autoritária serviu aos interesses de dominação em nosso país.

O projeto político pedagógico, não pode ser considerado como o objetivo final, como a sua existência fosse o motivo para a estagnação, como se o trabalho já tivesse sido cumprido. Pelo contrário, ele é algo vivo, algo que suscita muitas discussões, que permite outras visões, é uma prática constante de renovação, não sendo dessa maneira o projeto político pedagógico, não é algo inovador, capaz de provocar mudanças, de romper com antigas práticas, de propor modificações.

A administração da escola, a forma como é organizada a gestão da escola, afeta diretamente o objetivo da escola que é educar, por que tudo está relacionado o aspecto pedagógico e o aspecto administrativo, não existe um completamente separado do outro, sendo assim

“administrar é educar ou deseducar e não há meio-termo.” (Bussmann, 1996 p. 43)

Vários aspectos são importantes para que haja uma gestão democrática na escola, princípios como o diálogo, a autonomia, a participação, são fundamentais. Quem está presente no seu cotidiano deve fazer uso desses princípios constantemente dentro da escola que é o local de trabalho, assim

“ a gestão escolar que, para viabilizar um projeto político pedagógico globalizador e interdisciplinar, deve prever formas democráticas de organização e funcionamento da escola, incluindo as relações de trabalho no seu interior.” (Bussmann, 1996 p.50).

Além disso, outros que terão papel importante são os pais, que poderão contribuir com a realidade da comunidade escolar.

Para manter o bom andamento da escola, é preciso um trabalho constante e coerente durante todo o tempo. A gestão democrática não pode ser vista como apenas um momento, ou como algo superficial, que seria aplicado somente no discurso.

A elaboração do projeto político pedagógico, de uma forma democrática é um grande passo, mas é o início de um longo caminho. Durante todo o ano, o trabalho organizado na escola de propiciar que seus membros tenham uma participação, que haja uma autonomia, que as ações sejam encaminhadas para a construção de uma cidadania.

O ambiente de trabalho é muito importante para que tudo ocorra de maneira agradável, de maneira que os sujeitos que compõem a escola se sintam comprometidos, percebam que suas ações são importantes, que não fiquem com uma postura de desinteresse, de aceitação passiva.

Quando é exposto que é necessário participação, que todos sintam compromissados, que haja interesse em fazer o trabalho na escola, não significa a ausência de conflitos. O diretor em uma gestão democrática deve demonstrar ser capaz de lidar com as divergências, não as ignorando, como parece ser a saída mais fácil, mas propondo o diálogo, o que é possível ser feito, como poderão ser resolvidos os problemas vividos. A participação de todos é o penhor da legitimidade democrática.

Em relação ao que pode ser feito dentro da escola, muitas pessoas, entre elas direção, professores, colocam como empecilho as leis, que nem tudo que é desejado pode ser feito, a questão legal seria o entrave de muitas possibilidades. Claro que não se pode fazer o que quiser dentro da escola, existem as leis, mas também existem muitas possibilidades que dentro da lei, propiciam mudanças, facilitam o trabalho. A gestão

democrática deve propiciar para que aconteçam cada vez mais inovações, que sejam criadas novas formas e melhores formas de trabalho e não colocar uma camisa de força, que pode ser a lei, e manter tudo como está.

Um ponto muito importante para a construção de uma nova forma de gestão é a transparência de informações, de fatos e acontecimentos relacionados a escola. Todos que estão na escola devem estar cientes, seja relacionado a uma decisão, informação, recurso financeiro destinados a escola, despesas realizadas, essa prestação de contas é essencial. Não há informação que deva ser escondida, se o for, é por que algo está errado, não pode haver dúvidas, confusões, mal-entendidos em relação a essa prestação de contas, pois o diretor é o responsável pela administração da escola, mas não é o seu dono, quando estamos falando de um órgão público, toda a comunidade escolar deve ter acesso a essas informações.

Diante dessa organização da escola, o aluno poderá ter mais condições de ter uma educação de qualidade, que permita o seu desenvolvimento. Em uma escola os alunos devem ser alvo de toda a atenção, todo o processo pedagógico deve ser acompanhado diariamente pelo professor, mas também continuamente pelos pais e pela escola. O colegiado escolar, conselho de escola, seja qual for a organização estabelecida deve ser estar atento para o desenvolvimento do aluno.

Em uma gestão autoritária são estabelecidas algumas normas em relação ao aluno, como o comportamento que deve ser de submissão a autoridade, no caso específico do processo pedagógico uma das grandes preocupações é saber se o aluno será reprovado ou não. Em algumas situações podem ser determinadas quantidades para a reprova, existe um

número limite de alunos por sala que podem ser reprovados, depois desse número são aprovados, não havendo uma atenção devida a isso.

O aluno deve ser visto como um ser atuante, que precisa se desenvolver em vários aspectos, devem ser analisadas as especificidades de cada aluno, o que ele precisa para se desenvolver tanto no aspecto cognitivo, como também no aspecto social.

A escola deve estar integrada para propiciar ao aluno condições amplas de desenvolvimento, isso inclui todos os funcionários da escola. Não podem ser apenas executores de suas funções, não podem agir de maneira mecânica, há de se criar um ambiente mais humano nas relações do ambiente escolar.

Quando digo relações mais humanas, não quer dizer que todos devam íntimos, num sentido afetivo, que só deva existir festas, confraternizações, um ambiente informal, como em encontros de amigos. Mas sim que as pessoas enxerguem no outro também um ser humano, que possa existir o respeito nas relações, que o outro também seja valorizado e estimulado. Todos se sintam importantes, que percebam qual é o seu papel nesse cotidiano escolar. A democracia possa ser exercida de maneira tranqüila, sem perseguições, ameaças, as pessoas devem ter consciência que estão em uma escola, que é um ambiente de trabalho muito sério, que lidam diariamente com vidas e até por isso mesmo devam respeitá-las. Não se pode confundir um ambiente tranqüilo de trabalho, saudável, com uma falta de compromisso, com uma liberdade total de fazer o que bem quiser.

Para que esse ambiente possa ser assim um dos elementos fundamentais é o diálogo, ele sempre deve prevalecer como o melhor caminho para se encontrar soluções, tomar decisões, enfim organizar o trabalho administrativo e pedagógico.

Essa iniciativa do diálogo deve vir de todos, não há como existir o diálogo com um grupo e para outro as decisões serem impostas, o diálogo não significa a ausência total de conflitos, até porque as pessoas são diferentes, as opiniões são diferentes, mas é uma forma de se alcançar o melhor para todos. O diálogo permite também que não haja uma divisão na escola entre o grupo dos que são protegidos, dos que sempre tem os seus desejos atendidos e o grupo dos que não conseguem nada, porque representam uma opinião contrária, fazem resistência a gestão estabelecida. Não é para ser assim, todos devem falar e também ouvir, para se alcançar um objetivo.

CAPÍTULO III

Propostas e Diretrizes para a Superação do Estigma Autoritário na Escola

A partir do que foi analisado até aqui sobre as formas de gestão, posso propor uma maneira de pensar a organização administrativa e pedagógica da escola. De uma maneira que a autonomia seja soberana, que não ocorra o autoritarismo. Essa tarefa não é fácil, mas acredito que possa ser viável.

A escola não está isolada, ela pertence a um complexo sistema de ensino. Ela está vinculada com a Secretaria da Educação, que também está vinculada com o Estado e assim

por diante. As outras escolas que compõem o sistema de ensino, de um município, por exemplo também fazem parte desse complexo.

Esse relacionamento que existe com as outras escolas e com a Secretaria de Educação é um fator importante, por que pode ser um ponto positivo para melhorar a qualidade da escola, oferecendo maiores condições para o seu funcionamento, mas também pode ser algo que impeça a escola de realizar muitas coisas, com ordens vindas de pessoas que hierarquicamente estão acima do cargo da direção.

A Secretaria de Educação deveria agir de maneira privilegiar a qualidade de ensino, funcionar como uma colaboradora de todas as escolas, participar efetivamente e não apenas para cumprir com obrigações burocráticas ou quando acontece um problema muito grande ou ainda quando corre alguma reclamação.

Na Secretaria de Educação devem trabalhar pessoas habilitadas, pessoas que possam contribuir com a educação de maneira significativa. As obrigações legais existem, elas devem ser cumpridas, porém de uma maneira transparente, ética e organizada.

Nessa relação entre a Secretaria de Educação e a escola, o diretor tem um papel muito importante, por que ele é o responsável pela escola seja no aspecto administrativo, seja no aspecto pedagógico. O diretor deve ter uma maior autonomia, conseguir realizar atividades que beneficiem a comunidade escolar. O diretor não poderá fazer algo ilegal, que não seja para o bem de todos que fazem parte dela, até porque a gestão democrática é uma maneira de garantir que o trabalho realizado na escola seja uma decisão do grupo e não de uma única pessoa.

A gestão democrática é uma maneira de garantir a melhora na qualidade de ensino, a participação efetiva de todos que compõem a escola pode trazer muitos benefícios. Para consolidar a gestão democrática é necessário que se tenha um colegiado escolar ou conselho de classe atuante, esse seria um dos maiores desafios da escola.

Acredito que constituir e manter o colegiado escolar não é simples, tanto em relação ao próprio grupo da escola que por desinteresse, comodismo, tempo, outras preocupações não participam, seja em relação aos pais e aos demais membros da comunidade que por diversos motivos entre eles desinteresse, tempo, acreditam que não são capazes, não participam.

Esse trabalho de mobilização de todos que compõem a escola para formar o colegiado escolar, deve ocorrer desde o início do ano, tanto por parte da direção, como por parte dos professores, funcionários, pais, para que possam entender quais são as vantagens da gestão democrática e como importante ter essa organização dentro da escola, que o sacrifício pode parecer grande no início, mais os benefícios também virão.

Se não houver essa mobilização, é muito fácil o diretor acreditar que ele é o dono de tudo, ser autoritário, ficar com o poder centralizado nas suas mãos, e fazer o que for melhor para atender aos seus interesses.

Esse processo de formação do conselho escolar, pode demorar um pouco, mas deve ser persistente até estar totalmente consolidado, até que ele possa ser plenamente atuante e participar da organização escolar.

Depois desse colegiado escolar está formado uma das primeiras atitudes é fazer o projeto político pedagógico. Mas não deve ser algo burocrático, tem que ser algo vivo, que realmente represente aquela escola, que contemple as necessidades específicas da unidade escolar, por isso mesmo deve ser elaborado por pessoas que possuam conhecimento de sua realidade, que podem apontar quais são os caminhos a seguir.

O projeto político pedagógico deve ser algo que todos saibam, que seja o orientador das ações da escola, a partir dele que também será garantida a gestão democrática. Tem que ser um projeto bem elaborado, discutido em todos os seus detalhes, que depois de concluído se torne algo vivo, algo que ajude na transformação da realidade escolar. Não pode ser um projeto político pedagógico de manutenção de uma hierarquia, de um autoritarismo imposto, deve ser um projeto de ruptura, que possa consolidar a autonomia, a cidadania, as relações humanizadas, o desenvolvimento pleno dos alunos, o bom funcionamento da escola.

“Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais- nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola de autonomia e de recursos.”(Paro,1987,p.52)

A articulação escola, família e comunidade, é um grande desafio, pois a tendência é a família e a comunidade ficarem excluídas da construção do Projeto Político Pedagógico. A escola deve assegurar em seu projeto pedagógico a presença da família para refletir o processo educativo, sugerindo e questionando caminhos, participando da gestão democrática da escola. A conjunção destas três instancias escola, família e comunidade

poderão representar um diálogo entre as principais forças sociais comprometidas com a democratização da escola.

A participação é o caminho para a qualidade e melhoria da escola. A escola deve espaço de participação e diálogo entre os seus membros, permitindo que o trabalho pedagógico melhore, que o professor não seja um ser sozinho no dentro da sala de aula, isolado, até porque isso não é possível, se ocorrer é uma maneira de comprometer a qualidade do ensino.

A escola ,acredito que deva ser um espaço agradável para o trabalho, que as pessoas se sintam bem, seja acolhedor tanto para os alunos, quanto para os professores, funcionários e pais. O professor é um profissional que merece atenção dentro da escola, o seu trabalho, como dos outros profissionais é muito importante. Ele que está de maneira mais constante com um grupo de alunos.

Deve haver uma cooperação entre os próprios professores. Se a gestão da escola for democrática, mas os professores não colaborarem entre si, não propiciarem um ambiente de trabalho tranquilo, todo o esforço para a conquista de uma autonomia e ruptura com o autoritarismo, poderá ser comprometido.

O professor deve buscar o coletivo, está integrado, em muitas vezes o trabalho coletivo é entendido como simplesmente troca de atividades, sem um compromisso maior. Os professores formam um grupo muito importante na escola, podem contribuir muito para a qualidade da escola. Eles que conhecem as dificuldades diárias encontradas no trabalho pedagógico podem propor meios de superá-las.

Os professores têm que trabalhar num ambiente tranquilo, devem gostar do que fazem, sentir prazer em estar todos os dias na escola. A jornada diária do professor também tem que ser cumprida em uma escola, ele tem que ter condições financeiras de permanecer em uma escola, para ter um vínculo maior e poder realizar um trabalho com qualidade.

Na escola também tem os funcionários que devem ser pessoas que estejam integradas com a escola, por que todos que fazem parte dela, devem ter um único propósito: de propiciar ao aluno uma educação melhor.

Em muitas escolas os funcionários como merendeiras, faxineiras, inspetor de aluno, secretários, guardas, se preocupam somente em realizar os seus trabalhos, não querem saber o que acontece com a escola. Essa desintegração pode ser prejudicial para o aluno, que muitas vezes é tratado por essas pessoas de uma maneira inadequada.

Todos os funcionários devem saber que fazem parte da formação do aluno, seja qual for o seu cargo, que suas atitudes o influenciam, podendo ser de maneira positiva ou negativa.

Na escola com gestão democrática, onde possua um colegiado escolar atuante, um projeto político pedagógico vivo, os funcionários saberão do que acontece na escola, participarão das decisões e também serão ouvidos, por que o diálogo será constante, por que eles também podem oferecer muitas contribuições. O que ocorre, quando não há essa participação, não há essa postura de entender a importância de funcionários, são desentendimentos, informações desencontradas, um mal estar desnecessário, parece que um está contra o outro, que os funcionários estão contra os professores, ou contra a direção, esse não é o caminho que se deve seguir.

Com a escola organizada, a gestão democrática em atividade, os envolvidos com a escola e trabalhando bem, a comunidade participativa, o maior beneficiado é o aluno. Esse tem que ter toda a atenção, a escola tem que ser capaz de propiciar tudo o que ele necessita.

O aluno tem que ser uma pessoa que aprende, que desenvolva o seu conhecimento, que isso possa contribuir também para o seu desenvolvimento social, a educação tem que ser um meio de mudança, de transformação de uma realidade. A escola pública tem alunos que chegam desacreditados, que convivem com violência, miséria, tem que ver na escola uma possibilidade de superação dessa realidade. Quem atua na escola não pode permitir que a escola seja de reprodução ou de manutenção da situação estabelecida, acreditar que os alunos não são capazes, que eles não modificarão a sua vida. Essa atitude não é de quem está em uma escola democrática e luta pela autonomia, cidadania.

“Do ponto de vista prático, trata-se de retomar vigorosamente a luta contra a seletividade, a discriminação e o rebaixamento do ensino das camadas populares. Lutar contra a marginalidade por meio da escola significa engajar-se no esforço para garantir aos trabalhadores um ensino da melhor qualidade possível nas condições históricas atuais.” (Saviani, 2002,p.31)

A busca da melhor qualidade de ensino não é fácil, mas é o que se deve fazer, trabalhar tendo sempre esse objetivo. Todos que atuam na escola devem ter esse objetivo, propiciar um ensino de qualidade.

A escola deve ter uma gestão democrática, todos os seus membros trabalhando em coletividade, buscando fazer o melhor para o aluno. O projeto político pedagógico deve orientar o trabalho desenvolvido durante todo o ano. E o aluno aprender muito na escola, ter um desenvolvimento cognitivo pleno, juntamente com o seu desenvolvimento social.

Tornar-se um ser atuante na sociedade e ter na escola um instrumento de transformação da sua realidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada procurou demonstrar a permanência das características da forma de gestão autoritária, como o poder centralizado concebe e organiza uma escola. Para modificar essa situação ficou evidente que a gestão democrática e participativa é o melhor caminho. Trata-se de compreender a sociedade e a escola sobre novas conceituações políticas e educacionais.

O processo para se alcançar a gestão democrática depende dos esforços de todos envolvidos com a escola, direção, funcionários, professores, pais, comunidade. É um trabalho que deve ser persistente e contínuo, senão não resulta em nenhum resultado satisfatório.

A manutenção da gestão democrática também é um dos grandes desafios, por que ao longo do caminho muitos obstáculos existem eles precisam ser derrotados o risco do trabalho ficar incompleto ou de ser realizado de uma maneira insuficiente é grande.

A gestão democrática é o caminho que as escolas podem seguir, conforme prescreve na Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Trata-se de uma conquista da sociedade brasileira recente. Apesar de todos os caminhos conduzirem a uma gestão participativa, ainda há muita resistência, existem muitas escolas que parecem ignorar esse assunto.

Essa resistência vem também dos órgãos responsáveis pelas escolas, como a Secretaria de Educação, que tenta controlar ao máximo as escolas, impor regras, tentando fazer com que os diretores sejam apenas executores de suas determinações, como se a

escola não fosse algo capaz de ter autonomia, como se não possuísse também a sua organização.

Mesmo havendo uma grande resistência em relação a gestão democrática, existem lugares que iniciam esse processo, autores que acreditam nessa gestão e apontam caminhos para que ela se concretize. Um dos pontos importantes para sua efetivação é o diálogo, que deve estar presente em todas as relações existentes na escola.

O diálogo deve ser o princípio, a partir dele os conflitos poderão ser solucionados, as decisões tomadas, influenciando no aspecto pedagógico e administrativo, que estão muito relacionados.

Todo o trabalho desenvolvido na escola deve estar voltado para o aluno, que será o grande beneficiado ou o afetado por tudo que acontece na escola. Todos os envolvidos com o trabalho cotidiano da escola são responsáveis pela formação do aluno e não podem se omitir disso.

Na pesquisa percebeu-se que a gestão autoritária prejudica muito o desenvolvimento das atividades escolares, cria uma ruptura no grupo, não traz benefícios e não permite que haja um trabalho realizado coletivamente. Os funcionários tornam-se meros executores de suas obrigações, os pais ficam afastados das atividades escolares e o diretor fica com o poder centralizado, acreditando ser o dono da escola. Essa postura não é mais possível.

Para romper com a gestão autoritária, existe outra possibilidade, que algumas escolas já possuem, porém não é um processo simples, ainda necessita de muitos esforços.

O que se pretende de maneira concreta é transformar a educação, oferecer uma escola de qualidade e com muitas possibilidades para o aluno. A superação das marcas autoritárias que forjaram nossa identidade política, desde o período colonial, somente poderá ser conquistada se fortalecermos os movimentos sociais e populares que se pautem por práticas democráticas e igualitárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES,Mônica.*Colegiado Escolar:Espaço de participação da comunidade*.São Paulo:Cortez,2003.

FREIRE,Reinaldo Matias.*Educar para quê?:Contra o autoritarismo da relação pedagógica na escola*.Goiânia: Editora-UCG,1986.

CURY,Carlos Roberto Jamil.*Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas*.In:FERREIRA,Naura Syria Carapeto;AGUIAR,Márcia Ângela da S. (Orgs).*Gestão da Educação: impasses,perspectivas e compromissos*.3.ed. São Paulo:Cortez,2001.

SAVIANI,Demerval.*Escola e Democracia*.35. ed.Campinas:Editores Associados,2002.VEIGA,Ilma Passos Alencastro.*Projeto Político pedagógico da Escola: uma construção coletiva*.(Org.).Campinas,Papirus,1996.

PARO,Vitor.*A Utopia da Gestão Democrática*.Cadernos de Pesquisa,São Paulo,nº60,p.51-53,fev.1987.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARROS, Crisanto A. S. *Conselho de escola deliberativo: desafios da democratização da gestão da escola pública paulista*. Tese de mestrado-Unicamp: Campinas-SP, 1995.
- BARROS, Delci de Souza. *Gestão da escola e do sistema escolar*. In: Educação em revista. Edição nº6, 2004. P.50-63.
- BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. 4 ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. *O que é participação*. Coleção primeiros passos: Editora Ática- São Paulo, 1983.
- BRASIL, Lei nº9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- CARDOSO, Aparecida. *Gestão participativa numa escola comunitária*. Tese de Mestrado-Unicamp: Campinas-SP, 1995.
- CRETELLA JR. José. *Comentários à constituição brasileira de 1998*. Rio de Janeiro: Forense, 1991.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- GADOTTI, Moacir. *Organização do Trabalho na Escola: alguns pressupostos*. Editora Ática: São paulo, 1993.
- LIBÂNEO, J. C., FERREIRA, J.F. e TOSCHI, M.S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.
- GOHN, Maria da glória. *Movimentos Sociais e Educação*. São Paulo: Cortez, 1994.
- OLIVEIRA, Romualdo e ADRIÃO, Theresa (Orgs). *Gestão, Financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, Vitor. *Gestão Democrática na Escola pública*. Editora Ática. 3 ed.: São Paulo, 2001.

PERES, José Augusto. *Introdução ao direito Educacional*. João pessoa: Micragráfica, 1991.

PINTO, José Marcelino de Rezende. *Administração e Liberdade; um estudo do conselho de escola a luz da teoria da ação comunicativa de Junrgen Habermas*. Tese de Doutorado- Unicamp: Campinas-SP, 1994.

SANCHES de Horcajo, J.J. *La Gestión Participativa em la Enseñanza* (Presupuestos sociopolíticos). Madrid: Narcea, S.^a De Ediciones, 1979.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. *Democracia Institucional na escola: Discussão Teórica*. In. Revista de Administração Educacional vol. 1, nº02- Recife – Universidade Estadual de pernambuco, jan/jun, 1998.

SAVIANI, Demerval. *Da Nova LDB ao Novo Plano nacional de Educação; por outra política educacional*. Editores Associados: Campinas-SP, 1998.

SILVA, Nilson Robson Guedes. *Reeleição: continuidade ou continuismo?* (um estudo com base na reeleição de diretores de escola. Tese de mestrado; Unicamp – Campinas, 2001.

1

2

3

4

5