

## DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES ORGANIZATIVAS NO INTERIOR DA ESCOLA

A gestão democrática em educação esta intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola.

A escola tem uma contribuição indispensável e insubstituível, embora limitada, a dar para a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode favorecer a ampliação da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essencial para a construção da sua presença histórica, responsável e consciente, no exercício concreto da cidadania.

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultara na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico.

Há, então, uma exigência ao administrador-educador de que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalização da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. É a recuperação urgente do papel do diretor-educador na liderança do processo educativo.

É preciso explicitar os pressupostos básicos da necessidade de uma nova prática administrativa. A dimensão política do educador-administrador traduz-se no compromisso com uma ação educativa revolucionara que,

*quer pela transmissão de um saber objetivo, quer pela promoção de uma consciência crítica da realidade social, visa precisamente servir de instrumento de superação da dominação e da exploração vigentes na sociedade (Paro, 1990, pp. 150-151)*

Ihe dá condições de inserir a organização escolar em seu contexto social, político e econômico, portanto, nas suas relações com a totalidade e assim fortalecer a classe trabalhadora, potencializando a sua política, na medida em que possibilita a apropriação e a construção do saber e o desenvolvimento da consciência crítica.

A administração e o planejamento participativos baseiam-se teoricamente no movimento anarquista francês surgido no século passado, fundamentado nos princípios da autogestão que prega, entre outras "idéias", a eliminação da autoridade constituída e a defesa da assembléia como única autoridade; a eliminação da propriedade privada e da propriedade de "cargos"; a eliminação do conceito do individual e a criação do conceito pleno de coletividade; a eliminação do binômio dirigentes e dirigidos etc.

Entretanto, os que defendem a administração participativa têm como objetivos quatro pontos essenciais:

- a) a extração do autoritarismo centralizador;
- b) a diminuição da divisão do trabalho que reforça as diferenças e os distanciamentos entre os segmentos sociais;
- c) a eliminação do binômio dirigentes e dirigidos;
- d) a participação efetiva dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões, conscientizando a todos de que são os autores da historia que se faz no dia-a-dia.

Através da administração participativa, o individuo passa a assumir a responsabilidade de suas ações, com o poder para influir sobre o conteúdo e a organização dessas atividades.

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que

pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

Assim sendo, o planejamento participativo constitui-se num processo político.

Um contínuo propósito coletivo, uma deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade (Ferreira, 1979, p. 31).

Significa um processo vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria.

Compreendo que a administração participativa não ocorrera espontaneamente. No âmbito da escola, especificamente, é necessário que seja provocada, procurada, vivida e aprendida por todos os que pertencem à comunidade escolar – diretores, técnicos, professores, alunos, funcionários, pais, comunidade em geral.

A grande riqueza da participação de todos na medida em que cada grupo ou cada pessoa traz para o grupo as suas percepções sobre a realidade que o cerca quando os objetivos definidos e os planos de ação estão impregnados dessas diferentes percepções (Pellegrini, 1986, p. 127)

Na perspectiva de uma gestão democrática, idéias e comportamentos novos surgem, nos quais precisa-se acreditar e adotar:

1. O diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades.
2. Os especialistas (supervisor, orientador, diretor) são possuidores de um conhecimento específico em uma área, assim como cada professor o é; o trabalho coletivo dessas diferentes especialidades na escola é que provocara mudanças.
3. A expectativa que alunos, pais, comunidade têm em relação à escola é uma dimensão que não pode ser ignorada e sim conhecida para ser atendida.
4. Os indivíduos precisam assumir as responsabilidades de suas atividades, sem que alguém lhes diga sempre o que e como fazer. Não pode, existir a dicotomia – uns pensam, outros executam -, mas todos precisam ter e desenvolver o compromisso político próprio do ato educativo.
5. O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social frente ao ato educativo.
6. O comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras.
7. A gestão da escola passa a ser, então, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente.

A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados. Nesse contexto, é possível examinar o papel histórico da educação e do conhecimento científico em geral.

Assim, a escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana.

Entretanto, o diretor de escola tem como funções básicas as ações de organizar e administrar,

tendo em vista as orientações superiores, atribuindo a todo e qualquer problema uma dimensão puramente administrativa isolando-o todo social que é de onde provêm suas causas, ignorando suas implicações pedagógicas.

O entendimento de que a principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar sua criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola. Apresento, a seguir, o que no meu entender constituem-se em possibilidades:

## **5. Regimento Escolar**

Como instrumento de organização administrativa e pedagógica, o Regimento Escolar deve expressa o estagio da consciência da comunidade onde esta sendo aplicado. Devera, portanto, ser a fiel expressão de uma escola livre e democrática a serviço dos interesses da maioria da população, como requer a sociedade atual. Como tal, deve seguir da discussão e da participação consciente de todos os segmentos da escola e assim ser legitimado, deixando de ser um documento nascido de imposições legais. Assim, a reformulação do Regimento Escolar, contendo as intenções, os princípios e aos pressupostos pedagógicos transformados em programas e planos, deve ser estimulada e apoiada pela direção, tornando-se, então, um instrumento de participação coletiva consciente, o que garante a sua legitimidade, refletindo a maturidade política de seus integrantes e expressando suas necessidades e interesses. Isso requer:

- a vontade política de mudar. Esta vontade pressupõe a superação de comodismo, acomodação ou apatia;
- a abertura de canais e espaços para que todos expressem, de forma livre e crítica, suas posições e propostas na formulação dos novos rumos que a comunidade quer adotar.

## **6. Calendário Escolar**

A legislação de ensino em seus dispositivos que:

*O ano e o semestre letivos, independentemente do ano civil, terão no mínimo 180 a 90 dias de trabalho escolar efetivo, respectivamente, excluído o tempo reservado às provas finais, caso estas sejam adotadas. (Lei 5692/71. Art. 11 – grifo nosso.*

Não estabelece seu inicio e término, tampouco demarca o período de férias.

A Lei diz ainda que:

*O ensino de 1º grau terá a duração de oito anos letivos e compreenderá, anualmente, pelo menos 720 horas de atividades. O ensino de 2º grau terá a duração mínima de 2.200 (duas mil e duzentas) horas de trabalho escolar efetivo e será desenvolvido em pelo menos três series anuais. (Lei nº. 5692/71. Art. 18 e 22, alterados pela Lei 7044/82 – grifos nossos.*

Diante dessas determinações, a escola parece ter alguma autonomia de, coletivamente, montar seu calendário e seu horário de modo que, não fugindo ao que esta legalmente estabelecido, possibilite melhores condições de ensino e aproveitamento do tempo escolar, que atenda às necessidades de sua comunidade e permita aos seus profissionais a elaboração e o desenvolvimento de programas de trabalho mais abrangentes.

## **7. Organização Curricular**

*Os currículos de ensino de 1º e 2º graus terão um núcleo comum, obrigatório em âmbito nacional e uma parte diversificada para atender, conforme as necessidades locais, os planos dos estabelecimentos de ensino e as diferenças individuais dos alunos. (Lei nº. 5692/71, Art. 4º alt. Pela Lei 7044/82 – grifos nossos*

Assim, o diretor da escola, junto com a equipe que ali trabalha, pode e deve elaborar e desenvolver uma proposta curricular.

*na perspectiva crítica, no trabalhar com a construção do conhecimento, no ato mesmo de ensinar, em que a criatividade dos professores e dos alunos esteja voltada para a produção de um conhecimento emergente da cultura e da realidade em que estiver inserida (Nelli Silva, 1990, p. 16)*

Essa concepção de currículo ultrapassa a dimensão legislativa, de mera relação de matérias que ignora as demais ações educativas; opõe-se ao entendimento de currículo como sinônimo de “pacotes pedagógicos, numa perspectiva dinâmica que se faz e refaz através de três segmentos: a escola (professores, alunos, funcionários, familiares), a comunidade (pessoas da área de influência da escola, grupos organizados) e especialistas nas áreas do conhecimento (professores das universidades e especialistas das equipes pedagógicas).

## **8. Conselho Escolar como elemento da gestão democrática**

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, incluindo na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar.

A educação escolar constitui um dos instrumentos de consecução de uma sociedade democrática, na medida em que universaliza o saber sistematizado, fundamental para o exercício da cidadania.

Esse objetivo postula o desenvolvimento de uma concepção de educação que vise não apenas a integração do educando na sociedade, mas a sua formação integral como cidadão e agente transformador do processo contínuo capaz de possibilitar-lhe o desenvolvimento de sua criatividade e de sua capacidade de crítica que o leve a participar ativamente do processo sociopolítico-cultural-educacional.

Dentro dessa concepção, as metas, estratégias e relações nas escolas deverão ser repensadas, na busca da democratização do ensino, no sentido da socialização das decisões caracterizadas pelo pluralismo de idéias em nível cultural e político.

A criação do Conselho Escolar, diante deste contexto, torna-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com a co-responsabilidade de todos no processo educativo. Através deste mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática.

Por meio dessa modalidade de administração participativa, ocorre a extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões, alcançando-se assim o fortalecimento do líder da escola em relação às normas emanadas dos órgãos administrativos centrais.