

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Concentração ou desconcentração?

*Jerônimo Sartori*¹
*Salete Cleusa Bona*²

O presente texto aborda, de modo reflexivo e crítico, a temática *administração escolar*. Tenta sistematizar, teoricamente, os aspectos que podem perpassar um processo democrático e participativo na administração e organização escolar. Coloca alguns aspectos relativos à participação na escola pública como possibilidade de evoluir qualitativamente no processo democrático e participativo e, conseqüentemente, na formação para o exercício da cidadania. Considera a possibilidade de serem alteradas as relações sociais no interior da escola pela elaboração coletiva do projeto político-pedagógico da unidade escolar. Também explicita alguns princípios filosóficos do projeto político-pedagógico que permitem analisar o processo da práxis no contexto intra-escolar.

¹ Professor da Faculdade de Educação/UPF; mestre em Educação PUCRS.

² Professora da Faculdade de Educação/UPF/; mestre em Educação Ufrgs.

A DIMENSÃO POLÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

O cotidiano da escola revela a burocracia que perpassa os espaços de decisão das ações no que se refere a objetivos, formas de organização administrativa e pedagógica. O princípio da gestão democrática e participativa e o princípio da autonomia estão contemplados na lei 10 576/95³, porém, como preceito legal, com fim em si mesmo, não produzem efeito algum, porque é necessário administrar a escola de modo democrático e participativo, envolvendo a comunidade escolar.

O termo *administração*, no sentido etimológico da palavra, significa gerenciamento de negócios, que podem ser públicos ou privados e, ainda, ato de governar e dirigir. Já o termo *participação* significa comunicação, dar parte de algum fato, tomar parte de algum fato ou, ainda, envolver-se co-responsavelmente em alguma ação. *Democrática*, por sua vez, significa distribuição eqüitativa de poder, divisão dos poderes de decisão e execução, porém com a dinamização de uma liderança a quem compete, de algum modo, o controle das ações desenvolvidas.

Desse modo, conforme Wittmann & Cardoso (1993), "participar significa engajar-se, comprometer-se, buscar espaço para agir em prol de uma modificação da escola e, conseqüentemente, do processo educativo".

A estruturação orgânica da escola é caracterizada pela formalidade⁴, porém pode-se colocar em prática um processo de desconcentração de poder e descentralização administrativa. A escola necessita ser vista como um ente vivo e dinâmico no contexto social, político e econômico porque, no seu interior, pulsam vidas em processo de desenvolvimento tanto biológico como mental.

As normas sistêmicas emanadas de órgãos superiores necessitam ser respeitadas, não podendo, contudo, interferir na *autonomia* da escola na realização dos anseios da comunidade escolar (alunos, pais, professores e funcionários).

A administração participativa e democrática pode atender ao princípio da autonomia, contudo necessita pautar sua prática no ideário da *igualdade*, oferecendo a oportunidade de as pessoas se realizarem, sem serem idênticas. O ideário da *igualdade* consegue transitar entre o eu, o tu e o nós, administrando o conflito e as contradições que se estabelecem no interior da escola. Desse modo, o nós não é a soma do eu + tu; o nós é o elemento-síntese das diferenças que possibilitam o entendimento, não a concordância.

Por isso, a importância de entender a instituição do Conselho Escolar e a eleição de diretores (lei n. 10 576/95) como mecanismos para a construção de uma realidade participativa e democrática. Mas serão esses mecanismos suficientes para a transformação das relações intra e extra-escolares? O que será necessário para a construção de uma escola demo-

crática, emancipadora, autônoma e de qualidade, uma escola que privilegie a participação da comunidade, que leve em conta o conhecimento do aluno e do seu contexto social, sem desconsiderar o conhecimento científico? Uma escola que respeite o aluno, integrando-o ao invés de excluí-lo?

Acredita-se que, para consolidar uma administração participativa e democrática, devam-se construir possibilidades de debates na comunidade escolar, pela participação em reuniões, seminários, atividades integradoras e culturais e outros. A escola necessita imprimir um processo de organização político-pedagógico-administrativa que contemple os níveis político e operacional no processo de planejamento.

Por certo, a comunidade organizada pode se constituir em agente em busca de seus próprios interesses, para qualificar a relação pedagógica entre professores e alunos. Para isso, deve-se ter o cuidado com as armadilhas do discurso oficial, que prega a participação de modo populista, mas, na verdade, detém os mecanismos de controle.

A participação necessita acontecer desde a organização do espaço, da construção da proposta de ensino, da estruturação curricular, da definição das prioridades a serem atendidas em função das necessidades. Assim, o pai, a mãe, o aluno, o funcionário, o professor e o corpo técnico-pedagógico, juntos, constroem a dinâmica da organização e do funciona-

mento da escola, com base no esforço coletivo dos agentes envolvidos no processo.

O projeto de uma administração participativa e democrática constitui o resultado da construção social dos envolvidos em cada comunidade escolar. Uma escola com projeto participativo e democrático poderá formar sujeitos históricos capazes de, conscientemente, produzirem e transformarem a sua existência. A caminhada no campo democrático possibilita o resgate de valores humanitários, como a justiça, a ética, a solidariedade, a responsabilidade, o respeito e a liberdade.

A radicalização da democracia no espaço escolar permite a potencialização dos direitos sociais na educação, na escola, mas, sobretudo, na vida. Toda prática administrativa traz, intrinsecamente, uma intencionalidade, isto é, nada se desencadeia por acaso.

A escola é um espaço político real, um espaço que pode libertar ou alienar, dependendo da política que determina cada prática administrativa (aparelho ideológico do Estado). A práxis política participativa e democrática é capaz de reverter as relações autoritárias e verticais, construindo em seu lugar relações horizontais entre os pares.

REFLETINDO A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA PÚBLICA

A participação na escola pública deve permitir o avanço qualitativo na educação e na democracia plena. A participação na escola se dá pela mobilização e organização, dinamizada pela ação dos diretores e vice-diretores e de acordo com o projeto político-pedagógico-ideológico. Assim, criam-se formas de planejamento que estimulam a participação.

Fora do discurso da classe dominante, a palavra *participação* tem uma conotação forte, ativa, prática; ela é, de fato, uma conquista, *uma luta por direitos*, principalmente pelos *direitos negados*. Assim, a participação é a viga-mestra para a construção da cidadania. Participação não é concessão; é reconhecimento de que, pela instância política, a educação pode auxiliar na construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

A participação, não sendo uma concessão, deve ser iniciada através de um processo onde se abram os espaços e se dê a oportunidade para as pessoas se envolverem, inicialmente, em pequenas ações. A participação não se dará por ato jurídico ou por decreto, mas através da consciência e da própria necessidade de participar. O processo pode ser considerado participativo se tiver como propósito a participação plena e irrestrita de todos os envolvidos. Se a participação é entendida como processo que se constrói

conscientemente, com determinados fins, ela é, conseqüentemente, uma prática de caráter político.

De acordo com Pinto (1995), o discurso oficial busca o estabelecimento do consenso, que é ideológico e permite o controle; que disfarça as desigualdades e as diferenças existentes no contexto real e prático da sociedade; que outorga a participação, mas estabelece mecanismos de controle para não ferir os interesses dominantes.

Segundo Freire (1996), não é o discurso que justifica a prática, mas é a prática que justifica o discurso; por isso, há necessidade de criar mecanismos específicos de participação; caso contrário, o discurso torna-se meramente ideológico, negando-se pela própria prática. Que mecanismos? Que procedimentos? Que práticas participativas? Que método? Assim, constrói-se a participação participando - o que torna as relações sociais mais democráticas. Como diz Machado (apud Pinto, 1995, p.60), poeta espanhol: "...não existe um caminho; se faz o caminho, andando!"

A participação social envolve planejamento, que, por sua vez, demanda a leitura da realidade contextual - o diagnóstico. Assim, podem-se levantar as necessidades do contexto para que elas possam, de algum modo, atender aos interesses da comunidade escolar, de acordo com as prioridades estabelecidas.

O planejamento oficial, muitas vezes, atende apenas ao interesse do Estado (dominante). O planejamento que

atende aos interesses da classe dominante, é óbvio, busca o atendimento das suas necessidades. Há choques, há coincidências, há interesses que se excluem; por isso, a importância da análise dialética. Com base na concepção dialética, pode-se afirmar que a prática social, em suas multifacetadas, é fonte geradora de conhecimentos, pois a realidade está permeada por contradições, onde se podem articular as ações do presente com base nas heranças do passado.

O Estado materializa-se pelas suas instituições, daí a necessidade de se levarem em consideração as relações de poder que podem se estabelecer entre as classes. O Estado é uma sociedade de classes sociais; as práticas políticas podem assegurar o atendimento aos interesses das classes dominantes ou das classes subalternas, conforme sejam os valores e os critérios que permeiem o discurso oficial e a organização institucionalizada – o Estado. A concentração de poder, em função da concentração de capital, reflete-se na própria organização escolar, pois, na maioria das vezes, essas funcionam de acordo com os interesses do monopólio político-econômico, privilegiando uns em oposição a outros. Desse modo, faz-se necessário desvelar “as dificuldades de ordem prática e teórica que ainda envolvem as tentativas de elucidação do significado mais profundo da relação educativa e das relações do trabalho pedagógico com as outras formas de trabalho social” (Silva Junior, 1995, p. 72).

REFLETINDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A escola existe inserida num contexto econômico, político e social em que o modo de produção define as relações. A função social da escola é de preparar e valorizar o indivíduo em seu meio; intelectualizar e instrumentalizar os educandos, preparando-os para os desafios que a vida possa lhes apresentar pelo domínio dos instrumentos da cultura, pela compreensão do momento histórico vivido e para que tenham compromisso com a ação política.

A função social da escola necessita estar expressa na ação do educador. Todo ato pedagógico que é desenvolvido no âmbito do ambiente escolar é movido pela intencionalidade. Para isso, é necessário refletir sobre o fazer pedagógico que, de um modo ou de outro, interfere no sentido da vida do homem em sociedade. Assim, na escola, devem ser praticados valores que priorizem a essência da vida humana.

Com certeza, quem age com base no senso comum⁵ só pode desenvolver uma prática pedagógica de caráter mecânico, sem esquecer que a prática da transmissão-reprodução é também uma prática política. De acordo com Fundez,

educação e conhecimento são temas políticos vinculados ao poder, estamos convencidos de que a educação imitadora nada mais faz do que reforçar e reproduzir o poder político, eco-

nômico, cultural e ideológico. (...), a educação concebida como criação individual e coletiva em processo pode ajudar a transformar uma sociedade injusta numa sociedade mais responsável pelos seus membros (1993, p. 84).

A prática da escola deve ser refletida a partir de um instrumento pedagógico - projeto político-pedagógico. Quem deve dinamizar e coordenar a construção do projeto político-pedagógico? Quem deve se envolver nessa construção? Acredita-se que o corpo técnico-pedagógico deva viabilizar a construção do projeto político-pedagógico e que devam participar dessa construção todos os envolvidos diretamente ou através dos órgãos colegiados.

A participação é um processo histórico de conquistas e contínua criação que requer tempo e meios de expressão, trocas de experiências, debates, onde se exercita a divisão de responsabilidades, descentralização e desconcentração do poder.

Um instrumento - o projeto político-pedagógico - construído com base na metodologia reflexiva permite qualificar a ação e capacitar cada vez mais o profissional da educação. O projeto político-pedagógico não pode ser visto como algo definitivo e acabado, mas como um processo de busca permanente do vir-a-ser que necessita ser avaliado e reorganizado periodicamente. Desse modo, há um contínuo ato de ação-reflexão-ação, que permite aos envolvidos capacitação humana e profissional.

Considera-se necessário compreender a existência do homem e da escola dentro da sociedade e das relações de poder, limitada por circunstâncias estruturais e conjunturais, vendo a que interesses o homem coloca a escola a serviço, no sentido de redefinir o lugar político dessa instituição. Assim, compete ao coletivo a redefinição do lugar da escola, explicitando de modo claro o seu papel como espaço social e de aprendizagem social.

A construção do projeto político-pedagógico deve emergir do todo, dentro de uma visão contextualizada do processo educativo, sustentado teoricamente na política social. O seu referencial teórico deve ser produto da construção coletiva dos indivíduos, voltados para o interesse da comunidade escolar.

O currículo proposto no projeto político-pedagógico não pode estar separado da totalidade social, mas deve estar em consonância com o momento histórico e cultural, objetivando a emancipação da comunidade escolar.

A escola, como espaço destinado à socialização do saber sistematizado, saber que tem caráter permanente e que resiste ao tempo, deve efetivar a distribuição social do conhecimento dentro de um projeto emancipador do cidadão.

PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A explicitação de concepções sobre educação, escola, conhecimento, processo ensino-aprendizagem, gestão administrativo-pedagógica, comunidade escolar e cidadania necessita estar contemplada no projeto político-pedagógico como pressuposto para a definição dos objetivos e das ações que visam atender às necessidades da demanda educativa formal.

A valorização do diálogo e a reflexão constante sobre a realidade promovem o espírito crítico; a prática participativa constante desenvolve o ato de participar. É dentro dessas perspectivas que a prática do diálogo estimula a comunidade escolar (pais, alunos, funcionários, professores e corpo técnico-pedagógico) a conversar e a trocar idéias sobre o processo educativo desenvolvido na instituição. Essa atitude, sem dúvida, gera autoconhecimento e autocrítica, resultando no conhecimento de grupo. Essa atitude promove dentro do ambiente de trabalho escolar mais gosto pela atividade pedagógico-didática, possibilitando, assim, tornar mais unidos e mais competentes os agentes educativos para que cumpram a missão de educar.

Para tornar a ação pedagógico-didática concreta, é necessário que se busquem os elementos para que se comprometam com o processo, através da organização de grupos de discussão compostos de professores, funcionários, pais, alu-

nos e corpo técnico-pedagógico, a fim de refletir, analisar e optar por uma política educacional que atenda aos interesses dos envolvidos e à demanda do próprio mercado de trabalho.

No ato da prática pedagógica, o professor necessita ter espaço para propor aos alunos situações que os ajudem a ver o mundo que os rodeia, (depreendendo dele o seu conteúdo), perceber os problemas, analisar suas próximas e remotas causas e conseqüências, propondo alternativas de solução, levantadas através da reflexão e cotejadas com o conteúdo científico desenvolvido.

O professor necessita buscar encaminhamentos que permitam o sucesso e aproveitamento de seu educando, tais como:

- revisar os conteúdos ideológicos dos manuais e textos, levando o aluno a criticá-los e a perceber as contradições;
- não colocar os conteúdos como verdades absolutas e indiscutíveis, mas sempre de forma problematizadora;
- tomar como importante aquilo que é útil para a vida dos alunos, situações concretas de seu meio, seja ele rural ou urbano;

A proposta de diálogo e participação modifica o comportamento das pessoas, faz emergir o espírito crítico. A consciência crítica produz a união entre membros de um grupo. A união do grupo produz confiança e essa confiança estimula o auto e heterocrescimento.

Dessa forma, a escola, em sua prática cotidiana, possibilitará a formação de sujeitos capazes de tomarem decisões e em condições de intervirem e transformarem a realidade social vigente.

Assim, o projeto político-pedagógico se define pela dinâmica processual da práxis, com base na problematização, nas suas possibilidades e relações no contexto social. A problematização consiste em "o que se vê?" e "como se vê?"; a orientação das ações se dá pelos objetivos, a forma de conduzir as ações/orientações do processo, pela metodologia, e o controle dos resultados obtidos, pela mediação entre a teoria e a prática por meio de indicadores de avaliação.

Enfim, os elementos abordados, que constituem o universo da escola (principalmente, a pública), comprovam que precisamos estar conscientes de que o sistema escamoteia e manipula os conceitos de *desconcentração* e *descentralização* para apresentar o discurso da pseudodemocracia.

ABSTRACT

This text approaches, in a reflexive and critical way, the *school management* theme. It tries to systematize theoretically the aspects that can go through a democratic and a participative process in a public school management and organization. It places some aspects related to participation in a public school as a way to evolve qualitatively in the democratic and participative process, and, con-

sequently, in the shaping of the exercise of citizenship. It considers the possibility of the social relationships being changed inside the school by the collective drawing up of a politico-pedagogical project of the school unit. It also makes clear some philosophical principles of the politico-pedagogical projects which analyse the praxis process in the intraschool context.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Cecília Cardozo. Planejamento participativo de um marco metodológico. *Revista de Educação AEC*, Brasília, a.13, n.54, p.50-63, 1984.
- CONTRERAS, Rolando N. Pinto. A viabilidade da proposta educativa de Paulo Freire. *Pátio*, Porto Alegre: Artes Médicas, a.I, n. 2, ago./out. p.21-25, 1997.
- DALMÁS, Angelo. *Planejamento participativo na escola*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DUARTE JÚNIOR, João Francisco. *O que é realidade*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- FAUNDEZ, Antonio. *O poder da participação*. São Paulo: Cortez, 1993.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GANDIN, Danilo. *Planejamento: como prática educativa*. São Paulo: Loyola, s.d.

- KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- PINTO, João Bosco. Planejamento participativo na escola cidadã. *Caderno de Educação*, Cpers/Sindicato, Porto Alegre, n.15, p.56-69, 1995.
- PUIGGRÓS, Adriana. Para que serve a escola? *Pátio*, Porto Alegre, Artes Médicas, a.I, n.3, nov.-97/já.-98, p.8-13, 1998.
- SILVA JUNIOR, Celestino Alves da. *A escola pública como local de trabalho*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- VIEIRA, Evaldo. *Democracia e política social*. São Paulo: Cortez, 1992.
- WITTMANN, Lauro Carlos & CARDOSO, Jarbas José (Orgs.). *Gestão compartilhada na escola pública*. Florianópolis: Aaesc:Anpae/Sul, 1993

NOTAS

- ³ Lei estadual n. 10 576, de 14 de novembro de 1995.
- ⁴ *Formalidade* entendida do ponto de vista estrutural estabelecido pelo sistema. As diretrizes, na maioria das vezes, emanam dos órgãos do sistema, isto é, do Ministério da Educação e Cultura, da Secretaria da Educação do estado e das secretarias municipais de Educação. No interior da escola, a formalidade se expressa pela sua hierarquia – organograma da instituição.
- ⁵ *Senso comum*: conhecimento utilizado pelo homem para interpretar a si mesmo, seu mundo e o universo como um todo (Köche, 1997).