

CONVIVÊNCIA DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: entre a realidade e o possível¹

DEMOCRATIC COEXISTENCE AT SCHOOL: between reality and the possible

Maria Sângela de Sousa Santos Silva²

Ana Cecília Araújo Nunes³

RESUMO

O presente artigo propõe-se a analisar a convivência democrática no cotidiano escolar, partindo dos pressupostos de uma gestão participativa com os segmentos escolares, pais, alunos, professores, funcionários, diretor e comunidade local. Analisando as entrevistas coletadas dos segmentos citados, verificamos os resquícios repressores que a escola ainda vivencia em suas relações, e as posturas autoritárias presentes nas ações dos agentes escolares, que entram a democratização do espaço escolar, das discussões e deliberações coletivas. Almejamos contribuir no processo de fomentação de uma gestão participativa e democrática, como um aprendizado a partir do exercício cotidiano, experienciando possibilidades a partir de várias perspectivas. Entendendo democracia no sentido político, significa que toda pessoa tem direito de participar das discussões e deliberações públicas. A escola é um espaço por excelência da vivência democrática, onde se dissemina os questionamentos, críticas, reivindicações, embates teóricos e conflitos diversos que geram um novo pensar em fazer educação, um novo gestar da participação democrática. Sendo assim, a escola não é mais a detentora do conhecimento, e sim, a fomentadora de conhecimentos que são construídos e compartilhados, devendo abrir-se para novos diálogos e diversidades multiculturais. Na metodologia realizamos pesquisa bibliográfica, observação participante, análise de dados colhidos a partir de entrevistas e questionários realizados com a comunidade escolar. Todos os segmentos entrevistados vêm de forma limitada a participação da comunidade, que se restringe às festas comemorativas; tal visão reforça a idéia de que não existe gestão participativa e democrática, uma vez que as decisões pedagógicas, administrativas, financeiras e educativas não ocorrem com a participação efetiva de pais, alunos, funcionários, professores e comunidade local. Podemos perceber pelas

¹ Artigo produzido como requisito de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Escolar – PROGESTÃO, oferecido pela Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará, e ministrado pela Universidade Estadual do Ceará - UECE, em convênio com a Universidade Estadual de Santa Catarina – UDESC. Apresentado em 2004.

² Professora da rede pública estadual de ensino, exerceu a função de Coordenadora Pedagógica e Diretora no Colégio Estadual Maria Emília Rabelo, em Morada Nova- CE. Formada em História pela UECE/FAFIDAM, com Mestrado em História pela Universidade Federal do Pernambuco - UFPE, e atualmente cursa o Doutorado em História Social pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. Lecionou no Programa Magister/UECE, nos cursos de Licenciatura em regime especial da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, e no Curso de Especialização do INTA.

³ Professora orientadora do Progestão, Mestre em Educação Brasileira, Professora da UECE.

entrevistas dos segmentos escolares, que ainda não existe uma gestão democrática, somente alguns indícios de sua gestão no seio escolar. Sabemos quão importante é a postura do gestor que ora freia ora impulsiona o movimento da abertura democrática na escola. Neste caso há indícios de que o diretor dificulta a vivência democrática, por não ouvir todos os segmentos, excluindo-os das discussões e decisões sobre as questões educativas, administrativas, financeiras e pedagógicas. Outro fator que dificulta o processo é o fato do diretor ser escolhido por indicação política, pois muitas vezes ele fica atrelado aos interesses e compromissos políticos, desconsiderando as necessidades e anseios da comunidade escolar e local. Observamos que não existe convivência democrática no cotidiano escolar, no máximo existem algumas consultas realizadas pelo diretor, muitas vezes para que suas decisões sejam acatadas e legitimadas por todos, dando a entender que houve democracia pelo simples fato de “consultar” (de forma coagida) se aceitam tais decisões. Sabemos o quão difícil é gestar um novo jeito de fazer escola e escola de forma democrática. Mas é preciso começar a aprender saber ouvir as pessoas, ouvir as opiniões, garantir o uso da palavra a todos, respeitar as decisões tomadas em grupo, submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e dos órgãos colegiados ou tornar o espaço escolar aberto à comunidade local. Contudo, já está mais do que na hora de aprendermos, na prática, a construirmos uma gestão participativa com o envolvimento da comunidade escolar e local, para que possamos vivenciar a democracia em nosso cotidiano escolar.

PALAVRAS - CHAVES: gestão participativa, convivência democrática, cotidiano escolar.

ABSTRACT

This article proposes-out to analyze the democratic coexistence in school everyday life, on the basis of the prerequisites of a participative management with the segments students, parents, students, teachers, staff, director and local community. Analyzing the collected interviews of the cited segments, we verify the resquícios repressores that the school still lives deeply in its relations, and the authoritarian positions gifts in the actions of the pertaining to school agents, who entered the democratization of the pertaining to school space, of the collective quarrels and deliberations. We long for to contribute in the process of fomentação of a participativa and democratic management, as a learning from the daily exercise, experienciando possibilities from some perspectives. Understanding democracy in the direction politician, it means that all person has right to participate of the quarrels and public deliberations. The school is a space par excellence of the democratic experience, where if it spreads the questionings, critical, claims, you strike diverse theoreticians and conflicts that generate a new to think about making education, a new gestar of the democratic participation. Being thus, the school is not more the detainer of the knowledge, and yes, the fomentadora of knowledge that are constructed and shared, having to confide for new dialogues and multicultural diversities. In the methodology we carry through bibliographical research, participant comment, analysis of data harvested from interviews and questionnaires carried through with the pertaining to school community. All the interviewed segments

see of limited form the participation of the community, that if restricts to the commemorative parties; such vision strengthens the idea of that participativa and democratic management does not exist, a time that pedagogical, administrative, financial and educative the decisions do not occur with the participation accomplish of parents, pupils, employees, professors and local community. We can only perceive for the interviews of the pertaining to school segments, that not yet a democratic management exists, some indications of its management in the pertaining to school seio. We know important quão is the position of the manager who however brakes however stimulates the movement of the democratic opening in the school. In this in case that he has indications of that the director makes it difficult the democratic experience, for not hearing all the segments, excluding them of the quarrels and decisions on educative, administrative, financial and pedagogical the questions. Another factor that makes it difficult the process is the fact of the director to be chosen by indication politics, therefore many times it is atrelado to the interests and commitments politicians, disrespecting the necessities and yearnings of the pertaining to school and local community. However, already it is more than what in the hour to learn, in the practical one, to construct a participativa management with the envolvimento of the pertaining to school and local community, so that let us can live deeply the democracy in our daily pertaining to school.

KEYWORD: participativa management, democratic convivência, daily pertaining to school.

INTRODUÇÃO

Discutir sobre gestão e democracia participativa na escola é uma necessidade constante, pois nos defrontamos com muitas práticas de gestores mascaradas pelo viés democrático, mas que por trás foi pautado pelo autoritarismo. Mudar uma prática de gestão não é fácil, pois requer mudança de paradigmas, de idéias, de visão de mundo que produz uma nova realidade. Para isso é preciso nos despirmos das “verdades absolutas” e nos propormos a construir novas experiências, pautadas na coletividade da comunidade escolar e local.

O exercício da democracia impõe uma construção coletiva de um espaço que sabe trabalhar com as diferenças e divergências, buscando o melhor para a comunidade, pois o espaço escolar é tecido por relações de convivência e que devem estar sustentadas por valores democráticos.

A “Constituição Cidadã” de 1988 coloca como um dos princípios necessários à efetivação do processo educacional, a gestão democrática na escola. A Lei

de Diretrizes e Bases – LDB de 1996 também dar abertura para que a escola crie sua autonomia para elaborar suas próprias normas de gestão democrática. Savater (1998) ressalta a “universalidade democrática”, entendida como o caráter humanizador da educação, valorizando a igualdade de oportunidades, a aceitação do diferente, a diversidade cultural. Tal atividade política visa à coordenação, à organização, para atender ao bem coletivo.

Política também engloba idéia de poder, mas poder que não inclui autoritarismo e sim diálogo, negociação e tomada de decisão. Como afirma Rios (1993, p. 40), “na escola o poder não se refere somente a capacidade de influência, mas também a possibilidades de escolha, de definição entre alternativas de ação”. Esse poder está presente no contexto escolar, seja na condução do processo de ensinar, ou na ação que envolve decisões administrativas e financeiras. Na tomada de decisões nem sempre podem esperar pelas assembleias ou reuniões de conselhos, porque tem situações cotidianas que precisam ser resolvidas, o que requer do gestor decisões imediatas, este tem o poder e o dever de tomar essas decisões que exigem a resolução do problema para que a escola continue cumprindo seu papel.

O compromisso com uma educação de qualidade requer compromisso com a democracia e a participação de todos os envolvidos no cotidiano da escola, professores, funcionários, pais, alunos, núcleo gestor, comunidade local, onde todos tenham voz e vez na discussão e deliberação das questões pedagógicas, financeiras, administrativas e educativas. Logo, tem um caráter político, no sentido da organização para um bem público – a escola. De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN’s a relação educativa é uma relação política, que se define na vivência da escolaridade, desde sua estrutura escolar até suas relações com a comunidade, os trabalhadores da educação no interior da escola, na distribuição de responsabilidades e poder decisório, nas relações entre professor e aluno, no reconhecimento dos alunos como cidadãos.

1. GESTÃO PARTICIPATIVA

Entendemos por gestão participativa o processo de administrar com a participação e o envolvimento no planejamento, na organização do trabalho, nas decisões e nos resultados da organização. Esse processo requer a participação de todos, pois participar é fazer parte, é ser agente ativo, tomar a iniciativa e fazer acontecer, de forma que quem participa sente-se construtor de algo, causando a motivação que melhora a qualidade do trabalho e às relações com as pessoas e o meio. De acordo com Maximiano (2000, p. 332), “a gestão participativa valoriza a participação de pessoas no processo de tomada de decisões sobre diversos aspectos”.

No contexto escolar, a participação dos pais, alunos, professores e funcionários nas tomadas de decisões é fundamental para a democratização das relações sociais, que desembocará no esforço e sucesso coletivo.

Para Brito in Leite (2000), o gestor é o agente do processo participativo, é ele que impulsiona a implantação da gestão participativa, tendo como características:

Ter atitude perante as questões estratégicas da organização: saber administrar as turbulências ambientais; estar voltado para o processo de inovação; tomar adequadamente as decisões e estabelecer prioridades; ter capacidade administrativa para consolidar planos; desenvolver controle e autocontrole gerenciais. (Brito in Leite, 2000, p. 58).

Percebemos que o papel do gestor é fundamental numa gestão participativa, quando proporciona um trabalho em equipe, fazendo as pessoas se comprometerem com a missão, as ações e o resultado do trabalho.

Segundo Maximiano (1995, p. 19-20), uma administração participativa requer a valorização da capacidade das pessoas de tomar decisões e resolver problemas, buscando aprimorar a satisfação e a motivação no trabalho. Nesse sentido, o gestor precisa conhecer seu ambiente de trabalho, mudar a mentalidade e ver as vantagens do processo decisório negociado com a equipe, conduzindo a riqueza da participação para resultados benéficos a todos.

Nas palavras de Cury (2002), uma gestão escolar precisa ser participada, colegiada e dialógica, pois uma gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Uma gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada, que significa crescer – com, aquele que é capaz de exercer o poder.

De acordo com Oliveira (2003), a gestão tem pré-condições básicas, como a eliminação do autoritarismo dos dirigentes, participação na organização de trabalhos e na política geral da instituição, organização dos órgãos colegiados, como conselhos escolares, grêmios estudantis, congregação de professores, associação de pais, dentre outros.

Analisaremos no decorrer do trabalho a existência desses organismos colegiados na escola, sua atuação ou não no cotidiano escolar e no processo de gestão democrática.

1.1. Democracia na Escola

A democracia é uma questão presente nas relações sociais que estabelecemos no dia-a-dia. Seu uso tornou-se tão vulgar que tal palavra é empregada a situações diversas que fogem ao seu real sentido.

Entendendo democracia no sentido político, significa que toda pessoa tem direito de participar das discussões e deliberações públicas. A escola é um espaço por excelência da vivência democrática, onde se dissemina os questionamentos, críticas, reivindicações, embates teóricos e conflitos diversos que geram um novo pensar em fazer educação, um novo gestar da participação democrática. Sendo assim, a escola não é mais a detentora do conhecimento, e sim a fomentadora de conhecimentos que são construídos e compartilhados, devendo abrir-se para novos diálogos e diversidades multiculturais.

Contudo, a mudança de paradigma educacional é recente no Brasil, a começar pelo modelo tradicional de administração escolar, onde o diretor era o guardião da escola e gerente das operações, apenas transmitia as orientações, vigiava, controlava e mantinha o bom funcionamento da escola, de acordo com as normas estabelecidas pela Secretaria de Educação do Estado. As ações educativas eram traçadas linearmente, assim como as decisões, e os demais apenas acatavam de forma acrítica e irrefletida.

Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no. 9.394/96, surge um novo paradigma educacional baseado na democracia participativa, onde o administrador dá

lugar ao gestor, que tem um papel significativo no planejamento e na execução das atividades educativas. Alguns fatores entravam a participação efetiva da comunidade escolar, apontados por Figueiró (2002), a saber: a cultura política brasileira, a relação escola – comunidade e os diferentes espaços educativos. A primeira refere-se a pouca participação e até repressão a qualquer tentativa de participação; no interior da escola reflete pelo autoritarismo e na verticalização das relações de poder. A transformação dessa cultura requer o afloramento dos espaços de participação, onde as pessoas expressam seus sentimentos e pensamentos, amplia sua visão de mundo e todos reconhecem a escola como um espaço público. O segundo fator diz respeito aos diferentes espaços educativos, que antes pensava-se no prédio escolar, mas agora colocam-se muitos outros onde os alunos aprendem e constroem novos saberes, como os movimentos sociais, associação de moradores, arte, cinema, dentre outros espaços educativos imbuídos de valores, saberes, afetos, relações, que são fonte de saber, pesquisa, estudo e aprendizagem, etc. O terceiro fator é a condição de vida do educador, causada pela situação de desprezo da educação brasileira, baixa remuneração, pouco incentivo ao ensino e pesquisa, carga horária de trabalho exorbitante, dentre outros. Uma das saídas pode ser a capacitação continuada, incentivo à pesquisa e estudos, de forma que o professor possa desenvolver melhor seu trabalho educativo, voltada para uma gestão democrática e participativa no seio escolar.

1.2.Educação em tempos de ditadura

A partir da ditadura militar de 1964 a sociedade brasileira passou por transformações políticas, econômicas, sociais, culturais e educacionais, sendo que o sistema educacional brasileiro tem dois momentos assinalados por Romanelli (1997): primeiro, o governo implantou o regime militar buscando uma recuperação econômica, tendo também aceleração no ritmo de crescimento da demanda social de educação, causando um agravamento da crise do sistema educacional brasileiro, ao lado da contenção e da repressão. Segundo, o governo assinalou convênios entre Ministério da Educação – MEC e Agencia Internacional de Desenvolvimento – AID para assistência técnica e cooperação financeira à organização do sistema educacional brasileiro, caracterizando a integração do planejamento educacional no Plano Nacional de

Desenvolvimento. Nesse período há a supervalorização das áreas tecnológicas com predomínio do treinamento específico sobre a formação geral e a gradativa perda de status das humanidades e ciências sociais.

Durante o período da ditadura militar (1964-1985), os educadores lutaram por uma gestão democrática na educação. Como assinala Bastos, para a sociedade e os trabalhadores em educação, a democracia da e na escola é o único caminho para reconstruir uma escola pública de qualidade. Tal perspectiva abre para a comunidade o compromisso de reeducar o dirigente escolar no sentido de ouvir as necessidades das representações de todos os segmentos escolares, para que assim todos se engajem no processo de construção de uma escola democrática.

A ditadura deixou um legado do autoritarismo, centralização e burocratismo, em que os dirigentes, indicados pelo governo representava-o fielmente e deletando quem fugisse à regra. Tal postura, segundo Ramos (2003), se articula com a falta de canais de expressão e participação dos segmentos que compõem a comunidade escolar e local.

Cury (2002) coloca como um dos desafios da gestão democrática as novas relações de poder entre o Estado, o sistema educacional e os agentes destes sistemas nos estabelecimentos de ensino. Podemos aprender a aprender nos relacionar, nas palavras de Senge (1998), a gestar uma organização que aprende, conectando ao mundo, ao outro e à sociedade.

2. METODOLOGIA

O presente artigo está fundamentado numa bibliográfica, na observação participante, na análise de dados colhidos a partir de entrevistas e questionários realizados com a comunidade escolar. Aplicamos os questionários com perguntas objetivas e subjetivas, em uma escola da rede pública estadual de ensino, do município de Morada Nova, o Colégio Estadual Maria Emília Rabelo, situada no centro da cidade, onde aglomera um grande número de jovens e adolescentes nas séries finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio. Os participantes da pesquisa foram os representantes

dos segmentos dos funcionários, alunos, professores, pais e o diretor. Tivemos algumas dificuldades com relação ao depoimento dos mesmos, parece que são temerosos em responder algo que comprometa a escola ou ao diretor. A maioria das respostas são superficiais, sem detalhes ou maiores esclarecimentos. Esse fato nos deixa a entender que, se existe certo temor é porque existe também certo controle entorno das pessoas e da escola, que emperra uma convivência democrática na escola e na comunidade. Partimos para a análise dos dados da pesquisa considerando as dificuldades e conflitos que, ora emperram, ora facilitam uma gestão democrática e participativa na escola.

3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No segmento dos alunos eles reconhecem a existência de líderes de classe, os demais órgãos colegiados são como se não existissem, pois não marcaram nem teceram comentários aos mesmos. Embora exista líderes de classe, não funcionam, pois a “escola” não lhes dar “espaço” para opinarem e participaram das decisões e ações da escola. Reconhecem a figura do diretor como esforçado, mas não tem muita ação, ou seja, não mobiliza os segmentos escolares para a participação e a decisão coletiva. Essa idéia é reforçada com a resposta do aluno que afirma não participar das decisões da escola. Apesar de não propiciar a participação do aluno, ele reconhece que a escola ajuda-o a ser uma pessoa autônoma, por se sentir importante quando sabe das coisas e ajuda na escola. As escolas têm regras de convivência entre as pessoas, como o horário de funcionamento, de chegada à escola, justifica sua ausência, dentre outros. O aluno sabe como o diretor é escolhido, que é por indicação política, e considera injusto tal critério, pois muitas vezes a pessoa escolhida não tem competência para exercer tal cargo. A presença da comunidade na escola é importante, mas só participa em momentos de festas comemorativas, ou seja, não participa das discussões e deliberações das ações da escola.

Diferentemente do aluno, o segmento dos pais reconhece apenas a existência do conselho escolar, contudo, não sabe sobre seu funcionamento por não participar do mesmo. Gosta do diretor e da forma como ele trabalha, contudo, não explicita ações nem sua gestão escolar. Também reconhece que a escola ajuda aos

alunos a se tornarem autônomos por estar proporcionando-lhes o ensino. Embora saibamos que somente o conteúdo programático em si não é suficiente para que o aluno se torne autônomo, precisaria de envolvimento nas discussões e ações da escola, nas reuniões e assembléias, que são importantes para fomentar a participação e o exercício da cidadania partindo da escola. O mesmo sabe como o diretor é escolhido, através de indicação política, mas não reprova tal critério por considerar normal em nossa região.

Com relação a presença da comunidade na escola, acha sem muita importância, pois se restringe a participação nas festas comemorativas, não estar dentro da escola interferindo e decidindo sobre as ações pedagógicas e educativas. Esse posicionamento é emblemático, pois o fato de não considerar importante a presença da comunidade na escola coloca-nos algumas suposições, por exemplo, a comunidade não é importante porque realmente a escola não a valoriza, a envolve na gestão, nem lhes dar ouvidos aos seus anseios e necessidades, apenas a convida para festas, ou, no máximo, para receber as informações e decisões prontas e acabadas. Dessa maneira não tem importância para a comunidade estar presente na escola, pois não é ouvida nem valorizada, apenas usada para legitimar decisões ou aprovar prestação de contas.

Quanto ao segmento dos funcionários, ele reconhece apenas o conselho escolar, assim como o segmento da família, e que “não é muito democrático”, ou seja, a existência do conselho restringe-se a acatar deliberações já tomadas pelo diretor, e que não existem discussões entre os seus componentes para decidirem de forma coletiva as ações escolares. Tal situação é reforçada quando o funcionário responde no questionário que as decisões são tomadas pelo diretor, e que os órgãos intermediários do sistema educacional interferem na tomada de decisões na escola. Logo, a gestão não é democrática nem participativa, e a figura do diretor é rigorosa na cobrança de tarefas e horários da escola, preocupando-se em fazer cumprir as orientações administrativas, pedagógicas e financeiras advindas do órgão central do sistema educacional ao qual a escola pertence como unidade de ensino.

O funcionário reconhece que autonomia escolar é ter liberdade de ação e decisão, e que esses elementos inexistem na escola. Ele próprio não tem autonomia, porque tem que dar satisfação de todas as suas ações constantemente. A escola não dispõe do Regimento Escolar, sendo que as normas de funcionamento são estabelecidas pela direção e impostas aos demais para serem cumpridas, como se fossem elaboradas

democraticamente. Tanto que as regras não são conhecidas nem respeitadas por todos, o que denota seu caráter autoritário. O funcionário, assim como os demais segmentos escolares, reafirma que a escolha de diretor se dar por indicação do Poder Executivo ou Legislativo, de acordo com a política partidária que estiver dominando no período. O que existe de positivo é o fato de ser alguém da comunidade, que pode se aproximar e colocar seus posicionamentos. Mas o aspecto negativo é mais forte, pois concentra muito poder nas mãos de uma pessoa, que às vezes extrapola tal poder de forma arbitrária; por ser uma decisão anti - democrática e por isso mesmo não propicia uma gestão democrática; e por haver cumplicidade com o poder que o colocou no cargo, prioriza os interesses do político e não da comunidade.

A comunidade escolar é entendida como todas as pessoas que participam da escola, e o seu papel é incentivar as ações da escola, esta, por sua vez, tem incentivado a participação da comunidade quando as convida para as festas comemorativas e informar as decisões escolares. Percebemos que o funcionário compreende a gestão democrática superficialmente, contentando-se com a participação da comunidade em festas, contudo, também compreende que é preciso haver participação nas discussões e decisões na escola, e que tal prática é dificultada pelo caráter político partidário existente no interior da escola, bem como pela postura do próprio diretor que não dar abertura para a democracia.

Com relação ao segmento do professores, este conhece o Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres, contudo, não reconhece a existência dos Líderes de classe na escola, o que indica que os mesmos não são considerados representativos para a organização e o funcionamento da escola. O fato de existir esses organismos escolares é visto pelo professor como válido por contribuir com a escola, embora de forma tímida. Para o professor, no momento de tomada de decisões, os membros do Núcleo Gestor participam, bem como os organismos colegiados, o que caracteriza a gestão vivenciada na escola como participativa, pois ele mesmo participa das decisões. Diferente do depoimento dos outros segmentos, o professor coloca que todos, inclusive a comunidade, define as prioridades da gestão, o que é muito bom. Inclusive há uma relação muito boa entre o tipo de gestão e o trabalho pedagógico na sala de aula, pois as reuniões são voltadas para um bom desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Ao contrário dos outros segmentos, o professor caracteriza, por ordem de prioridade, a postura do gestor na escola, por ter compromisso com a participação da comunidade; preocupar-se com o bem público e a conscientização da comunidade escolar; por ter habilidades em construir parcerias dentro e fora da escola; preocupar-se em fazer cumprir as orientações administrativas, pedagógicas e financeiras advindas do órgão central, saber ouvir as pessoas, ter sensibilidade e diplomacia para resolver conflitos e, por último, ser rigoroso na cobrança de tarefas e horário dos funcionários da escola. Este último tópico assinalado pelo professor foi o primeiro assinalado pelo funcionário, o que demonstra divergência e contradições que escamoteiam a realidade da gestão escolar vivenciada da escola. Não nos cabe julgar quem está falando a verdade, até porque não existe verdade absoluta, mas relativa. Supomos que o professor participa de forma mais efetiva das tomadas de decisões, inclusive ele é membro do Conselho Escolar, o que poderia explicar seus pontos de vista sobre a gestão porque ele faz parte de um segmento que existe, muitas vezes, para legitimar decisões do diretor. E por professor também facilita o envolvimento na escola porque se reúne nos planejamentos, encontros e em outras ocasiões para desenvolverem um melhor trabalho pedagógico. O funcionário, por sua vez, não participa de reuniões e encontros com tanta frequência como acontece com os professores (e olhe lá se acontece!). Logo, já recebem as decisões prontas e acabadas para serem cumpridas, assim como os alunos e pais. Perguntado sobre a autonomia, o professor a entende como não dependência de algo, considerando autonomia docente quando o professor ensina por si mesmo, contudo, ele não se considera um professor autônomo por depender da ajuda de outros professores e da administração pedagógica.

Sobre as normas de funcionamento da convivência escolar, o professor afirma serem elaboradas coletivamente, as quais são registradas em atas, sendo conhecidas e respeitadas por todos, por serem todos unidos e participativos. Essa resposta é o contrário da resposta do segmento dos pais, alunos e funcionários, continuando as incoerências dos depoentes. Com relação a forma de escolha do diretor, o professor nega-se a emitir qualquer opinião, o que nos leva a supor que compactua com o processo de indicação política, ou discorda completamente, mas não se posiciona temendo represálias. Entende por comunidade escolar onde todos participam da escola, ressaltando que seria ótimo se todos participassem, sendo que a escola se esforça para estimular a participação da comunidade, com eventos como o Dia D da família na

escola, e festas comemorativas. Esse registro está coerente com os outros segmentos, realmente a comunidade participa quando chamada para eventos festivos, e não para discutir e deliberar coletivamente sobre as ações pedagógicas, educativas, administrativas, financeiras e de gestão.

A escola estabelece comunicação com outros organismos centrais através de reuniões, para acatar as resoluções estabelecidas pelos mesmos, os quais são repassados para toda a escola também através de reuniões. Percebemos na entrevista do professor que existem muitas contradições com relação a gestão da escola, retratando temores em falar algo que venha a questionar o trabalho do diretor, e muitas vezes omitindo-se em falar sobre assuntos “incômodos”, como a política partidária que indica o diretor e ainda interfere no cotidiano escolar, quando “dar cargos” a outros correligionários. Questionar um trabalho nessa situação seria como questionar o próprio político, desagradando o mesmo.

A entrevista do diretor também é emblemática, pois o mesmo só reconhece o Conselho Escolar como mecanismo democrático na escola, desconsiderando os líderes de classe, que o aluno grifou como existente na escola, e a associação de pais e mestres, que o professor assinalou como existente. Se esses dois mecanismos existem, são restritos a oficialidade (só existe no papel para constar na escola e na secretaria), ou à superficialidade, ou seja, só existem nos momentos de realização das promoções da escola, onde os mesmos mobilizam seus setores, pais e alunos, para contribuírem com a escola. Contudo, não tem relevância no processo de gestão escolar, porque não existe espaço para participação dos mesmos em reuniões, assembleias e encontros que discutem e deliberam as questões da escola, seja de cunho pedagógico, financeiro, administrativo ou de gestão. O próprio diretor reconhece que o conselho escolar deveria ser mais participativo, mas não contribui para tal, uma vez que não promove uma participação coletiva dos vários segmentos escolares.

Ao contrário do funcionário, pai e aluno, o diretor afirma que a forma de participação dos organismos colegiados acontece com a representação dos mesmos que participam no momento de decidir sobre a gestão da escola. Certamente o diretor e o professor precisariam ouvir mais as pessoas na escola, os pais, os alunos, os funcionários, demais professores, para conhecer suas dificuldades, anseios e

necessidades, para que juntos possam vislumbrar possibilidades de melhoria da escola, pautada numa convivência democrática.

Enumerando as situações vividas na escola que dificultam a gestão escolar, o diretor coloca que os recursos são poucos, insuficientes para atender as necessidades apresentadas na escola. E o que impulsiona o exercício da gestão escolar é o crescimento da aprendizagem do aluno. O mesmo reconhece as dificuldades da gestão, por ser pouco dinheiro na escola. Contudo, o diretor só reconhece uma boa gestão pelo aspecto financeiro, e não vislumbra outras possibilidades que poderiam melhorar e democratizar a gestão escolar, e inclusive, poderia até resolver dificuldades financeiras, pois quando se trabalha coletivamente, o coletivo tem força para resolver democraticamente as dificuldades do cotidiano escolar. A visão do diretor é similar a visão manifestada pelo professor, quando diz sobre sua postura de diretor, que a caracteriza por saber ouvir as pessoas, ter compromisso com a participação da comunidade, ter sensibilidade e diplomacia para resolver conflitos, preocupar-se com o bem público e em fazer cumprir as orientações administrativas, pedagógicas e financeiras advindas do órgão central, ter habilidade em construir parcerias dentro e fora da escola, e ser rigoroso nas cobranças de horários de funcionários. Podemos entender que o professor precisaria reunir os segmentos escolares, realizar uma avaliação do trabalho e da gestão escolar, e assim poder melhorar seu desempenho como gestor, pois ele tem poder tanto para centralizar e reprimir, como para descentralizar e democratizar.

Percebemos o esforço do diretor em realizar um bom trabalho, pois sua prioridade é a participação dos alunos e funcionários, que incentiva através de encontros e reuniões. Ele compreende autonomia da escola quando cada membro que a faz possa dar sua opinião, por isso considera que a escola é autônoma, repercutindo em todos acontecimentos escolares. Por isso a escola tem regimento escolar, que foi elaborado com conversas e discussões no grupo, contudo, às vezes não são conhecidos e respeitados por todos. Se isso acontece é porque as regras não foram construídas com a participação de todos, e sim elaboradas por um grupo fechado ou pelo próprio diretor e impostas aos demais para serem cumpridas; ou também, não corresponde ao que o aluno, pai, funcionário e professor almeja na escola.

O diretor confirma que a escolha de tal cargo é por indicação do Poder Executivo ou Legislativo, vê como positivo o fato de ser alguém da comunidade (às

vezes sim, muitas vezes, não), a comunidade ter a confiança no mesmo, e o negativo é por se restringir a critério político. Seu entendimento de comunidade é quando todas as pessoas que fazem a escola, o corpo docente e discente e pais (não menciona os funcionários), exercem o papel de prestarem apoio e incentivo à escola. Esta procura incentivar a participação dos mesmos convocando para as festas comemorativas (parece que tudo na escola passa por “festas comemorativas”).

Todos os segmentos entrevistados vêm de forma limitada a participação da comunidade, que se restringe nas festas comemorativas, tal visão reforça a idéia de que não existe gestão participativa e democrática, uma vez que as decisões pedagógicas, administrativas, financeiras e educativas não ocorrem com a participação efetiva dos pais, alunos, funcionários, professores, diretor e comunidade local. O diretor compreende que a relação da escola com os organismos centrais é de dependência total, pois o mesmo participa das reuniões de forma passiva, apenas ouvindo as decisões da secretaria de educação. Para socializar tais informações, a escola faz reuniões do conselho e pais. Ou seja, é uma rede de dependência que entrava a gestão democrática.

Podemos perceber pelas entrevistas dos segmentos escolares, que ainda não existe uma gestão democrática, somente alguns indícios de sua gestão no seio escolar. Sabemos quão importante é a postura do gestor que ora freia ora impulsiona a abertura do diálogo na escola. Neste caso há indícios de que o diretor dificulta a vivência democrática, por não ouvir todos os segmentos os segmentos, e até castrar sua fala em reuniões, emperrando o diálogo entre os mesmos. Ainda os exclui das discussões e decisões sobre as questões educativas, administrativas, financeiras e pedagógicas. Um outro fator que dificulta o processo é o fato do diretor ser escolhido por indicação política, pois muitas vezes ele fica preso a interesses e compromissos políticos, desconsiderando as necessidades e anseios da comunidade escolar e local.

Sabemos o quão difícil é gestar um novo jeito de fazer escola e escola democrática. Mas é preciso começar saber ouvir as pessoas, ouvir as opiniões, garantir a palavra a todos, respeitadas as decisões tomadas em grupo, submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e dos órgãos colegiados ou tornar o espaço escolar aberto à comunidade local. Contudo, já está mais do que na hora de aprendermos, na prática, a construirmos uma gestão participativa com o envolvimento da comunidade escolar e local, como dando abertura ao diálogo, ouvir opiniões

diferentes, respeitar as divergências, ter bom senso para avaliar propostas, propiciar decisões do coletivo, oportunizar a fala do outro, embora discorde das idéias e pensamentos, e outras posturas que fomentem a participação de todos nas decisões pedagógicas, administrativas, financeiras e de gestão.

4. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Analisando a pesquisa de campo realizada com a comunidade escolar e local, podemos afirmar que vivenciamos um legado autoritário no nosso cotidiano, que se manifesta de forma camuflada e sutil, e, para os observadores, escancarada e grotesca. Reportamo-nos a um dos espaços onde se apresenta, que é a escola, instituição educacional de reprodução do sistema vigente, papel reconhecido até por Karl Marx, mas com perspectiva de, em seu bojo, poder transformar a sociedade. Hoje, em algumas instituições educacionais, deparamo-nos com um ambiente escolar que, lembra-nos o Dops e dói-codi, órgãos de repressão social, cultural e política, criados pela ditadura militar do Brasil (1964-1985), local onde aqueles que pensavam eram capturas, aprisionados, torturados e até assassinados, por questionarem, duvidarem e pensarem diferentemente da estrutura imposta por “uns” detentores do poder. Nesses órgãos muitos tiveram seus corpos massacrados, mas suas idéias e sonhos se eternizaram no espírito do povo.

Na escola, apesar de hoje não existirem aparelhos de tortura (embora antes existissem palmatórias, caroços de milho e feijão, etc.), existem atitudes de repressão somadas à tortura psicológica, postas em prática pelas ações, palavras e omissões, onde um único chefe decide sozinho e impõe aos demais seus quereres e interesses, legitimando em umas palavras de que “nós decidimos”. O que ocorre de fato é que há reuniões com os órgãos colegiados, Conselho Escolar, Grêmios Estudantil (quando existe, às vezes só no papel), e segmentos, alunos, pais, professores e funcionários, apenas para informar o já decidido e dizer: “quem concorda levante a mão, pois aqui tudo é democrático”. A que ponto chegou o uso camuflado da democracia! E assim o barco vai remando (“contra a maré), e todos dizem “amém”, rezando o “terço” automaticamente.

O resultado dessa situação é um clima de convivência escolar tenebroso, similar ao das grandes navegações do século XV, onde se prolifera a “indústria do boato”. Segundo psicólogos da área educacional, essa indústria do boato retrata os medos e anseios não resolvidos, e se prolifera à medida que cresce o autoritarismo. Vemos que o clima que a sociedade vivenciou em épocas de ditadura também tem seus resquícios no cotidiano escolar. Naquela época, as pessoas conversavam às escondidas, passando de boca em boca sua versão dos fatos, pois falar alto ou manifestar em público seu pensamento, custava muito caro, valia sua liberdade de viver.

E na educação, neste momento peculiar de implantação de uma gestão democrática, nos defrontamos com situações em que as pessoas ainda temem em falar o que pensam, devido a represálias que, apesar de não serem as grades ditatoriais, enclausuram o cidadão prejudicando as relações humanas e solidárias, além de causar algumas dificuldades com lotação, horários, metodologia do trabalho em sala de aula, carga horária, recursos didáticos e de trabalho diverso. Conversam de boca em boca (o positivo é a transmissão oral do pensamento, pena que não é das tradições nem das idéias, mas das futricas), através de metáforas, pois estão sendo observados e “dedurados” por espiões fiéis à mentalidade medieval, repressora e perseguidora do diferente. Tudo gira em torno da castração do diálogo e das diferenças, quaisquer que sejam, de idéias, comportamentos, vestimentas, etc. As decisões são tomadas de forma centralizada, e as ações são descentralizadas, cumprindo-se a ideologia do São Tomás de Aquino e Santo Agostinho, de que o trabalho intelectual cabe a uns poucos privilegiados, e o trabalho manual cabe a todos os demais componentes sociais, o que Marx chama de “massa de manobra”.

Essa situação vai contra o princípio de gestão democrática na escola, que pressupõe a participação de todos os segmentos da escola, em um processo de discussão e decisão do fazer educacional. Por outro lado, vai ao encontro dos princípios da administração burocrática, onde são levados a cabo o autoritarismo, o poder e a dominação, para impor ordens e obter resultados almejados, atendendo aos interesses do “chefe”, para lembrarmos O Príncipe, de Maquiavel.

Nessa analogia ditadura versus democracia na escola, defrontamo-nos com figuras humanas castradoras de idéias. Sendo a escola o espaço por excelência do conhecimento, pelo menos no modelo clássico, hoje a fomentação desse conhecimento

está sendo talhado aos moldes pessoais, inclusive com direito ao culto à personalidade, aos moldes dos regimes totalitários descritos por Hannah Arendt (1978), os quais foram cristalizados por Adolf Hitler na Alemanha, Stálin na antiga União Soviética, e Getúlio Vargas no Brasil. A negação desse estatuto ocorre pela inserção da função “política”, que se não fosse a partidária, seria mais viável, do ponto de vista da filosofia grega, pois somos seres eminentemente políticos e esta ocorre na ágora, ou seja, numa esfera pública. Isso nos remonta à relação, público versus privado que tem suas raízes no período colonial, e foi cristalizada na nossa cultura. Ou seja, o público torna-se privado, sendo resolvidas as dificuldades pelo grau de amizade entre patrícios e plebeus. O que fazer? Vivemos numa cultura que está envenenada pelo ranço coronelístico, onde o coronel presenteava com empregos e posições sociais, a quem lhe demonstrasse fidelidade, a quem “puxasse o saco” veementemente, sem deixar dúvidas de sua confiança paterna. Ou seja, as relações familiares são estendidas a todo agregado que lhe for obediente. Ainda bem que o serviço público no Brasil avançou (quão minúsculo), sendo definidos os cargos e empregos por concurso público de provas e títulos, (embora existam os “cargos comissionados”), senão teríamos parado no tempo. Mas será que estamos nos movimentando no ritmo do século XXI?

Constatamos, porém que vivenciamos a negação do pensamento filosófico contemporâneo, “é proibido proibir”, nas palavras de Paul Sartre. Traduzindo essa negação, é proibido pensar, questionar, instigar, duvidar, descobrir, falar, refletir, discutir... ou seja, é negado um direito universal – a liberdade – conquistada pelo sangue derramado dos homens e mulheres, operários e burgueses, “sonhadores” dos séculos XVIII, XIX....

É preciso (re)significar o ser, o pensar, o fazer, o conviver, na versão dos pedagogos, os quatro pilares da educação. Senão, nossa efêmera existência humana não passa de vermes que corroem a frágil dignidade dos homens. Porque, o que é viver senão “dar asas à imaginação”? Afinal, “navegar é preciso, viver não é preciso...”

Porém, a práxis determina que é preciso viver na caverna, usando a concepção platônica, porque é mais cômodo, mais seguro, mais conveniente. Afinal, é bom viver em harmonia, todos unidos, sendo “bons selvagens”, nas palavras de Rousseau. Essa intenção também esteve presente nos discursos ideológicos dos militares que instauraram a ditadura nos anos de 1960, para preservar os bons costumes,

a moral, a família e a pátria, em nome de Deus. Coitado de Deus, tantas vezes proclamado seu nome em vão, e tantas vezes usado para amordaçar, anestesiando as pessoas, seja no corpo, seja no espírito, afastando-os do conflito e convívio social. O Deus que acreditamos é o Deus da vida, do amor, da vida, da luta pela justiça. Inclusive, seu único filho, o maior revolucionário de toda a história, Jesus Cristo, foi condenado e morto como preso político, por suas idéias subversivas ao sistema vigente, por ameaçar as estruturas de poder com suas palavras e ações de justiça social.

Minh'alma se confina ó Senhor! Será que vale a pena pensar? Não! Sim! Sim! Porque podem amordaçar o externo (afinal só somos cascas!), mas o interno é a essência da existência. Logo, este dever continuar respirando, acreditando, sonhando, pensando.... pois a resistência é a "luz da escuridão" que faz galgar o caminho da democracia. Após 40 anos, a mentalidade pouco mudou, mas para mudar, é preciso mudar, é preciso pensar, questionar e libertar-se da mesquinhez humana. Quem tem coragem? Quem tem fé? Quem ainda sonha? Quem ainda acredita nos ideais de Liberdade, Fraternidade e Igualdade? Não percamos a ternura jamais! Parafraseando Chê Guevara, não percamos o sonho e a coragem jamais! Acredite, o seu minúsculo ato contribui ou emperra a democracia. Fala dele um ato nobre de luta pela liberdade (que é vida). Assim a educação trilhará o caminho do conhecimento libertador.

Citemos Capra (1996) para finalizarmos esse diálogo, é preciso buscarmos maior compreensão da realidade em que vivemos para que possamos estabelecer novas teias de relações, trabalhando com as contradições, perplexidades e ambigüidades em nosso cotidiano. Nosso maior desafio está em mudar a nossa maneira de pensar e agir, numa busca constante de aprender, desaprender e reaprender, pois, "o sucesso da comunidade toda depende do sucesso de cada um de seus membros, enquanto que o sucesso de cada membro depende do sucesso da comunidade com um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZIBEIRO, Nadir Esperança; COSTA, Maria Teresa. *Gestão e democracia participativa na escola*. Florianópolis: UDESC: FAED: CEAD, 2002.

BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão Democrática*. Coleção O sentido da escola. DP&A editora.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no. 9.394. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Parâmetros Curriculares Nacionais. Brasília: MEC.

CAPRA, Fritjof. *O Ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.

_____. *Teias da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.

COSTA, Francisco José; BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva. *Gestão de Recursos Patrimoniais na Escola*. Fortaleza: Ed. UECE, 2003.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Política e Gestão da Educação: gestão democrática da educação: exigências e desafios*. In Revista Brasileira de Política e administração da Educação. V. 18, no. 12, 2002.

FIGUEIRÓ, Ana Lúcia, PIANA, Marivone. *Convivência democrática: escola e comunidade*. Florianópolis: UDESC; CEAD, 2002.

OLIVEIRA, Edite Colares, SOUSA, Manoel Messias de, VIEIRA, Maria Dias Cavalcante. *Gestão de Recursos Humanos na Escola*. Fortaleza: Ed. UECE, 2003.

RAMOS, Angélica Maria Pinheiro; ARNAUD, José Cavalcante; SIQUEIRA, Sandra Maria. *Gestão de Recursos Financeiros na Escola*. Fortaleza: Ed. UECE, 2004.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. *História da Educação no Brasil*. 19ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1998.

VIEIRA, Evaldo. *A República Brasileira: 1964-1984*. São Paulo: Moderna, 1985.

VILLELA, Cristiane Silva Santos. *Gestão Democrática e o gerenciamento de recursos humanos*. Florianópolis: UDESC, CEAD, 2002.

VIDAL, Eloisa Maia. *Avaliação Institucional*. Fortaleza: Ed. UECE, 2003.