

Naura Syria Carapeto Ferreira

Gestão e Organização Escolar



Gestão e Organização Escolar

Autora
Naura Syria Carapeto Ferreira

Sumário

Gestão da Educação: origens, fundamentos e compromissos na sociedade mundializada | 11

As mudanças no mundo do trabalho, a gestão democrática da Educação e a função social da escola | 19

A gestão da Educação como realidade política: política educacional e formação para a cidadania | 25

Gestão e organização do trabalho pedagógico: políticas públicas e projeto pedagógico | 33

Gestão da Educação e as políticas de formação de profissionais da Educação | 39

A administração da escola: o que vem a ser? | 45

Projeto pedagógico: a autonomia coletivamente construída na escola | 53

Participação e gestão democrática escolar: conceitos, potencialidades e possibilidades | 57

Gestão democrática da Educação: modalidades de participação da comunidade escolar | 63

Por uma nova organização do trabalho pedagógico: planejamento e avaliação educacional na contemporaneidade | 69

Apresentação

Prezado aluno (a).

Este livro foi escrito para você que está se qualificando para tornar-se professor.

Sua matrícula neste curso revela o desejo de ser um profissional competente e um cidadão atuante na sociedade. O ingresso revela sua intenção de ser professor, isto é, de ser formador de sujeitos que devem ser capazes de pensar, sentir e agir de forma coerente e sábia. Para isso, você deve ser capaz de pensar, sentir e agir de maneira coerente e sábia na “condução” de seus alunos à apropriação do saber elaborado de forma a se tornarem sujeitos autônomos capazes de dirigir seus destinos e os da nação.

Parabéns por ter escolhido esta belíssima profissão! Parabéns por ter escolhido este curso! Parabéns por se comprometer com a futura formação de cidadãos conscientes e responsáveis! Parabéns por acreditar que só pela Educação é possível revolucionar as mentes e os corações em busca de um mundo mais fraterno e humano! Este é o trabalho e o compromisso da Educação: a humanização dos seres humanos e de toda a humanidade.

Para que você possa atingir seu intento e ser capaz de exercer essa profissão e concluir este curso, com a necessária compreensão dos conteúdos que serão desenvolvidos, é importante que leia atentamente, reflita e compreenda os *objetivos* desta disciplina.

Objetivos

- :: Possibilitar a compreensão da importância da Educação e da sua gestão na formação profissional e humana de futuros cidadãos e cidadãs que conduzirão os destinos do mundo.
- :: Possibilitar a compreensão de como, na sociedade mundializada¹, o neoliberalismo e as ideologias conservadoras tratam de reorientar os sistemas educativos para, sobre a base de um pensamento único, reafirmar seus projetos como os exclusivamente possíveis e válidos.
- :: Habilitar a exercer a profissão de gestores do ensino e da Educação em todos os níveis e graus.

¹ Também pode-se usar as expressões: sociedade global e aldeia global.



:: Possibilitar a compreensão e assunção do compromisso de, enquanto gestores da Educação, competentemente construir um mundo mais humano e feliz para todos.

Todo e qualquer conteúdo de ensino deve estar vinculado ao contexto que o origina e para onde se destina. Nesse sentido, fazem-se necessárias algumas considerações sobre esta disciplina, tão importante para a sua formação e para o mundo contemporâneo. Trata-se da justificativa da inclusão desses conteúdos – e, portanto, a justificativa da disciplina – em sua formação, como algo imprescindível ao seu competente exercício profissional.

A disciplina *Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico* possui, em si, uma irrelevante importância para a Educação, pois, dependendo das finalidades e da forma pela qual se organiza e se conduz a escola, a Educação, o ensino e a aprendizagem, assim se estará formando cada cidadão que tiver passado por essa escola, pelas mãos de um educador. Se essa condução for rica em conteúdos comprometidos com a solidariedade e a emancipação de toda a humanidade, segura e firme nas metodologias que possibilitem a aquisição desses conhecimentos e empenhada na construção de um mundo mais justo e humano, estará possibilitando um novo tipo de homem e de mulher. Se tal não for, será um outro tipo, indefinido, que reforçará a concepção desagregadora e individualista de mundo que, hoje, impera na sociedade globalizada.

Esta disciplina possui o compromisso de fornecer, por meio de seus conteúdos, a compreensão da necessidade de ultrapassar o mundo da “pseudoconcreticidade”, das “pseudoverdades” que são as ideologias, as manipulações e as “trapaças”, tão comuns nos tempos hodiernos, para trabalhar com um saber crítico, historicamente situado na contemporaneidade, que possibilite a lucidez necessária ao exercício da profissão de educador à “luz” que as teorias da Educação possibilitam.

Os modelos neoliberais nas mãos de ideologias conservadoras condicionam, hoje, os modos de pensar, sentir e agir da população mundial, em geral, conformando pessoas com um sentido que legitima e naturaliza estruturas materiais e maquinarias de poder que têm uma gênese histórica e que, por isso, podem ser transformadas e substituídas, na medida em que não satisfazem os ideais de equidade, democracia e justiça. Essas ideologias se apresentam como salvadoras do mundo, gerando desespero, desestabilidade e desesperança em quem sofre as conseqüências, necessitando ser examinadas e compreendidas a fim de possibilitar, a partir de suas implicações na configuração das sociedades do presente e do futuro, a construção de uma outra sociedade fundada no sentido consciente, humano, fraterno e solidário da vida.



No final do século XX, graças aos avanços da ciência, produziu-se um sistema de técnicas presidido pela informação, que passou a exercer um papel de elo entre as demais, unindo-as e assegurando ao novo sistema técnico uma presença planetária. A globalização, como ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista, é também o resultado das ações que asseguram a emergência de um mercado, dito global, principal responsável pelos processos políticos considerados atualmente eficazes.

A competitividade e o individualismo sugeridos pela produção e pelo consumo – e que se tornaram o padrão predominante – são a fonte de novos totalitarismos, mais facilmente aceitos graças à “confusão dos espíritos” que se instala no mundo desestabilizado pela violência, pela guerra e por toda a ordem de questões que desmantelam a integridade humana. A produção tem as mesmas origens na base da vida social, de uma violência estrutural facilmente visível nas formas de agir dos Estados, das empresas, das instituições e dos indivíduos. A perversidade sistêmica é um de seus corolários e a violência passa a ser a palavra de ordem, o mecanismo que perpassa todas as relações entre pessoas, grupos e nações.

Nesse contexto, a gestão do mundo globalizado e a gestão educacional devem se alicerçar em ideais que necessitam ser firmados, explicitados, compreendidos e partilhados nas tomadas de decisões sobre a formação dos cidadãos que estejam aptos a dirigir o mundo e as instituições. Compreendendo a *Educação* como uma *mediação* que se realiza num contexto social (SAVIANI, 1996, p. 120-122) e que se faz a partir das determinações² da contemporaneidade, a partir do ser que aprende, necessário se faz adentrar a estes dois “mundos” para cumprir com a responsabilidade de educador em formar mentes e corações.

A Educação e a sua gestão, portanto, responsáveis por essa “condução”, necessitam firmar-se em ideais comprometidos com a *formação humana* de profissionais da Educação e de profissionais em geral, de todos os cidadãos. Nesse sentido, cabe pensar e questionar: Quais são os ideais que orientam as “tomadas de decisões” na sociedade globalizada e nas instituições? São ideais de equidade, de justiça social, de solidariedade, de democracia ou são ideais discricionários, individualistas, de dominação e exclusão social?

Urge fortalecer o valor da utopia como motor de transformação da sociedade, a partir do pensar crítico sobre a realidade com todas as suas contradições. E, para isso, é necessário assumir, como consubstancial ao ser humano, a corresponsabilidade social de que todos devem ser vistos e respeitados como interdependentes, iguais e livres.

² O termo “determinações” significa todas as demandas sociais, políticas, econômicas, culturais, científicas e tecnológicas que povoam o espaço mundial e que necessitam, ao serem apreendidas, ser compreendidas e administradas pelo ser humano que é o sujeito e objeto da educação.



Defender a liberdade e as possibilidades de todos os seres humanos significa criar condições para exercê-las, como chama a atenção Bobbio (1993, p. 143) quando escreve:

[...] não importa o tanto que o indivíduo seja livre em “relação ao Estado” se depois não é “livre na sociedade” [...] não importa o tanto que o indivíduo seja livre politicamente se não o é socialmente. Por baixo da falta de liberdade como sujeição, existe uma falta de liberdade mais fundamental, mais radical e objetiva, a falta de liberdade como submissão ao aparato produtivo e ideológico, que conduz não só à mercantilização do trabalho e da vida humana, como de todas as ações realizadas pelos cidadãos.

A consciência da necessidade de superar esses “fatores de exclusão e discriminação social” possibilitará a assunção do compromisso de, enquanto gestores da Educação, competentemente construir um mundo mais humano e feliz para todos.


Esses conteúdos traduzem, brevemente, os compromissos desta disciplina, que pretende ser muito útil na sua formação e para isso conta com todo o seu empenho, dedicação e esforço no estudo e na pesquisa diuturna dos conteúdos expostos e das leituras complementares.

Você encontrará, neste livro, além dos conteúdos expostos, que contêm o “núcleo válido” do conhecimento que você deve aprender, indicações de leitura que se encontram no final do livro na seção referências. Essas obras referenciadas dizem respeito aos conteúdos do texto. Constituem-se em indicações de leitura – ou leituras complementares – que você deve fazer para aprofundar seus estudos e obter a compreensão teórica necessária ao bom exercício de sua profissão. São livros utilizados e escolhidos entre as inúmeras obras que existem no “mercado de livros”, nas inúmeras livrarias do País e do mundo. Todavia, foram selecionadas pela sua objetividade e pertinência aos temas expostos e pela aceitação que têm tido no âmbito profissional da Educação. Entretanto, você deve ampliar suas investigações por meio de outras leituras, as quais pode fazer a partir do amplo e notório acervo bibliográfico que, hoje, se encontra à disposição do leitor que quer aprofundar seus conhecimentos. Pesquise muito, pois sentirá um enorme prazer em adentrar, cada vez mais, no mundo do conhecimento e poderá sentir o prazer e a felicidade que se descortina em sua mente e em seu coração quando a “luz” das teorias lhe tornarem mais “lúcido”.

Estas referências estão colocadas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)³, as quais você deve

³ A fonte de referência para consulta sobre as normas técnicas da ABNT e que está sendo utilizada neste livro é: **Normas para Apresentação de Documentos Científicos**. Curitiba: Editora da UFPR, 2002.





aprender para passar a usá-las sempre que redigir. Nesse sentido, fique atento à ordem, ao conteúdo e à forma, como estão dispostas as indicações bibliográficas e as citações, para que você já comece a praticar no dia-a-dia de sua formação acadêmica. Este exercício é salutar, pois, a partir do momento em que você incorporar e transformar esta aprendizagem em hábito, não necessitará mais consultar um manual com freqüência.

Para melhor compreensão dos conteúdos expostos neste livro, você deve seguir, em cada capítulo e em cada leitura complementar que fizer, o protocolo de trabalho descrito a seguir, que se constitui numa fundamental orientação metodológica, que lhe ajudará em seus estudos.

Protocolo de trabalho

1. Leia com atenção o texto.
2. Sublinhe as idéias principais do autor.
3. Anote as dúvidas.
4. Consulte os termos que lhe suscitarem dúvidas em um dicionário de português (atualizado), que deve estar sempre ao seu lado como recurso imprescindível às suas compreensões.
5. Formule três questões para serem discutidas em grupo sobre o conteúdo do texto.
6. Elabore uma síntese pessoal de cada texto, relacionando os conteúdos lidos e apreendidos à sua vida profissional e pessoal.
7. Elabore em grupo, com seus colegas, um texto sobre a temática examinada em cada capítulo, enriquecendo-o com leituras complementares indicadas.

Com essas explicitações, com sua dedicação e empenho, tenho certeza de que fará um bom curso e obterá o melhor proveito para sua formação que não se reduz nem se circunscreve a esta disciplina, mas deve continuar por toda sua trajetória de vida como o melhor “alimento” de sua existência.

A você, meu prezado companheiro de existência e de produção da vida, convido a estudar e se dedicar a esta causa que é de todos os que sentem o verdadeiro valor da vida e a alegria de poder participar da construção humana. Confio em você e em sua vontade de estudar e participar desta construção coletiva. Seja muito e muito feliz.

Um grande abraço!

Naura Syria Carapeto Ferreira

Gestão da Educação: origens, fundamentos e compromissos na sociedade mundializada

Naura Syria Carapeto Ferreira*

A gestão da Educação e a função social da escola são os temas mais freqüentes no debate contem-porâneo sobre Educação. Mas, por que se tornou cada vez maior a importância da gestão da Educação e da escola na atualidade?

A Educação é um processo tipicamente humano, que possui a especificidade de formar cidadãos por meio de conteúdos “não-materiais” que são as idéias, teorias e valores, conteúdos estes que vão influir decisivamente na vida de cada um.

É um processo que se realiza de forma intencional e integradora à organização do comportamento mais conveniente para cada sujeito em seu entorno, e determinado pela aquisição de conhecimentos, pela automatização de formas de atuação e pela interiorização de atitudes que lhe atribuem valor em seu conjunto e em suas peculiaridades (GENTO, 1996, p. 67).

Dizer que a Educação é um fenômeno próprio dos seres humanos significa afirmar que é, ao mesmo tempo, uma exigência do e para o processo de trabalho; ela própria é um processo de trabalho, pois, para sobreviver, o homem necessita extrair da natureza ativa e intencionalmente os meios de sua subsistência. Ao fazer isso, ele inicia o processo de transformação da natureza, criando um mundo humano (o mundo da cultura) (SAVIANI, 1991, p. 19).

Assim, o processo da existência implica, primeiramente, na garantia da sua subsistência material com a conseqüente produção, em escalas cada vez mais amplas e complexas, de bens materiais, o que chamamos de “trabalho material”. Todavia, para produzir materialmente, o homem necessita antecipar em idéias os objetos da ação, o que significa que ele representa mentalmente os objetivos reais. Essa representação inclui o conhecimento das propriedades do mundo real (ciência), da valorização (ética) e de simbolização (arte). Esses aspectos, na medida em que são objetos de preocupação explícita e direta, abrem a perspectiva de uma outra categoria de produção que pode ser chamada de “trabalho não-material”. Trata-se aqui da produção de idéias, conceitos, valores, símbolos, hábitos, atitudes e ha-

* Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Graduada em Pedagogia pela Universidade Católica de Pelotas (Ucpel).

bilidades. Em outras palavras, trata-se da produção do saber, seja do saber sobre a natureza ou sobre a cultura, isto é, o conjunto da produção humana.

A Educação se situa nessa categoria de “trabalho não-material” e daí decorre sua importância, por agir diretamente com o ser humano, visando formar mentes e corações. Com essa compreensão, faz-se necessário definir a sua gestão. Gestão da Educação significa a “tomada de decisões” sobre o que se ensina, como se ensina, a partir de que finalidades, a quem se destina e com que objetivos, o que implica em compromisso. Todas essas decisões necessitam ser, portanto, muito bem pensadas e tomadas como as melhores dentre o existente, para que a formação que decorre da Educação seja a melhor e a mais humana possível.

O entorno de cada sujeito, hoje, em qualquer parte do mundo, mesmo que em condições diferenciadas, configura-se em um contexto mundial que penetra na vida das pessoas, através dos meios de comunicação e da tecnologia nas suas formas mais evoluídas, causando, ao mesmo tempo, impactos, perplexidades e motivações fascinantes. Vivemos um período de transformações sem precedentes na história da humanidade – que tem recebido muitas denominações: *sociedade do conhecimento*, *era do conhecimento*, *sociedade em rede*, *sociedade da comunicação*, *sociedade global*, “*aldeia global*”, *sociedade mundializada*, para citar algumas – e que expressam as características da atividade, configurando novos conceitos de tempo e espaço, gerando novas formas de pensar, sentir e agir em todas as pessoas da chamada “aldeia global”. O elemento comum entre os diversos modos de nomear o cenário atual refere-se ao papel protagônico do conhecimento¹ na organização social e econômica, o que tende a redefinir a centralidade e a importância da Educação e da sua gestão, assim como da instituição escolar no processo de transmissão e assimilação do conhecimento científico.

Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases econômicas, sociais e tecnológicas, novas atribuições passam a ser exigidas da escola, da Educação e da sua gestão. Logo, sua função social também necessita ser revista e seus limites e possibilidades questionados, pois a escola e as diversas formas de se fazer Educação estão inseridas na chamada “sociedade global”, também chamada de “sociedade do conhecimento”, onde as profundas transformações no mundo do trabalho e nas relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores à humanidade, e conseqüentemente exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização da gestão da Educação, ressignificando o valor da teoria e da prática na administração da Educação.

Sabe-se que, da formação que a escola propicia e administra, dependerá a vida futura de todos os que a ela tiverem acesso. É sabido, também, que a escola está inserida na “sociedade global” refletindo os impactos e exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da Educação, ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da Educação (FERREIRA, 2002).

Depreende-se daí que de uma boa ou má administração dependerá a vida futura de todos que passarem pela escola ou que tiverem acesso às novas modalidades de ensino e formação. Uma boa ou má gestão da Educação exercerá influência decisiva sobre a possibilidade de acesso às oportunidades da vida em sociedade, pois a organização do trabalho pedagógico da escola e sua gestão revelam seu caráter excludente ou includente. A gestão da Educação, diante dessas questões, defronta-se com a responsabilidade de avançar na construção de seu estatuto teórico/prático, a fim de garantir que a Educação se faça com melhor qualidade para todos, possibilitando, dessa forma, que a escola cumpra sua função social e seu papel político institucional.

¹ A expressão *papel protagônico do conhecimento* significa o papel central que o conhecimento passou a ter nos dias atuais, quando tornou-se imprescindível para a formação e o exercício da cidadania para todas as pessoas.

Nesse sentido, cabe explicitar o que é gestão da Educação no contexto hodierno, a partir de suas origens: gestão (do latim *gestione*) significa ato de gerir, gerência, administração (FERREIRA, 1999, p. 985). *Gestão é administração, é tomada de decisões, é organização, direção*. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de preceitos e práticas decorrentes que afirmam ou negam os princípios que as geram. Esses princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como concebia a Administração científica – taylorista ou a toyotiana – mas são princípios sociais, exarados na Lei 9.394/96, nossa Carta Magna da Educação. Portanto, a gestão da Educação destina-se à formação para o exercício da cidadania, isto é, destina-se à promoção humana.

A gestão da Educação é responsável por garantir a qualidade educacional, entendida como *processo de mediação no seio da prática social global* (SAVIANI, 1980, p. 120), por se constituir no único mecanismo de humanização e de formação de cidadãos. Seus princípios são os princípios da Educação, que a gestão assegura serem cumpridos: uma Educação, comprometida com o domínio dos conteúdos que habilitem ao mundo do trabalho, comprometida com a “sabedoria” de viver em sociedade respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais justo e humano para todos, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida.

A gestão da Educação na atualidade necessita, pois, ser compreendida a partir dos impactos e demandas econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas.

Um dos elementos para compreender o processo das profundas transformações que vivemos é o aumento progressivo da dependência dos países, dos governos, das empresas e dos indivíduos em relação ao conhecimento. Países e pessoas percebem melhor sua condição de dependência uns dos outros e o papel central que o conhecimento possui nessa relação ou, em uma “visão” mais positiva, nessa partilha. A maneira como os seres humanos partilham o conhecimento, criando outros conhecimentos, é facilitada por sua rápida divulgação pelos meios de comunicação e pela tecnologia da informática. Referindo-se a essas especificidades da civilização moderna, o papa João Paulo II assim se pronuncia na encíclica *Centesimus Annus*, de 1991: “Se antes a terra e depois o capital eram os fatores decisivos da produção [...] hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento.”

Entendendo o conhecimento como um valor de ordem maior, a maioria dos pais procura propiciá-lo a seus filhos – até mais que os bens materiais – a fim de garantir meios para que eles possam continuar adquirindo mais conhecimentos, num processo de Educação permanente para enfrentar o presente e o futuro.

Essa nova relação das pessoas com o conhecimento traz duas conseqüências para a escola e para a Educação brasileira. A primeira delas é o reforço de sua importância social, já que é por meio da Educação e da escola que a maior parte da população brasileira tem acesso ao conhecimento. Na verdade, vivemos um tempo no qual a informação está, a um só tempo, disponível como nunca, e contraditoriamente inacessível a grandes parcelas da população brasileira e mundial. Estudiosos da “era da informação” têm observado que a globalização marginaliza povos e países que são excluídos das redes de informação, pois há uma tendência à concentração nas economias avançadas e entre as pessoas instruídas na faixa de 20 a 40 anos. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), apenas 5% da população mundial está inserida no mundo digital. A internet, mesmo com todas as possibilidades que oferece – para quem a pode acessar – está criando um abismo entre os mais ricos e os mais pobres (CASTELLS, 2000).

A segunda conseqüência é a necessidade de a escola repensar profundamente sua organização, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os conteúdos, os meios e as formas de ensinar, isto é, ensinar bem e preparar todos os indivíduos para exercer a cidadania e o trabalho no contexto de uma sociedade complexa, ao mesmo tempo que se realizam como pessoas. Isso exige a construção coletiva de uma gestão da Educação, por meio do projeto pedagógico que se efetivará na sala de aula pela atuação competente dos professores.

A gestão da Educação, hoje, ultrapassou as formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos, sem contudo prescindir de alguns desses mecanismos, enquanto instrumentos necessários ao seu bom desenvolvimento e ao “bom funcionamento da escola”; mas apenas enquanto instrumentos, a serviço dos propósitos decididos coletivamente e expressos no Projeto Político-Pedagógico da escola, que cumpre, dessa forma, sua função social e seu papel político-institucional.

Hoje, é consenso que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, fazendo da gestão democrática um componente decisivo em todo o processo coletivo de construção do planejamento, organização e desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico e de um ensino de qualidade. Todavia, é verdade que a compreensão teórico-prática da gestão democrática da Educação ainda está se fazendo, no próprio processo de construção do Projeto Político-Pedagógico e da autonomia da escola: embora já seja uma convicção e uma prática em desenvolvimento, ainda não é uma realidade na vida social e profissional. Há que reforçar esse valor, seus significados e suas práticas.

Nesse sentido, cabe lembrar Anísio Teixeira, precursor de tantas idéias que até hoje ainda não foram totalmente efetivadas – comprometido com a Anpae², de quem foi sócio-fundador –, ao escrever, para inaugurar a série *Cadernos* desta associação, um trabalho intitulado *Natureza e Função da Administração Escolar*, no qual explicita:

Há no ensino, na função de ensinar, em germen, sempre ação administrativa. Seja a lição, seja a classe, envolve tomada de decisões, envolve administração, ou seja, plano, organização, execução, obediente a meios e técnicas. De modo geral, o professor administra a lição ou a classe, ensina, ou seja, transmite, comunica o conhecimento, função antes artística do que técnica, e orienta ou aconselha o aluno, função antes moral, envolvendo sabedoria, intuição, empatia humana. (TEIXEIRA, 1968, p. 17).

Refere-se, nesse sentido, ao compromisso político e pedagógico coletivo, à disciplina e à necessária diretividade para a consecução na sala de aula do que foi planejado e organizado. Refere-se também à necessária direção do processo educativo que se faz único, com os princípios, valores, pressupostos teóricos e metodológicos postulados por todos, conteúdos científicos, técnicos, éticos e humanos, e “sabedoria” desde a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico que continua sendo reconstruído a cada momento da prática, quando a *idéia* se transforma em *ato* e possibilita um novo *pensar* sobre todo esse processo de formação humana que se realiza na escola e pelo qual a gestão da Educação é responsável. A razão de ser da gestão da Educação consiste, portanto, na garantia de qualidade do processo de formação humana – expresso no Projeto Político-Pedagógico – que possibilitará ao educando crescer com os conteúdos do ensino – que são conteúdos de vida, – e tornar-se mais humano (FERREIRA, 2002).

Para tanto, é necessário construir a gestão da Educação a partir de uma pedagogia da esperança formada pela *tolerância*, pelo *respeito* e pela *solidariedade*; uma pedagogia que rechaça a constru-

² Anpae: hoje, Associação Nacional de Política e Administração da Educação, denominava-se nesta época Associação Nacional de Professores de Administração da Educação.

ção social de imagens que desumanizam o *outro*; uma pedagogia de esperança que mostra que ao construir o *outro* nos tornamos completamente relacionados com o *outro*; uma pedagogia que nos ensina que ao desumanizar o *outro* nos desumanizamos a nós mesmos. (FERREIRA, 2002, p. 315).

Necessário se faz construir uma pedagogia da esperança e uma *gestão democrática de tolerância, respeito e solidariedade que nos guie no caminho da verdade*, não dos mitos, não das mentiras, mas rumo à reapropriação de nossa dignidade em perigo; uma administração da Educação que nos mostrará um mundo mais harmonioso, menos discriminatório, mais justo e mais humano. Uma pedagogia da esperança e uma gestão democrática da Educação que rechaçará a política do ódio, da intolerância, da competição, do orgulho e da vaidade, da divisão de nossa sociedade, e que ao mesmo tempo promove a diversidade dentro da unidade.

Atividades

1. Procure em dicionários, em livros e na internet o significado amplo dos seguintes termos:

a) globalização

b) gestão

c) Educação

d) escola

e) compromisso

f) conhecimento

As mudanças no mundo do trabalho, a gestão democrática da Educação e a função social da escola

As profundas modificações que têm ocorrido no mundo do trabalho trazem novos desafios à Educação e sua gestão. São mudanças que se operam no plano socioeconômico, ético-político, cultural e educacional. Para muitos trata-se de uma crise do processo civilizatório. O capitalismo vive um novo padrão de acumulação decorrente da globalização da economia e da reestruturação produtiva que, por sua vez, determina novas formas de relação entre o Estado e a sociedade.

No plano socioeconômico, o capital, centrado no monopólio crescente das tecnologias microeletrônicas associadas à informática, rompe com as fronteiras nacionais e globaliza-se de forma violenta, excludente e sem precedentes. A nova base técnico-científica, assentada sobretudo na microeletrônica e incorporada ao processo produtivo, permite que as economias cresçam, aumentem a produtividade, diminuindo o número de postos de trabalho. O desemprego estrutural deste início de século demarca não apenas o aumento do exército de reserva, mas especialmente o excedente de trabalhadores, ou seja, a não necessidade, para a produção, de milhões de trabalhadores. Sob a vigência de relações de propriedade privada, isso significa aumento da miséria, da fome, da barbárie social (FRIGOTTO, 1998).

O rumo que assume a história na contemporaneidade, no plano ético-político, é de afirmação do ideário liberal e, portanto, da “nova era do mercado”, como a única via possível da sociabilidade humana. Reafirma-se a ética utilitarista e individualista do liberalismo conservador. Justificam-se a exclusão e a desigualdade como elementos necessários à competitividade. Busca-se firmar uma consciência alienada de que os vencedores ou os inclusos devem seu sucesso ao seu esforço e competência.

Como resposta às novas exigências de competitividade que marcam o mercado globalizado, exigindo cada vez mais qualidade com menor custo, a base técnica de produção fordista, que dominou o

ciclo de crescimento das economias capitalistas, no pós-Segunda Guerra até o final dos anos 1960, vai aos poucos sendo substituída por um processo de trabalho apoiado essencialmente na microeletrônica, cuja característica principal é a flexibilidade.

Estabelecem-se novas relações entre trabalho, ciência e cultura, a partir das quais constitui-se historicamente um novo princípio educativo, ou seja, um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais/trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender às novas demandas postas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva.

O novo discurso refere-se a um trabalhador de um novo tipo, para todos os setores da economia, com capacidades intelectuais que lhe permita adaptar-se à produção flexível.

Dentre elas, algumas merecem destaque: a capacidade de linguagens incorporando, além da língua portuguesa, a língua estrangeira e as novas formas trazidas pela semiótica: a autonomia intelectual, para resolver problemas práticos utilizando os conhecimentos científicos, buscando aperfeiçoar-se continuamente; a autonomia moral, por meio da capacidade de enfrentar novas situações que exigem posicionamento ético; finalmente a capacidade de se comprometer com o trabalho, entendido em sua forma mais ampla de construção do homem e da sociedade, por meio da responsabilidade, da crítica, da criatividade. (KUENZER, 2003, p. 37-38).

A administração da Educação, no contexto dessas transformações que se operam no mundo do trabalho e das relações sociais, no mundo globalizado e na chamada “sociedade do conhecimento”, atravessa também uma fase de profunda transformação que se constitui num conjunto de diferentes medidas e construções que objetivam “[...] alargar o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educacionais mais vastos, e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes”. (BARROCO, 1998, p. 11).

Todas essas medidas apóiam-se na convicção de que a gestão democrática, a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e a autonomia da escola são os pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania. Para tanto, o redimensionamento do papel da escola, enquanto agência de formação, não pode vincular-se meramente à lógica do mercado de trabalho, mas cumprir sua função social, isto é, cumprir seu papel político-institucional. Com esse raciocínio, Dourado (1998, p. 79) afirma que a gestão democrática é um

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Salienta, dessa forma, o caráter “formador de cidadania” que o exercício da gestão democrática possui, porque, ao possibilitar a efetiva participação de todos – participação cidadã – na construção e gestão do projeto de trabalho que, na escola, vai formar seres humanos, possibilita, também, a autoformação de todos os envolvidos pela e para a “leitura”, interpretação, debate e posicionamentos que podem fornecer subsídios para novas políticas, repensando, no exercício da prática profissional, as estruturas de poder autoritário que ainda existem na ampla sociedade e, conseqüentemente, no âmbito educacional e escolar.

Constata-se, pois, que

[...] a gestão democrática da Educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA, 2000, p. 167).

Todavia, muito ainda tem que ser feito para que a importância e a consciência dessa verdadeira participação cidadã – que hoje transcende a cidadania local e exige a possibilidade e a condição de cidadania mundial – na construção da democracia, do Projeto Político-Pedagógico, da autonomia da escola, e da própria vida, seja uma realidade.

Esses pressupostos fundamentais, objetos de construção teórico-prática no campo da administração da Educação, materializaram-se por meio da luta dos educadores numa conquista que se substanciou na nossa Carta Magna da Educação.

A Lei 9.394/96 em seu artigo 14 estabelece que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No artigo 15, a mesma lei prescreve que:

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de Educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Assim, ambos os artigos ratificam a necessidade do desenvolvimento, organização e exercício da gestão democrática da Educação, princípio constitucional¹ que é validado no artigo 3.º da nossa Carta Magna da Educação quando se refere aos princípios que deverão embasar o ensino e a construção da autonomia da escola. Trata-se, portanto, de uma afirmação não causal, mas que representa uma diretiva de organização, que é a expressão de uma escolha precisa e constitui um dos princípios fundamentais do ordenamento educacional, que vai muito além das limitadas e mais modestas exigências de ordem técnica incidindo profundamente sobre toda a estrutura do Estado e das instituições modificando-as e contribuindo, sempre que provoque uma divisão de soberania em sentido horizontal, para garantir sobretudo as exigências de caráter democrático desse ordenamento.

Gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto, os elementos fundamentais da administração da Educação em geral e na construção da gestão da escola. Nesse sentido,

¹ A Constituição Federal de 1988 no seu artigo 206, determina que: Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade.

vale lembrar algumas definições que possam nos conduzir a dar um novo significado à gestão da Educação e à administração da Educação de um modo geral comprometidas com os desafios dos saberes necessários à construção da concepção de humanidade como comunidade planetária.

Gestão democrática da Educação é um termo que, historicamente, vem se afirmando no âmbito da administração da Educação e no estudo das instituições e organizações, incluindo as educacionais, como sinônimo de administração e que se *instala* no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação. Embora existam, na literatura, algumas discordâncias quanto à aplicação do conceito de gestão à Educação², hoje é preponderante seu emprego para exprimir a responsabilidade pela *direção* e pela garantia de qualidade da Educação e do processo educacional em todos os níveis do ensino e da escola.

A esse respeito, Sacristã (1995, p. 15) escreve sobre novos modos de entender a direção escolar afirmando que

a gestão escolar constitui uma dimensão da Educação institucional cuja prática põe em evidência o cruzamento de intenções reguladoras e o exercício do controle por parte da administração educacional, as necessidades sentidas pelos professores de enfrentar seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito mais imediato de seu desempenho e as legítimas demandas dos cidadãos de terem interlocutor próximo que lhes dêem razão e garantia de qualidade na prestação coletiva deste serviço educativo.

Superando a concepção taylorista/fordista, que foi a fonte dos estudos de administração da Educação servindo-lhes de norte por longas décadas, a gestão democrática da Educação constrói coletivamente, por meio da participação, a cidadania da escola de seus integrantes e de todos que nela, de alguma forma, participam, possibilitando o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no mundo. O modelo de administração da Educação baseado em uma estrutura verticalizada e rigidamente hierarquizada não abria espaços significativos para mudanças, participação ou criatividade. Nesse sentido, pensar e agir, planejar e executar eram duas instâncias separadas que se “retroalimentavam” segundo aquelas concepções, e exprimiam a conseqüência inexorável da separação entre concepção e execução, quando o trabalho era dividido entre lugares distintos e grupos de trabalho distintos (SILVA, 2002).

A gestão da Educação, hoje, ultrapassou essas formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos, sem contudo prescindir de alguns desses mecanismos, enquanto instrumentais necessários ao seu bom desenvolvimento e ao “bom funcionamento da escola”, mas, apenas enquanto instrumentais, a serviço dos propósitos decididos coletivamente e expressos no Projeto Político-Pedagógico da escola que cumpre sua função social e seu papel político-institucional. É consenso hoje que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão democrática um componente decisivo em todo o processo coletivo de construção do planejamento, organização e desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico e de um ensino de qualidade. Todavia, é realidade, ainda, que a compreensão teórico-prática da gestão democrática da Educação ainda está se fazendo, no próprio processo de construção do Projeto Político-Pedagógico e da autonomia da escola, que, embora já seja uma convicção e uma prática em desenvolvimento, ainda não é uma realidade da vida social e profissional. Há que reforçar esse valor, seus significados e suas práticas.

² Alguns autores consideram que é estranho e perigoso aplicar o conceito de gestão à Educação: uns vêem a gestão como uma forma de tratar os alunos e as suas necessidades como sistemas artificiais, burocracias e rotinas (OSBORNE, 1986), outros pensam que é uma capa que esconde a verdadeira realidade da vida escolar (BALL, 1989).

Todavia, a gestão da Educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção e desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico. A gestão da Educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive, e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o Projeto Político-Pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas.

Atividades

1. Quais são as principais questões que emperram uma gestão democrática da Educação na escola?

2. Como deve ser concebida a escola nas atuais condições do mundo do trabalho globalizado para que se possa exercer a gestão democrática da Educação?

3. Descreva todas as “medidas” que, na sua opinião, devem ser tomadas na escola para torná-la democrática e competente.

A gestão da Educação como realidade política: política educacional e formação para a cidadania

A escola, enquanto organização, tem sido considerada, nos últimos anos, objeto especial de atenção em todo mundo não apenas pelos estudiosos da área de organização e administração escolar, mas principalmente pelos “formuladores” das políticas educacionais.

Considerada, no passado, local de execução das decisões tomadas fora dela, e, portanto, percebida como cumpridora das normas uniformizantes do sistema de ensino, a escola passou a ser considerada entidade mais preparada para tornar realidade as pretendidas mudanças na Educação. Medidas de descentralização do ensino e de democratização da Educação, em implantação em diferentes países do mundo nas últimas duas décadas, trazem no seu bojo propostas de melhoria do ensino oferecido via autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, e fortalecimento das normas coletivas de definição de um projeto pedagógico capaz de conferir identidade própria ao estabelecimento de ensino.

Sabe-se que a escola constitui-se no *locus* para o qual afluem todas as crianças, jovens e adultos que aspiram à formação e à instrumentalização para a vida em sociedade, como o único canal responsável em fornecer o “passaporte” que os capacite à cidadania e ao mundo do trabalho. Essa assertiva já é considerada uma certeza incontestável para todos.

Ainda que muitas sejam as concepções sobre a relação entre Educação e sociedade, Educação e produção da existência ou Educação e atividade econômica, todas partilham de algumas questões indubitáveis a essa condição humana que constitui a razão de ser de toda instituição escolar: a formação humana do homem e da mulher em sua ampla dimensão, pessoal e profissional. Veja a seguir:

- :: A escola oferece um tipo de formação que não é facilmente adquirida em outro lugar.
- :: A escola é uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado, existindo para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso a esse saber (SAVIANI, 1991, p. 22).

- :: Essa formação abarca as dimensões científica, técnica, ética e humana que se constituem de elementos cognitivos (aprendizagem, ensino, habilidades, conhecimentos, capacitação, qualificação) e elementos atitudinais (socialização, disciplina, conduta, disposições).
- :: A passagem pela escola, assim como o desempenho desta com os alunos e alunas, isto é, o êxito ou o fracasso acadêmicos, tem influência relevante sobre o acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade. Vale dizer que, da formação que a escola propiciar e administrar, dependerá a vida futura de todos que por ela passarem.
- :: A escola é “*locus* de reprodução, e *locus* de produção de políticas, orientações e regras” (LIMA, 2002).
- :: A escola está inserida na chamada “sociedade global” onde violentas e profundas transformações no mundo do trabalho e das relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores à humanidade e, conseqüentemente, exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da Educação ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da Educação (FERREIRA, 2002).

Depreende-se daí que de uma boa ou má administração da Educação dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade.

Daí decorre a imensa responsabilidade da escola quanto à formação que propicia e da gestão em assegurar a exeqüibilidade dessa formação. Sabe-se que a escola não se encontra arbitrariamente desvinculada, e sim integrada a uma política educacional que lhe fornece direções. Por meio da gestão da Educação coloca-se em prática, concretiza-se diretrizes emanadas pelas políticas que, ao fornecerem o norte, estabelecem parâmetros de ação e, de forma dominante, determinam o tipo de mulher e de homem que devem ser formados. Todavia, a gestão da Educação não só coloca em prática as diretrizes emanadas, como também interpreta e subsidia as políticas públicas na trama conturbada das relações econômicas, políticas e sociais globais que atravessamos. Nesse sentido, a relação entre sociedade, Educação/formação, políticas educacionais e gestão da Educação é intrínseca e forte, e necessita ser ressignificada no contexto das determinações que se põem a cada “minuto histórico”. Dessa forma, a gestão da Educação assume, mais do que nunca, o papel fundamental na condução do ensino e da Educação. Sua importância torna-se cada vez maior na interdependência dessas relações, o que nos incita a ressignificar seus conceitos a fim de garantir as possibilidades de, efetivamente, assegurar o “passaporte” para a cidadania e para o mundo do trabalho.

A análise das possibilidades da administração da Educação como prática educacional destinada não à manutenção, mas à construção coletiva e organizacional da instituição educativa vinculada ao projeto de escola, tem como referencial o contexto global e as teorias contemporâneas que valorizam a potencialidade e a capacidade participativa do ser humano. Ressignifica o valor da prática administrativa da Educação, conferindo à gestão da Educação uma práxis que tenderá a superar, nas organizações educacionais, as fraquezas institucionais e humanas que resultam em exclusão, desigualdades e injustiças.

Pensar e compreender a gestão da Educação (como realidade política), a política educacional e a formação para a cidadania vai exigir que se discuta a questão da cultura escolar e que se entenda o que é ser cidadão.

Oriundo do campo da administração empresarial, o conceito de cultura organizacional se mostra adequado à análise da escola, na medida em que, privilegiando os elementos relacionais e simbólicos, permite superar a percepção burocrática da unidade de ensino, limitada à consideração de suas estruturas formais e da sua ordenação racional, trazendo à consideração os fatores humanos

integrantes da gestão escolar. Nesse sentido, a escola será concebida como um sistema sociocultural constituído de grupos relacionais que vivenciam códigos e sistemas de ação. Essa percepção aponta intencionalmente para uma nova visão de organização escolar, por meio da qual a escola passa a ser concebida como uma cultura.

A palavra cultura, que engloba uma variedade de sentidos, é entendida aqui, na perspectiva da antropologia cultural, como o domínio do simbólico. Tal domínio é constituído por crenças, concepções, valores, ritos e artefatos, historicamente constituídos de um processo dinâmico de construção e reconstrução, pelo qual os seres humanos estabelecem as bases de sua existência.

Dessa forma, a cultura pode ser entendida como o elo que une sistemas simbólicos, por meio da reapropriação e reinterpretação daquilo que constitui a memória social. É por meio desse processo de reapropriação e reinterpretação que as normas, regras e estatutos gerados e impostos pelos sistemas de ensino são relativizados e adaptados à realidade de cada escola. Por esse processo, a unidade escolar é, ao mesmo tempo, reprodutora das normas e determinações vindas de fora e criadora de seu próprio repertório de normas e valores, numa dinâmica realidade política contínua, que constrói e reconstrói a política educacional oficial por meio da construção coletiva da cultura escolar e da formação para a cidadania.

Para Perrigrew (1996), a cultura organizacional é constituída na sua base por um conjunto de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais a organização conduz seus negócios e que se expressam nas estruturas, nos sistemas, nos símbolos, mitos e padrões de recompensa dentro da organização. Dessa forma, pode-se dizer que a cultura escolar significa o modo como as coisas se dão no interior da escola.

A cultura da organização tem como função básica resolver os problemas fundamentais do grupo, assegurando sua sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e a integração de seus processos internos, para garantir a continuidade e sobrevivência do mesmo. Ao fazer isso, ela contribui para a redução dos níveis de ansiedade no interior da organização, proporcionando mais segurança para todos os atores.

É importante compreender que uma organização – a escola – não nasce como cultura, mas se transforma em cultura ao longo de sua história. Daí a importância da formação da consciência política comprometida com a formação da cidadania. O processo de construção da cultura organizacional – ou da cultura organizacional escolar – se faz por intermédio do compartilhamento e da aprendizagem coletiva de construção de um “modelo” de pensamentos, crenças, sentimentos e valores que passam a ser assumidos e desenvolvidos pelo conjunto de atores da escola.

A escola constitui um organismo social, vivo e dinâmico, uma cultura que não se reduz ao somatório de salas de aula onde os professores são individualmente responsáveis pelo trabalho pedagógico que desenvolvem. A constituição da escola é tecida por uma rede de significados que se encarrega de criar os elos que ligam passado e presente, instituído e instituinte, e que estabelece as bases de um processo de construção e reconstrução permanentes.

Portanto, a cultura é algo que se constrói no interior da unidade escolar, como resultado das relações entre os fatores endógenos e exógenos à escola. Ela constitui uma variável dependente das condições que entram em jogo na organização e funcionamento internos da escola e é influenciada pelos seus contextos social, político, econômico e cultural.

Pode-se dizer, então, que qualquer mudança na escola exige tempo e esforço, dedicação e disciplina. Requer, sobretudo, a construção partilhada de uma nova ordem que se prove mais adequada e mais efetiva, e que garanta a segurança e a satisfação de todos os atores da escola: alunos, professores,

funcionários e pais. Trata-se de formular uma nova cultura da escola, o que supõe a substituição de muitas crenças e valores que até então orientaram a ação pedagógica por outras mais condizentes com o momento histórico vivido. Trata-se de, ao formular uma nova cultura, construir e elaborar uma nova política educacional efetivamente comprometida com a formação para a cidadania. Mas como fazer isso? A partir de que perspectiva?

Numa perspectiva utópica, que é mais forte que as ideologias, porque não tem nada a esconder. A perspectiva utópica propõe o retorno à comunidade onde surgiu a escola, visando à formação para a cidadania. Para realizá-la, é preciso que a comunidade a defenda como defende o acesso aos eletrodomésticos, ao transporte, ao esgoto, ao asfalto, à moradia, ao trabalho, a fim de que por meio da escola e da Educação os indivíduos possam se tornar, efetivamente, cidadãos.

Mas, e o que é ser cidadão?

Ser cidadão é ter direito à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei: em resumo, ter direitos civis. É, também, participar no destino da sociedade, votar e ser votado, ter direitos políticos e sociais como participação do indivíduo na riqueza coletiva: o direito à Educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, a uma velhice tranqüila. Cidadania é um conceito histórico, isto é, significa que seu sentido varia no tempo e no espaço. É muito diferente ser cidadão na Alemanha, nos Estados Unidos e no Brasil, não apenas pelas regras que definem quem é ou não titular da cidadania (por direito natural ou de sangue), mas também pelos direitos e deveres que caracterizam o cidadão em cada um dos Estados nacionais contemporâneos.

Historicamente, a cidadania instaura-se a partir dos processos de luta que culminaram na Declaração dos Direitos Humanos, dos Estados Unidos da América do Norte, e na Revolução Francesa. Esses dois eventos romperam o princípio de legitimidade que vigia até então, baseado nos deveres dos súditos, e passaram a estruturá-lo a partir dos direitos do cidadão. Desse momento em diante, todos os tipos de luta foram travados para que se ampliasse o conceito e a prática de cidadania e o mundo ocidental o estendesse para mulheres, crianças, minorias étnicas, sexuais e etárias. Nesse sentido, pode-se afirmar que, na sua acepção mais ampla, cidadania é a expressão concreta do exercício da democracia (PINSKY; PINSKY, 2003).

Depreende-se daí que só numa escola onde se pratique e viva a gestão democrática é possível, efetivamente, formar para a cidadania, por meio da socialização dos conteúdos da cultura erudita trabalhados cientificamente com os alunos. A escola, portanto, para onde todas as crianças, jovens e adultos que aspiram à formação e à instrumentalização para a vida em sociedade afluem, é o único canal responsável em fornecer o “passaporte” que os capacite à cidadania e ao mundo do trabalho, e também o *locus* precioso para a formação humana que só será completa se estiver alicerçada no conceito e no exercício da cidadania.

Portanto, a questão essencial da escola hoje refere-se à qualidade da formação. E a qualidade está diretamente relacionada aos projetos das próprias escolas que são muito mais eficazes na conquista dessa qualidade do que grandes projetos vindos de fora e estranhos à realidade e às demandas da sociedade.

Sendo a organização da escola produto da criação humana, não é ilusório, mas factível, acreditar que do empenho coletivo em direção a uma sociedade mais justa e mais humana possam ser criadas novas formas de organização, novas escolas onde caibam todos e onde se realize um ensino de qualidade. Mas como? É só querer fazer, começar e fazer acontecer! Para isso é necessário estudar, estudar e estudar muito e sempre para não improvisar a Educação e a sua gestão.

Atividades

1. Pesquise em dicionário e livros específicos sobre os temas abaixo relacionados:

a) política educacional

b) cidadania

c) comunidade

d) gestão da Educação

e) realidade

f) contexto

2. Como você compreende, agora, o que é “cultura escolar”?

Gestão e organização do trabalho pedagógico: políticas públicas e projeto pedagógico

Se foi definido que gestão da Educação é a tomada de decisões conscientes sobre o que fazer a partir de objetivos definidos, necessário se faz entender que toda a tomada de decisões é um pensar e um ato político, porque implica em escolhas que se faz entre opções existentes e escolhas que se faz a partir de aonde se quer chegar. O horizonte, portanto, o norte do processo, é que vai orientar todas as ações e tomadas de decisões.

Os artigos 12, 13 e 14 da Lei 9.394/96 que “estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional” apontam, de maneira enfática, a importância da gestão democrática para a Educação, tornando parceiros, nessa empreitada, estabelecimentos de ensino (art. 12), docentes (art. 13) e sistemas de ensino (art. 14). É, portanto, uma determinação política da Carta Magna da Educação que foi resultado de uma longa construção política dos segmentos da sociedade civil que reivindicaram e lutaram por tornar a nova Lei de Diretrizes e Bases uma *lei comprometida com a democracia e com a cidadania*.

Em termos operacionais, a formulação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) de uma unidade escolar apresenta-se como desafio urgente e necessário, tanto em razão das necessidades sociais que as comunidades às quais as escolas servem apresentam, quanto como um espaço instituído onde o novo nexos da educação brasileira busca abrigo. Assim, o PPP é um ensaio de leitura do contexto sócio-político-econômico-cultural da comunidade local e da “comunidade global”, e precisa estar diretamente relacionado às necessidades que esta apresenta, em especial, no que se refere às questões relativas à preparação para o trabalho e ao mundo do trabalho, de empregabilidade e de vinculação entre teoria e prática.

Em termos operacionais, o PPP, enquanto expressão política das necessidades sociais e expressão política da Lei Maior, e considerando a estrutura e funcionamento da unidade escolar, tem como ponto de referência, documento-base, a maneira como se dispõe a organização interna e a fisionomia da instituição. Ele delinea a identidade da escola e é o documento-fonte/instrumento das políticas educacionais em ação na escola. Por isso é necessária a organização do trabalho pedagógico a partir de objetivos precisamente expressos e conteúdos sistematizados. Essas decisões, que são tomadas pelo conjunto da comunidade escolar, isto é, coletivamente, vão garantir a política educacional e a qualidade do ensino.

Nesse sentido, a gestão democrática da Educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

Voltada para um processo de decisão baseada na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso, a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta?

Porque o concreto (do latim *cum crescere*), quer dizer crescer com, significa “nascer com”, é o que “nasce com” e que “cresce com o outro”. Esse caráter de origem – genitor – é o horizonte de uma nova cidadania em nosso País, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares. Afirma-se, dessa forma, a escola como espaço de construção e organização democrática do trabalho pedagógico, respeitando o caráter específico da instituição escolar como “o lugar por excelência” de ensino–aprendizagem.

O “crescer com” significa, em primeiro lugar, aquilo que Aristóteles, na política, fala do cidadão, como sendo aquele que é capaz de exercer o poder. Todavia, este só aprende a exercer o poder se aprendeu a obedecer enquanto cidadão não-ocupante de um cargo de poder. O exercício de uma liderança implica em alguém que deve se responsabilizar por atos de deliberação e de decisão. Mas, no espírito da Constituição e do movimento que a gerou, essa liderança é colegiada e democrática. Trata-se, pois, da ponte entre o indivíduo e um colegiado, entre a tomada de decisão e a participação em cujas bases encontra-se o diálogo como método e como fundamento. Isto é,

[...] pensar e definir gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseadas na solidariedade, e nos valores humanos que compõem o constructo ético da vida humana em sociedade. E, como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, quando o reconhecimento da infinita diversidade do real se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros (FERREIRA, 2000, p. 172).

Esta é a indicação e a provocação trazida pelos artigos 12, 13 e 14 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e a incitação a um trabalho coletivo, articulado e dialogal. Nesse sentido a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada. E, é nesse sentido que a gestão democrática da Educação impõe a questão dos fins da Educação e que foi tão bem expressa no artigo 205 da Constituição Federal (CF): “A Educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

A CF expressa a escolha por um regime normativo e político, plural e descentralizado em que se cruzam novos mecanismos de participação social com um modelo institucional cooperativo que amplia o número de sujeitos políticos capazes de tomar decisões. Tais mecanismos são: a *cooperação*, que exige entendimento mútuo e a *participação*, que supõe a abertura de novas discussões, de deliberação e de novas decisões. E, assim, o campo educacional propugnou a inclusão do princípio da gestão democrática na Constituição.

A gestão democrática, hoje, enquanto expressão política da norma constitucional e da LDB, está vinculada à formação da cidadania, por meio da construção coletiva do PPP. Todavia, a construção da cidadania envolve um processo de formação de consciência pessoal e social, e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres. A realização se faz por meio das lutas contra as discriminações, da abolição de barreiras segregativas entre indivíduos e contra as opressões e os tratamentos desiguais, isto é, pela extensão das mesmas condições de acesso às políticas públicas e pela participação de

todos na tomada de decisões. É condição essencial da cidadania reconhecer que a emancipação depende fundamentalmente do interessado, uma vez que, quando a desigualdade é somente confrontada na arena pública, reina a tutela sobre a sociedade, fazendo-a dependente dos serviços públicos.

O papel da comunidade não é substituir o Estado, libertá-lo de suas atribuições constitucionais, postar-se sob sua tutela, mas se organizar de maneira competente para fazê-lo funcionar. Surge daí a necessidade da cidadania que vai determinar a qualidade do Estado. Nesse sentido, comunidade não é apenas um *locus* geográfico espacial, mas uma categoria da realidade social, de intervenção social nessa realidade, assim como o abandono da postura, até então predominante na cultura, que é a de esperar pela ação do Estado como uma obrigação, e criticá-lo pelo não-cumprimento ou pela omissão (GOHN, 1994).

A partir do exposto acima é possível elencar alguns aspectos norteadores para a organização do PPP de uma instituição e, a partir daí, organizar o trabalho pedagógico.

- :: Todo projeto pedagógico é Projeto Político-Pedagógico, na medida em que não se faz senão contextualizado a partir do diagnóstico da realidade em que se insere a unidade escolar.
- :: O PPP nasce de uma intencionalidade declarada, isto é, nasce com um propósito que é assumir uma ou mais categorias de análise, capaz(es) de favorecer a compreensão sobre a realidade; não é espontânea no sentido ingênuo do termo, embora possa (e até deva) acontecer respeitando o ritmo mais ou menos certo de seu lugar de origem, a instituição.
- :: Ao se organizar, o PPP configura a identidade da unidade escolar, valendo-se para isso de instrumentos para diagnósticos interno e externo da comunidade.
- :: Ao se desencadear, não apenas ao final, mas durante o processo de sua feitura, o PPP vai se apresentando não só como documento-referência, mas também como experiência concreta para a ação da escola.
- :: A elaboração do PPP da instituição questiona as bases da ação administrativa, docente e discente e culmina por exigir uma nova atitude escolar em todos os níveis da instituição, desde as estruturas relativas ao gerenciamento maior até, e principalmente, a organização do trabalho de sala de aula.
- :: Esse processo gradativo e natural que se organiza vai, também, pouco a pouco descortinando a necessidade da indissociabilidade teoria/prática, num exercício propiciatório à reflexão crítica e que visa comprometer todos os sujeitos sociais com os problemas da Educação e, por extensão, da comunidade.
- :: Ao mesmo tempo, o clima democrático que se faz necessário instalar, acelera o processo participativo que, dialeticamente, alimenta a experiência de cidadania, fundamentais para superar o espírito individualista e autoritário presente na sociedade e em muitas instituições escolares.

Nessa via de raciocínio, vale lembrar que o projeto pedagógico não pode restringir-se às discussões e reflexões. Esses procedimentos deverão anteceder e oferecer elementos para a tomada de decisão, pois tratam do plano de ação do coletivo. A coordenação exerce uma função imprescindível nesse âmbito, pois tem a tarefa de (co)ordenar as ações do coletivo com o objetivo de registrar os resultados do processo reflexivo e as decisões tomadas, garantir que os encontros para as discussões, análises, reflexões e estudos não se percam no esquecimento, caso não sejam sistematizadas e formalizadas com base no coletivo.

Assim, a legitimidade de um PPP advém, exatamente, de seu caráter de singularidade, porque é resultado de uma “leitura” que os sujeitos sociais fazem da instituição escolar e de seu entorno e se traduz em ações de interferência sobre ela igualmente singulares. Todavia, com essa singularidade se completa o caráter de totalidade expresso pelas diretrizes políticas emanadas e interpretadas à luz das teorias da Educação no contexto da contemporaneidade.

Atividades

1. Conceitue “comunidade local” e “comunidade global”, estabelecendo os nexos entre elas.

2. Procure na Lei 9.394/96 os artigos 12, 13 e 14, e com suas palavras examine-os e explique, o que eles determinam, elencando possíveis “tomadas de decisão” para o cumprimento dessas políticas públicas, com a melhor qualidade.

Gestão da Educação e as políticas de formação de profissionais da Educação

A Gestão da Educação e a formação de profissionais da Educação necessitam ser examinadas no contexto da reforma educacional no Brasil, assim como a formação do administrador da Educação no curso de Pedagogia, face às mudanças que ocorrem no campo da formação dos profissionais da Educação Básica, a partir dos desdobramentos da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Os nexos entre a administração da Educação, as políticas educacionais e a formação de profissionais da Educação são de primeira grandeza, pois entende-se a Gestão da Educação como uma ação social de apoio à prática educativa, e a política como uma fixação de valores, constituindo declarações operacionais para o exercício de uma prática competente e reflexiva. Dessa forma, tratar da administração da Educação no âmbito das políticas que a norteiam e configuram a cidadania de seus atores, exige que se analise e se reflita sobre a formação de profissionais da Educação, que a dirigem e formam os homens e mulheres brasileiros (FERREIRA, 2003).

É incontestável a centralidade da gestão nas reformas educacionais na maioria dos países da América Latina. Em quase todos, essas reformas configuraram uma nova organização nos sistemas de ensino e nas escolas, contemplando estratégias de descentralização com vistas à melhoria da qualidade da Educação. Os governos da região admitem, de modo geral, que o sucesso na condução dessas reformas depende, em parte, das formas de implementação da gestão em nível macro e nas unidades escolares.

No Brasil, o assunto da gestão do sistema educacional ganhou maior relevância no processo de formulação do *Plano Decenal de Educação para Todos* (1993-2003), ocasião em que os problemas concernentes à profissionalização dos gestores estiveram em foco. Essa preocupação, vale ressaltar, fundamentava-se principalmente na necessidade de atender às orientações estabelecidas na V Reunião do Comitê Regional Intergovernamental do Projeto Principal de Educação (Promelac V), realizada em Santiago do Chile, em junho de 1993. Uma das teses centrais aprovadas então pelos Ministros da Educação

das Américas, integrantes deste Comitê, foi a de “Profissionalizar a ação nos Ministérios de Educação e em outras administrações educativas”.¹

Nesse contexto, entendeu-se a profissionalização como o desenvolvimento sistemático da Educação, fundamentado na ação e no conhecimento especializados, de maneira que a tomada de decisões a respeito do que se aprende, sobre o que se ensina e sobre a organização mais adequada a estas práticas estejam de acordo com:

- :: o progresso dos conhecimentos científicos e técnicos, de modo que as ações realizadas estejam fundamentadas na acumulação e na aplicação de conhecimentos, sejam eles específicos ou polivalentes;
- :: o quadro de responsabilidades preestabelecidas, de modo que as ações sejam executadas com pleno conhecimento do que delas se espera e que, conseqüentemente, possam ser submetidas normalmente à avaliação de resultados por parte dos superiores, dos pares, dos próprios envolvidos ou da comunidade;
- :: os critérios éticos que regem a atividade, de modo a aumentar a responsabilidade individual, a confiança da comunidade e a credibilidade da profissão; e
- :: os diversos contextos e características culturais, que são os que dão sentido e conteúdo específico às ações (CASASSUS, 1994).

Essa primazia da escola insere-se no quadro mais amplo do modelo educacional hegemônico que prevalece na América Latina, cuja ênfase volta-se para o nível básico dos sistemas de ensino. A inscrição desta agenda no debate internacional é devida aos próprios organismos internacionais que consideram a Educação o “eixo motor de um processo de transformação produtiva com equidade”, como ficou demonstrado na Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada no ano de 1990, em Jontien (Tailândia). Como se sabe, nessa ocasião, elaborou-se a *Declaração Mundial de Educação para Todos* e a estratégia para satisfazer as Necessidades Básicas de Aprendizagem, que passaram a ser o referencial para as políticas educacionais na América Latina e no Caribe.

Dentro desse marco de referências, foram propostas linhas de ação, inclusive voltadas para a formação continuada dos profissionais da Educação básica. Assim, propugnava-se a *capacitação de dirigentes*², considerando-se que a qualidade da Educação básica exigia competências gerenciais para promover, de forma eficiente e criativa, a integração dos esforços das equipes de trabalho em função de determinados objetivos. O Ministério pretendia apoiar o desenvolvimento de projetos que propiciassem o progresso dessas habilidades, especialmente as que objetivavam a instrumentalização de diretores para gerir escolas de forma autônoma.

Para dar suporte a essa ação, previa-se o fortalecimento dos órgãos centrais do sistema de ensino básico responsáveis pelo planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos programas de melhoria do desempenho de professores e gestores escolares. Isso deveria ser possibilitado pela implementação de programas de capacitação desses quadros e pelo desenvolvimento de tecnologias na área, por iniciativa do próprio Ministério ou em parceria com as secretarias de Educação, universidades ou entidades que as representam: Consed (Conselho Nacional de Secretários de Educação), Undime (União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação) e Crub (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras).

¹ PROMELAC V. **Recomendación**: informe final. Santiago de Chile: Unesco, Junio, 1993.

² BRASIL. MEC/SEF. **Diretrizes Gerais para a Capacitação de Professores, Dirigentes e Especialistas da Educação Básica**. Brasília, 1993. v. 1.

Kuenzer (1999 p. 175), que desenvolve pesquisas para identificar as mediações entre as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho e as novas demandas da escola em todos os níveis,³ já chamava a atenção para a necessidade de criar uma “formação mais rigorosa, com sólidos fundamentos gerais, comum a todos os professores do Ensino Médio e Profissional”. Essa formação, em sua ótica, deveria contemplar os seguintes eixos:

- :: contextual, articulando os conhecimentos sobre Educação, economia, política e sociedade, e suas relações, tomadas em seu desenvolvimento histórico;
- :: institucional, contemplando as formas de organização dos espaços e processos educativos escolares e não-escolares;
- :: teórico-prático, integrando os conhecimentos relativos a teorias e práticas pedagógicas, gerais e específicas, incluindo cognição, aprendizagem e desenvolvimento humano;
- :: ético, compreendendo as finalidades e responsabilidades sociais e individuais no campo da Educação, em sua relação com a construção de relações sociais e produtivas segundo os princípios de solidariedade, da democracia e da justiça social;
- :: investigativo, comprometido com o desenvolvimento das competências em pesquisa, tendo em vista o avanço conceitual na área da Educação.

Com efeito, as novas demandas sociais e educacionais cada vez mais evidenciam a necessidade uma de sólida formação teórico-prática dos profissionais da Educação para enfrentar os desafios e problemas de suas áreas específicas de atuação.

As inúmeras transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e na sociedade em geral, e as mudanças que se processam nos sistemas de ensino e nas escolas têm posto em evidência o papel essencial da gestão. Compreendê-la em seu contexto histórico constitui um aspecto essencial nos cursos de Pedagogia e, também, nos demais cursos de licenciatura, tendo em vista que a escola e as outras instâncias do sistema educacional constituem o espaço primordial de atuação do profissional da Educação. Por essa ótica, considera-se necessária a inclusão dessa temática no currículo, de forma a propiciar a problematização das relações entre processos produtivos e sociais, as mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho, as novas exigências postas para a Educação e os projetos pedagógicos que vêm sendo construídos. Isso pela compreensão que se tem de que os egressos desses cursos com base na docência provavelmente irão atuar nas escolas e nas demais instâncias do sistema educacional, ou mesmo em outros espaços educativos que supõem atividades de gestão, requerendo, portanto, uma visão ampla e crítica da gestão educacional, além de competências específicas e de instrumentalização para essa atuação.

É importante dizer que o aprofundamento de estudos, bem como a pesquisa nessa temática têm seu espaço próprio no curso de Pedagogia. A atuação do profissional da Educação no campo da gestão requer o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades que precisam ser tematizadas e experienciadas no decorrer do programa de formação, articulando teoria e prática de forma sistemática. Nessa perspectiva, um curso de Pedagogia que enfatiza essa formação precisa contemplar pelo menos três dimensões ou níveis inter-relacionados.

Um primeiro nível voltado para a discussão dos marcos teóricos que esclareçam:

³ Consultar KUENZER, A. Z. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão /n: FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998. p. 33-58.

- :: o entendimento das políticas educacionais no contexto sócio-político-cultural que as engendram, bem como de seus desdobramentos nos diversos níveis e instâncias do Poder Público, visando à instrumentalização para a intervenção no plano político, pedagógico e curricular;
- :: o entendimento da escola como construção histórica e sociocultural e, portanto, em permanente mudança; e
- :: o entendimento dos parâmetros que orientam os processos de gestão educacional, considerando as relações entre o mundo do trabalho, da cultura e as relações sociais.

O segundo nível contemplaria o desenvolvimento da capacidade de interlocução entre os diferentes atores do campo educacional, na construção de processos pedagógicos nas instituições educacionais ou nos movimentos sociais, pautados pela ética e pelo compromisso com a democratização das relações sociais. A aproximação da realidade educativa com as diversas ciências, desde o início do curso, é condição para pensar o real concreto e tomar esta realidade como permanente fonte de estudo, pesquisa e intervenção pedagógica democrática.

O terceiro nível possibilitaria a aproximação da discussão teórica sobre o planejamento e a gestão dos sistemas de ensino, com vistas à compreensão e à apropriação de instrumentais metodológicos e tecnológicos passíveis de serem utilizados nas instituições escolares e não-escolares, como elementos internos de apoio ao diálogo, à interação e à articulação dessas instâncias com os movimentos da sociedade civil (AGUIAR, 2002).

Todavia, dada a complexidade das realidades social e educacional brasileiras, a articulação desses níveis no processo formativo ainda pode ser considerada insuficiente. É fundamental inserir, nessa formação, oportunidades de vivência em situações que, de forma intencional, induzam à problematização do trabalho pedagógico e da gestão, com caráter coletivo e interdisciplinar. A postura investigativa do profissional de Educação deverá ser marcante nesse processo, contribuindo para a ampliação do conhecimento na área.

Hoje, mais do que nunca, a demanda por profissionais da Educação – que, tendo como base de formação a docência, são capazes de assumir outras tarefas no campo pedagógico – indica o fortalecimento dos cursos de Pedagogia e a formação de qualidade do profissional da Educação.

Uma prática de gestão comprometida com a formação de brasileiros fortes e capazes de dirigir seus destinos – os destinos da nação e os do mundo –, tem que possuir a força do conhecimento, emancipação que possibilita o equilíbrio da afetividade nas relações, a competência em todas as atividades e a riqueza firme do caráter que norteia as ações (FERREIRA, 2003, p. 113).

Esses são os princípios científicos, técnicos e éticos que devem nortear as tomadas de decisão dos profissionais que formam profissionais da Educação.

Atividades

1. Na sua opinião, o que vem a ser um bom profissional da Educação?

2. Discorra sobre os eixos de Kuenzer aos quais o texto se refere.

3. Para você o que é ser:

a) professor?

b) gestor?

c) coordenador pedagógico?

A administração da escola: o que vem a ser?

O que vem a ser administrar uma escola?

Quem já não se perguntou? Quem, entre os educadores, já não se viu apostando nas possibilidades de uma renovação nos métodos de gestão escolar que compensassem as falhas do sistema educacional, confrontassem as políticas governamentais e “salvassem” a escola, recuperando-a plenamente aos olhos da comunidade? Quem já não se surpreendeu divagando sobre a necessária, mas difícil reposição da escola em geral e da escola pública em particular, nesses tempos que parecem banalizar a crise da escola realmente existente em nome de uma ideologia que hipervaloriza a Educação escolar como caminho mais adequado para o êxito profissional?

Vive-se, hoje, em uma época de paradoxos e poucas certezas. É quase impossível visualizar saídas que não passem pela edificação de um consistente sistema educacional e pela reinvenção da escola. Valoriza-se a escola que não se tem – a escola em si – em nome de convicções filosóficas e ético-políticas, mas também porque a sociedade informatizada que se anuncia como “sociedade inteligente” sancionou a Educação como chave do futuro e plataforma para uma efetiva reforma cultural. Critica-se a escola que existe porque ela expressa muito mais o passado que deploramos do que o presente que nos desafia, porque a escola que temos não parece reunir condições de enfrentar esta época de transição e rupturas, de paradoxos e incertezas. Criticamos a escola que temos porque enxergamos nela o resultado vivo de políticas casuísticas, praticadas nos últimos anos, tendo como norte a idéia do “ajuste” e da reforma administrativa. Criticamos a escola existente porque a vemos como o resultado vivo da incapacidade social de se interessar ativamente pela escola, defendê-la e brigar por ela.

Estamos cansados da escola que temos porque a escola é um espaço de confusões e expectativas mal-dimensionadas, seja por parte de professores e alunos (que já não parecem mais falar a mesma língua ou respeitar o mesmo “pacto”), seja por parte dos pais e das famílias, que esperam tudo da escola, até mesmo uma oferta de *disciplina* e *Educação* que deveria decorrer da própria dinâmica familiar.

Podemos criticar a escola existente, mas temos excelentes motivos para defendê-la, para dedicar a ela o melhor de nossos esforços, para convertê-la não só em nosso objeto de estudo e trabalho mas numa causa ampla, generosa, democrática.

Que a escola está em “crise” e em busca de uma nova identidade é algo consensual, porque a sociedade está em crise e a escola reflete a crise da sociedade. Trata-se de um consenso que aponta para outro: precisamos reformar a escola e o sistema educacional, tanto quanto precisamos de novas políticas e de novos incentivos para a Educação. Ou seja, estamos convencidos de que precisamos mobilizar energias para dinamizar a escola e a Educação tanto a partir de dentro quanto a partir de fora: dar mais espaço para professores e alunos, responsabilizarmo-nos mais, estimular o controle democrático da comunidade, tornar a escola (e aqui particularmente a escola pública) um valor nacional, brigar para modificar o peso relativo da política educacional frente às demais políticas governamentais, em particular a política econômica e financeira. Em outros termos, diante da escola ergue-se o desafio de refundar uma série de contratos: o contrato entre os educadores (e entre eles e os estudantes), o contrato entre a escola e a sociedade (as famílias) e, por sobre estes, o contrato entre a escola e o Estado (os governos).

Quando nos colocamos como agentes da gestão escolar e educacional, tendemos a atuar muito mais como “administradores” do que como “dirigentes”: temos dificuldade de nos qualificar como líderes que mobilizam recursos humanos, políticos e ideológicos para uma transformação substantiva; tudo nos convida e nos incentiva a trabalhar como técnicos que manuseiam cifras e tecnologias destinadas a baratear ou a “otimizar” o ensino, a rotina administrativa, as funções docentes, os currículos, as grades e as seriações.

Além do mais, como somos filhos do tempo, tendemos a admitir que talvez o “mercado” possua mesmo o que a ideologia da época apregoa: racionalidade, eficiência, agilidade, até mesmo “justiça distributiva”. Por isso, e levando em conta que a própria Educação tornou-se também, em boa medida, uma “mercadoria”, tendemos a achar que os métodos de gestão desenvolvidos no mercado devem ser rapidamente assimilados pela gestão da escola pública.

Acontece na Educação o mesmo que em todos os ramos da administração pública: uma lenta, temerosa e nem sempre consciente entrega aos parâmetros do mercado. Meio sub-repticiamente e com menos convicção, também achamos que não podemos esperar muito mais coisas do Estado, que a hora é não só do mercado, mas também da “sociedade civil”, das organizações não-governamentais, do público não-estatal. Por trás de tudo, uma tendência se afirma: estamos tendo dificuldade para pensar o Estado como expressão de uma comunidade ético-política, como um campo de direitos de cidadania e oportunidades de convivência, como espaço de afirmação de uma pólis.

Devemos ir além daquilo que é imediatamente administrativo. É inegável que temos problemas de gestão, mas eles são problemas subordinados, que não têm umnexo particularmente significativo. Precisam ser pensados e enfrentados como realmente são, postos em seu devido lugar e em sua justa dimensão. Os grandes problemas da escola e da Educação estão numa fronteira situada bem além da gestão em sentido estrito.

Nosso grande tema parece ser: administrar bem a escola, sem dúvida, mas acima de tudo dirigir e governar a escola. Seja como for, a idéia de que estamos obrigados a aceitar imposições econômicas ou tecnológicas é seguramente uma péssima maneira de pensar as difíceis questões com que nos deparamos. Admitir o fatalismo é deixar para trás algumas das nossas qualidades mais inerentemente humanas (a da ousadia e a da criatividade, por exemplo), é arquivar o pensamento crítico, é relegar grupos e indivíduos ao campo das condutas passivas ou quando muito meramente reativas. O fatalismo passa por cima do fato de que somos, afinal, animais políticos: seres preparados para o diálogo, para a convivência criativa e para a invenção de opções.

Nossos problemas – e, por extensão, as soluções que viermos a conceber para eles – estão relacionados a muitos aspectos, sobretudo a política. Em primeiro lugar, ligam-se fortemente a decisões governamentais: dependendo de quem estiver comandando os governos, dependendo das alianças que governam e dos vínculos sociais dos governos, os problemas tenderão a se estender ou a se abreviar, as soluções serão mais ou menos generosas. Em segundo lugar, relacionam-se com correlação de forças, dependem de como as forças que disputam os espaços na sociedade se colocam umas diante das outras. Relacionam-se, em terceiro lugar, com a capacidade social de lutar e manusear recursos de poder, dentre os quais está a capacidade de se organizar e de apresentar projetos, portanto, de desenhar futuros e pressionar para viabilizá-los. Em quarto lugar, relacionam-se com institucionalidade política, com a maneira como as comunidades estruturam aqueles arranjos legais e normativos que fornecem parâmetros para as disputas sociais e “civilizam” os conflitos entre grupos e classes, tornando razoável o estabelecimento de algum “pacto” social, a fixação de patamares de justiça, o controle do Estado, e assim por diante. Por fim, e sobretudo, relacionam-se com disposição ética para conviver e encontrar formas acordadas de fazer com que o conflito, as contradições e as diferenças sociais operem como dínamos da vida coletiva, enriquecendo-a ao invés de dilacerá-la.

Tais processos de complicação estrutural e cultural da política são amplificados pelo fato de que vivemos num mundo modelado por um pensamento – o neoliberalismo – que glorifica o mercado e é estruturalmente egoísta e anti-social. No fundo, o neoliberalismo retém e radicaliza o lado mais pobremente utilitário do liberalismo econômico (cuja moral estabelece que a vida deve se orientar pela permanente satisfação dos desejos enquanto desejos, isto é, em si mesmos), deixando à parte a dimensão ética do liberalismo político, que trata a liberdade como fator de promoção de formas superiores de vida moral. O neoliberalismo “economiciza” o liberalismo, mostrando-se incapaz de defender e promover os próprios instrumentos que não atrapalhem a livre vontade individual e as “organizações sociais”.¹

Em uma época tão fortemente tecnológica, isto é, tão tomada pela razão instrumental, pela inovação e pela idéia de que as tecnologias são um fator de progresso e bem-estar, não se cansa de repor uma velha discussão, que nos inquieta mesmo quando vem à tona de modo velado e contido. Devemos nos voltar predominantemente para o mercado e para o trabalho? O que devemos almejar: ter entre nós bons profissionais ou bons cidadãos? Temos porque temer o império da técnica e da tecnologia, e nessa medida inventar formas sociais para controlar esse império, ou a técnica e a tecnologia são valores em si, recursos inofensivos, diante dos quais não há o que temer e só se abrem perspectivas positivas?

O império da técnica é o reino dos *experts*, membros de uma “elite” dotada de conhecimentos específicos que não teriam como ser possuídos por nenhum outro grupo ou pessoa da sociedade. Tais especialistas arvoram-se à própria administração da inteira vida pública e com isso expressam bem o roubo de um protagonismo: a sociedade é vista como já não podendo mais dispor nem de suas necessidades (ela não saberia do que necessita) nem dos meios de satisfazê-las. Em suma, a política deixa de ser uma prática ao alcance de todos e colada ao interesse de todos, o espaço onde se desenham projetos de sociedade, e se torna o lugar onde se batem propostas de solução, concebidas como “tecnicamente” razoáveis.

¹ Tal atitude é negativa diante da política, porém, não se espalha de modo uniforme pelos vários grupos sociais. Concentra-se, sobretudo, nas “elites” e particularmente na classe média. É aí – e não entre as grandes massas da população, que vivem a política e a decepção com a política de outra maneira – que se aloja o foco principal do ódio à política. É sobre essa base que avança o discurso tecnicista que vê a política (e o Estado) como um entrave para o êxito econômico ou profissional. A partir daí é que se difunde a ideologia antipolítica para o resto da sociedade.

Tudo isso repercute tanto sobre o governar quanto sobre a idéia de vida pública, de cidadania, de escola e Educação. Por um lado, reitera-se a preeminência do “econômico” sobre o “social”, seja em termos de postura geral seja em termos de políticas governamentais, agravando-se a tradicional fraqueza institucional da área social. Por outro lado, a escola e a Educação passam a ser vistas como momentos de um processo de crescimento eminentemente *profissional*: convertem-se em objetos de desejo de uma multidão de grupos e indivíduos interessados em ascensão e sucesso profissional. Com isso, aumentam os atritos entre os dois grandes *tipos* de escola e formação: a profissionalizante e a de cultura geral, com a primeira se superpondo à segunda. Ao fim e ao cabo, o cidadão é reduzido a cliente e consumidor, com a diminuição da sua condição de protagonista.

Coloca-se, então, novamente a questão: O que devemos almejar? Ter entre nós bons profissionais ou bons cidadãos? É possível ser um bom profissional da Educação sem ser um bom cidadão? Trata-se, é claro, de uma discussão que, deixada como pura polarização excludente, não faz muito sentido. Afinal, não está dito que o bom profissional e o bom cidadão se dissociem ou não possam caminhar juntos. Ao contrário, tudo leva a que se conclua que o profissional só pode ser efetivamente bom (isto é, competente, equilibrado, eticamente consistente) se for bom cidadão, ou seja, se souber perceber que a sua atividade está “colada” à perspectiva do pertencimento a uma comunidade. Porém, dado que vivemos em uma época que hipostasia o mercado e a competição (e, portanto, congela o êxito profissional nele mesmo, cortando seus vínculos com a cidadania), vale a pena não desprezar a contraposição.

Atualmente, os parâmetros idealizados por Gramsci podem nos auxiliar bastante. Não só podem nos ajudar para que recuperemos a escola como podem servir de base para operações mais ambiciosas, dedicadas a reinventar a própria convivência. Na medida em que se materializar, o princípio unitário tenderá a repercutir em todos os organismos de cultura, transformando-os e emprestando-lhes um novo conteúdo. A escola que for por ele impulsionada poderá expressar, desse modo, “o início de novas relações entre trabalho intelectual e trabalho industrial não apenas na escola, mas em toda a vida social”.

Somos protagonistas de um mundo complexo, no qual as fronteiras do saber se modificaram muito. Não podemos nos contentar em dominar algumas técnicas e informações: precisamos ir além, ser capazes de pensar criticamente e assimilar recursos intelectuais abrangentes. Precisamos, também, reaprender a trabalhar em termos prospectivos e com base em projetos de mundo. Não basta receber algumas pinceladas de razão instrumental ou adquirir disciplina para enfrentar o mercado. Não basta apenas administrar o mundo complicado em que vivemos. Devemos ser mais ambiciosos. Não há porque aceitar passivamente esse nosso modo de vida atual, frio, técnico, competitivo, com suas facilidades suspeitas e cujo parâmetro sempre privilegia mais o mercado. Por que não explorar para valer as suas inúmeras possibilidades? Em poucas palavras: por que não tentar “repolitizar” o modo como vivemos?

Em clima de globalização e radicalização do mercado, de individualismo e esvaziamento do campo das utopias, não há como impedir que a perspectiva e as instituições da política e da cidadania sejam desqualificadas e se desvalorizem. A perda de centralidade da política é funcional para o sistema dominante. “Sem” política, fica bem mais difícil conseguir que as pessoas saiam de sua rotina calculista e competitiva para abraçar preocupações mais afeitas à paixão, aos valores e às ideologias, ao futuro, às opções gerais e à responsabilidade para com os demais. É uma face da despolitização: desinteresse em pensar os temas fundamentais da existência coletiva. Com as questões políticas sendo empurradas para especialistas e políticos profissionais, alarga-se o hiato que separa os indivíduos dos problemas básicos da sua sociedade e do seu Estado. Os cidadãos tornam-se personagens que certamente sabem seus direitos, mas minimi-

zam suas obrigações, pondo-se contra o governar, o lutar (por idéias e por interesses), o participar, o viver coletivo. Sem política, não pode haver Educação para a cidadania.

Por isso, quanto mais se difundir uma visão consistente dos problemas da política e do Estado – portanto, da convivência, do conflito social, da dominação –, mais chances teremos de compreender a situação atual e definir projetos para o futuro. A politização não é a perspectiva do governo, nem dos profissionais da política: é a perspectiva dos interesses sociais e da comunidade política. Com ela, temos melhores condições de pensar a sociedade em que vivemos e de avaliar as chances que possuímos de construir um mundo melhor, inclusive com governos melhores, mas, sobretudo, com pessoas melhores. A perspectiva da política mantém vivo o problema de saber quem somos, porque estamos juntos e que objetivos desejamos alcançar. Permite que sejamos capazes de analisar os interesses que devem prevalecer entre nós, o padrão de desenvolvimento e de justiça social em que queremos viver, as lutas a serem empreendidas para que se estabeleça uma vida melhor.

Sem a perspectiva da política e do Estado, não teremos como impedir que o nosso discurso se converta numa contrapartida mecânica do discurso dominante. Precisamos encontrar uma forma de qualificar um discurso contra o sistema em que vivemos, não apenas contra os governos que nos governam. Não podemos nos satisfazer em admirar os elementos positivos inerentes à atual evolução, na qual são reais as possibilidades de que se ingresse em uma fase efetivamente superior de relações entre povos, países, cidades, territórios e pessoas. Este, afinal, é um sistema que nos confunde com sinais contraditórios e paradoxais, que acena com um futuro positivo e grandioso, mas ao mesmo tempo complica terrivelmente o presente, que nos empurra para a idéia de que o passado já não tem dignidade e o futuro ficou indeterminado e que, por isso, é melhor nos entregarmos ao imediatismo do aqui e agora.

Não podemos permanecer enredados ao presente e à sua agenda de temas tópicos. Temos de tentar dar um passo além e organizar uma bagagem teórica, intelectual, ética e política que explicita um movimento de superação, para que se arme de fato uma saída contra o sistema que não seja pura rebeldia. Não é mais suficiente reivindicar o direito de esperar sem ter condições de pôr em curso processos efetivos de contestação.

Nesse contexto, a questão da escola ganha importância. Sendo verdade que vivemos em “sociedades inteligentes” – nas quais é indispensável saber e investir sempre mais em conhecimento –, não há como deixar sem solução o problema da instrução e da formação. Temos que nos preparar para armar um sistema educacional para todo o nosso tempo de vida, aquilo que costuma ser chamado de Educação permanente: um sistema que nos coloque em contato com o contínuo aumento dos conhecimentos e das fontes de informação, satisfazendo a necessidade que todos têm de “compreender e controlar os resultados da pesquisa científica e da inovação tecnológica que cada vez mais se articulam com a vida, os valores, os direitos individuais”; um sistema que assimile as transformações do trabalho e se interogue a respeito de quais devem ser os conhecimentos fundamentais “para que possamos viver como cidadãos conscientes em sociedades complexas e fragmentadas, para que possamos governar conscientemente nossa própria existência”.

Nessa reconstrução da escola, é indispensável levar em conta três ordens de considerações:

1. A Educação também pode se converter em um novo fator de diferenciação e exclusão: os educados e os não-educados, os que sabem e os que não sabem, os que têm acesso à escola e os que não têm. Exatamente por isso, só faz sentido pensar a reconstrução da escola se no horizonte estiver a perspectiva democrática de uma escola republicana, pública, laica e

pluralista, aquela onde possam ser confrontadas as mais diversas hipóteses políticas, culturais e religiosas, e onde possam ser compartilhados (por pais, alunos, professores) os valores coletivos fundamentais.

2. Qualquer movimento em favor de uma nova escola terá que trazer consigo um esforço de questionamento e superação do monetarismo que domina a gestão da coisa pública. É impossível reconstruir a escola e transformá-la numa causa nacional – uma causa estratégica, valorizada por todos e incorporada ao próprio modo de ser do Estado – a partir da prevalência de políticas de ajuste, enxugamento e contenção generalizada de despesas, que acabam por repercutir negativamente tanto sobre os investimentos sociais (e educacionais, em particular) quanto sobre o ato de administrar a Educação.
3. A reconstrução da escola só avançará na medida em que puder contar com sujeitos e projetos. Não se trata apenas de conquistar as massas e suas organizações ou de sensibilizar a opinião pública, mas de encontrar formas de elevar os próprios educadores à condição de protagonistas da reforma. Sem eles não pode haver movimento nem projeto reformador: permaneceremos enredados na rotineira administração do que temos, sem ousar pôr em curso um desenho mais arrojado de futuro.

Importante salientar que, como dizia Gramsci: se quisermos de fato salvar a escola, não podemos nos contentar em administrá-la: precisamos dirigi-la. Afinal, precisamos da escola como fator de universalização da Educação laica, democrática, cívica, não como fator de formação para o mercado. Para viabilizar essa escola republicana – firmemente vinculada à cidadania e ao senso do interesse coletivo –, precisamos nela atuar não como técnicos mais ou menos especializados, mas como intelectuais. Não como pessoas que se diferenciam por trabalhar mais com as idéias do que com as coisas, por dominar a palavra e habitar as regiões elevadas do pensamento abstrato. Mas como pessoas que constroem e organizam, que atuam como “persuasores permanentes” e são capazes de fixar parâmetros de sentido para os demais. O modo de ser desse intelectual, diria Gramsci, “não pode mais consistir na eloqüência, motor exterior e momentâneo dos afetos e das paixões, mas numa inserção ativa na vida prática”; da “técnica-trabalho”, esse intelectual precisa chegar à “técnica-ciência” e à concepção humanista histórica, “sem a qual permanece especialista e não se torna dirigente (especialista + político)”.

Atividades

1. Pesquise nas obras de Gramsci o que vem a ser “dirigir” uma escola unitária.

Projeto pedagógico: a autonomia coletivamente construída na escola

A gestão da Educação enquanto “tomada de decisões” se realiza a cada momento da vida escolar, quer planejando, construindo o Projeto Político-Pedagógico (PPP), quer avaliando a realidade educacional que subsidiará essa construção. Os projetos pedagógicos ganham sua significação na articulação com um projeto mais amplo de sociedade que se deseja e pela qual se luta.

Na verdade, nenhuma sociedade se organiza a partir da existência prévia de um sistema educativo, o que implicaria na tarefa de compreender um certo perfil ou tipo de ser humano que, na seqüência, colocaria a sociedade em marcha. Pelo contrário, o sistema educativo se faz e se refaz no seio mesmo da experiência. (FREIRE, 1988, p. 47).

Integrada com essa idéia, não se pode esquecer que vivemos numa época de crise, de grandes transformações e, portanto, de crise na Educação, fato que por si só justifica uma discussão sobre a construção coletiva de um projeto pedagógico. Raramente o processo educacional é analisado como parte de um todo, ou seja, como parte da sociedade, e muito menos se avalia a sociedade que existe e a que se quer na construção de um projeto de escola, da escola onde se trabalha.

“Projeto é meta, mas torna-se concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumido” (FERREIRA, 2003, p. 112). O termo “projeto” implica sempre na memória lançada para a frente, é um exercício prospectivo, uma vez que organizamos algo que está por vir, mas que tem como referência o caminho já percorrido e, mais ainda, o ponto e as circunstâncias em que se está. Projetamos quando temos à nossa frente algo que queremos e para trás algo que nos dá referência. Um projeto é sempre um empreendimento, organização de ações em função de necessidades e desejos de sujeitos concretos. É sempre o anúncio de algo que se quer alcançar. A partir daí podemos pensar o que uma escola quer como seu projeto pedagógico.

O princípio norteador de um projeto pedagógico é sempre sua intencionalidade. Algo que se apresenta como desejado e necessário. Todo projeto implica a explicitação de uma determinada intenção de ações, da definição a respeito dos fins que se quer alcançar, que se sustentam em valores, valores esses criados e estabelecidos pelos sujeitos participantes das ações. Assim fica explícita uma filosofia de ação.

Por isso,

[...] o projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação do seu papel social e a clara definição dos caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. (VEIGA, 1998, p. 9).

Um projeto pedagógico – que também pode ser chamado de Projeto Político-Pedagógico – cria significado à medida que nos questionamos sobre o que queremos com a escola e os rumos a seguir, dentro de limites e possibilidades. Por isso, ele precisa ser fruto de reflexão e investigação. O trabalho pedagógico que o projeto explicita tem como meta a preparação e a capacitação política dos cidadãos de uma nova sociedade, que se deseja mais justa e humana. Trata-se de recriar seres humanos novos, críticos, criativos, capazes de preparar as condições que tornarão possíveis novas estruturas sociais pautadas na fraternidade, na solidariedade, na justiça social e na verdadeira cidadania para todos. Assim, interessa a um projeto pedagógico não apenas recriar formas pedagógicas, isso não é suficiente, embora sejam muito importantes, mas também criar novas metas sociais que venham contribuir para o estabelecimento de uma sociedade mais justa e humana.

Para isso, é necessário compreender como ocorrem no interior da escola e das salas de aula as relações pedagógicas, como é concebido, executado e avaliado o currículo escolar, quais atitudes, valores e crenças são perseguidos, quais as formas de organização do trabalho pedagógico. Tais dados servem para clarificar as questões prioritárias e propor alternativas de solução, pois conhecer a escola mais de perto significa colocar uma lente de aumento na dinâmica das relações e interações que constituem seu dia-a-dia, apreendendo as forças que a impulsionam ou que a retém, identificando as estruturas de poder e os modos de organização do trabalho escolar, analisando a dinâmica de cada sujeito neste complexo interacional (ANDRÉ, 1995, p. 111).

Num trabalho e esforço coletivo de construção, serão tomadas decisões sobre a seleção de valores a serem consolidados, a busca de pressupostos teórico-metodológicos postulados por todos, a identificação das maiores aspirações das famílias em relação à escola na Educação de seus filhos e da população e na contribuição específica que irá oferecer, “para o desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, obedecendo ao que está exarado no artigo 2.º da Lei 9.394/96.

Dessa forma, por meio do projeto pedagógico em ação, se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, do seu significado e dos valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, nesse processo de gestão da Educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto formador. Definem-se a responsabilidade e o compromisso do administrador e da administradora educacional na direção desse processo.

Mas o que vem a ser direção? Costuma-se, por falta de definição, confundir direção com autoritarismo. Autoritarismo é exacerbação de autoridade, é abuso do poder, é a expressão individualista de interesses pessoais que não refletem os interesses coletivos. É a personalização da incompetência por abuso de poder e descompromisso com o coletivo. *Direção* é a função que assegura a manutenção de uma estrutura e o regime de atividade na realização de um programa/projeto. É uma influência consciente sobre determinado/específico contexto com a finalidade de ordenar, manter, aperfeiçoar e desenvolver uma programação planejada e projetada coletivamente. É a “condução” da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola (FERREIRA, 2003).

A organização da escola, indispensável para promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos, implica um compromisso dos membros da equipe escolar com a clientela que frequenta a escola.

É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico. Esse maestro é o gestor. E a partitura, o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referência para todos (VIEIRA, 2002, p. 88).

Trata-se de um trabalho compartilhado pela equipe escolar, uma construção coletiva. Assim concebido, o projeto pedagógico traduz valores do grupo, suas intenções, seus objetivos compartilhados. Estabelece prioridades, define caminhos. Será um eixo condutor do trabalho da escola, esculpindo-lhe feição própria.

A construção do projeto é gradativa: passo a passo, ele vai se estruturando e ampliando, ganhando corpo e consistência. É um processo que, coordenado pelo gestor, deve contar com a colaboração de todos os segmentos envolvidos na vida da escola, passando por conflitos e divergências, até que consensos sejam alcançados. Sua formulação é um momento oportuno para a equipe identificar os diferentes aspectos da vida escolar que requerem reflexão para serem modificados. Cada escola deve pensar e implementar o que é melhor para assegurar o sucesso de seu projeto, de acordo com suas possibilidades e limites. Portanto, é importante estabelecer prioridades e atacar os problemas mais graves em primeiro lugar.

O sucesso do trabalho do gestor depende do empenho e do “saber-fazer” pedagógico dos demais participantes da orquestra. Mas só ele pode conduzir o grupo. É tarefa do líder propor atividades instigantes, provocadoras e, ao mesmo tempo, viáveis, para transmitir confiança e imprimir uma perspectiva de sucesso, é preciso acionar todos os conhecimentos e habilidades, além de manter a persistência para despertar o interesse e a vontade de todos.

Algumas dessas responsabilidades podem ser compartilhadas com o conselho escolar, com o auxiliar de direção, com o coordenador pedagógico ou até mesmo com os professores. Para receber ajuda e realizar um trabalho compartilhado, é importante desencadear um processo de mobilização, que faça as coisas acontecerem. A atuação do gestor é fundamental na transformação da escola em um espaço vivo e atuante, no qual o foco central seja o aluno.

Veiga (1998, p. 29-30) propõe algumas sugestões que servirão para qualificar as ações mobilizadoras e propulsoras de novas maneiras de pensar e fazer o Projeto Político-Pedagógico:

- :: Assumir a competência primordial da escola: educar, ensinar/aprender.
- :: Dinamizar os conteúdos curriculares de maneira a provocar a participação do aluno.
- :: Lutar pela valorização dos profissionais da Educação, fortalecendo sua formação inicial e continuada, propiciando condições de trabalho (salário, concurso para ingresso, tempo remunerado para atividades pedagógicas fora da sala de aula etc.).
- :: Entender que os alunos provenientes das classes populares são sujeitos concretos que têm uma rica experiência e possuidores de diferentes saberes.
- :: Criar e institucionalizar instâncias colegiadas na escola tais como: Associação de Pais e Mestres, Conselho da Escola, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil.
- :: Criar o Conselho de Diretores de Escolas Básicas, por município, nos moldes do Conselho de Diretores das Escolas Técnicas Federais (Conditec).

Participação e gestão democrática escolar: conceitos, potencialidades e possibilidades

O termo participação (do latim *participationis*) significa *fazer parte de, tomar parte em, fazer saber, informar, anunciar* (CUNHA, 1994, p. 584). É fazer parte de uma ação, portanto, agindo em uma ação que é coletiva. Significa ação conjunta de “um fazer” que também é conjunto e que se destina a todos. Significa ação conjunta de “um fazer” que exercita e “ensina a ser”. A participação tem, portanto, um caráter instrumental. Isto é, ao se participar, exercita-se um direito de cidadania, responsabiliza-se quem o faz, sobre o que faz e o que necessita ser feito; nesse “fazer conjunto” aprende-se a colaborar com outras pessoas e se aperfeiçoa na convivência com os demais. A participação, portanto, não é somente um processo de atuação de caráter técnico. Possui um caráter e um compromisso sociais arraigados em valores humanos que são públicos, democráticos, solidários e não podem, nem devem, refletir interesses individualistas.

Para ilustrar o significado real da participação que pressupõe ação conjunta de “um fazer” e que também é conjunto e que se destina a todos, vamos ler a seguinte história que foi enviada por Dina Matos, consultora de Recursos Humanos em Lisboa. De autor desconhecido, o texto retrata a cultura do individualismo das empresas e nos desafia à reflexão.

Cultura do individualismo

Antônio era um antigo funcionário de uma empresa extremamente comprometida com a formação dos seus funcionários. Certo dia, o executivo-chefe determinou que ele, bem como todo o grupo de gerentes da empresa, participasse de um fatigante curso de sobrevivência. O treinamento, com três dias de duração, seria uma longa corrida de obstáculos. Para cumprir a primeira tarefa, que consistia em atravessar um rio violento e impetuoso, dentro de um período de quatro horas, a equipe formada por 12 gerentes teria de se dividir em três grupos. A equipe A recebeu quatro tambores de óleo vazios, duas grandes toras de madeira, uma pilha de tábuas, um grande rolo de corda grossa e dois remos. Os integrantes da equipe B receberam dois tambores,

uma tora e um rolo de barbante. Em contrapartida, a equipe C não recebeu material nenhum para cruzar o rio. Esse deveria utilizar os recursos fornecidos pela natureza, caso conseguisse encontrá-los por perto. Nenhuma instrução a mais foi fornecida aos participantes do curso.

Antônio foi escolhido para estar no grupo mais equipado, o A. Ele e seus companheiros levaram pouco mais do que meia hora para construir uma maravilhosa jangada. Um quarto de hora mais tarde, todo o grupo estava em segurança do outro lado do rio. Com os pés enxutos, a equipe A observava vitoriosa os colegas em sua luta desesperada.

Quase duas horas depois, o grupo B atravessava a correnteza. Há muito tempo Antônio e sua equipe não riam tanto! O ponto alto foi quando a tora e os dois tambores viraram com os gerentes financeiro, de computação, de produção e o de pessoal. O melhor, entretanto, ainda estava por vir.

Nem mesmo o rugido das águas foi suficiente para sufocar o riso dos oito homens enquanto o grupo C lutava contra a correnteza. Desesperados, os integrantes desse grupo agarraram-se a um emaranhado de galhos, que se movia rapidamente com o curso das águas. O auge da diversão foi quando eles bateram em um rochedo, quebrando os galhos. Somente reunindo todas as forças que lhe restava foi que o último membro do grupo C, o gerente de logística, todo arranhado e com os óculos quebrados, conseguiu atingir a margem, 200 metros rio abaixo.

Quando o líder do curso voltou, quatro horas depois, questionou: “Então como se saíram?” O grupo A respondeu em coro: “Nós vencemos! Atravessamos o rio em 45 minutos!” O instrutor, entretanto rebateu: “Vocês devem ter entendido mal. Não foi pedido ao grupo que vencesse à custa dos outros. A tarefa somente teria sido concluída com sucesso caso as três equipes tivessem atravessado o rio dentro das quatro horas”, reprovando a atitude individualista e competitiva do grupo A.

Foi uma ligação definitiva para todos. Nenhum deles pensou em ajuda mútua, muito menos em divisão de recursos (tambores, toras, cordas e remos) para uma meta comum. Não ocorreu a nenhum dos grupos coordenar esforços nem ajudar os outros. Assim, todos caíram na mesma armadilha. A verdadeira participação só se daria se todos fizessem parte daquela ação, que era de todos, enquanto atividade de formação e de treinamento. Porém, naquele dia, todos os participantes aprenderam muito a respeito do trabalho em equipe, participação conjunta, lealdade e da utilidade da “cultura do nós” em lugar da “cultura do eu X eles”, para uma convivência mais humana e a construção coletiva de um mundo mais humano para todos. Somente a participação, a solidariedade, o espírito de grupo e o trabalho coletivo podem construir os seres humanos e a sociedade.

O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa. Se suas crianças e jovens são frequentadores assíduos das aulas, seguros de sua capacidade de aprender e interessados em resolver os problemas que os professores lhes propõem, ela está cumprindo o papel de torná-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda. Se os alunos estão sabendo ouvir, discordar, discutir, defender seus valores, respeitar a opinião alheia e chegar a consensos, ela pode se orgulhar de estar formando cidadãos. E, mais que tudo, se ela conseguir oferecer uma Educação, independentemente de sua origem social, raça, credo ou aparência, certamente é uma escola de sucesso.

Esse sucesso, entretanto, é uma construção que se faz por meio da participação e da gestão escolar. Depende da participação de toda a equipe escolar e, sobretudo, da atuação de suas lideranças. Os gestores precisam trabalhar com os professores a concepção da escola que desejam implementar e, de acordo com essa concepção, como se definirá o projeto pedagógico da escola e o trabalho pedagógico de todos os profissionais da Educação que atuam nessa escola, de maneira a promover a aprendizagem contínua dos alunos. Compete a todos os líderes e gestores da escola discutir e implementar formas de avaliação, não só para cumprir exigências legais como para responder à necessidade que cada escola tem de obter um diagnóstico de sua atuação, para que possa reforçar seus pontos fortes e corrigir seus rumos, quando necessário.

Apple & Beane (1997, p. 154-155) nos ensinam que “o significado mais poderoso da democracia não é formado pela capciosa retórica política, mas nos detalhes da vida cotidiana”. Isso significa levar a sério as realidades do desenvolvimento do currículo, do ensino, da avaliação e da vida dos estudantes e dos professores que precisam participar, cooperar para que as escolas realmente funcionem. Dizer que as pessoas estão comprometidas com essas questões pode parecer uma reafirmação do óbvio, mas é necessário cultivar esse compromisso e desenvolver essa “cultura do nós” para que se possa construir uma gestão democrática na escola.

Para isso, faz-se necessário construir uma gestão da Educação que perpasse, democraticamente, todos os espaços escolares e criar uma Educação que é simultaneamente disciplinada e amorosa. Uma Educação disciplinada e amorosa e uma gestão da Educação competente são resultados da participação de todos os envolvidos: professores, alunos, funcionários, pais e todos os que são responsáveis por uma “ação” que se desenvolva na e para a escola. Para isso, os profissionais da Educação que trabalham na escola necessitam dedicar sua vida de educadores engajados em atividades educacionais organizadas em torno de princípios pedagógicos e sociais democráticos, nos quais acreditam fervorosamente.

Numa sociedade democrática, nenhum indivíduo ou grupo de interesses pode reivindicar a propriedade exclusiva do saber e dos significados possíveis. Da mesma forma, um currículo democrático inclui não apenas o que os adultos julgam importante, mas também as questões e interesses dos jovens em relação a si mesmos e ao seu mundo. Uma gestão escolar democrática propõe aos jovens que abandonem o papel passivo de consumidores do saber e assumam o papel ativo de “elaboradores de significados”, participando, efetivamente, de todo o trabalho e da organização escolar. Uma gestão escolar democrática reconhece que as pessoas adquirem conhecimento tanto pelo estudo de fontes externas quanto pela participação em atividades complexas que requerem a construção de seu próprio conhecimento.

Dessa forma, o modo de vida democrático inclui o processo criativo de buscar formas de ampliar horizontalmente e verticalmente os valores da democracia. Mas esse processo não é apenas a participação numa conversa eventual sobre qualquer coisa, pelo contrário, é considerar de forma inteligente e reflexiva os problemas, eventos e questões que surgem no decorrer de nossa vida coletiva. Uma gestão escolar democrática é participativa porque envolve oportunidades constantes de explorar essas questões, de imaginar respostas e problemas, e de colocar essas respostas em prática.

Apesar das afirmações democráticas sobre igualdade de oportunidades, muitos obstáculos ainda bloqueiam o caminho dos jovens desprivilegiados de nossas escolas. Faz-se necessário transformar as

condições antidemocráticas na escola e na sociedade, por meio do desenvolvimento de uma consciência aguda de que essas condições, assim como os obstáculos a um acesso mais amplo, precisam ser enfrentadas até serem transformadas. Por esse motivo, uma gestão escolar democrática possibilita aos alunos tornarem-se instruídos e com muitas habilidades, inclusive aquelas requeridas pelas guardiãs do acesso socioeconômico, por meio da participação de todos na construção coletiva do projeto e de todo o trabalho pedagógico. Os educadores democráticos, enfim, vivem com a tensão constante de proporcionar um ensino significativo para os jovens, ao mesmo tempo em que transmitem conhecimentos e habilidades esperados pelas poderosas forças educacionais.

Para isso é preciso lembrar: quem somos nós? A gestão escolar democrática que se desenvolve e se realiza por meio da efetiva participação comprometida de todos precisa basear-se numa definição abrangente do conceito de “nós”, num compromisso de construir uma comunidade que é tanto da escola quanto da sociedade onde ela existe. Para isso, faz-se necessário pautar-se em um conjunto de valores definidos em termos amplos, postos em prática: aumentar a participação nos movimentos sociais e na escola, fortalecer indivíduos e grupos em geral silenciados, criar novas formas de articular o mundo real e os problemas sociais reais com a escola, de tal maneira que esta esteja integralmente vinculada às experiências das pessoas em suas vidas cotidianas que, hoje, é “bombardeada” pela violência disseminada na rua, no mundo e veiculada pela mídia.

Afinal, se as escolas de uma sociedade democrática não existem e não trabalham para defender e ampliar a democracia, elas são socialmente inúteis ou perigosas. Na melhor das hipóteses, educarão pessoas que, de forma individualista, vão viver sua vida e ganhar seu pão indiferentes às obrigações da cidadania, em particular, e do modo de vida democrático, em geral. Entretanto, as escolas de uma sociedade democrática existem e trabalham para defender e ampliar a democracia, por meio da conscientização que se efetiva com a participação de todos na construção coletiva da cidadania.

Atividades

Exercitando a reflexão, responda às questões que seguem e, depois, faça a discussão com seu grupo de trabalho.

1. O que é mais importante: ser individualista ou solidário? Por quê?

2. É possível ser individualista e solidário ao mesmo tempo? Por quê?

3. A partir da história “Cultura do Individualismo” que você leu nas páginas anteriores, escreva o que entende por “cultura do eu” e por “cultura do nós”.

4. O que significa, para você, participação? Como podemos desenvolver a participação em nossas escolas?

5. É importante a participação na gestão escolar? Por quê? Para quê?

Gestão democrática da Educação: modalidades de participação da comunidade escolar

A questão da participação, em especial a partir de 1968, está permanentemente presente na discussão a respeito das formas de administrar. Essa mudança significou uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e a sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça, cidadania. Nunca mais o padrão de autoridade autocrático, hierárquico e formalista do taylorismo recuperou o seu antigo prestígio. A compreensão democrática vai conquistando seu lugar e mostrando as vantagens do trabalho coletivo e co-participativo na construção de todas as formas grupais e societárias.

É importante delinear o conceito de participação, a fim de retirarmos dele o tom vago que muitas vezes o envolve. Consideramos que *participação é conquista* para significar que é um processo no sentido legítimo do termo: infindável e constante “vir-a-ser”, sempre se fazendo, sempre se construindo. Assim, a participação é, em essência, autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente nem acabada. Participação é um processo de conquista, não somente na ótica da comunidade ou dos interessados, mas também na do técnico, do professor, do gestor, do intelectual, do aluno, dos pais, dos funcionários. Todas essas figuras pertencem ao lado privilegiado da sociedade, ainda que nem sempre o mais privilegiado.

A maior virtude da Educação, ao contrário do que muitos pensam, está em ser instrumento de participação política. Nisso é condição necessária, ainda que não suficiente, para o desenvolvimento humano e social, pois a função fundamental da Educação é de ordem política, como condição de participação, como “incubadora” da cidadania, como processo formativo. É desabrochar a cidadania com vistas à formação do sujeito do desenvolvimento, num contexto de direitos e deveres. Por isso, a participação em todas as suas diversas formas é um fator fundamental na formação para a cidadania.

A relação do conceito de participação com o conceito de cidadania é intrínseca e pode ser destacada na exposição de Demo (1999, p. 532) sobre os componentes que fazem parte do projeto de cidadania:

- :: a noção de formação e não de adestramento, pois parte da potencialidade do educando, assumindo-o como interessado primeiro do processo;
- :: a noção de participação, de autopromoção, de autodefinição, ou seja, o conteúdo central da política social, entendida como realização da sociedade participativa desejada;
- :: a noção de sujeito social, não de objeto, de paciente, de cliente, de elemento;
- :: a noção de direitos e deveres, sobretudo, os fundamentais, tais como os direitos humanos, os deveres de cidadão, o direito à satisfação das necessidades básicas, o direito à Educação etc.;
- :: a noção de liberdade, igualdade, comunidade que leva à formação de consciências comprometidas com o processo de redução da desigualdade social e regional, com o desenvolvimento, a qualidade de vida e o bem-estar culturalmente definidos, com a satisfação das necessidades básicas e a garantia dos direitos fundamentais, inclusive justiça e segurança pública;
- :: a noção de democracia, como forma de organização socioeconômica e política mais capaz de garantir a participação como processo de conquista;
- :: a noção de acesso à informação e ao saber, como instrumentos de crescimento pessoal, da economia e da sociedade, bem como de participação política; e
- :: a noção de acesso a habilidades capazes de potenciar a criatividade do trabalho, visto aqui como componente cultural, mais do que simples elemento produtivo.

Percebe-se, a partir daí, que a gestão democrática da Educação se assenta no conceito de participação e no acima exposto. Com essas compreensões, necessário se faz examinar as modalidades de participação na escola, pois a realidade interna à organização escolar é, evidentemente, complexa e precisa ser examinada em toda a sua complexidade para que a colaboração se efetive e a realização de todos se dê no trabalho coletivo.

A escola tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos atores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum. Para tal, é preciso realizar um esforço de demarcação dos espaços próprios de ação, pois só na clarificação destes limites se pode alicerçar uma colaboração efetiva. (NÓVOA, 1995, p. 35).

Essa reflexão permite compreender que o funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre estrutura formal e as interações que se produzem no seu interior, a partir da participação dos atores envolvidos, pois “a escola dirige-se a todos, é aberta a todos e trata de formar a liberdade” como nos ensina Snyders (1988, p. 233). Liberdade que é o sonho e uma forma de “manipulação” quando não compreendida.

O conceito de liberdade (do latim *libertas-atis*, que significa poder dispor de sua pessoa, que não está sujeito a algum senhor) tem sido entendido e usado de inúmeras formas e nos mais variados contextos desde os gregos até os tempos atuais.¹ O liberalismo proclama como o primeiro dos direitos indivi-

¹ A literatura filosófica e parafilosófica apresenta diversos entendimentos como possibilidades de autodeterminação; como possibilidade de escolha; como ato voluntário; como espontaneidade; como margem de indeterminação; como ausência de interferência; como liberação frente a algo; como liberação para algo; como realização de uma necessidade.

duais, como expressão primeira e essencial de seu direito à existência e de seu instinto de conservação, como consequência de sua autonomia e de sua suficiência racional e, sobretudo, como condição de sua busca de felicidade. A liberdade, que decorre da natureza do homem e da qualidade de sua razão, e que manifesta seu estatuto de indivíduo e expressa o seu poder, significa: negativamente, que as pressões externas (de outros indivíduos ou das coisas), se elas se exercem, não são dominantes; positivamente, que o indivíduo tem o poder de agir segundo sua razão em todos os domínios em que sua conservação ou sua felicidade estão engajados: vida, saúde, bens etc.

O liberalismo, todavia, subestimando os entraves à liberdade colocados pelas coisas materiais, pelas convenções sociais e pelos costumes, tende a privilegiar a eliminação das coerções voluntárias e pessoais e, portanto, políticas. Desse modo, a liberdade se afirma, para o liberalismo, de preferência na autonomia e na independência do indivíduo em relação à autoridade política e social, e na dependência dessa autoridade diante das vontades individuais (HORTA, 1983, p. 189). Absolutiza, dessa forma, esse conceito enquanto valor humano conferindo à liberdade uma condição individual sem nenhuma condição ou relação. É uma expressão do individualismo hobbesiano que defende a liberdade do indivíduo sem quaisquer restrições.

Ora, a liberdade, enquanto categoria filosófica e um valor perene na história da humanidade, tem sido estudada, conceituada e ressignificada por inúmeros filósofos. Spinoza explica que o conceito de liberdade tem uma interconexão orgânica com o conceito de necessidade. Hegel amplia a concepção da unidade dialética entre liberdade e necessidade que em Marx aparece aprofundada. Nesse sentido, sem absolutizar, Gramsci nos ensina que a liberdade se manifesta na ausência de toda forma de opressão e que a maior forma de opressão é a ignorância. Destaca-se, portanto, a importância do conhecimento e da necessidade de inserção do homem no mundo do trabalho, única e verdadeira condição de liberdade – como sujeito que se constrói e constrói o mundo – nas relações sociais (FERREIRA, 2000, p. 95-96).

Posto isso, o conceito de liberdade que conta como princípio de nossa LDB na formação de profissionais da Educação deve ser compreendido não como o que se compromete com o acirramento do individualismo, mas o que se compromete com a formação da cidadania por meio da participação e com a concepção histórica que aponta a relação da liberdade com a necessidade na superação da ignorância por meio da aquisição e da produção do conhecimento.

As modalidades de participação da comunidade escolar estão vinculadas às instâncias colegiadas da escola, enfatizando duas áreas:

- :: *a estrutura pedagógico-administrativa da escola*: gestão colegiada, tomada de decisão e instância avaliativa;
- :: *a estrutura social da escola*: relação entre professores, funcionários e participação dos pais e a auto-organização dos alunos.

Importante lembrar que os componentes que fazem parte do projeto de cidadania, citados acima, bem como a concepção de liberdade vão fazer parte da organização da escola e das modalidades de participação que terão como pano de fundo o PPP que se alicerça no princípio da construção coletiva. Dessa forma, quando os educandos e os educadores percebem a escola como um local de trabalho, estudo, auto-organização para realizar suas atividades e seus interesses, se envolvem no “coletivo” e a escola se transforma em local de formação para o trabalho e exercício da cidadania.

A comunidade escolar, portanto, pode e deve participar de todas as instâncias colegiadas da escola e as modalidades de participação serão definidas a partir dos princípios e formas de trabalho especificadas no PPP. O Projeto Político-Pedagógico articula as dimensões da intencionalidade com as de efetividade e possibilidade para ser viável, exequível e poder ser assumido coletivamente pelo grupo, ou seja, pelos vários segmentos da comunidade escolar. Todavia, nem todos os elementos da comunidade podem participar de todas as decisões. A concretização do PPP no âmbito da gestão democrática da escola não significa reunir todas as pessoas envolvidas de maneira permanente para tomar decisões. É necessário buscar formas representativas e, às vezes, operativas, que permitam oportunamente a tomada de decisões.

Para isso, é necessário criar órgãos de gestão que garantam, por um lado, a representatividade e, por outro, a continuidade e, conseqüentemente, a legitimidade. O Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a Associação de Pais e Mestres, o Grêmio Estudantil são formas colegiadas de participação que devem ser organizadas pelo coletivo da escola com a representatividade necessária à tomada de decisões democráticas, porém assegurando a *direção* estabelecida no PPP que foi construído coletivamente e que será o “instrumento” condutor da política educacional em ação na escola. A gestão da escola irá se desenvolver no sentido de “obedecer” o PPP a fim de assegurar a qualidade do ensino e da Educação e a formação da cidadania, “passaporte” indispensável à participação na ampla sociedade e que todos os alunos e alunas buscam adquirir na escola.

O importante é assegurar que cada escola possa criar suas modalidades de participação colegiada, a fim de construir sua identidade, objetivando uma Educação de qualidade sustentada em concepções cooperativas e solidárias intra e interescolares.

Experiências diversas têm sido desenvolvidas nos últimos anos, tanto em escolas públicas quanto em escolas particulares, buscando uma melhor aproximação entre escola e comunidade. A realização de atividades culturais, desportivas e de outra natureza entre a comunidade escolar em sentido restrito e amplo favorece o diálogo e colabora no estabelecimento de um clima de confiança e compreensão mútuas. A convivência entre a escola e a comunidade requer boa vontade e interesse das partes envolvidas. Muitos corais, grupos de danças e de teatros e outras formas de expressão artística surgem dessas tentativas de aproximação e vão criando novas formas de participação, formando consciência de cidadania. Quando isso ocorre, a escola é *revalorizada pela comunidade*. A cultura da violência, hoje tão disseminada, cede lugar a uma convivência social alegre, prazerosa e pacífica.

Como diz o relatório final da Conferência de Educação para Todos, realizada em Dacar (Senegal), em abril de 2000:

A Educação enquanto um direito humano fundamental é a chave para um desenvolvimento sustentável, assim como para assegurar a paz e a estabilidade dentro [de] e entre países e, portanto, um meio indispensável para alcançar a participação efetiva nas sociedades e economias do século XXI. (UNESCO, 2000).

A abertura da escola ao mundo externo, de onde vem seus alunos e para onde se dirigem os futuros cidadãos, é parte importante desse movimento. Assim como se refere o mesmo documento, esse processo requer:

[...] o engajamento e a participação da sociedade civil na formulação, implementação e monitoramento de estratégias para o desenvolvimento da Educação, assim como o desenvolvimento de sistemas de administração e de gestão educacional que sejam participativos e capazes de dar respostas e de prestar contas. (UNESCO, 2000, n.º 8, III e IV).

Enfim, as relações entre a escola e a comunidade ampla e restrita dão-se de muitas formas, dependendo das forças atuantes num determinado momento histórico. A função social da escola é algo que se constrói com o próprio acontecer da história, em suas diferentes manifestações. Num mundo

Por uma nova organização do trabalho pedagógico: planejamento e avaliação educacional na contemporaneidade

A conjuntura pela qual atravessa a instituição escolar no atual estágio da globalização, quando a “sociedade mundializada” sofre transformações profundas em todos os âmbitos e dimensões, com todas as “penúrias” docentes e discentes, exige repensar sobre o que se pode e deve fazer na escola, a fim de construir um mundo mais justo e humano. Essa exigência conduz a repensar uma nova organização do trabalho pedagógico, na realidade hodierna, a partir de outras finalidades e propostas que necessitam ser feitas com uma outra compreensão de planejamento e avaliação – binômio indissolúvel – que se alicerce no compromisso de formar “seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes, tecnicamente e ricos de caráter” (FERREIRA, 2003, p. 113).

Porém, aqui não cabe a ingenuidade de se pensar que a realidade atual e seus problemas decorrentes são simples. Não basta “olhar” o contexto para discernir com precisão o que se deve fazer, porque, por mais que se observe, nem sempre é possível captar e compreender tudo o que se passa ao redor e toda a evolução do conhecimento científico, tecnológico e cultural que ocorre, com todas as conseqüências sociais.

O planejamento, assim concebido, é um instrumento de participação. Diferentemente do modelo clássico de planejamento que se impõe com determinada concepção tecnocrática¹, sistêmica e impositiva, o planejamento participativo.

A concepção tecnocrática se assenta na divisão técnica do trabalho que separa o trabalho intelectual do manual. Assenta-se numa compreensão de que o trabalho manual é marcado pela execução braçal, de gosto servil, e o trabalho intelectual, considerado nobre, destina-se a supervisionar, avaliar,

¹ A concepção tecnocrática privilegia a posição do poder do técnico, às vezes maior, às vezes menor, no sentido de influenciar fluxos de recursos, construções de planos e programas e formas de avaliação e acompanhamento, em nome de um Estado, que pode ser mais ou menos autoritário.

coordenar, programar. Com essa visão, o planejamento estereotipa o modo próprio de conceber e realizar políticas sociais, tendo prevalecido de longe configurações ligadas ao assistencialismo, ao residualismo, ao controle social.

O que seria, então, planejamento participativo? Três são os componentes básicos do planejamento participativo:

- :: O processo de formação da consciência crítica² (que envolve a autocrítica) na comunidade por meio do que se elabora o conhecimento adequado das questões que devem ser tratadas, no sentido da superação da exclusão, da marginalidade social e da injustiça. Trata-se do momento em que a coletividade responsável pela direção do processo pedagógico que irá formar o cidadão em cada aluno, partindo do conhecimento científico e do conhecimento da realidade em que vai atuar, assume um posicionamento crítico sobre as decisões a serem tomadas.
- :: Com a consciência crítica desses “conteúdos” (o conhecimento científico na sua forma mais elaborada) segue a necessidade de tomar decisões concretas de enfrentamento dos problemas, partindo das prioridades que devem ser estabelecidas coletivamente, seguidas dos caminhos alternativos e das propostas de ação, isto é, do nível de reconhecimento teórico, parte-se para a ação, dentro de um contexto coletivamente construído e planejado.
- :: Surge então a necessidade de organizar o trabalho pedagógico³. A capacidade de organização é que vai garantir a exequibilidade do que foi coletivamente planejado e revelar a competência dos profissionais da Educação⁴. É aí que se revelam os compromissos democráticos de todos os responsáveis pelo processo educacional, na garantia de fazer acontecer a todos os educandos o que foi proposto como fundamental para sua formação cidadã.

Para melhor compreender a organização do trabalho pedagógico na escola, no âmbito da administração da Educação, é necessário definir os conceitos de políticas, planejamento, gestão e avaliação, tomando como referência os conceitos que histórica e coletivamente foram construídos no âmbito do Programa Nacional de Pesquisas da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae) quando do desenvolvimento de suas investigações, a partir do pólo teórico exaustivamente estudado e do pólo empírico em exame.

Políticas são a orientação mais geral do processo, a direção de mudanças a serem efetuadas. Elas norteiam e lhes dão sentido. São as diretrizes ou linhas de ação que definem ou norteiam práticas, como normas, leis e orientações.

Planejamento é o processo de elaboração de planos de ação que obedece e operacionaliza diretrizes com vistas à sua concretização.

Gestão é o processo de coordenação da execução de uma linha de ação, executar um plano. Embora haja uma visão de gestão com significado mais amplo, tomando-a como sinônimo de administração, para o Programa de Pesquisa da Anpae, gestão é considerada uma função ou parte da administra-

2 Ser crítico é saber-se limitado; portanto, concebe e parte da autocrítica e da consciência da importância das demais compreensões que se fazem de uma mesma questão.

3 O trabalho pedagógico envolve o administrativo, isto é, “pedagógico/administrativo”, pois toda a administração da Educação feita na escola ou no amplo espaço educacional é sempre uma gestão da Educação e por isso é sempre pedagógica.

4 Esta expressão “profissional da Educação” refere-se a todos os profissionais que fazem a Educação escolar: professores, diretores, supervisores escolares, orientadores educacionais.

ção. A administração inclui, além da gestão, as políticas, o planejamento e a avaliação. Portanto, gestão tem um significado mais restrito do que administração. De outro lado, tem um significado mais amplo do que gerência. Gerência ou gerenciamento é uma forma de gestão, como, por exemplo, gestão gerencial, ou heterogestionária. Há outras formas de gestão, como co-gestão, autogestão, que não cabem em gerência. Gestão tem um conteúdo que pode incluir aspectos emancipatórios como autonomia e cidadania, dependendo da direção que for dada à forma de gestão.

Avaliação é um processo de análise ou julgamento da prática. Constitui a instância crítica da operacionalização ou melhoria de uma linha de ação ou execução de um plano. A avaliação, como parte ou função da administração, não se confunde com a avaliação da aprendizagem do aluno, embora a englobe. É um processo de acompanhamento, garantidor da qualidade do processo educativo, avaliando a instituição e o desempenho dos agentes. Essa compreensão de avaliação permite perceber as diferenças da intenção e do paradigma que estão por trás das políticas, do planejamento, da gestão e da própria avaliação.

Definidos os conceitos de política, planejamento, gestão e avaliação, percebe-se a prática profissional da supervisão ou coordenação do trabalho pedagógico, entendida como trabalho de coordenação e “controle” da prática educativa, visando assegurar os princípios e as finalidades da Educação na prática pedagógica. Percebe-se a prática profissional da supervisão enquanto intérprete do significado das políticas e das práticas pedagógicas no duplo movimento que possa realmente comprometer-se com os princípios e finalidades da Educação. São conteúdos do trabalho profissional da supervisão, à luz dos princípios acima citados, no que concerne:

- :: **à política** – coordenação da interpretação/implementação e “coleta” de subsídios para o desenvolvimento de novas políticas mais comprometidas com as realidades educacionais;
- :: **ao planejamento** – coordenação, construção e elaboração coletiva do projeto acadêmico/educacional, implementação coletiva, supervisão e coordenação da “vigilância”⁵ sobre seu desenvolvimento e necessárias reconstruções;
- :: **à gestão** – coordenação, propriamente dita, de todo o desenvolvimento das políticas, do planejamento e da avaliação – projeto acadêmico/educacional – construído e desenvolvido coletivamente;
- :: **à avaliação** – análise e julgamento das práticas educacionais em desenvolvimento a partir de uma construção coletiva de padrões que se alicercem em três princípios/posturas intimamente relacionados: a avaliação democrática, a crítica institucional e criação coletiva e a investigação participante e contínua⁶;
- :: **a todos estes elementos** – estudar muito e continuamente, individual e coletivamente, discutindo conceitos e formas de elaboração prática de estratégias de ação pedagógica.

Avaliação é, portanto, uma apreciação qualitativa sobre os dados relevantes da realidade, a fim de tomar decisões sobre o que “fazer”. Os dados relevantes referem-se às várias manifestações sociais, políticas, econômicas e culturais que incidem sobre as relações sociais e a vida humana. A apreciação qualitativa – que envolve a visão crítica – desses dados, por meio da análise cuidadosa,

⁵ Foulquié define supervisão como “a ação de velar sobre alguma coisa ou sobre alguém a fim de assegurar a regularidade de seu funcionamento ou de seu comportamento” (1971, p. 452) citado por Saviani (1999, p. 14).

⁶ Saul desenvolve os pressupostos teóricos que sustentam esta concepção de avaliação (1988, p. 53-73) que não podem ser desenvolvidos no âmbito a que se objetiva este texto.

permite uma nova tomada de decisões sobre o que deve ser feito; portanto, fornece subsídios para um novo planejamento.

Planejamento é a tarefa de projetar o que deve ser feito de forma ordenada e seqüencial, a partir dos subsídios apreendidos por meio da avaliação. Planejamento e avaliação constituem-se, portanto, binômios inseparáveis, pois da pertinência das ações planejadas vai decorrer a adequação a partir do que deve ser feito às necessidades levantadas.

Atividades

1. Elabore um elenco de atividades sobre política, planejamento, gestão, avaliação e relacione-as.

2. Elabore com seus colegas um programa de construção coletiva do PPP, a partir desses quatro elementos acima estudados.

Referências

AGUIAR, M. Institutos superiores da educação na nova LDB. *In*: BRZEZINSKI, I. (Org.). **LDB Interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. São Paulo: Cortez, 1997. *In*:

_____. A formação do profissional da educação no contexto da reforma educacional brasileira. *In*: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Supervisão Educacional para uma Escola de Qualidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ANDRÉ, M. A contribuição da pesquisa etnográfica para a construção do saber didático. *In*: OLIVEIRA, M. R. N. S. (Org.). **Didática: ruptura, compromisso e pesquisa**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1995.

APPLE, M.; BEANE, J. **Escolas Democráticas**. São Paulo: Cortez, 1997.

BALL, S. J. The micro-politics of the school: baronial politics. *In*: APPROACHES, to curriculum management. Milton: Open University Press, 1989.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. *In*: FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BOBBIO, N. **Igualdad y Libertad**. Barcelona: Paidós-ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1993.

BRASIL. MEC. Comissão de Especialistas de Pedagogia. **Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia**. Brasília: MEC/SESu, 1999.

BRASIL. MEC/SEF. **Diretrizes Gerais para a Capacitação de Professores, Dirigentes e Especialistas da Educação Básica**. Brasília, 1993. v. 1.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 248, p. 27.833-27.841, 23 dez. 1996.

BRZEZINSKI, I. A formação e a carreira de profissionais da educação na LDB 9.394/96: possibilidades e perplexidades. *In*: _____. (Org.). **LDB Interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. São Paulo: Cortez, 1997.

CASASSUS, J. **A Profissionalização: eficácia política ou eficiência técnica?** Brasília: MEC/Secretaria de Educação Fundamental, 1994. (Série Atualidades Pedagógicas 7).

CASTELLS, M. A África na era da internet. **Folha de S.Paulo**, Caderno Mais, São Paulo, 20 ago. 2000.

CUNHA, A. G. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

DEMO, P. **Participação é Conquista**. São Paulo: Cortez, 1999.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In*: FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ENCONTRO NACIONAL DA COMISSÃO DE REFORMULAÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DO EDUCADOR, Belo Horizonte, 1983. CONARFE: documento final. Belo Horizonte, 1983.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, N. S. C. Supervisão educacional: novas exigências, novos conceitos, novos significados. *In*: RANGEL, Mary. **Supervisão Pedagógica**: princípios e práticas. Campinas: Papyrus, 2000.

_____. **Supervisão Educacional para uma Escola de Qualidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Summus, 1988.

FREITAS, H. C. L. **A Reforma do Ensino Superior no Campo da Formação dos Profissionais da Educação Básica**: as políticas educacionais e o movimento dos educadores. Educação e Sociedade. Campinas: CEDES, 1999. (Número especial, 68).

FREITAS, L. C. Neotecnicismo e formação do educador. *In*: ALVES, N. (Org.). **Formação do Professor**: pensar e fazer. São Paulo: Cortez, 1992.

FRIGOTTO, G. **Educação e Crise do Trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis: Vozes, 1998.

GADOTTI, M. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 1992.

GENTO, S. **Participación en la Gestión Educativa**. Madrid: Santillana, 1996.

GOHN, M. G. **Movimentos Sociais e Educação**. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. A formação da cidadania no Brasil através das lutas e movimentos sociais. **Revista Cidadania/Textos**, Campinas, n. 1, 1994. (Grupo de Estudos sobre Movimentos Sociais, Educação e Cidadania).

GRAMSCI, A. **Cartas do Cárcere**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

_____. **Obras Escolhidas**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

_____. **Os Intelectuais e a Organização da Cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

_____. **Concepção Dialética da História**. Tradução de: Carlos Nelson Coutinho. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

_____. **A Questão Meridional**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

- HORTA, José Silvério Baia. Planejamento educacional. *In*: MENDES, Durmeval Trigueiro. **Filosofia da Educação Brasileira**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.
- KUENZER, A. Z. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. *In*: FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.
- KUENZER, A. Z. As políticas de formação: a constituição da identidade do professor sobrando. **Educação e Sociedade**, Campinas: CEDES, 1999. (Número especial, 68).
- KUENZER, A. Z. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. *In*: FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- LIMA, Licínio. Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da ação. *In*: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. **Política e Gestão da Educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- LINHARES, C. F. S. **A Escola e seus Profissionais**. Rio de Janeiro: Agir, 1986.
- NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. *In*: NÓVOA, A. **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- PERRIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? *In*: FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PINSKY, J.; PINSKY, C. B. **História da Cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.
- PROMELAC V. **Recomendación**: informe final. Santiago de Chile: Unesco, Junio, 1993.
- SAVIANI, D. **Pedagogia Histórico-Crítica**: primeiras aproximações. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- _____. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- SCHEIBE, L.; AGUIAR, M. A. Formação de profissionais da educação no Brasil: o curso de Pedagogia em questão. **Educação e Sociedade**. Campinas: CEDES, 1999. (Número especial, 68).
- SILVA, Naura Syria Ferreira C. da. **Supervisão Educacional**: uma reflexão crítica. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SNYDERS, G. **A Alegria na Escola**. São Paulo: Manole, 1988.
- TEIXEIRA, Anísio. Natureza e função da administração escolar. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR, 1968, Salvador. **Administração Escolar**: edição comemorativa. Salvador: ANPAE, 1968.
- UNESCO. **O Marco de Ação de Dacar**: educação para todos – atingindo nossos compromissos coletivos. Texto adotado pela Cúpula Mundial de Educação. Dacar, 26 a 28 de abril de 2000. Disponível em: <www.acaoeducativa.org.br>. Acesso em: abr. 2000.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Biblioteca. **Normas para Apresentação de Documentos Científicos**. Curitiba: Editora da UFPR, 2002.

VEIGA, I. A. P. **Escola**: espaço do Projeto Político-Pedagógico. Campinas: Papyrus, 1998.

_____. Perspectivas para reflexão em torno do Projeto Político-Pedagógico. *In*: VEIGA, I.; REZENDE, L. M. **Escola**: espaço do Projeto Político-Pedagógico. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1998.

VIEIRA, S. **Gestão da Escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.



Hino Nacional

Poema de Joaquim Osório Duque Estrada

Música de Francisco Manoel da Silva

Parte I

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!

Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada,
Brasil!

Parte II

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
“Nossos bosques têm mais vida”,
“Nossa vida” no teu seio “mais amores.”

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
– “Paz no futuro e glória no passado.”

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!

Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada,
Brasil!

Fundação Biblioteca Nacional
ISBN 978-85-387-0375-4



Gestão e Organização Escolar