

Universidade Federal de Alagoas - UFAL  
Instituto de Ciências Sociais - ICS  
Curso de Ciências Sociais Licenciatura

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL EM ATALAIA: As  
ilusões de uma educação voltada para a Cidadania**

Erivaldo Damião Santos

ATALAIA / 2014

Erivaldo Damião Santos

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL EM ATALAIA: AS  
ILUSÕES DE UMA EDUCAÇÃO VOLTADA PARA A  
CIDADANIA**

MONOGRAFIA, apresentada ao curso de Ciências  
Sociais da Universidade Federal de Alagoas, como  
requisito parcial, para a obtenção da graduação em  
Ciências Sociais, sob a orientação do Prof<sup>o</sup>.Dr.  
Wendell Ficher Teixeira Assis

ATALAIA, JUNHO DE 2014

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a minha avó que trabalhou a maior parte de sua vida no campo. Criou nove filhos e dois netos. Neste caso, minha irmã e eu, passando por toda dificuldade da vida, desde as coisas mais básicas, mas sempre com muita dignidade. Agradeço também a minha companheira Natália que vivenciou ao meu lado algumas frustrações do destino. Agradeço a minha irmã que nos momentos mais difíceis de minha vida me fez agir racionalmente. Peço perdão a Natalie minha filha, pelo pouco tempo que passo ao seu lado. Agradeço também a todos os professores que me ajudaram nessa caminhada. Principalmente ao professor Wendell Ficher por se sensibilizar com minha trajetória biográfica e me ajudar a terminar este trabalho. Agradeço a professora Luciana pela luz que me trouxe em alguns momentos difíceis, como no manuseio de ferramentas tecnológicas, obrigado a todos pela paciência.

As relações causais do mundo objetivo são vivenciadas subjetivamente, como meios possíveis para fins possíveis, como obstáculos ou apoio para as atividades espontâneas do meu pensar e fazer. Elas são vivenciadas como contextos de interesses, como uma hierarquia de problemas a serem resolvidos, como sistema de projetos e suas possibilidades de desempenho (Alfred Schutz).

O homem compreende o mundo através da interpretação de suas próprias experiências, sejam elas experiências de coisas inanimadas, de animais ou de seres humanos, seus semelhantes (Alfred Schutz).

## SUMÁRIO

Introdução.....	07
Capítulo I - O conceito de gestão democrática e sua fundamentação teórica.....	09
Capítulo II - Os mecanismos democratizantes da escola pública: planejamento participativo, conselho escolar, projeto político pedagógico.....	16
Capítulo III - O gestor escolar diante da gestão democrática .....	24
Capítulo IV - As implicações sociológicas sobre a gestão democrática educacional em Atalaia .....	29
Considerações Finais.....	34
Referências bibliográficas.....	36

## RESUMO

O presente trabalho pretende discutir o conceito de gestão democrática participativa em Atalaia, realçando os principais elementos que fazem desse tipo de organização um tipo ideal que a escola pública deve seguir. A luz desse fenômeno, refletiremos sobre as implicações sociológicas que essa mudança pode provocar na relação de dependência tradicional de pequenos grupos dessa cidade, bem como explicitaremos a importante participação do MST para consolidação da gestão democrática nas escolas do município. Para início de conversa, discorreremos teoricamente sobre os instrumentos democratizantes da escola pública, mecanismos estes que podem transformar a escola em uma instituição burocrática, com valores voltados para o desenvolvimento da cidadania. Sendo esses mecanismos uma importante ferramenta metodológica de construção social. Diante dessa mudança de mentalidade, o gestor escolar deve ser o líder carismático que guiará este processo de mudança.

## INTRODUÇÃO

O processo de construção da democracia iniciado no Brasil na década de 80, com sua consagração na Constituição Federal de 1988, colocou para o sistema educativo vários desafios. Um deles era substituir o paradigma de uma escola conservadora, para uma nova concepção de homem, de mundo e de sociedade, embasada por valores sociais que correspondessem aos aspectos culturais, políticos e econômicos da sociedade emergente que estava sendo influenciada por princípios humanísticos e democráticos. No entanto, esse contexto societal que recai sobre a instituição escolar e sua forma de gestão, só irá consolidar-se a partir da Lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB, 1996), dando início a um debate que perdura até hoje. Essa nova ideia de gestão impactou o velho sistema organizacional das escolas públicas do país causando impactos não só na instituição escolar, mas também na comunidade em que a escola está inserida, porque é um processo que envolve a todos na vida escolar.

Este fato implica que a gestão democrática e participativa em educação está articulada aos compromissos sociopolíticos, socioculturais e socioeconômicos, que levam em conta os distintos interesses que compõem o campo da educação institucionalizada, possibilitando assim, dentre muitos caminhos, a construção de uma ação educativa calcada na perspectiva coletiva, que exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo. À medida que esse processo vai se desenvolvendo, nesse paradigma é preciso adotar um conjunto de medidas capazes de promover a autonomia de todos os envolvidos; pais, alunos, professores, funcionários da escola, representantes da comunidade, etc. Todos devem dar sua contribuição para que realmente o processo democrático aconteça.

Assim, diante da formulação dos mecanismos democratizantes da escola, todos devem estar presentes para definir seu planejamento, finalidade, metas e objetivos. Como podemos perceber, esse processo de descentralização possibilita, para a instituição um novo ambiente propício ao desenvolvimento de traços que realçam a cidadania. Esse novo ambiente institucional reflete um processo de racionalização em torno da vida escolar e sua estrutura de gestão, contribuindo para uma certa autonomia de participação reflexiva que visa mudar a organização da escola pública.

Para discorrer sobre essa temática de gestão educacional participativa abordaremos no primeiro capítulo, a ideia de como se construiu o conceito de gestão democrática no Brasil, abordando desse modo, alguns pontos-chaves que deram legitimidade ao tema. No segundo capítulo faremos uma referência aos mecanismos que dão corpo a ideia de gestão democrática participativa como: o projeto político pedagógico e o conselho escolar. Já o terceiro capítulo discorrerá sobre o papel social do gestor diante da nova concepção de gestão, levando-se em conta que ele será o mediador de toda esta transformação. No quarto capítulo faremos uma discussão sociológica sobre este processo, explicitando as lógicas que atravancam a consecução de mudanças no ambiente escolar. Como veremos, para que este processo de mudança democratizante ocorra dentro das instituições escolares do município de Atalaia, torna-se necessário um bom planejamento que conduza toda essa transformação democrática participativa.

Para dissertar sobre os aspectos abordados nesse trabalho lançamos mão de uma revisão bibliográfica sobre o tema baseando-nos nos seguintes autores; Moacir Gadotti, Vitor Paro, Eloisa Luck, Regina Barros Leal e Max Weber. Já adiantando algumas conclusões, podemos sugerir que diante de transformações provocadas por alguns aspectos da modernidade, a escola pública modificou sua forma de gestão para adequar-se às transformações sociais. Assim, os mecanismos democratizantes implantados nessa nova forma de gestão escolar, possibilitaram uma maior participação da comunidade nos assuntos da escola. Contudo, percebemos que este processo de mudança da forma de gestão da escola pública em pequenas cidades, ainda esbarra nas lógicas locais de poder tradicional, que não vêm com bons olhos esta nova figuração. Para que este processo de transformação de fato se consolide, faz-se necessário a participação de todos. Como se pretende demonstrar, no caso do município de Atalaia um importante agente tencionou a instauração do processo de gestão escolar democrática, a saber, o Movimento dos Sem Terra – MST, que através de sua adesão à luta dos professores do município possibilitou a introdução dos instrumentos democratizantes, como também a organização de pagamentos em dia e reajuste na tabela salarial.



## CAPITULO I

### O CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR E SUA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de construção da democracia iniciado no Brasil na década de 1980, com sua consagração na Constituição Federal de 1988, colocou para o sistema educacional vários desafios. Um deles era substituir o paradigma de uma escola conservadora, para uma nova concepção de homem, de mundo e de sociedade, embasada por valores sociais que correspondessem aos aspectos culturais, políticos e econômicos da sociedade emergente que estava sendo influenciada por princípios humanísticos e democráticos. No entanto, esse contexto de aprofundamento democrático irá reverberar na instituição escolar, conseqüentemente, em sua forma de gestão somente a partir da constituição da (LDB de 1996) Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Dando início, a um debate que pendura até hoje. Essa nova ideia de gestão impactou os alicerces do velho sistema organizacional das escolas públicas do país, uma vez que essa mudança causou impactos não só na instituição escola, mas também na comunidade em que a escola está inserida.

Para Libâneo (2007) no Brasil a administração escolar como disciplina nos cursos de pedagogia data do início do século XX, precisamente, em 1931 quando é incluída no curso de pedagogia da faculdade de filosofia da Universidade do Brasil. Esse aparecimento tardio, somente no século XX, da administração escolar como disciplina ocorreu pelo fato de a escola ser vista como instituição organizacional herdando, assim, seus fundamentos da administração de empresas, que traz em si as marcas de um sistema burocrático e funcionalista moldado por valores autoritários que permeiam sua hierarquização. No Brasil, durante muito tempo perdurou este tipo de organização escolar, mas com o advento e influência do mundo globalizado, emergem as novas teorias sobre gestão, onde o trabalho em grupo se torna uma peça fundamental para o desenvolvimento da escola pública e de seu sistema de ensino. Assim, a influência do meio social com suas ideias de democracia e cidadania estão instituindo um novo paradigma para a instituição

escolar, que incorporou estes valores em sua organização, bem como em suas práticas educativas e na valorização social da comunidade escolar.

A Constituição Federal de 1988 já afirma o nível de participação da comunidade na vida da escola pública, dando sua contribuição para o desenvolvimento do ensino, contribuindo e participando em decisões que dizem respeito à vida escolar de seus filhos. Nesse contexto percebemos que uma gestão democrática participativa em educação, está articulada aos compromissos sociopolítico, socioculturais, socioeconômicos e com os interesses reais e coletivos de todos os envolvidos. Portanto, a possibilidade de uma ação na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda comunidade escolar nas decisões do processo educativo, resultando assim, na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo pedagógico e para a socialização dos bens culturais que moldam a vida escolar de toda uma comunidade. Nessa direção Paro (1997), argumenta que:

A escola apresenta-se como instituição autônoma, ou seja, ela tem o poder para decidir sobre os assuntos ou questões que se apresentam no seu dia-a-dia e que dizem respeito ao alcance de seus objetivos básicos. Essa autonomia se processa através de uma gestão colegiada e da elaboração e avaliação do plano de desenvolvimento da escola. (Paro, 1997, p. 59).

A LDB em seus artigos 13 e 14 mostra como a instituição escolar deve estar organizada, estruturando-se como uma instituição de formação pessoal onde cada agente incluído nesse processo passa a ter muito mais responsabilidade. Como se pode notar na redação da Lei:

Art. 13. Os docentes devem:

- I- Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II- Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III- Zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV- Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menos rendimento;
- V- Ministrare os dias letivos e horas – aulas estabelecidas, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, a avaliação e do desenvolvimento profissional.
- VI- Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade

Como podemos perceber diante dos incisos desse artigo, o papel social da escola e de seus agentes é uma peça central para mudar sua organização. A escola diante da atual realidade, já não recebe tudo pronto, seja do MEC ou das Secretárias de Educação que esteja subordinada. Os agentes que operam seu funcionamento tais como: professores, pais, alunos e funcionários passam a estar diretamente envolvido nos rumos dessa mudança. Na perspectiva de Paro (1997) para que se desenvolva uma gestão educacional de qualidade numa gestão democrática e participativa é preciso adotar um conjunto de medidas capazes de promover na escola autonomia, possibilitando-lhe definir suas metas, avaliar seu desempenho e se organizar com o envolvimento e comprometimento de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem no ambiente escolar.

Para comprovar essa democratização vamos pensar na elaboração das propostas pedagógicas da escola, no projeto político pedagógico, no plano de ação, em seu regimento, no conselho escolar, na elaboração de seus projetos de ensino que atendam a parte extracurricular. Para a elaboração dessas propostas que irão nortear a vida da escola, faz-se necessário que todos estejam presentes, dando sua colaboração, sua opinião. Nessa nova organização todos são importantes, todos podem ser ouvidos. Para Barroso (2000, p.86):

Não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem, uma vez que ela é o resultado da ação concreta dos indivíduos que a constituem, no uso das suas margens de autonomia relativa (Barroso, 2000, p.86).

De acordo com o autor, uma política destinada a reforçar a participação de todos na descentralização do poder tem que se assentar na criação de condições e na montagem de mecanismos que possibilitem, paralelamente, libertar as autonomias individuais e coletivas. Desse modo, estabelecem-se planos e metas que antes eram desconsiderados, porque o poder de decisão estava a cargo de uma única figura que era o diretor. Nesta nova configuração o poder é descentralizado, todos têm obrigação de oferecer o melhor para escola. E o melhor nesse contexto, é pensando coletivamente, com a comunidade escolar. Nas palavras de Souza (2007):

A gestão educacional passa pela democratização da escola sob dois aspectos: A) interno que contempla os processos administrativos, a

participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; B) externos ligados à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa os conhecimentos (Souza, 2007, p.78).

O primeiro aspecto que Souza faz referência é muito importante para consolidar a democracia. Com a abertura da escola para a comunidade, esta passa a contemplar um maior espaço de convivência entre comunidade e escola. Deste modo, as propostas pedagógicas da instituição escolar também podem contemplar a comunidade com alguns benefícios. Um exemplo desse fato pode ser a elaboração de um projeto educacional pensado em conjunto entre professores e a comunidade, tendo em vista a tentativa de fazer frente aos problemas de violência na escola. Esse projeto que pode incluir palestras para alunos, pais, professores e a própria comunidade, construindo um importante mecanismo de sociabilidade com potenciais para atingir a vida da comunidade, além dos muros da escola. Essa maior participação da comunidade escolar na vida da escola pública é bastante enfatizada por autores como Luck & Souza (2000):

Não basta só abrir as portas da escola para a comunidade, é preciso dar condições para sua permanência, condições estas que podem ser concretizadas, incentivando a comunidade para o trabalho participativo (Luck & Souza, 2000, p. 110)

A modificação dessa estrutura administrativa passa por um processo de humanização, que por sua vez, refere-se à humanização dos valores socioculturais de cada agente que faz da instituição escolar aquilo que ela é ou pode vir a ser. Para Barroso (2000):

Algumas medidas são necessárias para reforçar esse processo de mudança, que deve ser feito de forma sustentada, que por meio da ação direta de serviços especializados da administração que podem orientar esse processo de transformação (Barroso, 2000, p. 45).

O segundo passo refere-se ao ambiente que a instituição escolar ocupa em cada época específica, sendo influenciada pelos processos estruturais que compõem a sociedade na qual está inserida. Entretanto, independentemente do período, a escola precisa ser encarada como produtora de conhecimentos, que deve ser socializado com a comunidade situada à sua volta contribuindo para que o

intercâmbio sociocultural entre escola e comunidade ganhe mais força. Para isso o artigo 14 da LDB prevê a seguinte normatização:

Os sistemas de ensino definirão as normas da 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 local em conselhos escolares ou equivalentes.

Conforme afirma Luck (2000, p.77), a gestão democrática como fundamento inicial de descentralização da educação passa a ser um projeto conjunto que reúne a presença de todos os envolvidos no processo. Assim, a forma através da qual uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de princípios mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social. Nas palavras do autor;

A gestão escolar é um novo, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda (Luck, 2000, p. 66).

Na argumentação de Gadotti (2005, p. 59) a cidadania e a autonomia são hoje duas categorias estratégicas de construção de uma sociedade melhor em torno das quais há frequentemente consenso. Essas categorias se constituem na base da nossa identidade nacional tão desejada e ainda tão longínqua em função do arraigado individualismo, tanto das nossas elites, quanto das várias corporações emergentes, ambas dependentes do Estado. Ainda na orientação sugerida por Gadotti:

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar. (Gadotti, 2005, p.96).

A gestão democrática é, portanto uma nova forma de repensar o papel social da escola. Sendo que a atitude democrática é necessária, mas não é o suficiente.

Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ao vivenciar a gestão e seus mecanismos, a instituição escolar ainda tem privilegiado os rumos que norteiam a sociedade atual, e este novo horizonte que recai sobre a escola pública, precisa ser mais difundido entre os próprios educadores que possuem uma falsa ideia sobre o conceito de organização participativa e seus mecanismos que fazem da escola um espaço democratizante.

Democratizante porque acolhe a todos em suas dependências, ouvindo e aceitando as opiniões de todos os envolvidos para mudar as peculiaridades de sua realidade que é uma realidade não plural, mas singular, pois cada instituição escolar é uma instituição social ímpar, com um contexto socio-histórico diferente das outras, por isso, tem suas particularidades que devem ser respeitadas e repensadas por uma proposta pedagógica que contemple essa realidade. Neste sentido, o ato de planejar, na gestão democrática leva a constituição e formação de elementos transformadores para a escola e para a formação de seus alunos. A nova estrutura da escola pública envolve muitos outros mecanismos que fazem dessa organização um ideal a ser estruturado. Segundo Pelegrini (1995):

Quando se fala em gestão democrática, é preciso entendê-la como uma nova maneira de administrar a escola: é necessário vislumbrar um novo paradigma com pressupostos, ideais, fundamentos que sustentam e orientem essa ação; é imprescindível compreender o que significa autonomia, descentralização, participação; é preciso, enfim, mudar a mentalidade e a ação e, com paixão, acreditar na possibilidade de construção de uma nova escola (Pelegrini, 1995, p.134).

Trata-se, portanto, de construir uma escola não mais com uma estrutura administrativa e pedagógica piramidal, vertical, linear, mas pensar numa escola, com poder compartilhado, com união, integração e com controle coletivo, em síntese, demarcada por uma gestão verdadeiramente democrática. Com esses princípios que vimos acima, a gestão democrática sai do plano ideal, para ser colocada em prática. As pessoas envolvidas no cotidiano da escola tem a possibilidade de vivenciar este momento, dando sua contribuição para a formação de um ambiente onde todos repensam os valores democráticos de nossa sociedade. Não há democracia sem comunicação, e nessa nova organização, as partes envolvidas estão sempre em diálogos constantes, para redefinir a qualidade do ensino e aprendizagem dentro da instituição escolar garantindo primeiro, a qualidade de uma

gestão que vise alcançar a autonomia dos indivíduos e sua criatividade nesta nova configuração educativa.

## **CAPÍTULO II**

### **OS MECANISMOS DEMOCRATIZANTES DA ESCOLA PÚBLICA: PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO, CONSELHO ESCOLAR E PROJETO OLÍTICO PEDAGÓGICO.**

No capítulo I descrevemos um pouco do que realmente seria o conceito de gestão democrática participativa. Neste capítulo, analisaremos os mecanismos que podem fazer com que este tipo de modelo de gestão realmente se concretize como um novo paradigma que recai sobre a escola pública.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é de assumir esse país democraticamente (Freire, 1995, p. 89).

#### **2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO DEMOCRÁTICA UMA NOVA FORMA DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

Para alcançar os objetivos desse capítulo, de início faremos uma discussão mais detalhada de como esses mecanismos institucionais funcionam para democratizar e descentralizar a gestão escolar. O primeiro desses instrumentos democratizantes que nos determos será a formação de um conselho escolar por parte da comunidade escolar. Este conselho, uma vez formado, terá por função fiscalizar e deliberar ações que beneficiem a transparência na gestão escolar. Não é demais destacar que existe uma legislação educacional destinada a regulamentar e legitimar a formação e atuação desses conselhos no interior das escolas. Assim, dentre os princípios que devem nortear a educação escolar, contido na C.F de 1988, em seu art. 206, assumidos no art.3º da lei n. 9. 394/ 96 (LDB) consta, explicitamente, a "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino" (inciso VIII do art. 3º da LDB).



Tudo que vamos fazer nessa vida necessita de planejamento. Até as coisas mais simples do cotidiano exigem de nós um tipo de raciocínio que colabora com o desenvolvimento daquela ação que vamos fazer: Para Leal:

Planejar e pensar andam juntos. Ao começar o dia, o homem pensa e distribui suas atividades no tempo. O que irá fazer, como fazer, para quem, com quem fazer, como, o que fazer etc.(Leal, 1999, p. 62)

Pode-se perceber, no pensamento citado acima que nas mais simples e corriqueiras ações primárias, quando os atores sociais pensam a forma de atender suas metas e seus objetivos, eles estão planejando, sem a obrigação de construir um instrumento técnico que norteie suas ações. Planejar as ações, os projetos, suas formas de organização e gestão torna-se essencial para construir uma escola pública de qualidade. Essa qualidade que a escola pública pretende promover passa por um viés que está arraigado sobre a ideia de gestão e organização democrática, porém não bastam gestão e organização democrática sem planejamento. Para isso é necessário saber o que significa planejar e suas finalidades pedagógicas que poderão dar um novo horizonte para a instituição escolar e sua comunidade.

Para Leal (1999, p. 73-79), o ato de planejar é um ato político porque envolve um conjunto de relações sociais específicas entre os participantes desse ato. Exige que seus atores se relacionem pensando no bem comum, com as mesmas ideias, tenham os mesmos interesses, para buscar soluções político-pedagógicas para os problemas de organização da gestão, do ensino e da aprendizagem. Segundo Gadotti:

No ponto de vista do ensino, é deixar claro que os professores necessitam planejar e refletir sobre suas práticas, pensar sobre o que faz, antes, durante e depois (Gadotti, 1999, p.04)

Neste sentido enfatizado pelo autor, o planejamento do ensino implica, em uma ação refletida que tenta prever o que irá acontecer, é um processo de reflexão sobre a prática docente. E essa prática docente não só implica em planejar o ensino, mas também a organização escolar, de forma que esta contribua para o desenvolvimento de seus alunos, para o desenvolvimento da cidadania. Cidadania essa que está enlaçada por ideias e concepções democráticas de educação num modelo participativo. Segundo Padilha (2000):

Planejar, em sentido mais amplo, é um processo que visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas considerando as condições o presente, as experiências do passado, os aspectos contextuais e os pressupostos filosóficos, cultural, econômico e político de quem planeja e com quem se planeja e para quem planeja (Padilha, 2000, p. 45).

Contudo, para dar esse norte na esfera da educação e de sua organização é necessário seguir alguns fatores. Uma vez que planejar não é um fato neutro e as escolhas que todos acolheram para mudar o rumo da nova escola podem estar baseados em desejos de mudanças, não necessariamente, unívocos. Torna-se imprescindível que em meio aos possíveis confrontos na elaboração e consecução do projeto de mudança, a escola assuma seu papel oficial de educação para a cidadania. Se esta educa as crianças, os jovens e adultos para serem cidadãos, ela tem que dar seu exemplo no momento de equacionar as potenciais tensões. Como uma instituição organizada que planeja seus objetivos e metas para mudar sua realidade e a realidade da sua comunidade, não raro, a escola repete e espelha a organização social derivada da sociedade na qual está inserida. Como nos sugere Bueno (1999, p.77):

A escola é uma instituição social singular, pois ao mesmo tempo possui formas de organização e de funcionamento muito semelhante a qualquer outra escola, apresenta suas peculiaridades que lhe são próprias, fruto de sua própria trajetória histórica. Como cada escola é marcada por sua comunidade e pelos processos sócio históricos que afetam essa comunidade, tornando assim cada escola uma realidade singular uma diferente das outras (Bueno, 1999, p.77).

Cada instituição é diferente em seu contexto sócio-histórico, mas é igual em alguns aspectos curriculares e também em sua autonomia para planejar suas ações educativas com o objetivo de consolidar de maneira participativa o desenvolvimento do ensino e aprendizagem. Como nos diz Libâneo (2001, p.98) a participação é fundamental por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas (planos, projetos, ações e eventos), como no processo de implementação; acompanhamento e avaliação, estruturando-se assim

um trabalho em grupo, onde a auto reflexão faz parte do cotidiano da instituição escolar.

Os limites e possibilidades de cada escola estão dados exatamente por essa situação ambígua, entre a tradicional forma de organização e uma nova concepção de gestão escolar voltada, para o planejamento e desenvolvimento do projeto político pedagógico, de cada unidade escolar. Esse novo tipo de organização e gestão de planos e metas é totalmente diferente daquela escola tradicional que valorizava os seguintes aspectos;

- Poder centralizado do diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns tem mais autoridade que outros;
- Comunicação linear de cima para baixo, baseada em normas e regras;
- Maior ênfase nas funções do que nas pessoas;

Para Baptista (1995, p.29), o planejamento participativo é visto como uma nova forma de pensamento que envolve alguns componentes essenciais tais como; uma modificação do modo de aprender a realidade; o vislumbramento de um horizonte multidimensional; a perspectiva de modificações contínuas das estruturas organizacionais e a compreensão de todas as partes que estão envolvidas nesse processo de reflexão. A promoção de uma gestão educacional planejada, democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade da escola pública. Desse modo, um bom planejamento participativo educacional das unidades de ensino, busca sempre soluções próprias para seus problemas, que sejam mais adequadas às suas necessidades e expectativas em relação à qualidade do ensino e da aprendizagem.

Em torno dessa nova configuração do sistema educativo nacional, entende-se que a gestão participativa e o planejamento como prática educativa são fatores que tendem a desenvolver a qualidade do ensino. E para chegar a essa qualidade necessita-se de uma série de mecanismos utilizados em longo prazo para que esse novo horizonte educacional propicie os almejados resultados. Que é, a importância de que as decisões a respeito do processo de ensino, sejam efetivadas na própria instituição de ensino, envolvendo quem vai realizar esta prática e seus usuários.

Desse modo, percebemos que existem diferentes tipos de planejamento. Mas planejar é uma atividade inerente à educação, uma vez que esta é uma atividade reflexiva que faz parte do cotidiano da escola. Uma vez que esta não é um processo neutro e, além do mais, tem como característica básica evitar o imprevisto, que é a grande dificuldade de nosso sistema educacional, professores preparados não improvisam formulam metas e planos, estabelecendo caminhos que possam nortear mais adequadamente sua ação educativa. Professores não preparados improvisam e ainda sentem-se orgulhosos por isso, na educação não é cabível imprevisto, e sem planejamento, a educação não estabelecerá o papel social de sua organização.

## **2.2 CONSELHO ESCOLAR e O PLANEJAMENTO COLEGIADO**

O uso da expressão conselho de escola encontraria seu antecedente na experiência dos conselhos de fábricas, na experiência autogestionária dos movimentos socialistas do século XX na Rússia, Itália, Alemanha e outros, que situavam o poder de decisão nas corporações que os constituíam. Neste sentido, a expressão conselho de escola assumiria um significado de compartilhamento de responsabilidade, o que, em tese, expressaria melhor a gestão democrática. Os conselhos escolares na educação básica, concebidos pela LDB têm como pressuposto o exercício de poder, pela participação, da comunidade escolar e local. (LDB, art. 14). Sua atribuição é deliberar, nos casos de sua competência, e aconselhar os dirigentes, no que julgar prudente, sobre as ações a empreender e os meios a utilizar para o alcance dos fins da escola. O conselho existe para dizer para os dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito.

Á luz desses fenômenos se trata de enfrentar o desafio de construir uma gestão democrática que contribua efetivamente para o processo de efetivação de uma cidadania emancipatória, o que requer autonomia, participação, criação coletiva dos níveis de decisão e posicionamentos críticos que combatam a ideia burocrática de hierarquia. Para tanto, é fundamental que a escola tenha uma filosofia pedagógica para se guiar, resultante, como já mencionado, de uma análise da realidade nacional, estadual e local, que esteja expressa em um projeto político pedagógico caracterizado em sua singularidade por um contínuo acompanhamento

e avaliação de todos que constituem o conselho escolar. Este mecanismo deve ser estruturado a partir de reuniões com toda a comunidade escolar, para daí escolher seus participantes através de voto aberto com todos os envolvidos presentes no debate. Após a criação desse órgão, este tem por finalidade de um modo geral:

- Elaborar o regimento interno do conselho escolar;
- Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento escolar;
- Convocar assembleias - gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos;
- Garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político pedagógico da unidade escolar;
- Promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;
- Participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, reprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas;
- Elaborar um plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação;
- Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar e;
- Aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros da unidade escolar (MEC, 2004, p. 23-24).

O exercício dessas atribuições é, em si mesmo, um aprendizado que faz parte do processo democrático de divisão de direitos e responsabilidades no processo de gestão escolar. Após a formação e atuação desse conselho, este deve chamar para si, a discussão de suas atribuições prioritárias, em conformidade com as normas do seu sistema de ensino e da legislação em vigor. Mas acima de tudo, deve ser considerado um mecanismo de desenvolvimento de um espaço voltado para a autonomia da escola e a descentralização de sua burocracia.

Para o exercício dessas e de outras atribuições que forem definidas segundo a autonomia da escola, é indispensável que a qualidade que se pretende atingir é a qualidade social, ou seja, a realização de um trabalho escolar que represente, no cotidiano vivido, crescimento intelectual, afetivo, político e social dos envolvidos. Tendo em vista o horizonte da transformação da realidade brasileira (HORA, 2005, p. 98).

A atuação desse conselho implica considerar o apoio a outras lutas, tais como as desenvolvidas por uma escola com o poder descentralizado, valorização efetiva de seus funcionários e por condições materiais de infraestrutura escolar. Desse modo, essa política de atuação do conselho escolar na escola pública implica em uma política que se constitui em um alicerce para a emancipação e socialização de uma nova visão de mundo, que irá se fortalecer na elaboração do projeto político pedagógico e na elaboração do regimento interno da escola.

### **2.3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: O NORTE PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Para Gadotti, todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para se arriscar a atravessar um período de instabilidade em função da promessa que cada projeto contém na busca de qualidade para o presente e para o futuro. Neste sentido, é preciso ao planejar, fazer uma projeção do que poderá vir a acontecer, definindo-se, assim os planos, objetivos e metas a serem perseguidos para melhorar a qualidade de ensino. A elaboração do projeto político pedagógico da escola, é, portanto, outro importante mecanismo que junto com o conselho escolar, são os carros chefe da autonomia das unidades escolares. Segundo Gadotti:

A autonomia e gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político pedagógico. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (Gadotti, 2001, p. 59).

Para Gadotti (2001), há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática da escola. Primeiro porque a escola deve formar para a cidadania e, para isso deve dar o exemplo desse modelo; segundo porque a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, seu ensino. Neste cenário de transformações, o projeto da escola depende da ousadia dos seus agentes, em assumir uma nova responsabilidade que estruturará um plano que contenha as bases curriculares nacional, estadual e local. Pensando desse

modo e interdisciplinarmente, os componentes desse grupo, que irão formular a proposta política pedagógica da escola, têm que ter em mente princípios filosóficos, políticos, sócio-históricos e educacionais, sendo que este projeto, não é de responsabilidade só da gestão da escola, mas de toda uma comunidade que luta pela qualidade de ensino.

Para Gadotti, todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade em função da promessa que cada projeto contém uma busca de qualidade para o presente e para o futuro. Neste sentido é preciso ao planejar, fazer uma projeção do que irá acontecer. Definindo-se, assim os planos, objetivos e metas a serem perseguidos para melhorar a qualidade de ensino.

Ao consolidar o que já é de fato a função social da escola o planejamento participativo, o conselho escolar e o projeto político pedagógico, sustentam a função social da escola em sua atualidade, garantindo através, deles a descentralização das hierarquias que há muito tempo tomou conta da escola pública. Diante da influência do mundo globalizado a concepção de que a escola deve formar para a cidadania, deixando por terra o paradigma do autoritarismo ultrapassado em relação à nova função da escola na modernidade.

## CAPITULO III

### O GESTOR ESCOLAR DIANTE DO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Como vimos nos capítulos anteriores, o termo gestão democrática designa uma nova concepção de gestão, em que a tomada de decisões é elaborada coletivamente por todos os representantes da comunidade escolar, mas para que isso ocorra, é necessário uma liderança para mediar todo esse processo, que requer uma ação reflexiva sobre os problemas que afetam cada unidade de ensino. A posição que sustentamos aqui é que essa ação tem mais eficácia quando coordenada por líder carismático. O papel social do gestor escolar nesse cenário é muito importante, ele deve representar um líder que têm carisma e as qualidades necessárias para criar situações para romper as velhas barreiras impostas pelo autoritarismo. Corroborando esses sentidos Alonso (1988) afirma que;

Repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento, é o grande desafio que nós profissionais da educação, especificamente o gestor escolar deverão enfrentar neste novo contexto educacional. Pois o gestor escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar (Alonso, 19988, p.11).

Nesse contexto de mudança é importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações de interação com todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. Entretanto, diante de tantas mudanças, adaptar-se a essa nova configuração será algo desafiador, uma vez que a atual organização participativa descentralizou o poder de decisão. Agora o gestor não toma as decisões sozinho. Para tomar qualquer decisão, o gestor escolar precisa convocar o conselho escolar para informa-lhe a situação e assim poderem decidir juntos a responsabilidade do dia-a-dia.

O processo de gestão escolar democrática participativa não é uma função prioritariamente a cargo do gestor, mas de toda uma coletividade que envolve um trabalho sincronizado de todos os envolvidos neste processo: pais, alunos,



professores, funcionários etc. O princípio da autonomia ganha força na figura do gestor que dá oportunidade para todos serem uma pequena peça na nova engrenagem que substitui o autoritarismo pela participação efetiva que faz da escola um espaço de convivência sócio-democrática.

Segundo Libâneo (2001) para que uma escola adote o princípio democrático, todos devem agir com participação e autonomia. Para isso, os objetivos da escola devem estar bem definidos e não apenas estar restrito ao processo de conhecimento e aprendizagem, ela precisa ter a capacidade de determinar no processo de formação dos cidadãos seus principais objetivos, calcados sobre as bases curriculares. Este é o fundamento para que haja a concepção democrática participativa na gestão escolar.

Apesar de toda a mudança que está acontecendo na forma de organização da gestão escolar. Todo esse processo depende da capacidade do gestor em mediar essa mudança, diante de tantas transformações. Este passa a ser o elo que liga conscientização e autonomia participativa. Diante dessa mudança, a escola passa a adotar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar envolvida neste procedimento de reestruturação, comprometendo-se a fazer um trabalho coletivo como uma equipe totalmente inteirada dos assuntos propostos pela escola. O mundo encontra-se na era da globalização da economia e da comunicação e, dentro desse contexto a instituição escolar está inserida. Diante disso o gestor atuante encontra cada vez mais desafios a serem superados, onde há necessidade de uma reconstrução do conhecimento, assim como uma postura renovada de quem administra a escola. Para Barros (2002);

Nessa relação, é necessária uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura socioeconômica da sociedade que vivemos (Barros, 2002, p. 56).

Percebe-se na atual figuração emergente dos processos democráticos, que o papel social do gestor escolar tem a mesma função política de um vereador ou prefeito, que devem visar suas decisões sempre para o benefício do bem comum de sua sociedade, aqui estamos nos referindo à comunidade escolar. Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global/; ser capaz de ajustar-se a

essas novas exigências de acordo com a necessidade de sua sociedade e do contexto sócio histórico em que a sua escola está inserida.

Assim, Dalmás (1998, p.47), aborda a questão do clima escolar mostrando que não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses fatores comprometem o andamento do planejamento participativo. O papel do gestor escolar, nessa dinâmica, é dotar a escola um ambiente favorável para o envolvimento de todos no processo de transformação. Todos assim podem se sentir responsáveis, pelos rumos que a escola irá tomar em diante.

Um dos desafios que o gestor do século XXI terá que encarar, é como estimular a participação de todos nesse processo de reestruturação da escola pública. Na visão de Luck, (1998);

O desenvolvimento de uma equipe é uma dimensão básica do estilo de gestão participativa. O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola (Luck,1998, p. 45).

Segundo Barros (2002, p.51), na gestão democrática, a educação é tarefa de todos; família, governo e sociedade, mas para que ocorra essa sintonia é necessária participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, bem como um trabalho coletivo que busque ações concretas. Para que se efetue essa gestão democrática, faz-se necessário vivenciar no dia-a-dia da instituição esses valores e incorporá-la no cotidiano da escola, tornando essa pratica essencial para a vida organizacional da instituição. A participação da família, de lideranças comunitárias, de pais e mães, professores e demais funcionários; garante uma maior visão política da educação, tanto por parte da comunidade, quanto por aqueles que compõem de forma mais direta os projetos democráticos da nova organização escolar. O envolvimento crescente desses segmentos na vida escolar descentraliza a tomada de decisões que antes cabia somente ao diretor. Hoje a tomada de decisão vem continuamente sendo compartilhada. Para Barros (2002, p.96):

A descentralização dos processos de gestão escolar e a democratização na escola trazem como objetivo o desenvolver o espírito em equipe, as decisões compartilhadas independentemente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização, mobilizar as

peças, para demonstrar seus talentos, até então ocultos, para a realização de trabalhos, incentivar para colocar ideias em práticas e assim auxiliar a escola na solução de problemas ou mesmo então de inovar com novos projetos que irão atrair uma atenção, tanto por parte dos alunos, como da comunidade escolar, e em benefício da instituição como um todo (Barros, 2002, p. 96).

O diretor escolar, diante dessa configuração é um líder que a comunidade escolar irá valorizar suas qualidades e liderança. A saber, ele é um instrumento fundamental para a reestruturação da escola e do seu plano político de participação coletiva, de todos os envolvidos no processo educativo. Paro (1986, p.72-75), ao discorrer sobre o grau de consciência que tem os sujeitos envolvidos na tarefa da administração escolar, delimitou dois graus de consciência nesse processo: um que se dá mediante uma “práxis criadora” e outro que se verifica mediante uma “práxis reiterativa” ou imitativa. Segundo o autor:

Na práxis criadora há a unidade indissolúvel da atividade da consciência (o subjetivo, o interior) e da realização do projeto, o exterior. (...) Em oposição a essa práxis criadora de caráter único é irrepetível, a práxis reiterativa, como o próprio termo indica, caracteriza-se exatamente pela sua respeitabilidade (...) opera-se, portanto, uma separação entre o subjetivo e o objetivo, constituindo-se a práxis reiterativa em repetição de um processo e de um resultado alcançado por uma práxis criadora anterior, sem, contudo, imprevisibilidade desta (Paro, 1986, p.75).

Diante destes fatos, o gestor escolar deve se organizar para promover em sua escola, os princípios políticos democráticos da sociedade globalizada. Sabendo em alguns momentos, mediar os processos de intercâmbio cultural entre a comunidade e os funcionários da escola. O gestor, que antes era uma figura que causava medo, em sua comunidade e em seus companheiros de educação, agora no contexto da democratização é uma figura em que todos depositam seu voto de confiança para construir uma nova escola, uma nova realidade. Onde todos são atores transformadores de suas histórias. Histórias, essas que começa na escola e na configuração de sua organização.

Ao construir esse espaço de convivência democrática, a instituição escolar dá seu exemplo de cidadania. Cidadania essa que tanto é contemplada pela sociedade vigente. E para criar este projeto de cidadania, precisa-se de um líder, onde todos podem espelhar-se. Assim o diretor escolar ocupa uma nova função, que é a de

mediador e incentivador da mudança na organização de uma nova escola, pois seu papel nasceu dessa mudança de mentalidade.

## CAPÍTULO IV

### **AS IMPLICAÇÕES SOCIOLOGICAS SOBRE A GESTÃO DEMOCRATICA EDUCACIONAL EM ATALAIA**

Ao longo de nosso trabalho desde o princípio falamos da importância da participação efetiva da comunidade nas ações sócio educacionais da instituição escolar. No primeiro capítulo fizemos uma rápida discussão sobre o conceito de gestão democrática participativa, no segundo enfatizamos os principais mecanismos institucionais que possibilitariam a eficácia desse processo, já no terceiro discorreremos sobre a importância de um líder carismático para guiar esse novo horizonte da escola pública. Neste quarto capítulo sairemos do plano teórico e discorreremos sobre os aspectos extraídos da observação do mundo real-concreto, que se encontram vigentes na tentativa de gestão democrática implantada nas instituições de ensino de Atalaia. A introdução desse modelo de gestão irrompe contra a corrente do velho paradigma organizacional, de modo geral, contraria a lógica tradicional dos cargos de confiança que estava assentada na matriz casuística da troca de favores.

Ao me referir aqui a uma lógica do favor tenho em mente um tipo de relação social que deriva de certa rede de dependência composta por gestores escolares, alguns servidores administrativos do poder executivo, cujo resultado tem sido a inviabilização de um modelo democrático de gestão escolar. Este tipo de lógica derivada de uma racionalidade particularista vê na distribuição dos cargos de gestores de escolas da região de Atalaia, uma possibilidade de manipulação de professores e todos profissionais de cada unidade escolar.

Ao longo de várias observações constatamos que a função principal dos antigos diretores era coagir, todos os funcionários quando estes falavam de melhorias salariais ou sobre as assembleias sindicais. A luta pela implantação da gestão democrática nas escolas de Atalaia se iniciou em meio a grandes debates do sindicato local por melhores condições de trabalho e salários. Nesses debates se gesta a ideia de implantar a gestão democrática nas escolas da região. De início várias propostas foram feitas pelo sindicato para o prefeito, sendo recusadas várias vezes, mas com a pressão de alguns professores e do Movimento dos Sem Terra

(MST), o projeto saiu do papel. Desse modo percebe-se que as lealdades tradicionais que estavam ancoradas na distribuição de cargos de escola estavam com os dias contados. Neste contexto concordo com Bauman (2010), quando diz:

Diante do processo de globalização influenciado por alguns aspectos da modernidade, os primeiros sólidos a derreter e os primeiros sagrados a serem profanados eram as lealdades tradicionais, os direitos costumeiros e as obrigações que atavam pés e mãos (Bauman, 2010, p.11).

Como se pôde verificar ao longo do texto, as mudanças nas formas de organização das escolas pública estavam explícitas na constituição de 1988 e fundamentadas na LDB de 1996, porém aqui em Alagoas este processo tem início somente em 1998 no município de Maceió. Já em Atalaia este processo se iniciará apenas no final de 2013 em um período de bastante turbulência no município, devido à falta de pagamentos dos salários dos servidores. Este fato provocou uma insatisfação entre um pequeno grupo de funcionários, que já não estava mais suportando quase dois meses de salários atrasados. Dos quase 500 servidores do quadro da prefeitura, apenas 95 entre professores e outras categorias reivindicavam salários em dia e uma proposta de gestão democrática para as escolas do município. Esta proposta desde o início foi negada pela gestão do município, pois, isto implicaria na quebra da lógica do favor que estava calcada em relações sociais primárias. Como destaca Wirth (2008, p.89):

O contato social primário deriva de uma relação social específica de proximidade e intimidade que é típico de zonas de vizinhanças, onde os indivíduos conhecessem mutuamente pelo nome e sobrenome (Wirth, 2008, p.89).

Em uma configuração marcada por esse tipo de relação sócio-afetiva seria difícil estabelecer os princípios democratizante que uma minoria almejava, uma vez que a hegemonia do grupo dominante refletia numa dominação simbólica que este grupo fazia, sobre aqueles funcionários que intentavam introduzir mudanças dentro das unidades escolares do município. Dessa forma, os gestores escolhidos pelo prefeito, ou por algum político, coagiam a todo o momento, tanto professores como outros funcionários que falavam sobre o atraso salarial e sobre o processo de gestão democrática. Um exemplo que corresponde a este fato é o relato do Professor X:

Um certo dia, eu e meu companheiro da escola A, falávamos desse processo. Meu colega dizia que em sua casa não tinha mais o que comer, devido aos dois meses de atraso. Eu respondi que esta situação era culpa do povo e dos próprios professores por aceitarem aquela situação. Neste momento em que estávamos falando, a diretora da escola surgiu e nos reprimiu. Dizendo vocês sabem né! Se o prefeito ou secretário de educação souberem, que vocês estão comentando isto dentro da escola, vocês irão ter problemas, não é!

Este episódio reforça a ideia de que além da distribuição de cargos de confiança, que fortalecia a cada dia a lógica do favor. Os diretores desenvolviam um papel social específico em coagir adversários políticos dentro das unidades de ensino ou quem quer que reclamasse dos recentes fatos. A luz desses fenômenos absurdos, sobretudo, para um sistema educacional que diz formar para a cidadania, vislumbra-se a negação dos valores democráticos, dentro da própria instituição, gesta-se a ideia de uma forma de organização escolar que intimida o profissional da educação. Neste ambiente os diretores das unidades educacionais coagem o tempo todo, quem vai para as assembleias ou sugerem novas formas de atuação. A esse respeito, certo dia presenciei um fato interessante, que narro a partir de minhas anotações de campo;

Após ter chegado um comunicado do sindicato avisando sobre uma assembleia que iria ocorrer no dia seguinte. A diretora da escola Y reuniu todos os funcionários da escola, para avisá-los sobre a reunião quando na verdade o discurso seria este. Bom, chegou o comunicado do sindicato neste momento avisando que amanhã tem assembleia. Eu não digo para vocês que vão, mas também não digo que não vão. Só falo uma coisa, não cuspe no prato que vocês comem por causa do sindicato. De uma forma ou de outra o prefeito ou secretário irá saber quem foi, e aí, vocês sabem!

Fatos como este ocorriam em quase todas as escolas do município e as assembleias eram realizadas com um número irrisório de professores, por que grande parte tinha e tem medo das sanções que podem sofrer. O ideal de uma educação voltada para cidadania seria aquele tipo ideal específico de ensino no qual a aprendizagem se torna um importante instrumento de construção social coletiva. Para Bini (2003.p,194) só podemos formar uma sociedade cosmopolita se todos internalizarmos os valores fundamentais de uma cultura da equidade. Sem esse pré-requisito os valores da cidadania não podem existir.

O ideal de educação Atalaiense se configura como um sistema ideológico que no plano teórico afirma as diretrizes que todos devem seguir, mas na prática, usa da violência simbólica e psicológica que emana de setores administrativos do município para impor uma ideologia da alienação. Alienação que coíbe a grande maioria dos funcionários a lutar pelos seus direitos. No sentido descrito aqui, alienação está ligada a alteridade dos indivíduos diante dos fatos de sua vida cotidiana e a natureza na qual vivem. Em *A Ideologia Alemã* Marx (2010) afirmou que não é a consciência que determina a vida, mas a vida é que determina a consciência. Neste contexto atalaiense em que os agentes sociais estão arraigados por um tipo de racionalidade particularista, derivada de um tipo de relação social que estabelece uma lógica da cordialidade entre os grupos, a lógica que subjaz é marcada por interesses individualizados e não coletivos. A consciência dos indivíduos envolvidos nesse processo se limita a sua condição de existência. Por que grande maioria desses agentes sociais envolvidos no setor educativo de Atalaia, de alguma forma estão submetidos à lógica do favor, ou seja, de algum modo recebem benefícios em troca de sua posição. A correspondência desse fenômeno culminou em uma fraca adesão dos agentes que lutavam pela mudança na organização das escolas e por melhores condições de trabalho.

A fraca adesão dos professores e demais funcionários público ao movimento pela democratização das instituições de ensino e pagamentos em dia, dentre outros pedidos reivindicados, provocou de imediato a adesão do movimento MST na luta daquela pequena minoria de professores. A composição entre o MST e o movimento sindical dos funcionários da educação, desencadeou de imediato algumas negociações que ao longo do processo se concretizaram como: a implantação da gestão democrática participativa na rede de ensino da cidade, a regularidade dos salários em dia e o reajuste da tabela do plano de cargos e salários dos servidores.

De imediato este fato implicou na desestabilização da lógica do favor, que era reinante no tocante à distribuição de cargos de gestores escolares. Os antigos gestores não eram apenas pessoas de confiança da elite dominante, mas eram os olhos e ouvidos, e em períodos de eleição eram também cabos eleitorais, pois conheciam toda uma clientela para instruir da melhor maneira possível quem seria o melhor candidato. Na configuração que emerge desta luta dialética entre servidores da educação e setores administrativos do município, uma questão fica bastante



evidente; a luta pela democratização da gestão escolar, pagamentos em dia e reajuste da tabela de salários beneficiariam a todos, porém apenas uma minoria se expos nas assembleias, lutando pelo seu direito cidadão. Neste sentido, a dúvida eminente é; como a educação de um município afirma formar cidadãos, quando na prática seu próprio corpo docente está preso a valores particularistas que prendem pés e mãos. A permanência e desenvolvimento de aspectos de subcidadania encontram-se muito presente no modelo de socialização escolar atalaiense.

Durante o período de observações nas escolas um dos aspectos que levamos em conta foi; que apesar da cidade de Atalaia ter 45.000 habitantes as relações microssociais são muito fortes entre todos os habitantes, principalmente, entre os que fazem parte do serviço público. Esta relação social primária, onde todos se conhecem, tem implicações negativas na participação de todos os beneficiados nesse processo de luta. A luta foi e é de uma minoria que reivindica o direito para todos. Alguns agentes reconheciam que a luta era justa, queriam participar, mas devido a um tipo de dependência específica preferiam ficar apoiando silenciosamente. A luz desses fenômenos, percebemos que estamos muito distantes de uma sociedade igualitária e democrática. Diante dos fatos explicitados aqui, uma coisa ficou óbvia; como educar para cidadania se os professores eles próprios não desempenham seu papel de cidadão e quando seus colegas fazem, são estigmatizados. Faz-se mister afirmar, em consonância com os fatos analisados, que a subcidadania está presente em muitas práticas locais de pequenos municípios, inviabilizando o desenvolvimento de práticas democráticas, ademais se pode sugerir que em sua estrutura organizacional ainda estão presente os resquício de uma dominação tradicional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste contexto de tantas mudanças, que somos influenciados por aspectos da modernidade, a escola pública modificou completamente sua forma de organização e gestão. Diante das influências do mundo globalizado as ideias de autonomia e participação invadiram as instituições de ensino, dando uma nova ênfase sobre a participação da escola na vida dos atores sociais que estão ali inseridos. No novo cenário a escola deve ensinar para cidadania e tem que dar exemplo do processo democrático. Assim, essa ideia de gestão participativa ganha força e suas ideias são legitimadas no contexto social do nosso dia a dia. Entretanto, para estabelecer este processo de democratização da organização escolar é preciso quebrar algumas barreiras que se instalaram ao redor da escola pública, barreiras essas que estão sendo desativadas por mecanismos de descentralização da gestão, como: o projeto político pedagógico, o conselho escolar, o regimento interno e o planejamento participativo.

O novo contexto educacional exige que o gestor escolar seja um líder, que possa articular os processos democráticos da escola, sendo o elo entre a escola e sua comunidade. Contudo durante essa transformação, devemos conduzir esse processo com um bom planejamento que é uma parte essencial dessa mudança de mentalidade que recai sobre a instituição escolar. Sendo que este processo de gestão participativa é um processo, que está se construindo aos poucos e que podemos experimentar seus frutos em longo prazo. Com muito trabalho e comprometimento a escola sim deve ensinar para cidadania, pois, agora ela própria vivencia as transformações do mundo democrático em suas próprias dependências dando o exemplo de gestão participativa para a comunidade em que está inserida. Porém, quando este processo de mudança é introduzido de algum modo em comunidades tradicionais, estes mecanismos de desenvolvimento social encontram barreiras para se instalar. Assim, foi com a introdução da gestão democrática participativa nas escolas de Atalaia. Sendo que este processo só foi concretizado com a mobilização política social do Movimento sem-terra, junto ao sindicato dos servidores públicos. Se este fato não ocorresse esta estrutura não tinha se concretizado. A saber, a nova forma de gestão impactou de forma negativa sobre a

lógica do favor e sua rede de dependência, desconstruindo em algum sentido este mecanismo de mundo tradicional que teima em resistir ao processo de globalização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casassus, Juan. A escola e a desigualdade. Brasília. Plano editorial, 2002.
- Conselho escolar. Estratégias de Gestão Democrática. Ministério da Educação e Cultura. Secretária Básica de educação Brasília: DF, 2004, p. 23 – 24.
- Constituição da República Federativa do Brasil: Texto Constitucional promulgado em 05 de Outubro de 1988, com alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 a 52/2006 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretária de edições. Técnicas, 2006.
- Gadotti, Moacir... Projeto Político pedagógico da escola, na perspectiva de uma educação para a cidadania. Cortez. 1999.
- Giddens, Anthony/ A dualidade da estrutura. Agência e Estrutura; tradução: Octávio Gameiro. Apresentação Rui Pena Perez; ed. Celta/ 2000.
- Gomes, A.S. Candido. Conselho de educação: Luzes e Sombras. Revista de educação. AEC, Brasília, v2, n 129.p. 86 – 88, Out/dez.2003.
- Immanuel, Kant/ A metafísica do costumes; tradução; textos adicionais e notas. Edson Bini/ Baurus. Edipiro/ 2003 (serie clássicos edipiro)
- Libâneo, João Carlos, Oliveira. João Ferreira Tochi, Mirzia Seabra. Educação Escolar: Políticas estratégias e organização. São Paulo. Cortez/ 2007.
- Luck, Heloisa - A ampliação do planejamento estratégico; os rumos da escola pública.
- Nóvoa. A. (orgs). Os professores e sua formação. Portugal: Dom Quixote,1992.
- Paro, Vitor. Por dentro da escola pública. São Paulo: Xamã, 1986.
- Pimenta, Selma C. Ghedin, Evandro(orgs) Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito. São Paulo. Cortez, 2002.
- Sacristan, Gimero, Gomes, Perez. Compreender e transformar o ensino. Artes médicas, 1998.

Sennett, Richard. As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo; tradução Marcos Santos – 14º ed. Rio de Janeiro, 2002.

Schmid, Kowarzik. A pedagógica dialética de Aristóteles a Paulo Freire. São Paulo. Brasiliense, 1989.

Schon, Donald. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

Weber, Max. Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva; tradução de Regis Barbosa: revisão de Gabriel Cohn – Brasília; DF. ed.UNB: São Paulo. 1999.