

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: O ADMINISTRATIVO E O PEDAGÓGICO EM DISCUSSÃO

Ciclene Alves da Silva

Universidade Federal da Paraíba/UFPB
ciclenealves@bol.com.br

Arlene Maria Soares de Medeiros

Universidade Estadual do Rio Grande do Norte/UERN
arilene.medeiros@bol.com.br

Resumo: O texto analisa a relação do administrativo com o pedagógico no âmbito da gestão democrática da escola pública, entendendo-a como opção administrativa que traz repercussões epistemológicas. Os escritos constituem-se parte da pesquisa do Mestrado em Educação, desenvolvido pela UFPB. Será efetivada numa escola municipal, situada em Mossoró-RN e fará uso da abordagem qualitativa. Os resultados parciais apontam para uma dicotomia entre o discurso dos dirigentes escolares e sua práxis, pois há um consenso no plano teórico de que a gestão deverá ser democrática e ter como escopo o pedagógico. Porém, observa-se que existe um distanciamento entre as práticas administrativas e pedagógicas.

Palavras-chave: gestão escolar democrática; administrativo; pedagógico.

INICIANDO O DIÁLOGO:

A gestão escolar por caracterizar-se como atividade social e estar inserida numa determinada sociedade, absorve as características desta realidade e reflete-as em seu cotidiano de organização prática. Logo, não pode ser considerada como uma atividade neutra, por não ocorrer no vazio; ela é concreta e prática, materializando-se em condições historicamente determinadas para atender as necessidades e interesses de grupos e de indivíduos. Segundo Paro (1996, p. 13) “a administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra a fonte de seus condicionantes”.

Neste entendimento é inquestionável que desde o ano de 1984 com a denúncia feita por FÉLIX e o ano de 1986 com os escritos de PARO, nos quais revelou-se de forma mais precisa o quanto a administração escolar tem se pautado, teórica e praticamente, no paradigma da administração empresarial, muitas transformações sociais e políticas ocorreram, fazendo-se preciso observar como os dirigentes escolares compreendem sua práxis e qual relação estabelece entre o administrativo e o pedagógico, no sentido de distanciar-se de concepções de gestão advindas de técnicas de administração da empresa capitalista.

O texto a seguir constitui-se como parte das discussões realizadas no mestrado em educação, desenvolvido pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB e pretende debater a concepção da gestão escolar democrática, mediante o enfoque apontado por MEDEIROS (2007): o da “racionalidade democrática emancipatória”. Esta concepção de gestão escolar busca construir um “modelo” de administração que priorize as relações intersubjetivas no âmbito da

escola pública brasileira, de modo a corroborar com a interconexão das práticas administrativas (entendidas por alguns como sendo as atividades-meio) e pedagógicas (como atividades-fins) na ação educativa.

Partindo desta compreensão, pretende-se desenvolver um estudo numa escola municipal, localizada na cidade de Mossoró-RN, utilizando-se da abordagem qualitativa, em particular do estudo de caso, buscando observar a *práxis* do dirigente escolar e sua concepção das atividades administrativas e pedagógicas no âmbito da instituição de ensino. Para tanto, serão desenvolvidas observação e entrevista semi-estruturada, de modo a permitir uma aproximação entre os sujeitos partícipes da pesquisa (dirigente escolar, supervisor de ensino e representante de professores) e a pesquisadora.

Ressalte-se que a discussão se encontra em fase inicial, portanto, de levantamento do referencial teórico e seleção da instituição municipal na qual será realizada a pesquisa. A priori serão discutidos, no âmbito da problematização da gestão escolar democrática e a relação do administrativo com o pedagógico, os seguintes autores: SANTOS (1999), PARO (2006), FÉLIX (1989), OLIVEIRA (2002), HORA (2006), FORMIGA (2007) e MEDEIROS (2007).

O texto compreende dois momentos que se inter cruzam na discussão. O primeiro engloba o debate sobre o que denomina-se gestão democrática na escola pública, como opção administrativa, portanto, como concepção política por parte dos sujeitos partícipes da instituição. O segundo momento apetece focar compreensões acerca do administrativo e do pedagógico na gestão escolar, em particular, na *práxis* do gestor educacional.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: OPÇÃO ADMINISTRATIVA

A gestão escolar democrática, embora tenha sua discussão iniciada anteriormente à década de 1980, é somente nesta época, quando a Constituição de 1988 incorpora a democratização do ensino público em seu artigo 206, inciso VI, que seu debate é aquecido e ganha solidez no cenário nacional. Em consequência desse acirramento na luta pela democratização da escola pública, a década de 1990 será palco de um alargamento sem precedentes nas políticas públicas implementadas pelo Estado, com a intenção – ao menos nas declarações oficiais - em democratizar as ações no interior das instituições de ensino¹.

Em virtude deste contexto, a gestão da escola pública, conforme o enfatizado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9.394/96) no seu artigo 14, passa a ser regida por princípios democráticos. Estes devem respeitar a especificidade de cada sistema de ensino, garantir a participação da comunidade na elaboração do projeto político pedagógico da escola (PPP), bem como a participação da comunidade institucional e local nos conselhos de escola. Entende-se que esses princípios democráticos deverão propiciar a emancipação e libertação dos sujeitos, do atual regime de verticalização com que se tem administrado o espaço escolar. Pois, acredita-se que

¹ A educação escolar realiza sua *finalidade* tanto na dimensão individual, no espaço das consciências humanas, quanto na dimensão social, pois vive e se realiza no espaço coletivo, na relação com o outro, em um tempo e espaço determinados. Assim, a

escola tem sua finalidade definida na filosofia da educação, que concebe o ser humano em suas dimensões *individual* e *social*, e na sociologia, situando-a no *tempo* e *espaço social*. Os fins da educação situam a finalidade da escola no desenvolver o ser autônomo e livre, mas que se realiza pelo *fazer* ao relacionar-se com os outros, na construção de uma nova sociedade. Assim, a finalidade da escola, nos regimes democráticos, se fundamenta na concepção de homem histórico, autônomo e livre, vivendo solidariamente entre iguais num espaço e tempo determinados (Bordignon e Gracindo, 2006, p. 154.).

Conceber o espaço educativo como centro de vivências para o trabalho de práticas coletivas e construção do conhecimento, a fim de potencializar a formação do ser humano em sua plenitude - e não como sujeito compartimentalizado e fragmentado – é provocar condições de efetivação da cidadania na esfera da instituição escolar. Ao direcionar a atividade gestora, deste local de produção do conhecimento, para se atingir estas proposições é compreender a especificidade e natureza do trabalho administrativo de forma equitativa. Isto é, perceber a gestão escolar como o exercício da técnica, que não se esgota nele mesmo, porque a gestão tem também uma função pedagógica² que lhe é intrínseca.

É nesta ousadia de buscar o exercício do ser democrático na escola pública brasileira, que se procurará nas próximas páginas, construir um diálogo que considere a peculiaridade da natureza do trabalho pedagógico na prática administrativa. Para isto, faz-se preciso analisar as diferentes relações desenvolvidas na organização escolar em prol da democracia. Pois, acredita-se que o exercício da democracia na escola pública precisa ser compreendido como uma opção administrativa, portanto, como concepção política trabalhada pelos partícipes do processo de gestão no âmbito da instituição educativa. Afinal, a democracia configura-se como ação imprescindível, para a realização de um objetivo maior na escola pública: um ensino de qualidade.

À medida que a gestão escolar deixa de ser considerada como uma prática neutra, sua contribuição para um ensino de qualidade torna-se crucial. Dentro de uma articulação mais ampla entre a gestão e as próprias finalidades pedagógicas da escola, cabe questionar se, hoje, ainda, é possível assegurar a qualidade do ensino público sem que seja pela via da democratização dos processos pedagógicos e administrativos da escola. De que democratização se fala quando o ensino de qualidade continua sendo o ponto nevrálgico das pautas reivindicatórias da nação brasileira, sem garantias concretas para os usuários da escola pública?

Observa-se na literatura oficial que circula no meio acadêmico brasileiro, e mesmo na escola, posições diversas, que oscilam desde uma visão restrita e formal de democracia até uma concepção de democracia baseada na participação irrestrita de todos os sujeitos da instituição escolar, mediante a preservação de dois referenciais: a autonomia da escola e a participação crescente, a englobar setores da sociedade cada vez mais amplos. Em meio à democracia formal e a participativa, subsistem ainda de maneira explícita ou sutil, visões autoritárias e excludentes de tomada de decisão da gestão escolar.

A democracia formal compreende a concepção de democracia que valoriza, sobretudo, os mecanismos de participação casual, e, portanto, de acordo com a conveniência da direção

da escola, dos pais de alunos e alunos. Em muitos casos, observa-se que os primeiros são chamados a colaborar com a instituição na medida em que aconselham cotidianamente seus filhos a adotarem posturas morais “adequadas” a regras de condutas estabelecidas pela sociedade e a respeitar estritamente as disciplinas no âmbito da sala de aula.

De um modo geral, a gestão nestas escolas em que predominam formas burocráticas e formais de colaboração indireta, defende abertamente a aplicação de técnicas de administração escolar tomando como referência a organização de empresas. Esta opção administrativa tem-se revelado inócua na superação dos graves problemas enfrentados pela escola brasileira. A título de exemplo, pode-se destacar o processo de aprendizagem por parte dos usuários da escola, que tem-se observado no cotidiano das instituições como precário, ou seja, muito distante de uma educação voltada para a emancipação dos sujeitos que dela fazem parte.

Os apontamentos de Vitor Paro - em sua análise sobre a transposição dos métodos trabalhados nas empresas para o bojo das atividades desenvolvidas na escola - possuindo como referência destes estudos autores que se destacaram na área da administração escolar³, chega a afirmar, de forma incisiva, que

De um modo geral, os trabalhos teóricos sobre a Administração Escolar, publicados no Brasil, adotam, implícita e explicitamente, o pressuposto de que, na escola, devem ser aplicados os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista (Paro, 1996, p. 124).

A escola, na perspectiva do exercício da democracia formal, caberia à direção cumprir as formas regimentais de colaboração de pais, alunos de comunidade escolar. A democracia, neste sentido estritamente legalista, contém em si aspectos de uma concepção geral de relações sociais centradas na tomada unilateral de decisões e na colaboração limitada e, muitas vezes, fictícia dos setores interessados no futuro da unidade escolar. Esta prática é reveladora da “opção” administrativa de muitos gestores escolares, que muitas vezes inconscientemente desenvolvem seu trabalho de maneira apartada das ações pedagógicas. Ou seja, a opção administrativa por uma gestão democrática da escola pública requer o enfrentamento dos condicionantes políticos mais gerais e dos pedagógicos que encontram-se particularizados na ação do professor. Tal opção para ser levada a cabo exige repensar a estrutura organizacional da escola, bem como as concepções dicotômicas que fizeram das práticas administrativas e pedagógicas ‘realidades’ bastantes distintas no âmbito da escola. Há coisas que são simplesmente para o gestor e outras do professor. Até quando iremos conviver com essas desvinculações na escola, mesmo tendo como amparadouro os discursos democráticos?

Essa forma tradicional, portanto de matizes ainda autoritárias, de visualizar a organização e a gestão da educação encontra-se em “crise”, na medida em que não responde aos anseios por participação dos setores da escola nas decisões e na execução das escolhas quanto à administração e rumos da instituição, em todos os seus parâmetros⁴. E, no sentido diretamente contrário, comportando, porém, diversificações conforme a realidade social em que a escola esteja inserida está uma visão material, substancial e participativa da escola.

A questão da gestão democrática é tão importante, sendo pressuposto da realização de uma proposta político-pedagógica emancipatória, que vários autores se empenharam em elaborar teoricamente as bases de uma gestão democrática da escola, mediante a crítica ao paradigma tradicional da administração escolar. Na literatura brasileira, a produção científica sobre a questão se prolifera. Ferreira afirma que

Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação. Por isso é necessário que atuemos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem, coletivamente, no companheirismo e na solidariedade. Falo de um ensino que é uma prática social, não só porque se concretiza na interação professor/aluno/a, mas também porque estes sujeitos refletem, constituem e constroem a cultura e contextos sociais a que pertencem. Falo de uma aprendizagem dos conteúdos da vida que abrangem os conceitos científicos da cultura erudita e os conteúdos éticos de convivência social. Este rigor é o maior humanismo que se pode exigir de todos os profissionais da educação, a fim de que os alunos e alunas, homens e mulheres, profissionais da educação e profissionais em geral, possam desenvolver-se como *seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter* - grifos da autora (Ferreira, 2006, p. 113).

A premissa abordada por Ferreira constitui-se essencial no sentido de que muitos gestores das unidades de ensino têm, em geral, atitudes isoladas na construção de sua proposta pedagógica educacional, quando não raro delega esta função a cargo somente dos coordenadores pedagógicos. Essa práxis precisa ser superada pela intersubjetividade entre os sujeitos que constituem o fazer pedagógico da instituição escolar, numa ação ousada de efetivação, como bem coloca Medeiros (2007), de uma racionalidade administrativa democrática e emancipatória no interior da escola⁵.

Para a autora, o pedagógico deve ser explorado na administração escolar mediante o viés da racionalidade. A racionalidade teorizada por Medeiros se refere à construção, no espaço escolar, de uma intersubjetividade de todos os envolvidos na ação pedagógica, com o objetivo de trabalhar o pedagógico como a principal razão de ser da educação, para isso, faz-se relevante considerar a amplitude das abordagens de uma administração democrática que não compartilha com o pensamento empresarial e acreditar que todos os sujeitos envolvidos no processo educativo têm o mesmo direito de participação na organização do trabalho escolar. Neste ponto, a autora constrói uma crítica ao conceito de racionalidade defendido por Paro que, embora este autor tivesse adotado a compreensão ampla de um conceito de administração escolar, capaz de apontar concretamente para a racionalização do trabalho e para a coordenação do esforço humano coletivo, registra ser o fim último do trabalho da administração escolar “a utilização racional de recursos para fins determinados”.

Uma gestão democrática deve garantir, em princípio, o aprimoramento do debate e da prática educativa, além de proporcionar um caminho para a incorporação à dinâmica organizacional da escola. Evidencia-se que não é tarefa fácil a construção de um projeto

de gestão neste contexto da participação, tendo em mente que a cultura educacional ainda comporta aspectos burocráticos, autoritários e tradicionalistas, razão pela qual se necessita do empenho e esforço coletivo dos professores, alunos e gestores escolar. Isto porque, acredita-se ser plenamente possível transformar a estrutura tradicional da educação, mediante a construção firme da consciência dos sujeitos sociais, arcando com as conseqüências da firmeza do propósito na viabilidade da democratização da gestão mediante a íntima articulação entre o administrativo (atividades- meio) e o pedagógico (atividades - fins).

CONSTRUINDO COMPREENSÕES ACERCA DO ADMINISTRATIVO E DO PEDAGÓGICO NA ESCOLA

Dialogar sobre as práticas de gestão, em particular na ação do diretor de escola, buscando construir compreensões acerca do administrativo e do pedagógico não constitui tarefa fácil. Geralmente, o administrativo é compreendido no âmbito das atividades mais próximas do burocrático, das delegações políticas do Estado a serem desenvolvidas pelo diretor. O pedagógico diz respeito às ações que envolvem o processo de ensino e aprendizagem, portanto, são, na maioria das vezes, atribuições dos coordenadores pedagógicos e dos professores. Obviamente, estas são visões reducionistas e que não contribuem para o diálogo que precisa ser construído no interior da escola pública no tocante a relação aqui posta em discussão.

Ao considerar os apontamentos feitos por PARO (2006) pode-se iniciar um entendimento do pedagógico como uma atividade não-material, pois seu resultado não é um produto palpável, mas um serviço. Neste caso, o pedagógico envolve todos os sujeitos da práxis educativa, pois diz respeito às ações intersubjetivas que estes constroem no espaço escolar. Ações estas que devem ser desenvolvidas com vistas ao favorecimento de uma administração escolar que busque a superação de ações burocratizadas, que possuem como fim em si mesmas o exercício da técnica. A título de exemplificação, pode-se citar o aluno que no processo pedagógico supera a sua condição de “objeto” – receptor do conhecimento – e assume a condição de sujeito, portanto, de “produtor” (ou co-produtor) da atividade de ensino que esteja sendo posta em prática .

FORMIGA (2007) analisa a relação do administrativo com o pedagógico sob três perspectivas de análise, a saber: na perspectiva do conflito funcional, na perspectiva da interconexão e da multirreferencialidade. Para a autora, o pedagógico necessita ser problematizado considerando estas três abordagens teóricas, somente assim, ter-se-á condições de construir uma compreensão mais precisa acerca do pedagógico enquanto razão de ser da gestão escolar. Prosseguimos com uma breve análise do pedagógico segundo os enfoques acima.

A perspectiva do conflito funcional, desenvolvida por Saes & Alves (2003 e 2004), irá buscar a relação do administrativo pedagógico considerando as partes que representam as atividades-meio (administrativo) e as atividades-fim (ensino). Nesse contexto, teria que considerar o conflito entre estas atividades (meio e fim) à luz da sociologia das organizações, visto que os possíveis conflitos no interior da escola podem ocorrer, segundo esta teoria, pelas seguintes razões: conflitos envolvendo todos os funcionários da escola, principalmente entre

os representantes das atividades-meio (administrativo) e os representantes das atividades-fim (ensino); conflito na comunidade escolar entre os defensores do princípio democrático e os defensores do princípio burocrático e, ainda, defensores do princípio democrático e do princípio democrático-participativo.

Por outro ângulo, prosseguindo com a análise de FORMIGA (2007), observa-se a relação entre o administrativo e pedagógico a partir da perspectiva multirreferencial. A autora irá utilizar-se do pensamento de BARBOSA (2002, 2003 e 2004) para construir uma compreensão deste assunto considerando a multirreferencialidade⁶ que enxerga esta relação fundamentada mediante a complexidade⁷, a heterogeneidade⁸ e das diferentes referências das práticas sociais, inclusive na gestão contemporânea.

Neste contexto de análise, buscar-se-á compreender a relação do administrativo com o pedagógico, neste texto, tendo por base os entendimentos de MEDEIROS (2007) e, que foi trabalhada no texto de dissertação de FORMIGA (2007) na perspectiva da interconexão.

MEDEIROS (2007) vê a articulação das atividades-meio com as atividades-fim, como a última sendo a razão de ser da escola. Para tanto, a autora constrói uma compreensão nova ao definir uma racionalidade para o trabalho administrativo desenvolvido pelo gestor escolar na instituição, a saber: a racionalidade “democrática emancipatória”. Medeiros utilizou-se dos referenciais teóricos existentes no cenário nacional⁹ e das proposições da racionalidade comunicativa de Jürgen Habermas¹⁰ para os constructos que sustentam o “*corpus*” de suas proposições teóricas.

A “racionalidade democrática emancipatória” proposta por Medeiros, considera as relações entre os sujeitos no interior da instituição, essencial para uma gestão escolar que possua como foco da sua *práxis* o pedagógico. Para tanto, faz-se preciso, segundo a autora, romper com o paradigma da administração empresarial presente no contexto escolar, em que as relações são hierarquizadas e verticalizadas, prevalecendo a autoridade de um chefe e não de um líder que coordena e articula o esforço humano coletivo, conforme nos faz pensar Paro.

Isto implicará uma visão da gestão escolar¹¹ ampla em que o homem estabelece com a natureza (utilização racional de recursos para fins determinados) e que o ser humano estabelece com outros homens (coordenação do esforço humano coletivo), assim, Medeiros propõe que a utilização racional de recursos no interior da instituição escolar deverá possuir não qualquer fim – nesse sentido a autora formula uma crítica ao pensamento proposto por PARO (2006), mas o pedagógico.

E, para que a escola possa conseguir alcançar este objetivo deverá construir suas relações mediante o agir comunicativo entre os diferentes seguimentos da escola e de modo intersubjetivo entre os sujeitos da *práxis* educativa. Neste sentido a Medeiros provoca:

A racionalidade pedagógica está sendo entendida a partir de dois aspectos fundamentais: o primeiro relaciona-se com o objetivo que defendemos para a escola, que é o de formar homens livres e autônomos, capazes de se assumir como indivíduos históricos que pensam, criam, reinventam, inserem-se; o segundo, com as condições pedagógicas da escola, por exemplo, assume sua irracionalidade pedagógica quando deixa de

formar esse homem e quando adota mecanismos de coordenação e de ação docente e administrativa que inibem e impedem essa formação. (...) Na maioria dos casos, as práticas escolares não contribuem para o alcance de seu objetivo pedagógico porque se encontram movidas pela lógica sistêmica (2007, p. 42.).

A racionalidade administrativa proposta pela autora e que objetiva combater a irracionalidade contida no âmbito das escolas públicas brasileiras, ocasionadas pela lógica sistêmica, conforme apontado na citação, foi construída à luz da teoria da ação comunicativa de Habermas, através de um diálogo de caráter interparadigmático, proposto metodologicamente por Medeiros para analisar: a situação de colonização da administração educacional pelos pressupostos da administração empresarial; propor repensar a categoria racionalidade na administração educacional, compreendendo o cotidiano escolar a partir de sua dimensão simbólica e articular a teoria da ação comunicativa e a administração da escola brasileira, relacionando-as com a importância da presença dos condicionantes subjetivos na gestão escolar, conforme os apontamentos de Fortuna (2000).

Neste contexto, a administração escolar abandonaria suas práticas instrumentalistas, portanto, irracionais no interior da instituição e passaria a pensar numa gestão escolar interessada no pedagógico. O pedagógico, considerando a perspectiva de Medeiros (2007), possui o sentido das práticas instituídas e instituintes no interior da instituição pública, ou seja, o instituído é o burocrático e o instituinte são as pessoas que trabalham na escola e falam a linguagem da instituição, no entanto, inserem as suas experiências de vida e suas convicções nestas falas

O pedagógico, segundo Medeiros, é uma relação complexa e sua discussão nos remete a compreendê-lo como prática, processo e como o próprio projeto da escola (seja representado na voz dos sujeitos/instituinte ou num documento oficial/instituído). Para que a gestão da escola pública brasileira considere a razão de ser de sua ação, o pedagógico, conforme afirma Medeiros, faz preciso considerar os constructos teóricos da autora ao propor uma ação do dirigente escolar centrada na “racionalidade administrativa democrática e emancipatória”. Assim

Na busca de uma compreensão de racionalidade administrativa a partir da ação comunicativa, espera-se desenvolver uma espécie de descolonização da administração, porque sua proposição não se constitui na aplicabilidade de técnicas, métodos e procedimentos, geralmente advindos da administração empresarial. Para nós, a identidade epistemológica de um profissional da educação, seja ele professor, diretor, supervisor, coordenador, reside na sua prática pedagógica. Por isso, o objeto central da administração escolar está sendo compreendido como a prática administrativa interessada e preocupada com o seu fazer pedagógico (Medeiros, 2007, p. 208).

A gestão escolar e, em particular, as funções dos gestores possui o desafio de buscar relacionar o pedagógico a sua ação cotidiana como algo intrínseco a sua *práxis*. Para isto, será preciso romper com a irracionalidade que habita as práticas administrativas de um número significativo das escolas públicas brasileiras mediante a descolonização do agir burocratizado.

É preciso, ainda considerando os apontamentos de Medeiros, ir além da compreensão da gestão escolar como atividade-meio, pois a condição política da administração é indispensável a própria concepção de “gestão”, ou seja, esta prática de compreender o pedagógico como o

objetivo último da instituição escolar deve estar presente na concepção política de educação de todos os que trabalham na escola.

Outro aspecto a ser considerado é a relação dialética e recíproca entre o administrativo e o pedagógico na escola, permeado pela intersubjetividade na práxis educativa dos sujeitos escolares. Para tanto, Medeiros afirma ser preciso (re)pensar o que é pedagógico e (re)conceituar o que é administração. É nesta condição, de buscar rever estes dois elementos, na dimensão da interconexão, considerando as funções desenvolvidas pelo diretor de escola, que iremos desenvolver uma pesquisa em nível de mestrado no município de Mossoró/RN, conforme apontado anteriormente.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A gestão democrática da escola pública possui o desafio de construir mecanismos de participação, entre os que dirigem a escola e os que participam de alguma forma de sua dinâmica cotidiana. Nesse entendimento, é preciso considerar a necessidade de a direção escolar assumir uma concepção política de administração, fundamenta na emancipação humana, portanto, desvinculada das amarras da irracionalidade imposta pela administração da empresa capitalista que durante muitos anos influenciou a gestão da escola pública brasileira, bem como pela administração pública que adota a racionalidade burocrática como resultado de eficiência administrativa. Aqui, empresa e Estado acabam embalando os ritmos e os sons da racionalidade instrumental, que coloniza os próprios efeitos da educação.

Para tanto, há que se considerar a efetividade de um projeto político-pedagógico no âmbito da escola que permita a interconexão entre as práticas administrativa e pedagógica. Relação esta que esteja para além da concepção da utilização racional de recursos para fins determinados, pois estes “fins determinados” na educação, conforme nos faz pensar MEDEIROS (2007), precisa ser democrático e emancipador.

Os estudos teóricos realizados até o momento, partindo do desígnio que o trabalho é inicial, apontam para uma dicotomia entre o proclamado nos discursos teóricos dos dirigentes escolares e a sua *práxis*. Há um esvaziamento de ações, por parte dos gestores de escola, de elementos que corroborem para o exercício democrático na organização da instituição educativa, como também, a ausência de pressupostos, tanto teóricos quanto práticos, que possibilitem aproximar o administrativo do pedagógico no âmbito da escola.

É na busca de aprofundar este movimento teórico-prático e na tentativa de (re)pensar as concepções de administração e do pedagógico em prol de uma gestão escolar democrática, que recorreu-se aos escritos de Medeiros. A autora faz um alerta aos profissionais da educação e, em particular, ao gestor de escola sobre o que tem sido feito e o que está sendo feito com o pedagógico da escola, pois é sabido que a qualidade do ensino nas escolas públicas do país apresenta índices críticos. Será que a ausência de qualidade do ensino brasileiro está relacionada com a não articulação do administrativo com o pedagógico? Pensemos sobre a questão.

O fato é que as proposições de Medeiros oferecem novas perspectivas sobre a gestão escolar e sobre o que fazer nesta condição dicotômica entre o administrativo e o pedagógico, em

que percebe-se a fragmentação entre ambos e, conseqüentemente, o esvaziamento político, no sentido de se pensar a condição humana, da práxis administrativa no interior desta instituição educativa. Assim, dar-se-á continuidade a este trabalho, procurando aprofundar a discussão e contribuir no debate nacional acerca da interconexão do administrativo com o pedagógico, que continua sendo bastante tímida - quer pela não superação da dicotomia existente entre o pensar e o fazer, entre os fins e os meios; quer pelas condições sociais e políticas do trabalho escolar.

NOTAS:

(Endnotes)

- 1 Isto se deve, segundo Oliverira(2002), ao processo de modernização vivenciado pelo Estado brasileiro e sua adequação a economia global. Projeto este, que visa suprir a crise enfrentada pelo paradigma da administração burocrática weberiana.
- 2 A discussão sobre o pedagógico será aprofundada adiante.
- 3 Ver a obra “Administração Escolar: Introdução Crítica” (1996), onde o autor faz uma verdadeira compilação de ideias que circulavam na literatura brasileira sobre o tema proposto e constrói uma crítica de significação singular para a área da administração escolar.
- 4 Estes parâmetros englobam aspectos de ordem financeira, cultural e pedagógica.
- 5 Trataremos de maneira mais detalhada o assunto nas próximas páginas do texto.
- 6 Segundo FORMIGA (2007) a abordagem multirreferencial vem sendo desenvolvida a partir da década de 60 por Jacques Ardoino, professor da universidade de Vincennes (Université de Paris VIII) e, seus colaboradores, visando a compreensão dos fenômenos sociais em geral e, em particular, dos problemas educacionais da atualidade.
- 7 A complexidade propõe uma leitura plural do objeto em questão, neste caso, da gestão escolar.
- 8 A heterogeneidade possui, segundo FORMIGA (2007), idéia base a noção de articulação: o administrativo e o pedagógico por exemplo.
- 9 Os teóricos estudados foram: Maria de Costa Félix (1985); Vitor Henrique Paro (1993); Maria Cecília Sanchez Teixeira (1993); Marcelino Rezende Pinto (1996) e Maria Lúcia Abrantes Fortuna (2000).
- 10 Consenso, diálogo, discurso , argumentação e relações intersubjetivas.
- 11 Embora haja no cenário nacional autores que busquem uma distinção entre os termos administração e gestão escolar, ambas as palavras serão aqui tratadas como sinônimas.

REFERÊNCIAS:

- CABRAL NETO, Antônio; NASCIMENTO, Ilma Vieira do; LIMA, Rosângela Novaes. (org). *Política pública de educação no Brasil: compartilhando saberes e reflexões*. Porto Alegre: Sulina. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1979.
- DEMO, Pedro. *Participação é conquista*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- FÉLIX, M. F. Costa. *Administração Escolar: Um problema educativo ou empresarial?* 4.ed. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1989.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- _____; & AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses; perspectivas e compromissos*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- FORMIGA, Mari das Graças Freire. *O administrativo e o Pedagógico na Gestão Escolar*. Dissertação de mestrado em educação, Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

- HORA, Dinair Leal. *Gestão democrática na escola*. 13. ed. São Paulo: Papirus, 2006.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. 20. ed. São Paulo: Loyola, 2006.
- _____. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Orgs.) *Gestão da Escolar Democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- LUCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- MEDEIROS, Arilene Maria Soares. *Administração educacional e racionalidade: o desafio pedagógico*. Ijuí: Editora Unijuí, 2007.
- _____. *Administração educacional na esteira da crise paradigmática: uma discussão à luz de Habermas*. Expressão, Mossoró. 35 (1-2); p. 23-27; jan-dez – 2004.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Felix (Orgs.). *Política e gestão da Educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.
- PARO, V. H. *Administração escolar: uma introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1996.
- _____. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo, Ática, 2002.
- SANDER, Benno. *Administração da educação no Brasil*. Fortaleza: Edições UFC, 1982.
- SANTOS, Boa Ventura de Souza. *Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.
- SAVIANI, Dermeval. *Escola e Democracia*. 38. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Perspectiva para reflexão em torno do projeto político-pedagógico*. In: VEIGA, Ilma Passos (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1995.