

## **GESTÃO ESCOLAR COMPARTILHADA: DEMOCRACIA OU DESCOMPROMISSO?**

**Antônio Bosco de Lima**

SOUZA, Silvana Aparecida de. **Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?** São Paulo: Xamã, 2001. 215 p.

Tratar da educação em estudos da escola sem incorrer no equívoco de reduzi-los a significações e explicações parciais requer o estabelecimento de um relacionamento entre a escola e os aspectos conjunturais (economia, política e cultura). Este princípio embasa o trabalho de Silvana. O que demonstra a opção metodológica da autora pelo materialismo histórico.

Esta forma de conceber a pesquisa revela que as concepções que fundamentam as políticas educacionais, se por um lado não estão desvinculadas de determinantes econômicos, por outro não estão desarticuladas com os atores que fidedignamente implementam as políticas ou com sujeitos que resistem a sua implementação. A autora explicita tal concepção ao fazer sua pesquisa de campo, elegendo uma escola de “resistência” e uma escola de “referência” para sua análise. É perspicaz a nomeação das escolas pela autora, pois indica ao leitor as possibilidades e os limites da atuação dos sujeitos envolvidos no processo educacional. Não há, portanto, uma determinação ou pensamento único, pois as possibilidades de resistir e de constituir políticas alternativas estão presentes no campo da educação, principalmente devido à natureza do trabalho docente e do trabalho administrativo que permitem, ainda, uma, mesmo que restrita, autonomia do educador.

O cenário estabelecido no livro trata da década dos noventa. Porém, é primordial retornarmos ao período dos oitenta. A partir da conclamada redemocratização do país, as políticas participativas se acentuam no sentido de criar instrumentos que institucionalizem e garantam uma fun-

ção estatal que atenda aos interesses da sociedade, em particular das camadas populares.

A partir de então vão se configurar duas tendências que conclamam a redemocratização. Uma que defende instrumentos de participação que controlem o Estado, através de uma descentralização e participação direta dos envolvidos em vários setores, como a educação e a saúde. Emerge no período os Conselhos, eleições diretas para diretores e a possibilidade do debate público através da implantação de plebiscitos. Um exemplo das possibilidades participativas, pelo menos teoricamente, pode ser encontrado nas várias leis orgânicas municipais, através das possibilidades de constituição de várias modalidades de Conselhos. Porém, esta tendência não se consolidou nem conseguiu avanços no campo político.

Uma segunda tendência, que defendia a configuração do estado democrático através da institucionalização de instrumentos que colaborassem com o Estado e seus aparelhos avançou no campo político e nos espaços de governos de centro-esquerda e de centro. Sob tal preceito foi se constituindo os Conselhos Municipais Institucionalizados, a remodelação das eleições de diretores, os Conselhos Escolares atrelados às Secretarias de Estado<sup>1</sup>, os Grêmios Estudantis subordinados à direção escolar, as Associações de Pais e Mestres (APM) substitutivas do Estados nos aspectos de manutenção das escolas.

A segunda tendência vai se concretizando, sendo que a sua implantação percorre as décadas dos oitenta e noventa, ganhando hegemonia através da redefinição do papel do Estado brasileiro a partir da segunda metade da década dos noventa com o Governo FHC. Este é um período em que as políticas educacionais são ressignificadas no contexto neoliberal, ou liberalismo radical. Formação de professores, currículo e avaliação, formam o eixo diretivo de tais políticas. A formação aligeirada, fora das Universidades, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) com um caráter hegemônico sobre políticas curriculares

<sup>1</sup> Isto pode ser verificado no Art. 17 do Regimento Escolar para os estabelecimentos da Rede Pública Estadual de Ensino quando determina que "Caso a atuação do Conselho Escolar não seja condizente com as normas estabelecidas neste regimento, ou incompatível com a dignidade de suas funções, o Secretário de Estado da Educação, no uso de suas atribuições, poderá destituí-lo como um todo, mediante instauração de processo administrativo ou disciplinar, devendo ser constituído um novo Conselho Escolar."

e um Sistema Nacional de Avaliação que busca controlar a escola e a produção de conhecimentos, que se consubstanciam, segundo a tendência neoliberal, em reprodução de conhecimentos. Este eixo é alicerçado pelo viés mercadológico que tais políticas adotam.

O livro de Silvana trata desta redefinição, especificamente a respeito da gestão escolar. Para a autora, a gestão compartilhada vai substituindo a conclamada gestão democrática que emergira na década dos oitenta.

Inserindo uma crítica à progressiva retração do Estado, Silvana desvela a proposta de gestão compartilhada implantada pelo Governo Lerner (1995-1999) no estado do Paraná, no veio da atual reforma educacional nacional. O Paraná cumpre as determinações dos organismos internacionais, seguindo à risca, e mesmo antecipando os projetos oriundos do MEC e do CNE. O estudo de Silvana, como mencionamos anteriormente, não está absorto, fincado no chão das escolas “de referência” ou de “excelência”, mas vinculada ao contexto econômico-social e político; portanto, ler o livro, remete ao engajamento teórico do texto comprometido em desvelar a gestão compartilhada, mas também em construir as nossas possibilidades de criar projetos que contribuam para a superação do estado conservador e autoritário, consubstanciado durante o período de noventa.

A escola, neste sentido, está vinculada ao Estado. No movimento atual a comunidade compartilha a gestão para que o estado se desobrigue da manutenção da escola pública. Nesta perspectiva, a participação configura-se em um engenhoso instrumento de colaboração e “fortalecimento” do Estado em relação ao seu afastamento da manutenção da educação formal. Como diz a autora, “uma cidadania apática” ou uma “melancolia democrática”. O princípio fundamental desta modalidade participativa está em não controlar o estado, mas legitimar o controle que o mesmo passa a ter sobre a escola. O Estado, portanto, se minimiza das responsabilidades; porém, se torna máximo no que diz respeito ao controle. Entretanto, ao minimizar seus quadros de funcionários, ele cria “novos” instrumentos de controle; dessa forma, a sociedade passa a ser “preposto” do Estado, contribuindo para o controle da produtividade e da qualidade da escola.

Primordial a utilização do termo “qualidade”, que a autora faz para explicitar a concepção que vai embasando a refor-

ma educacional brasileira; no caso paranaense, naquilo que se refere a gestão compartilhada. A qualidade tão conclamada e perseguida na década dos oitenta passa a ser uma das principais características das políticas atuais. Novamente uma categoria emprestada do setor empresarial para “salvar” a educação.

O problema da educação não está vinculado diretamente à crise gerencial, mas à crise financeira. Porém, o Estado enfoca a crise gerencial. Portanto, nada mais concreto do que se buscar espelhar-se numa gestão de sucesso. Diante da crise econômica, colocam-se os problemas gerenciais da escola considerados no sentido da problemática da qualidade da produção escolar. Desse modo, a implementação de formas diferenciadas de gerenciamento da escola fica estabelecida enquanto meios de solução da “crise”. O Diretor ou administrador da escola passa a ser um “gerente”. O gerente da crise. Não precisa ser educador, basta ter “boas idéias”. A gerência escolar espelha-se na gerência empresarial; portanto, o controle de resultados deve, para as políticas atuais, ser buscado na gerência de qualidade total.

Diferentemente da qualidade social, a qualidade empresarial busca, no processo, construir eficiência e eficácia para um resultado final, o produto. Através da otimização do processo, menor investimentos, maior produtividade, concretizando maior lucro.

Os alunos passam a ser clientes, cidadãos clientes. Portanto, pagam e recebem, num contrato comercial, qualidade no produto adquirido. Segundo a autora, a posição do aluno enquanto cliente “leva ao questionamento sobre a possibilidade de uma relação passiva dele com o processo e o produto, inclusive no que diz respeito à sua participação no processo de construção do ‘produto’, que, no caso, é o saber transmitido e o aluno formado” (p. 46).

A resignificação, presente nas atuais políticas neoliberais troça dos termos, adulterando sua concepção, conforme Evangelista<sup>2</sup>, “prostitui” as categorias. Desta forma, a qualidade e a cidadania passam a ter uma nova configuração, articuladas ao cunho merca-dológico. Daí a insistência da autora na crítica, afirmando que “o que importa é a sa-

<sup>2</sup> EVANGELISTA, Olinda. Políticas educacionais, privatização e formação do professor no Brasil. In: LIMA, A. B., VERRIATO, E. O. **Política educacional e qualificação docente**. Cascavel/PR: Assoeste, 2001. 79 p.

tisfação do 'cliente' com o produto final, o que não obriga e tampouco garante a participação no 'processo' de produção do 'produto'" (p.63).

A reforma da educação está alicerçada na reforma do Estado, portanto, deve se manter, auto-sustentar-se, buscar excelência e recursos fora do tesouro do Estado. A dinâmica desta "nova" perspectiva política indica uma sustentação e legitimação deste paradigma no qual a comunidade passa a controlar a escola pública. A publicização, então, significa escola pública, porém sem a manutenção estatal. Assim, o "cidadão cliente" e o público usuário ganham "status" de fiscalizadores e controladores dos "fazer" da escola.

Neste cenário, as instituições escolares buscam ser as melhores possíveis, a comunidade auxilia para que estas passem a ser as melhores possíveis. A competitividade, assim, está posta. A comunidade e a escola passam a buscar a excelência. Escolas, pouquíssimas, passam a ser referência para outras com "problemas de gerenciamento".

Frisa a autora que o "significado da participação da comunidade no processo de gestão e autonomia escolar intenciona o comprometimento financeiro da comunidade local para com a manutenção da escola pública. Acena com uma liberdade no desenvolvimento de seu projeto político-pedagógico, mas mostra que cada novo projeto deve ser mantido pelos meios dos próprios pais e alunos" (p. 71). Este caráter mercadológico toma conta do espaço escolar. Como bem indica a autora, as APMs ganham ênfase em relação aos Conselhos de Escola.

A concretização vai ocorrendo com a implementação de projetos que priorizem as APMs, é o caso dos inúmeros cursos que os presidentes das APMs recebem, inclusive na Universidade do Professor, conhecida como Faxinal do Céu. Não são somente os professores e a equipe pedagógica que precisam de "cursos de imersão cultural", agora, as APMs começam a aprender a gerenciar os recursos escolares. Outro elemento importante é a regularização das APMs, bem como a publicação do Jornal das APMs. A APM torna-se um elemento fundamental para a implementação do projeto privatista em andamento; como entidade jurídica, sua amplitude ganha uma dimensão que estabelece as "novas" formas de condução administrativa

dos aspectos pedagógicos. Portanto, uma nova dimensão também para os aspectos pedagógicos, estes já ressignificados através dos cursos de formação continuada de professores e da ação dos PCNs.

Segundo a autora “a Seed precisa que a APM, como órgão escolhido para mediar a consecução do modelo de gestão participativa proposto, esteja preparada para a execução das tarefas que lhe forem destinadas, no que diz respeito à descentralização da execução de algumas ações administrativas (...)” (p. 93).

A função do diretor ganha relevância conjuntamente com a da APM. A produção logística de campanhas publicitárias do governo estadual martela a importância da participação e controle da comunidade, buscando também criar um relacionamento personalizado de comunicação. Segundo Silvana, tanto o “Jornal das APMs quanto o jornal Direção são remetidos ao endereços residenciais dos presidentes de APMs e diretores de escola, respectivamente (...)” (p. 200). Esta campanha “corpo a corpo” tem os resultados esperados, pois podemos verificar que o “Paraná foi o Estado que teve o maior número de escolas inscritas e de escolas premiadas no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, referente ao ano de 1998” (p. 200). Isto num Estado que desde a década dos 80 permite que qualquer graduado, sem habilitação em administração escolar possa ser diretor de escola.

O que se percebe, portanto é que há uma inversão de valores democráticos, pois para, nos dizeres de Silvana, “transformar a realidade, é preciso antes conhecê-la” (p. 210). Com isto não queremos dizer que somente as condições subjetivas (formação) garantam uma escola democrática, é necessário criar condições para democratizá-la.

Perguntaria o leitor, à altura do texto, o que há de novo? Tudo!

Estamos vivenciando um modelo de gestão articulado a um modelo econômico, até aqui nada de novo, porém, um modelo que passa a ser legitimado por nossas ações.

Efetivamente, estamos implementando as políticas educacionais. Diferentemente da década dos oitenta, quando se disseminavam resistências. Hegemonicamente, os diretores e a

comunidade vão buscando “excelência”. Ser “referência”, encampar a produtividade embasada na competitividade.

Estudos como o de Silvana são essenciais, principalmente por dois motivos: desvelar as políticas, o que sustenta as mesmas, e criar a utopia, apresentando experiências concretas de resistência. Um outro mundo é possível!

Ler o texto de Silvana, portanto, não só contribui para o crescimento intelectual de alunos e professores, estudiosos e preocupados com a questão educacional e social, mas também com elementos para a transformação da realidade objetiva.

**Antônio Bosco de Lima**

é professor do Colegiado de Pedagogia da UNIOESTE, Doutor em Educação pela PUC/SP e pesquisador do Grupo de pesquisa em gestão escolar (Gpge).

E-mail: [bosdag@zaz.com.br](mailto:bosdag@zaz.com.br)