

A UTOPIA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Vitor Henrique Paro

Da Fundação Carlos Chagas, da USP e da PUC/SP

Comunicação apresentada no painel "A gestão democrática da Educação: reflexões com vistas à Constituinte", realizado em João Pessoa - PB, no XIII Simpósio Brasileiro de Administração da Educação, promovido pela ANPAE - Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, de 03 a 07 de novembro de 1986.

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º e 2º graus que tenha uma efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe mas que ao mesmo tempo se coloca como algo

de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

Pretendo falar do ponto de vista do trabalhador, consciente de que ele tem interesses (de classe) antagônicos aos da classe dominante. E aqui é preciso, desde

já, precisar alguns termos. A palavra trabalhador não pretende se referir apenas ao trabalhador braçal, ou aquele envolvido exclusivamente no trabalho industrial, mas a todo aquele que, nesta sociedade, para sobreviver, tem que vender a um empregador sua força de trabalho física ou mental (Cf. Green, 1982, p. 134). Também quando falamos classe dominante, isto implica uma generalização dos grupos dominantes, na medida em que estes não são homogêneos sob todos os pontos de vista. Mas, têm interesses coincidentes quando contrapostos aos interesses dos trabalhadores.

Pois bem, ao falar do ponto de vista dos trabalhadores, assumo como *premissa* o fato de que, da classe dominante, não se pode esperar nenhuma iniciativa de transformação em favor das camadas dominadas, (e, no nosso caso, no que se refere à escola), sem pressão por parte dos interessados.

Além dessa premissa, coloco como *horizonte* a transformação do esquema de autoridade no interior da escola. Vejam que a utopia escolar que pretendo delinear se coloca como um resultado, que pressupõe obviamente um processo. E é esse processo que é importante aqui explicitar. À medida que o horizonte se articula com os interesses dominados, o processo de transformação da autoridade deve constituir-se no próprio processo de conquista da escola pela classe trabalhadora.

Esta constatação deriva de uma visão não muito otimista a respeito da função desempenhada pela escola na sociedade hoje. Não há dúvida de que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para a transformação social. Mas, uma coisa é falar de suas potencialidades... uma coisa é falar "em tese", falar daquilo que a escola poderia ser... uma coisa é expressar a crença de que, na medida em que a escola consiga, na forma e no conteúdo, levar as classes trabalhadoras a se apropriarem de um saber historicamente acumulado e desenvolver a consciência crítica, ela pode concorrer para a transformação social; outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo esta função. Infelizmente a escola que aí está é sim reprodutora de uma certa ideologia dominante... é sim negadora dos valores dominados e mera chanceladora da injustiça social, na medida em que recoloca as pessoas nos lugares reservados pelas relações que se dão no nível da estrutura econômica.

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É neste sentido que precisa ser transformado o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias de se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior

da escola: e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar, já que o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos.

Essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetiza a impotência e falta de autonomia da própria escola. E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é a própria classe trabalhadora que fica privada de uma das instâncias através das quais ela poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. Significa que conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder, autonomia e condições concretas para que a escola alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das classes trabalhadoras. E isso não acontecerá jamais, acredito eu, por concessão espontânea dos grupos no poder. Essa autonomia, esse poder, só se dará como conquista das classes trabalhadoras. Por isso é preciso, com elas, buscar a reorganização da autoridade no interior da escola.

A esse respeito, o maior obstáculo que vejo, nos dias de hoje, é precisamente a função atual do diretor que o coloca como autoridade última no interior da escola. Esta regra, astutamente mantida pela classe dominante, através do Estado, confere um caráter autoritário ao diretor, na medida em que estabelece uma hierarquia na qual ele deve ser o chefe de quem emanam todas as ordens na instituição escolar; leva a dividir os diversos setores no interior da escola, contribuindo para que se forme uma imagem negativa da *pessoa* do diretor, a qual é confundida com o próprio cargo; faz com que o diretor tendencialmente busque os interesses dos dominantes em oposição aos interesses dos dominados; e confere uma aparência de poder ao diretor que em nada corresponde à realidade concreta. É preciso, pois, começar por lutar contra esse papel do diretor (não, entretanto, contra a pessoa do diretor). A este respeito é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder — já que não se pode perder o que não se tem — mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola — educadores, alunos, funcionários e pais — nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sen-

tido de dotar a escola de autonomia e de recursos. A esse respeito, vejo no Conselho de Escola, que já existe em São Paulo e que parece ter possibilidade de se implantar em outros estados também, uma potencialidade a ser explorada. É bem verdade que, mesmo em São Paulo, ele ainda é um instrumento imperfeito, na medida em que existem problemas institucionais para sua instalação de modo satisfatório nas escolas. Mas, de qualquer forma, é um instrumento que existe e que precisa ser aperfeiçoado com vistas a que ele se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares na escola. Hoje, quando o diretor reivindica, é fácil dizer-lhe "não". Torna-se muito mais difícil dizer "não", entretanto, quando a reivindicação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que represente outros grupos e que esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização propicia.

É neste sentido, portanto, que vejo a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas ao alcance de objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). E aqui subjaz, portanto, o suposto de que a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas a quem favorece essa transformação, ou seja, das camadas trabalhadoras.

Nesse sentido, portanto, cada escola deverá constituir-se em um núcleo de pressão a exigir o atendimento dos direitos das camadas trabalhadoras e a defender seus interesses em termos educacionais. Quando falamos em núcleo de pressão não estamos imaginando núcleos isolados sem ligação com outros núcleos, com associações educativas mais amplas e com outras entidades da sociedade civil. O seu próprio caráter de reivindicação de direitos que são comuns a amplas camadas da população deve conferir-lhe uma tendência a relacionar-se e a agir em sintonia com um elenco cada vez maior de entidades reivindicativas. Mas, de qualquer forma, mesmo pensando apenas em termos de cada uma dessas entidades, acredito ser procedente uma sugestão a respeito de medida a ser tomada em nível de Congresso Nacional Constituinte. Seria a de contemplar um princípio que garantisse às instituições da sociedade civil defender seus interesses diante do Estado, colocando-se em nível de igualdade para arguir seus atos autoritários. Não se esquecendo que o autoritarismo assume variadas formas. O autoritarismo não se dá apenas quando o Estado se utiliza de sua máquina burocrática para exercer seu poder e o abuso da autoridade administrativa de modo direto. O autoritarismo se dá também, e em especial, quando o Estado deixa de prover a escola de recursos necessários à realização de seus objetivos.

Assim, uma medida constitucional de caráter geral poderia concorrer para que a escola, enquanto instituição articulada com os interesses dominados, tivesse facilitada sua atividade de pressão junto ao Estado, na medida em que, por meio de uma associação de pais ou entidade semelhante, pudesse defender mais efetivamente seus direitos com relação ao ensino.

Outro aspecto importantíssimo do problema da participação da comunidade na escola e que requer medidas corajosas a respeito refere-se ao provimento de condições para que os membros das camadas exploradas participem da vida escolar. Não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação. A este respeito, uma medida que acredito deva ser tomada em nível de Congresso Constituinte é a instituição de um dispositivo constitucional que facilite a participação dos pais na vida da escola, através da progressiva isenção de horas de trabalho nas empresas. Tal dispositivo poderia ser imaginado, a princípio, na forma de liberação do trabalhador com filho em idade escolar, de um determinado número de horas de trabalho, sem prejuízo de seus vencimentos, nos dias em que ele tivesse que comparecer à escola para participar de assembleias ou tratar de problemas relacionados à escolarização de seu filho. Estabelecido o princípio, a matéria seria depois regulamentada através de lei complementar.

Considero uma providência dessa natureza de fundamental importância na medida em que rompe com a idéia de que os problemas escolares podem ser resolvidos nos estritos limites da escola e procura, ao mesmo tempo, propiciar condições concretas de participação de classe trabalhadora nos destinos da educação escolar. É neste sentido que penso a utopia de uma escola participativa. Ou seja, no sentido de que, aceita a necessidade, ou a imprescindibilidade, da participação efetiva da classe trabalhadora nas decisões que dizem respeito à educação de seus filhos, se procura identificar as condições de possibilidade dessa participação e se buscam os mecanismos necessários à distribuição da autoridade no interior da escola, de modo a adequá-la ao mister de, ao mesmo tempo em que procura formas democráticas de alcance dos objetivos educacionais a ela inerentes, se constitua em mecanismo de pressão junto ao Estado e à classe detentora do poder, no sentido de serem propiciadas as condições que possibilitem o seu funcionamento e autonomia.

Mas, se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva da classe trabalhadora nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de um sonho irrealizável, e não no sentido que demos à palavra no início de nossa fala, então de nada adianta continuarmos falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou, então, cruzar os braços e esperar passivamente que a classe dominante, através de suas "reformas" e "acomodações" de interesses continue fazendo-nos engolir as soluções paliativas que a mantêm perenemente no poder.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

GREEN, G. *Anarquismo ou marxismo: uma opção política*. Rio de Janeiro, Achiamé, 1982.