

PAULO FREIRE: A GESTÃO COLEGIADA NA PRÁXIS PEDAGÓGICO-ADMINISTRATIVA

*Maria Nilda de Almeida Teixeira Leite, Maria Filomena de Freitas Silva¹⁴³ e
Antonio Fernando Gouvêa da Silva¹⁴⁴*

Neste momento em que muitas Administrações Populares assumem, ou reassumem, o governo municipal em várias cidades brasileiras, em um contexto de crise nacional, fruto da opção por políticas promotoras da exclusão sócio-econômica globalizada, é fundamental o resgate histórico do legado político-administrativo de Freire: a forma democrática de sua gestão frente à Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989 – 1991), ação política de resistência e de construção de autonomia.

Se a política educacional implementada por Freire, a partir de quatro grandes prioridades – democratização do acesso e permanência na escola pública, democratização da gestão, construção de um ensino de qualidade e implementação de um movimento de alfabetização de jovens e adultos, pautadas como processos participativos e dialógicos de construção coletiva e de formação permanente -, é até hoje considerada diretriz fundamental para as políticas educacionais de governos comprometidos com a emancipação dos setores populares de nossa sociedade, mereceria igual relevância a prática colegiada adotada nesse período para a construção dessas políticas nas diferentes instâncias pedagógicas e administrativas da rede municipal de ensino.

No início do Governo Luiza Erundina, a Secretaria Municipal de Educação /SP buscou modificar o quadro caótico encontrado na rede, fruto da falta de interesse e do desleixo com o patrimônio público. Para tanto, foram priorizadas a recuperação do equipamento público e a reestruturação educacional, a saber: a) implementação das ações tendo em vista quatro prioridades da política educacional: educação do jovem adulto trabalhador, nova qualidade de ensino, gestão democrática e democratização do acesso; b) levantamento do equipamento disponível; c) transformação das delegacias regionais de ensino municipal em Núcleos de Ação Educativa (NAEs), visando priorizar o aspecto pedagógico e não o fiscalizador, com equipes de especialistas em cada área do conhecimento, alfabetizadores, supervisores, especialistas em educação infantil e em educação de adultos e educadores responsáveis pela implementação da gestão democrática, além de profissionais que desencadeariam outros projetos pedagógicos, tais como grupos de formação de professores, educação sexual, direitos humanos, Mova - Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos -, etc.; d) prática das instâncias colegiadas: do conselho de escola aos órgãos centrais da Administração; e) discussão e atualização do Regimento Comum das escolas, atendendo às necessidades de implementação dos processos pedagógicos; f) discussão na rede municipal, construção e implementação do Estatuto do Magistério.

É importante salientar que esses aspectos não foram tratados de forma estanque e que o trabalho pedagógico estava diretamente relacionado com o conceito de gestão democrática. Como decorrência dessa discussão ampla, muitas propostas foram inseridas no Regimento Comum das escolas municipais e no Estatuto do Magistério¹⁴⁵.

¹⁴³ Participaram da gestão de Paulo Freire e hoje são assessoras do Prof. Fernando José de Almeida na mesma Secretaria Municipal de Educação – SP.

¹⁴⁴ Assessor Pedagógico.

¹⁴⁵ Consultar o Caderno Balanço Geral da PMSP/SME, 1992.

A gestão colegiada – marca da atuação freiriana e mote do presente relato – foi construída na práxis pedagógico-administrativa conscientizadora e crítica, e deve ser também compreendida como processo de formação permanente. Precisa, portanto, ser retomada e concebida como referencial balizador dos fazeres decisórios cotidianos de toda a gestão efetivamente comprometida com a democratização das instâncias públicas de poder, como prática substantiva do projeto político-pedagógico participativo e humanizador.

Como destaca Lima, 2000, p. 27,

“Um trabalho que toma como elemento central a crítica radical aos fenômenos de dominação não podia ignorar as dimensões organizacionais, pois essa crítica teria que revelar como a organização é aí instrumento essencial de perpetuação e de reprodução de um poder; e ao procurar combatê-lo, seria impossível não considerar a necessidade de construir novas formas de organização e distintos modos de gestão, substantivamente democráticos e autônomos, discutindo objetivos, lideranças, estratégias, etc., abrindo-se a ações transformadoras.”

Portanto, por princípio, optamos por uma administração colegiada, nas várias instâncias de decisão tendo como base os Conselhos de Escola.

A melhoria do ensino público municipal passa também por mudanças na relação escola–população. A escola deve ser aberta para que a população possa recriá-la, reconstruindo o saber. Isso significa conceber o espaço escolar como instância sociocultural comunitária que, em sintonia com os movimentos sociais locais, é capaz de privilegiar a reflexão e a construção coletiva do conhecimento através de uma prática pedagógica comprometida com a transformação da realidade vivenciada.

Para isso é preciso democratizar a gestão da escola, trazendo pais, alunos, educadores e demais trabalhadores para dissentir e decidir os seus rumos. Isto implica em autonomia, ou seja, liberdade para que as escolas tomem decisões junto com as demais instâncias da Secretaria¹⁴⁶.

Na escola, o canal institucional que garante a participação da comunidade é o Conselho de Escola. A participação de pais, alunos e educadores na gestão da escola contribui para o desenvolvimento de sua autonomia, nos marcos de uma política global¹⁴⁷. A participação assim concebida resgata o sentido do público, na medida que dá à população o poder de interferir nas definições políticas. A abertura de tais canais contribui para o processo de auto-organização da população, o que favorece o exercício democrático¹⁴⁸.

A transformação das antigas Delegacias de Ensino em Núcleos de Ação Educativa foi uma mudança fundamental para a construção da nova proposta pedagógica. Tal mudança não

¹⁴⁶ O caderno de relatos de Práticas Pedagógicas intitulado *Gestão Colegiada: uma aula de cidadania*, Prefeitura Municipal de São Paulo, Secretaria Municipal de Educação, 1992, resgatou como a práxis da participação da comunidade se efetivava em diferentes momentos do cotidiano escolar.

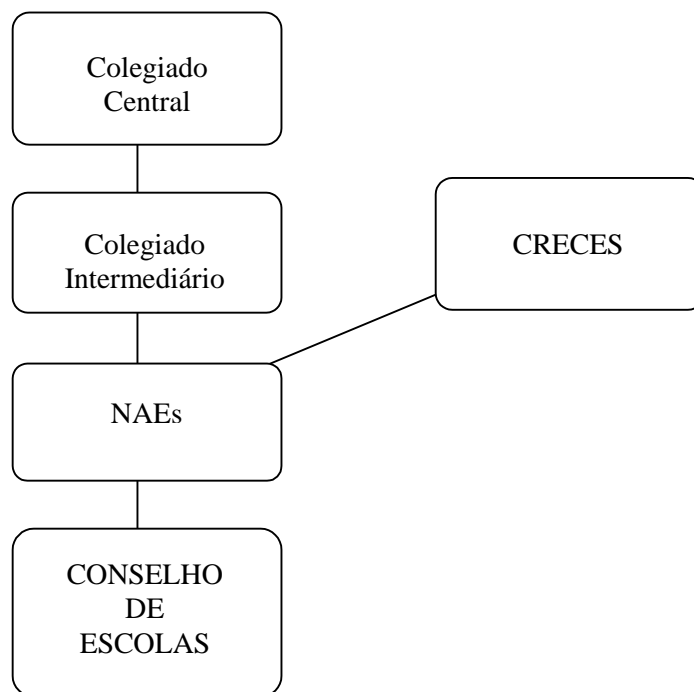
¹⁴⁷ "A democratização da escola envolve, e atravessa todos os níveis (macro, meso, micro) da administração central à sala de aula, do organograma do sistema escolar à organização do trabalho pedagógico, dos processos aos conteúdos, das regras formais às regras não formais e informais". Lima, 2000, p. 70.

¹⁴⁸ Passos, et alii, 1988, p. 81 – 94, discute os avanços e as dificuldades que a gestão colegiada enfrenta no cotidiano da escola pública.

poderia se processar em curto espaço de tempo, pois as Delegacias de Ensino eram vistas, sobretudo, como órgãos de fiscalização. Atualmente, pautados na mesma visão da autonomia das escolas, os Núcleos de Ação Educativa vêm buscando se constituir em instâncias efetivas de política educacional, propondo e incentivando ações pedagógicas, substituindo a preocupação burocrática por outra marcadamente pedagógica. Retomando a perspectiva de gestão implementada por Freire, a SME/SP, 2001, atua com várias instâncias colegiadas para democratizar as decisões:

- COLEGIADO CENTRAL, reúne o Secretário, representantes de seu Gabinete, da Coordenadoria dos Núcleos de Ação Educativa e da Diretoria de Orientação Técnica;
- COLEGIADO INTERMEDIÁRIO, reúne representantes dos NAE's, da DOT, da CONAE e do Gabinete;
- COLEGIADO DOS NAE's, reúne integrantes da equipe dos NAE's;
- CONSELHO DE ESCOLA, reúne representantes dos pais, alunos e educadores, em cada unidade escolar.

Democratizar a gestão na escola pública é compartilhar as decisões com a comunidade escolar, abrir espaço para a livre organização dos estudantes e fornecer recursos financeiros e materiais às escolas para que melhor possam exercer sua autonomia. Significa implementar pedagogicamente a reforma administrativa, contemplando a necessária descentralização e difundir ao público interno e externo informações que permitam o acompanhamento e fiscalização de SME/SP.



Vivenciar os colegiados, durante a Gestão de Paulo Freire, foi uma experiência muito rica mas também sofrida. Nem sempre as pessoas conseguem se libertar do “pseudo” poder e se conscientizar de que a única forma democrática de governar é descentralizar, socializando o poder. Embora tenhamos enfrentado inúmeras dificuldades, a experiência na construção desse processo representou a possibilidade de apreender, na práxis, o sentido concreto de uma gestão participativa. Se quisermos ampliar os processos democráticos de participação, é preciso comprometer a população e os movimentos organizados na discussão, elaboração e acompanhamento da política educacional.

Intensificamos as ações coordenadas de comunicação na divulgação dos trabalhos de SME, não apenas entre a comunidade educacional, mas também junto à população, tentando reafirmar que a política pedagógica em São Paulo é uma alternativa para o Brasil.

O Colegiado Central foi um espaço de decisões amplas, unificando critérios e acompanhamentos. Paulo Freire, criando os colegiados, deu início a uma gestão democrática, fortaleceu as instâncias colegiadas de SME, com a garantia do cumprimento das decisões e aperfeiçoou o fluxo de informações. Estimulou e facilitou a participação de todos os setores e pessoas envolvidos na educação, investindo na formação política dos educadores.

“Gostaria de dizer aos educadores e às educadoras com quem tenho agora a alegria de trabalhar, que continuo disposto a aprender. Porque me abrindo à aprendizagem é que também posso ensinar.” (Paulo Freire)

Acreditamos que esse legado pedagógico-administrativo é, ao mesmo tempo, fulcro e desafio para a atual ação educacional da Administração Popular de São Paulo, estando todos os esforços voltados a dar continuidade à práxis dialógico-libertadora que Freire, sempre pacientemente, convidou-nos a construir. Juntos. Tomara sejamos merecedores dessa herança.

Nesse sentido, o documento que inaugurou a atual gestão da Secretaria Municipal de Educação, “Retomando a conversa”, afirma:

“Esta será a nossa forma de homenagear Paulo Freire. Ao transformarmos a política educacional, ao repensarmos a teoria à luz da experiência, estamos certos de estar reavivando princípios que não poderão mergulhar no silêncio enquanto em nosso mundo houver seres humanos que, com sensibilidade, buscam a transformação, combatendo a injustiça.” PMSP/SME, janeiro, 2001.

Referências Bibliográficas

- Freire, P. A. Educação na cidade. São Paulo, Cortez, 1991.
- Lima, L. C. Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo, Cortez, 2000.
- Passos, I., Carvalho, M. & Silva, Z. I. F. da. Uma experiência de gestão colegiada. Cadernos de Pesquisa. Fundação Carlos Chagas (n. 66). São Paulo, Cortez, 1988.
- Prefeitura Municipal de São Paulo / SP - Secretaria Municipal de Educação. Caderno Balanço Geral da Secretaria Municipal de Educação São Paulo, 1992.
- Prefeitura Municipal de São Paulo, Secretaria Municipal de Educação. Gestão Colegiada: uma aula de cidadania, 1992.
- Prefeitura Municipal de São Paulo, Secretaria Municipal de Educação. Retomando a conversa: a construção da política educacional da Secretaria Municipal de Educação, 2001.

Prefeitura Municipal de São Paulo, Secretaria Municipal de Educação. Construindo a educação pública popular - Diretrizes e prioridades para 1991 e 1992.

Saul, A. M. Paulo Freire: vida e obra de um educador. In: Paulo Freire: ética, política e educação. Petrópolis, Vozes, 1999.