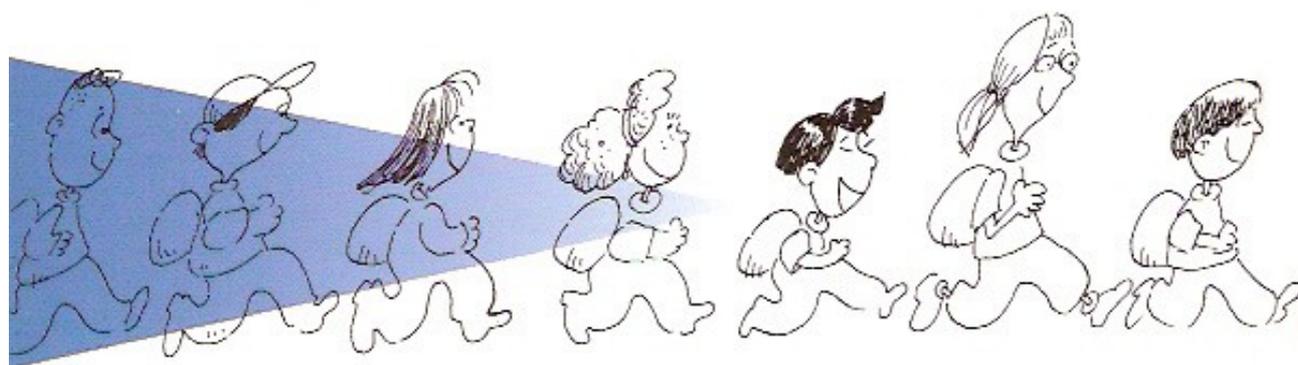
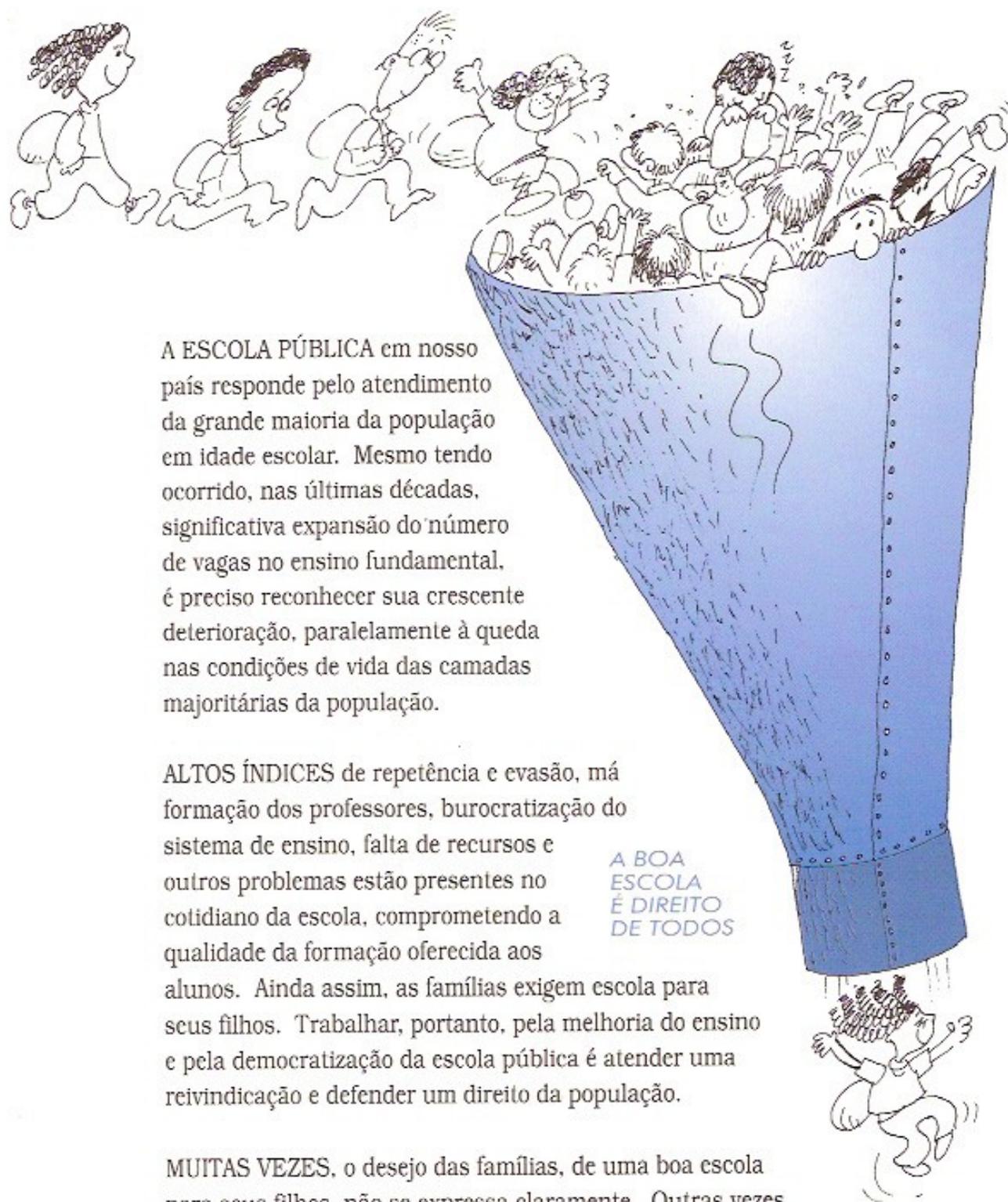


# GESTÃO, COMPROMISSO DE TODOS





**GESTÃO,  
COMPROMISSO  
DE TODOS**



A ESCOLA PÚBLICA em nosso país responde pelo atendimento da grande maioria da população em idade escolar. Mesmo tendo ocorrido, nas últimas décadas, significativa expansão do número de vagas no ensino fundamental, é preciso reconhecer sua crescente deterioração, paralelamente à queda nas condições de vida das camadas majoritárias da população.

ALTOS ÍNDICES de repetência e evasão, má formação dos professores, burocratização do sistema de ensino, falta de recursos e outros problemas estão presentes no cotidiano da escola, comprometendo a qualidade da formação oferecida aos alunos. Ainda assim, as famílias exigem escola para seus filhos. Trabalhar, portanto, pela melhoria do ensino e pela democratização da escola pública é atender uma reivindicação e defender um direito da população.

MUITAS VEZES, o desejo das famílias, de uma boa escola para seus filhos, não se expressa claramente. Outras vezes, os pais se organizam para obtê-la.



## A LUTA POR UMA ESCOLA

Trechos da "História de uma escola de Porto Alegre", escrita por uma mãe fundadora da Escola Municipal Gilberto Jorge:

"Até 1984, havia em nossa comunidade uma escola estadual com 1º Grau incompleto. Como estava em condições precárias, a direção, na época, lutou por um prédio novo e conseguiu; só que a escola aqui existente foi desativada e a nova foi construída num lugar mais chique – e o pessoal daqui do Morro Alto ficou a ver navios.

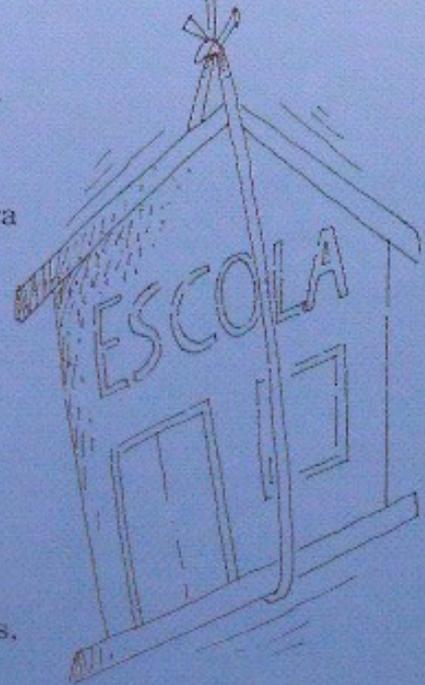
Quando os moradores se deram conta já era tarde, pois poucos ou quase ninguém participava do CPM (Conselho de Pais e Mestres) e os que participavam foram iludidos pela direção existente.

Dentro de pouco tempo, o que restou dos pavilhões existentes foi completamente depredado; foi aí que surgiu a idéia de fundar uma associação de moradores, para lutar pela reativação da escola daqui.



(...) Foi uma luta árdua mas valeu a pena. Um dia os moradores entraram na escola e, em mutirão, a comunidade conseguiu aos poucos reconstruir o que havia sobrado. Faziam reuniões com luz de vela, trocando idéias para fazer a escola funcionar. Foi aí que surgiu a idéia de tornar a escola municipal; foram marcadas reuniões na Prefeitura, até que começou a funcionar, precariamente, como anexo de uma escola estadual. Foi uma dificuldade muito grande, mas a comunidade não esmoreceu. Fazendo promoções, compraram um fogão usado, as primeiras panelas e uma geladeira, que era o essencial para fazer a merenda dos alunos.

Assim foi durante longo tempo, até que um dia a comunidade achou que a Prefeitura tinha o dever de manter a escola e assumir como escola municipal: lotaram dois ônibus e foram falar com o prefeito, que não teve outra saída a não ser assumir a escola. Foi então desanexada e, nessa altura, já estava com diretor e uma comissão de pais, que funcionava mais ou menos como um CPM improvisado...".



DEMOCRATIZAR O ENSINO, no entanto, não é só instalar uma escola pública, atendendo aos reclamos da população. É preciso garantir não só que todas as crianças vão à escola, mas também que aprendam, com vontade e prazer de aprender, e não desistam depois de um tempo, desanimadas. Em outras palavras, é preciso universalizar o acesso e garantir a permanência dos alunos, oferecendo ensino de boa qualidade. Para isso a escola precisa funcionar bem, tornar-se democrática ela própria.

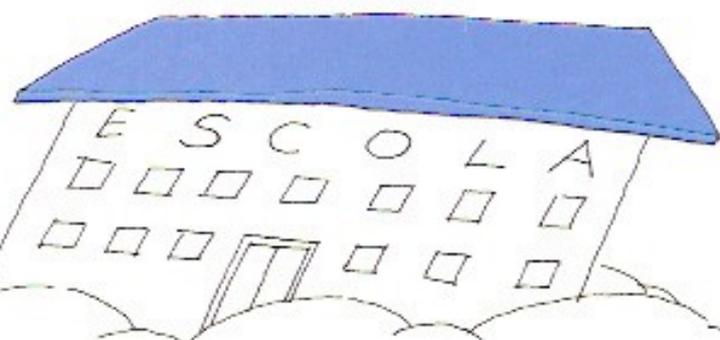
A BOA  
QUALIDADE  
DEPENDE  
MUITO DA BOA  
GESTÃO

O FUNCIONAMENTO DA ESCOLA depende de diretrizes políticas ditadas pelo governo; mas, no âmbito de cada unidade escolar, as mesmas diretrizes podem beneficiar a clientela de maneira mais, ou menos, efetiva, dependendo do seu comando ou administração.

NAS CONDIÇÕES PRECÁRIAS em que se encontra o ensino no país, de uma maneira geral, quem assume a gestão ou o comando da escola pública precisa conciliar muitos aspectos. A gestão ou administração da escola pública é exercida, principalmente, por seu diretor, que chega a esse cargo através de eleição, indicação ou concurso. Entretanto, não é só dele essa tarefa.

ATUALMENTE, a comunidade escolar está sendo chamada a participar na tomada de decisões, por várias razões. Uma delas é o próprio processo de democratização da sociedade, ampliando os canais de participação. Outra razão é que a escola não está ilhada, mas inserida numa comunidade concreta, cuja população tem expectativas e necessidades específicas que ela precisa levar em conta.

PARTILHANDO A GESTÃO com a comunidade, a escola finca raízes, vai buscando soluções próprias, mais adequadas às necessidades e aspirações dos alunos e de suas famílias, e conquista, aos poucos, autonomia para definir seu projeto.



“9

Quando a gente sonha sozinho,  
não passa de um sonho.  
Quando a gente sonha junto  
é a realidade que começa.

”



# GESTÃO DEMOCRÁTICA



REALIZAR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e clientela escolar.

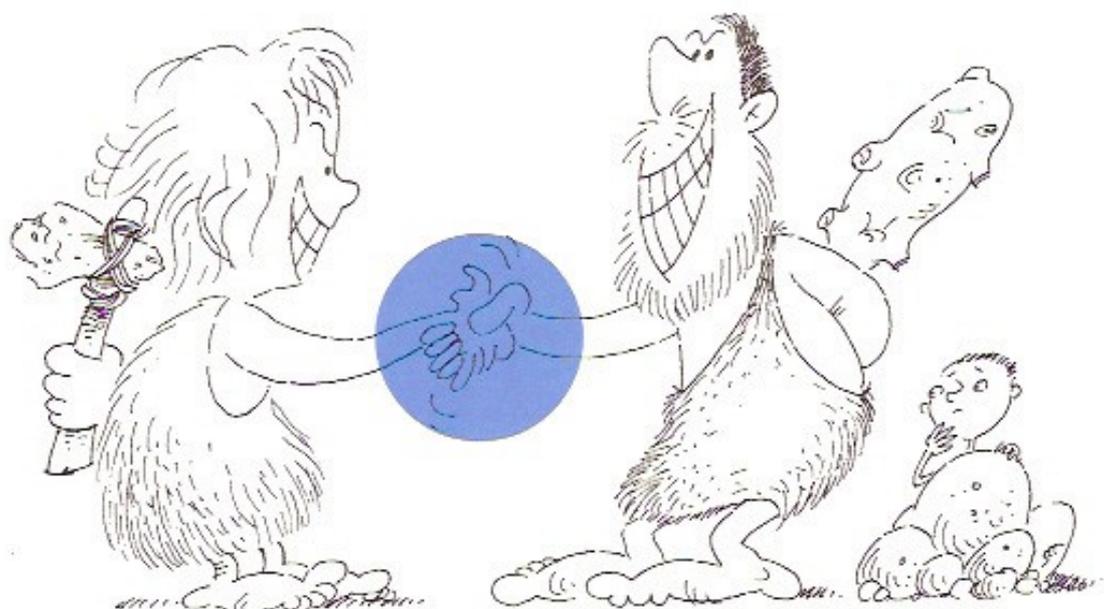
DEMOCRATIZAR A GESTÃO é uma escolha que tem conseqüências na atuação do diretor: ele deixa de ser a autoridade única da escola e também não é mais o administrador burocrático, preocupado apenas com a manutenção do prédio, preenchimento de papéis e suprimento de recursos humanos e materiais. Na proposta participativa, o diretor passa a ser o grande articulador das ações de todos os segmentos, o condutor do projeto da escola, aquele que prioriza as questões pedagógicas e que mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo.

*"Normalmente, os diretores se preocupam só com a parte administrativa",* conta uma professora da Escola Municipal Carlos Rizzini, em São Paulo. *"O nosso se preocupa com o pedagógico... Aqui a gente discute, fala o que pensa, estuda, sente apoio no trabalho que faz."* De fato, o diretor confirma: *"Aqui, o administrativo está a serviço do pedagógico."*



Em Jaguaré (ES), na Escola Comunitária Rural do Giral, não há diretor: a escola é gerida por um Conselho. Quem articula o projeto educacional é uma coordenadora pedagógica, e a escola tem apenas um secretário. Como funciona em horário integral, servindo inclusive almoço, todo o pessoal ajuda. Os professores se revezam na administração do dia-a-dia e dividem tarefas. Por exemplo, o cardápio da semana é feito pelo professor de Ciências, baseado nos alimentos trazidos na 2ª feira; nas refeições, os alunos servem os colegas, em sistema de rodízio.

A diretora da Escola Municipal Dora T. Laender, em Belo Horizonte, foi eleita pelo corpo docente e pela comunidade, por um mandato de dois anos. Faz parte da gestão da escola um Colegiado de 23 integrantes, eleitos entre pais, professores, especialistas e alunos. Para determinados assuntos, onde a participação de toda a comunidade se faz necessária, é convocada a Assembléa Escolar, na qual todos os pais têm voto. Uma das decisões tomadas pela Assembléa, reunindo os pais e o corpo docente, foi, após um período de greve dos professores, a reposição das aulas, incluindo acordo sobre os conteúdos a serem desenvolvidos.



DEMOCRATIZAR A GESTÃO é partilhar decisões com a comunidade escolar. Isso traz para a escola as mesmas dificuldades da convivência

A GESTÃO  
PARTICIPATIVA  
MUDA O  
ESTILO DE  
DIREÇÃO

democrática, presentes em nossa sociedade, que é permeada por valores autoritários. Como dizem professores da Escola da Iputinga, no Recife, *“As pessoas não estão acostumadas a trabalhar com divergências; aqui a decisão final não sai apenas da direção: é a maioria que decide.”*

QUANDO SE INSTALA a gestão democrática, as respostas adequadas para lidar com pessoas diferentes e idéias divergentes surgem no cotidiano. Só se aprende a participar, participando – mas não por adivinhação, nem porque o grupo, só por ter se organizado, já tenha sabedoria implícita. As respostas surgem porque o que fica “no meio da roda”, ou no foco da atenção do grupo, é um problema de todos, que precisa ser resolvido. Na busca de soluções, combinam-se as contribuições e fortalece-se a interação do grupo. Aprende-se também a explorar possibilidades, a respeitar e expandir limites, a buscar alianças e parcerias; daquilo que for decidido, cada um responde por seu pedaço. Nesse percurso, a comunidade escolar avança na conquista da cidadania, pois percebe e vivencia direitos e deveres, ampliando essas possibilidades para outras situações fora da escola.

EM CONJUNTO, consegue-se resolver mais adequadamente problemas como a democratização do acesso, a reprovação e evasão. As soluções surgem mais rapidamente quando a comunidade entra na escola: questões de vagas e critérios de matrícula podem ser melhor resolvidas, e a repetência e evasão, tratadas em conjunto pela escola e pelas famílias, podem diminuir.

TAIS QUESTÕES estão no bojo da discussão sobre qualidade de ensino, embora nem todos percebam logo a relação entre gestão participativa e ensino de melhor qualidade. É comum, no início do processo, que os pais apenas expressem expectativas quanto aos resultados da aprendizagem escolar:



AO LONGO DE SUA PARTICIPAÇÃO, vão se envolvendo com o processo pedagógico. Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências.

NAS ESCOLAS onde já se instalou gestão participativa, os pais são muito presentes. Segundo a diretora da Escola Municipal Gilberto Jorge, em Porto Alegre, eles *“querem entender a proposta pedagógica, dão sugestões. Discutem com os professores, estudam junto com eles temas como violência, participação, disciplina. Não se constrói a proposta sem eles...”* Já uma professora da Escola da Iputinga, no Recife, acha que *“quando o pai não tem nenhum tipo de participação na escola, até o aprendizado do aluno é mais difícil. A participação dos pais contribui para o nosso trabalho. Eles estão ficando mais informados, têm mais condições de reivindicar melhoria de infra-estrutura, de propor formas de melhorar a qualidade do ensino.”*

A APRENDIZAGEM MÚTUA fortalece a conquista da autonomia da escola: esta, aos poucos, sai da situação de tutelada, em que apenas espera ou contesta as diretrizes do sistema de ensino, sem assumir responsabilidade pela própria atuação. A escola pública que busca autonomia reivindica seus direitos diante do poder público, mas também faz opções, define rumos e realiza com seriedade seu trabalho, integrando-se na luta a favor do sucesso escolar de sua clientela.



# CONSELHO DE ESCOLA



A MANEIRA MAIS COMUM de assegurar a participação de todos os interessados na gestão da escola é a instalação de um Conselho escolar: é um grupo de representantes de pais, professores, alunos, funcionários e direção, que se reúne para sugerir medidas e soluções ou para tomar decisões.

CONSELHO É  
UMA FORMA  
DE GARANTIR  
A PARTICIPAÇÃO  
DE TODOS

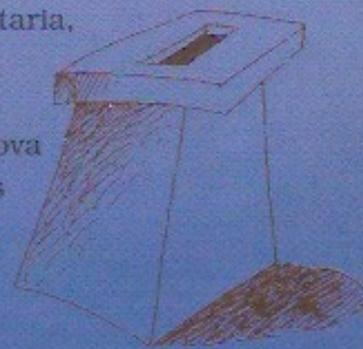
O CONSELHO DE ESCOLA é uma porta de entrada da comunidade na gestão. Administrações públicas estaduais e municipais progressistas começaram a instalar Conselhos a partir da década de 80, para favorecer a democratização da gestão. Isto vem contribuindo para a inserção da escola na comunidade e, também, para melhorar a qualidade do ensino, dando espaço e voz para as reivindicações dos alunos e possibilitando que famílias e educadores atuem juntos pela melhoria do atendimento escolar.



A Prefeitura da cidade do Recife, na linha do movimento pela democratização das instituições, instaurou a gestão democrática nas escolas públicas. O primeiro Conselho Escolar de Educação implantado em Pernambuco foi na Escola da Iputinga, ao fim de quase três anos de luta da comunidade, para democratizar as relações do ambiente escolar.

Para sua implantação, alguns passos foram seguidos criteriosamente. A população recebeu informações e esclarecimentos sobre o Conselho, convocando-se depois uma assembléia geral para eleger uma comissão; e esta, por sua vez, organizou a primeira eleição de representantes para o Conselho.

A Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá, por sua vez, apostando na democratização da gestão escolar como fator importante para garantir o acesso e permanência do aluno na escola, com bom atendimento, implantou na rede a eleição para diretor e criou o Conselho Escolar Comunitário. Entre outras funções, o Conselho administra e presta contas da verba repassada à escola pela Secretaria, observa o cumprimento do calendário escolar e da legislação educacional, acompanha o dia-a-dia da escola e aprova projetos de capacitação propostos pelos próprios professores, para os quais existe previsão de verba específica.



As escolas firmam um compromisso com a comunidade em relação às metas estabelecidas para o ano letivo, divulgadas aos pais, junto com o cronograma de atividades e reuniões, em um documento chamado carta-compromisso.

"ESCOLA BOA É AQUELA EM QUE O ALUNO APRENDE"

- A Escola Municipal de 1º Grau Tereza Benguela compromete-se, em parceria com a comunidade escolar, a cumprir as seguintes metas:
- Atender às necessidades básicas de aprendizagem dos alunos;
- Reduzir a reprovação para 2%;
- Reduzir a evasão para 1%;
- Promover capacitação permanente aos profissionais da escola;
- Promover uma gerência participativa;
- Possibilitar à comunidade nova visão sobre a função da escola numa sociedade moderna;
- Estabelecer parcerias com a comunidade no zelo do patrimônio público e na busca da qualidade do serviço;
- Avaliar o desempenho profissional da escola.

Cuiabá, 1994

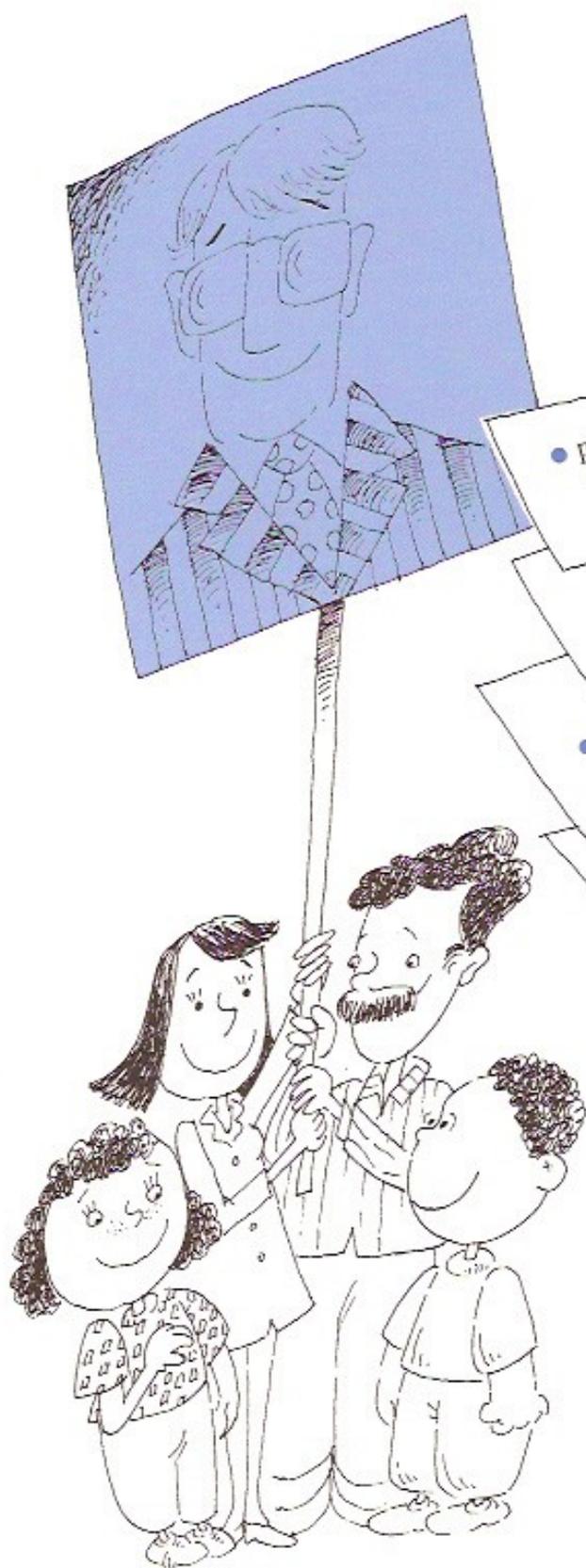


COM A CRIAÇÃO DO CONSELHO, muitas pessoas começam a ajudar na gestão da escola. A função de cada profissional que atua dentro da instituição escolar é preservada, ou seja, cada um desempenha o papel que lhe é devido e esperado. Entretanto, necessidades, indagações, alternativas são repartidas com a comunidade escolar.

OS REPRESENTANTES  
DEVEM TER  
LEGITIMIDADE

A ESTRUTURA DO CONSELHO tem variado nos diferentes municípios e estados. Já a forma de participação sempre ocorre por representatividade, uma vez que não dá para reunir e discutir com todas as pessoas todos os assuntos. A representatividade viabiliza essa participação geral, muito difícil de realizar-se em grupos numerosos. O representante, eleito democraticamente pelos pares, torna-se autoridade para legitimar o consenso geral, em nome do grupo que representa. Essa forma de participação não é uma tarefa simples, requer cuidados e ajustes constantes. Muitas vezes, é complicado escolher local e horário adequados e garantir comunicação a todos. Na zona rural, em virtude das distâncias entre as moradias, isso é ainda mais difícil, tornando mais importante a escolha do representante. Um pai da comunidade de Jaguaré (ES), quando perguntado a respeito de sua representação no Conselho da Escola Comunitária Rural do Giral, mostrou sua confiança: *"... escolhemos um representante que sabe o que queremos, que fala as coisas que a gente falaria, que conhece bem a gente..."*

JÁ EM UMA ESCOLA de São Paulo, aconteceu um impasse. Numa reunião de Conselho para eleição do coordenador pedagógico, o representante dos professores trazia o voto consensual de seu grupo para um determinado candidato. Diante da apresentação das plataformas de cada um, porém, entendeu que votaria melhor se escolhesse outro candidato. Pediu esclarecimentos ao Conselho. Alguns diziam: *"Você não pode trocar o voto, ele é do grupo, não seu..."*, enquanto outros argumentavam: *"Discordo, porque se ele é representante, pode muito bem decidir pelo grupo. Afinal, foi escolhido para isso..."*



POSSÍVEIS SITUAÇÕES de conflito podem ser melhor encaminhadas, se representados e representantes combinarem entre si algumas normas para atuar em situações não previstas. Resolve-se, por exemplo, que o representante:

- pode decidir pelo grupo, considerando critérios estabelecidos;
- pode alterar uma posição já tomada;
- não pode alterar "de jeito nenhum" o acordo firmado;
- pede para prorrogar a decisão, para apreciar a questão com seus pares.

É NATURAL surgirem problemas. Cada escola tem sua história e cada Conselho tem seu jeito de ser. No entanto, na implementação dos Conselhos, alguns problemas são mais frequentes, como a resistência do diretor ou de professores, a persistência do autoritarismo, ou a pouca participação dos pais.

**RESISTÊNCIA  
AO CONSELHO  
DE ESCOLA**

ALGUNS PROFESSORES, acostumados a dar aula entre quatro paredes, não sentem disposição em dividir seu espaço com o Conselho de Escola. Preferem dar suas aulas e ir para casa, sem discutir problemas no coletivo. Pensam que poderá haver cobrança dos pais em relação a seu trabalho, ou que eles não têm conhecimento suficiente para dar qualquer tipo de contribuição. Assim fazendo, esquecem que a função estritamente pedagógica só compete a eles, mas que o Conselho pode contribuir no sentido de sinalizar alternativas não percebidas. O professor, sozinho, terá dificuldades para o bom encaminhamento de todas as situações que se apresentam. Os pais trazem a realidade de fora para dentro da sala de aula, com informações sobre os filhos, o meio cultural, as relações familiares, as condições e a qualidade de vida, proporcionando ao professor meios para encaminhar soluções mais acertadas.

ALGUNS DIRETORES também resistem, por sentirem ameaçada sua autoridade, por não querer deixar de ter a palavra final. Consultar os outros e partilhar decisões não é fácil...

**O CONSELHO  
DE ESCOLA  
PODE SER UMA  
FORMA DE  
LEGITIMAR A  
TIRANIA**

O CONSELHO GARANTE decisões coletivas, mas sua mera instalação não garante decisões democráticas, porque os representantes escolhidos podem defender interesses parciais e posições autoritárias. Conselheiros podem, por exemplo, tomar decisões seletivas, propondo a exclusão de alunos que "tumultuam a ordem da escola", ou a instalação de grades, trancas e muros altos para evitar a entrada de "desordeiros".

DECISÕES DESSA NATUREZA não consideram o contexto social da escola:

- de onde vêm os que não se adaptam a ela, e precisam ser excluídos?
- quem invade a escola?



UM CONSELHO que enxerga todos “os lados e os cantos” toma decisões mais democráticas.

ESCOLHER BEM os representantes, abrir para outras pessoas da comunidade, que não necessariamente pais de alunos, pode ajudar na constituição de um Conselho que não centralize o poder no interesse de uma minoria. É importante que as pessoas participem da discussão, em igualdade de condições, sem ter receio de expor posições contrárias. A manipulação de reuniões, na condução de decisões que privilegiam grupos ou mesmo interesses pessoais, pode gerar situações em que o autoritarismo surge, com máscara de gestão democrática.



O CONSELHO DE ESCOLA PODE TORNAR-SE "UM CARANGUEJO" E ANDAR PARA TRÁS

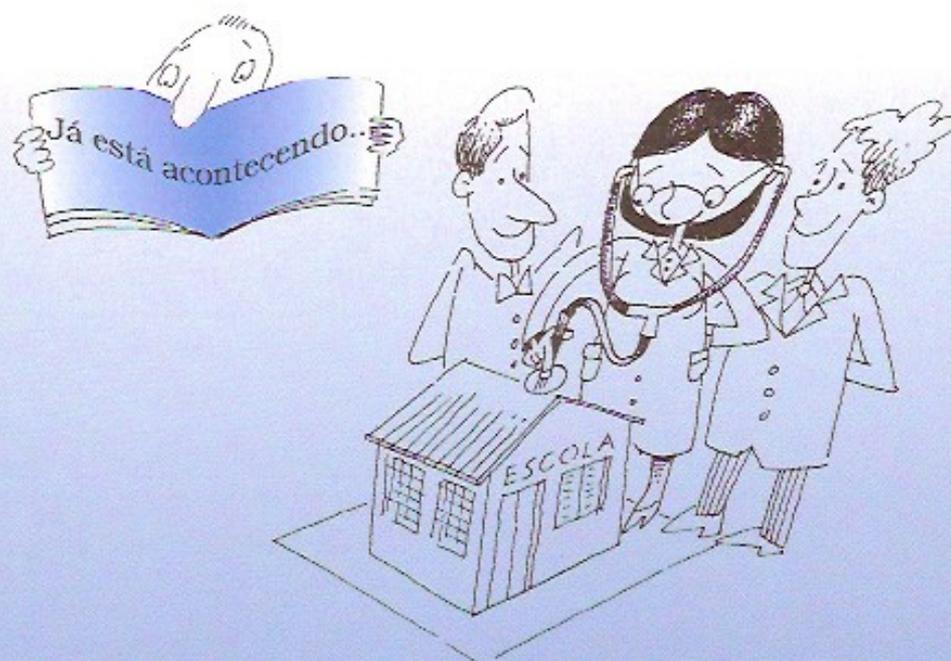
É PRECISO CONSIDERAR que a entrada dos pais na escola, que antes acontecia apenas para tratar das dificuldades de rendimento, do mau comportamento dos filhos, ou para pedidos de contribuição, passa a ter agora uma nova finalidade: a de participar da gestão da escola, via Conselho.

O PROCESSO PARTICIPATIVO pode ser difícil para uma comunidade desmotivada, desinformada, ou com pouca experiência em decisões coletivas. Por isso, não podem acontecer situações como as seguintes:



- a comunidade recebe o convite para a reunião do Conselho em cima da hora, constando apenas o horário do evento, sem esclarecimentos, ou omitindo a pauta de discussão;
- a escola não usa os vários meios de comunicação para falar com a comunidade: bilhete, cartaz, faixa, lembretes (em ponto de ônibus ou no supermercado, açougue, quitanda) e até uma nota no jornal do bairro, ou na emissora de rádio local;
- a reunião é marcada no horário de trabalho dos pais;
- a escola não é boa anfitriã, não tem ninguém para receber os pais quando chegam nem para informar o local da reunião que, por sua vez, é pequeno, sem ventilação e com poucas cadeiras;
- na maioria das vezes, a reunião é presidida pelo diretor, que passa pouca informação, solicita pouca colaboração e pede apenas para referendar decisões já tomadas em seu gabinete.

POR OUTRO LADO, o Conselho pode andar para frente, quando a escola acredita nele, estimula a participação das pessoas e valoriza, como um avanço, cada situação vivida de contato com as famílias.



Com a preocupação de estimular os Conselhos, a Secretaria de Educação de Maranguape (CE) começou a desenvolver um programa de formação dos conselheiros, promovendo seminários trimestrais com todos os Conselhos de Escola do município.

Esses encontros reúnem três conselheiros de cada escola com representantes de outros segmentos da comunidade e da sociedade: presidentes de associações de moradores, membros de outros conselhos municipais ou estaduais de saúde, educação e dos direitos da criança e do adolescente, assim como representantes do programa "Pacto pela Educação".

Durante um dia inteiro, trocam experiências e discutem temas candentes da escola pública. No primeiro encontro, por exemplo, discutiram-se os índices de evasão e repetência de cada distrito e as possibilidades de um trabalho com novos parceiros. O segundo seminário intitulou-se "Não lute só por acesso, lute por sucesso"...

# O PAPEL DO DIRETOR



O DIRETOR DE ESCOLA ocupa uma posição importante na estrutura do ensino público, uma vez que responde pela articulação da escola com a comunidade em que se insere e, também, com a rede que compõe o sistema de ensino. Além disso e acima de tudo, deve garantir o bom funcionamento da escola, visando o melhor atendimento pedagógico aos alunos.

SUA TAREFA torna-se mais difícil quando assume o trabalho sozinho, quando apenas aplica as orientações oficiais, ou quando se dedica mais à função administrativa. Espera-se do diretor que, antes de tudo, seja um educador, utilize as orientações do sistema para fortalecer a função educativa da escola e consiga atuar com toda a competência administrativa, para fazer fluir a ação pedagógica.

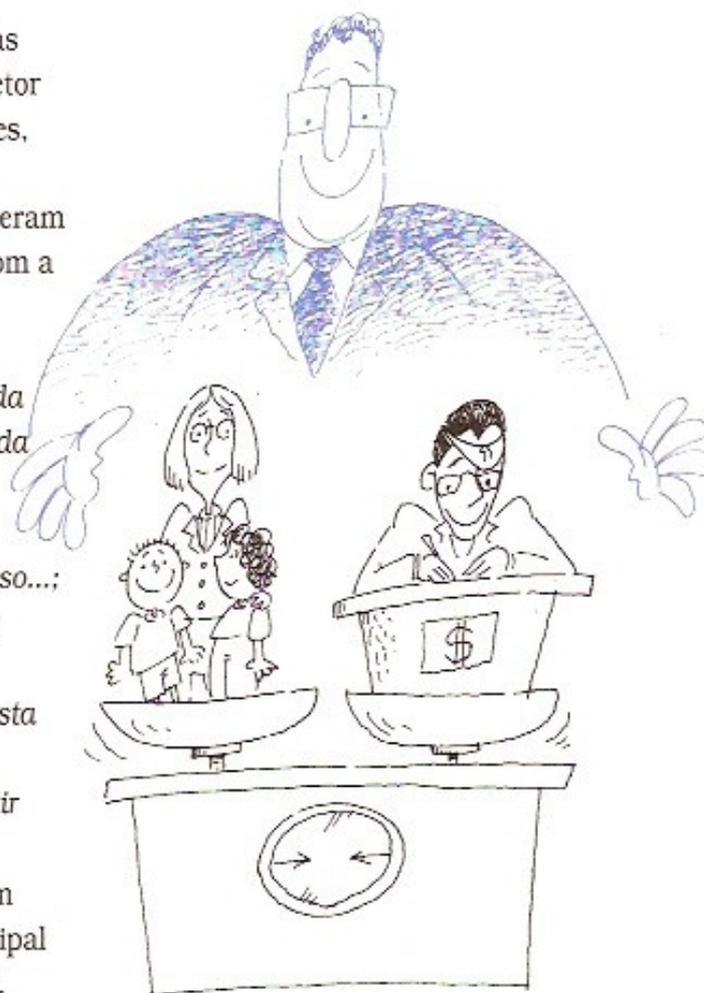
CONTUDO, mesmo reconhecendo que a questão pedagógica é a dimensão central do trabalho escolar, na prática, muitas vezes, a atuação do diretor é absorvida pelo atendimento das questões burocrático-administrativas.

*“A burocracia ocupa muito tempo”, diz um diretor de escola municipal. “Na minha cabeça ela se configura como um monstro que se auto-nutre. É uma coisa horrorosa, em alguns casos totalmente desnecessária. Isso é responsabilidade do sistema, que privilegia o controle de informações; muitas vezes nem sabe o que vai ser feito com elas, nem dá retorno. Existem solicitações repetitivas, feitas por órgãos compartimentalizados. Isso vai em direção contrária da autonomia. Não é saudável...”*

A ESCOLA PÚBLICA pertence a um sistema de ensino, com instâncias de governabilidade, onde o superior hierárquico do diretor, muitas vezes, cobra apenas eficiência administrativa.

ALÉM DAS PRESSÕES vindas dos órgãos do sistema, o diretor precisa atender os professores, que cuidam do processo de ensino e aprendizagem e esperam dele um envolvimento real com a área pedagógica.

*“...É muito importante que toda a escola conheça e compreenda a proposta que está sendo desenvolvida. O diretor é fundamental para garantir isso...; ...Acho fundamental o diretor se preocupar com a parte pedagógica para que a proposta possa se desenvolver bem. Os professores precisam sentir apoio, estímulo e facilitação no encaminhamento...”, dizem professores da Escola Municipal Carlos Rizzini, em São Paulo.*



## PARA TOMAR PROVIDÊNCIAS

DÁ MAIS CERTO  
COM GESTÃO  
DEMOCRÁTICA

administrativas,  
priorizar  
o pedagógico  
e estimular a comunidade  
escolar, de modo que todos  
possam participar da definição  
do projeto da escola, o diretor  
se apóia numa forma  
democrática de gestão. E assim  
se acertam os passos  
dos alunos e da escola.



MESMO QUANDO a gestão é partilhada com os segmentos da comunidade escolar, é do diretor que se espera a articulação de todas as ações da escola. Daí que, se o diretor acreditar no projeto da escola, este terá mais chances de ser elaborado, consolidado e implementado.

PARA SUA ATUAÇÃO, o diretor precisa considerar que a escola pública recebe a população mais pobre do país. É uma instituição que precisa marcar, falar alguma coisa com significado para essa criança que chega.

ANTIGAMENTE, escola, comunidade e aluno tinham caras parecidas. Hoje, dada a diversidade existente, as necessidades da clientela precisam ser melhor identificadas. A escola precisa olhar e escutar, para atuar com uma proposta pedagógica adequada, dentro dos limites da política educacional vigente.

NEM TODOS OS PROBLEMAS, entretanto, terão solução. Na verdade, a escola busca resolver suas necessidades numa sociedade que também não tem resposta para muita coisa... Apesar de todos os problemas que a escola pública enfrenta, porém, é importante considerá-los desafiadores e não desanimadores.



DIRETOR não tem “soluções mágicas”. Para atender a todas as solicitações, o diretor precisa delegar tarefas aos outros profissionais da escola, e até a possíveis colaboradores externos.

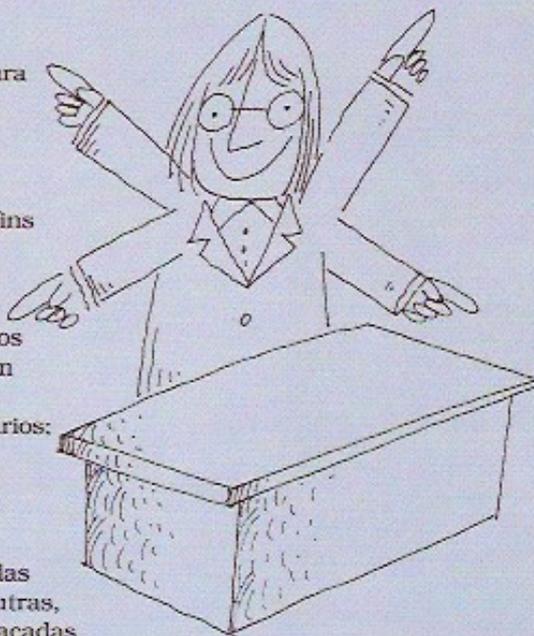
DISTRIBUIR TRABALHO e responsabilidades passa pela resposta de outras pessoas, e alguns diretores temem situações embaraçosas. Como responsáveis pela escola, sabem que podem ser cobrados por aquilo que outros não realizaram.

DELEGAR TAREFAS significa, então, construir competências para realizá-las. Significa descentralizar e organizar os serviços para favorecer a tomada de decisões por quem executa as ações.

É NESSE CAMINHO que o diretor se torna um verdadeiro dirigente: organiza o todo e as partes, fazendo a grande articulação da escola, com o envolvimento de todas as pessoas; esforça-se por manter um bom clima de comunicação; avalia os resultados com os envolvidos, cuidando para que acertos sejam valorizados e erros, corrigidos.

Ao longo do trabalho, o diretor pode dar pistas para seu pessoal, lembrando que:

- é importante preparar-se para desenvolver uma atividade, de forma que ela não seja interrompida por outra;
- o agrupamento de tarefas afins economiza tempo e esforço;
- problemas rotineiros podem ser identificados, classificados e organizados, resultando em atividades que podem ser realizadas nos mesmos horários; rotinas diárias garantem serenidade e eficiência;
- todas as tarefas devem ser concluídas; tarefas inacabadas tumultuam o trânsito das outras, comprometendo as metas traçadas.



UMA COISA QUE AJUDA muito é a padronização. O diretor de uma escola com vários turnos, muitos funcionários e professores, terá dificuldades para delegar e acompanhar os trabalhos, se não tiver padrões estabelecidos para organizar processos rotineiros do dia-a-dia.

ISSO SIGNIFICA que os trabalhos desenvolvidos na escola precisam entrar numa rotina de procedimentos que independa da “personalização” que certos funcionários costumam imprimir a sua atividade. Quando a secretária de uma escola arquiva “à sua moda” a documentação dos alunos, e só ela sabe localizar os dados, é sinal que não há padronização alguma. No momento em que essa secretária faltar, tirar férias ou mesmo se aposentar, seu desligamento deixará a escola em situação difícil.

É POSSÍVEL PADRONIZAR os serviços de secretaria, a limpeza da escola, a entrada e saída dos alunos, o uso das dependências, e todos os trabalhos repetitivos. Para isso, é aconselhável:



- consultar as pessoas que executam a tarefa: elas podem dar sugestões práticas e adequadas;
- conhecer a expectativa das pessoas que se beneficiarão com o serviço mais eficiente;
- listar os novos procedimentos sugeridos, acompanhar sua execução e corrigir o que for necessário;
- redigir um plano que constitua um bom padrão para realizar a rotina, represente o consenso dos participantes e sirva para orientar pessoas novas nas tarefas.

PADRONIZAR NÃO SIGNIFICA, porém, estabelecer modelo imutável. É preciso cuidado para evitar que os padrões se transformem em normas rígidas. Eles são meios e não são fins em si mesmos.

## E A LEGISLAÇÃO?



O diretor da escola pública tem necessidade constante de apelar-se ou referir-se a textos oficiais. A legislação do ensino apresenta respostas, diretrizes e limites da ação escolar diante de situações práticas. Requerimentos, processos, relatórios, regimentos são orientados pela legislação, cujos textos se avolumam de ano para ano, sendo divulgados desordenadamente. Sugere-se arquivá-los, elaborando um resumo, por assunto, das publicações veiculadas no Diário Oficial do município ou do estado, para que a escola possa conhecer e discutir as orientações, em seu texto e contexto.

Os textos legais, desde a Constituição do país até as normas que regulamentam a política educacional, devem ser de domínio da equipe escolar, como seu direito e dever, e não porque resolvam todos os problemas do cotidiano. Posicionar-se quanto à adequação de normas é importante para o exercício da cidadania.

A legislação não resolve tudo, não diz que atitude deve ser tomada quando um pai pressiona o diretor para que seu filho mude de classe, ou como organizar a entrada e saída dos alunos na troca de períodos. Entre o limite que a legislação impõe e a possibilidade de decisão própria, o diretor usará sua capacidade de tomar iniciativa para resolver situações não previstas.

ENQUANTO O PESSOAL envolvido executa as tarefas, o diretor procura estar atento à priorização das metas estabelecidas – são elas que personalizam a escola. Isso supõe organização.

É INTERESSANTE lembrar que:



# NOVAS RELAÇÕES NO COLETIVO

ATUAR EM CONJUNTO é o caminho para enfrentar problemas e encaminhar soluções na escola. Entretanto, é um percurso cheio de dificuldades...

REDIRECIONAR  
A ESCOLA  
REQUER TEMPO  
E PERSISTÊNCIA

*"Estamos construindo uma prática coletiva, e não negamos conflitos...: ...todo dia temos um desafio para enfrentar, são sempre questões novas, e há muito ainda para errar, aprender e estudar..."* dizem professores da Escola Municipal Gilberto Jorge, em Porto Alegre.

DIZER QUE HÁ MUITO ainda para errar, aprender e estudar mostra que enfrentar de modo partilhado as questões educacionais exige tempo, paciência, não admitindo desânimo nem desistência, sempre visando o ensino de boa qualidade.



QUER DIZER ENTÃO,  
QUE OS PROBLEMAS  
DA ESCOLA PÚBLICA  
SE RESOLVEM  
ATRAVÉS DA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA,  
COM A INSTALAÇÃO  
DOS CONSELHOS E  
UMA BOA DIREÇÃO?



NÃO. A gestão democrática sozinha não dá conta disso, mas já é um passo inicial na construção de uma sociedade mais igualitária. Nesta tarefa a escola não está sozinha.



“ **É** preciso não esquecer nunca o preceito básico de que somente numa sociedade verdadeiramente democrática será possível o florescimento de uma escola democrática e popular, que satisfaça a todas as legítimas aspirações do povo e de seus professores e educadores. ”

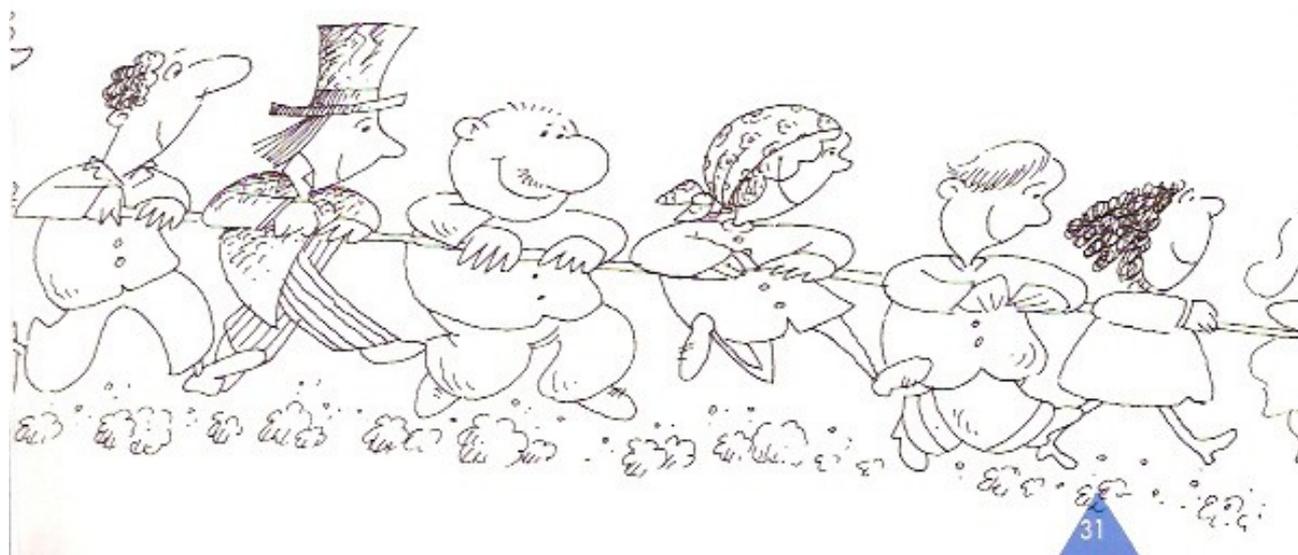
Paschoal Lemme



UMA COISA, porém, não pode esperar a outra: a construção de uma escola democrática e de uma sociedade democrática são processos que se desenrolam ao mesmo tempo.

É COM ESSA CLAREZA de limites que a escola pública deve integrar o esforço pela transformação maior, através do seu trabalho, numa direção que se sustenta na gestão democrática. No coletivo, onde ninguém sabe tudo e todos podem colaborar, busca-se estabelecer relações mais horizontais e solidárias. Seja o diretor, um funcionário ou um pai de aluno, cada um tem como contribuir e participar das decisões sobre os rumos da escola.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA possibilita desmontar relações de mando e submissão, fazendo surgir o sujeito coletivo, que decide, age e pode atuar na transformação social.



Alguns textos de apoio:

FERREIRA, Francisco W. Planejamento participativo: possível e necessário. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v.13, n.54, p.5-8, 1984.

IDÉIAS [revista] n.12, 15, 16. São Paulo: FDE, 1992 e 1993.

RODRIGUES, Neidson. *Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação*. 9.ed. São Paulo: Cortez, 1993. Cap. Ação colegiada: articulação entre ação educativa e administração escolar, p.69-90.

SILVA, Tomaz T. A nova direita e as transformações da política da pedagogia e da pedagogia da política. In: SILVA, Tomaz, GENTILI, Pablo (orgs.) *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. Petrópolis: Vozes, no prelo.

SILVA Jr., Celestino A. Organização do trabalho na escola: a prática existente e a teoria necessária. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n.59, p.73-6, nov.1986.

VALERIEN, Jean. *Gestão da escola fundamental: subsídio para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. São Paulo: Cortez, 1993.





#### **Coordenação Geral**

CENPEC – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação,  
Cultura e Ação Comunitária

#### **Autores**

Maria Alice Setúbal (Coordenadora)  
Alice Davanço Quadradro  
Maria Amabile Mansutti  
Maria das Neves Ferreira Sampaio  
Maria Estela Benjamin  
Marta José Reginaldo Ribeiro  
Marta Wolak Grosbaum  
Raquel Lés Brunstein  
Zita Porto Pimentel

#### **Preparação de Originais**

Maria das Neves Ferreira Sampaio  
Marta José Reginaldo Ribeiro  
Marta Wolak Grosbaum  
Tina Amado

#### **Edição de Texto**

Tina Amado

#### **Edição de Arte**

Eva Paragossi de Arruda Câmara  
José Ramos Neto

#### **Ilustração**

Michele Iacocca

#### **Iniciativa**

Fundação Itaú Social  
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

#### **Coordenação**

CENPEC – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação,  
Cultura e Ação Comunitária

#### **Agradecimentos**

Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Acre  
Secretaria de Estado de Educação do Mato Grosso do Sul  
Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, MG  
Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande, PB  
Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá, MT  
Secretaria Municipal de Educação de Ijuí, RS  
Secretaria Municipal de Educação de Itapá, SC  
Secretaria Municipal de Educação de Jaguaré, ES  
Secretaria Municipal de Educação de Maranguape, CE  
Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa, PR  
Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre, RS  
Secretaria Municipal de Educação de Recife, PE  
Secretaria Municipal de Educação de Senador Canedo, GO  
Fundação S.O.S. Amazônia  
Escola Básica Anibal César, Itapá, SC  
Escola Comunitária Rural do Girai, Jaguaré, ES  
Escola Estadual Artêmio de Andrade Gomes, Campo Grande, MS  
Escola Estadual Senador Adalberto Serra, Rio Branco, AC  
Escola Municipal da Iguitinga, Recife, PE  
Escola Municipal de Primeiro Grau Benício Pereira Lima, Senador Canedo, GO  
Escola Municipal de Primeiro Grau Caciilda Decker, São Paulo, SP  
Escola Municipal de Primeiro Grau Carlos de Andrade Fuzari, São Paulo, SP  
Escola Municipal de Primeiro Grau Demétrio Rocha, Maranguape, CE  
Escola Municipal de Primeiro Grau Desembargador Amorim Lima, São Paulo, SP  
Escola Municipal de Primeiro Grau Dora Tomich Laender, Belo Horizonte, MG  
Escola Municipal de Primeiro Grau Gilberto Jorge da Silva, Porto Alegre, RS  
Escola Municipal de Primeiro Grau Presidente João Pinheiro, São Paulo, SP  
Escola Municipal de Primeiro Grau Raul Pflieger Machado, Ponta Grossa, PR  
Escola Municipal de Primeiro Grau Soares de Barros, Ijuí, RS  
Escola Municipal de Primeiro Grau Tereza Benguela, Cuiabá, MT  
Escola Rector Abreu Augusto Cunha Roda (CAIC), Ponta Grossa, PR  
Grupo Escolar Dr. José Tavares (CEAI-1), Campo Grande, PB  
Labor Escola de Primeiro Grau Herman Gueiner, São Paulo, SP



INICIATIVA



APOIO

**MINISTÉRIO  
DA EDUCAÇÃO**

COORDENAÇÃO

