

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM**  
***EDUCAÇÃO: GESTÃO ESCOLAR E TEMAS CONTEMPORÂNEOS***

**GESTÃO, UM COMPROMISSO DE TODOS<sup>1</sup>**

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.

Democratizar o ensino, no entanto, não é só instalar uma escola pública, atendendo aos reclames 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. 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.

O funcionamento da escola depende de diretrizes políticas ditadas pelo governo, mas, no âmbito de cada unidade escolar, as mesmas diretrizes podem beneficiar a comunidade escolar 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 por meio 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 estudantes e de suas famílias, e conquista aos poucos autonomia para definir seu projeto.

**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 comunidade escolar.

Democratizar a gestão é uma escolha que tem consequências 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.

Democratizar a gestão é partilhar decisões com a comunidade escolar. Isso traz para a escola as mesmas dificuldades da convivência democrática, presentes em nossa sociedade, que é permeada por valores autoritários.

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

---

<sup>1</sup>. Adaptação da publicação do Cenpec. Raízes e Asas, fascículo 2.

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 vivenciam 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.

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 comunidade.

### **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.

O conselho de escola é uma porta de entrada da comunidade na gestão. Administrações públicas estaduais e municipais progressistas começam a instalar Conselho 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.

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 coletivos. Pensam que poderá haver cobrança dos pais em relação ao seu trabalho, ou que eles não têm conhecimento suficiente para dar qualquer tipo de contribuição. Assim fazendo esquecem que a função estritamente pedagógica 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 meio para encaminhar soluções coletivas 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 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 precisa ser excluídos?

- Quem invade a escola? Por que?

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 centraliza 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 a máscara de gestão democrática.

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 pouca experiência em decisões coletivas. Por isso, não podem acontecer situações como as seguintes:

- A comunidade recebe o convite para uma 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 e até uma nota no jornal do bairro ou 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 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 sua sala.

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.

### **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 mostro que se auto-nutre. É uma coisa horrorosa, em alguns casos totalmente desnecessários. 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.

Para tomar providências 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 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.

Antigamente, escola, comunidade e estudante tinham caras parecidas, ou aparentemente parecidas. Hoje, dada a diversidade existente e evidenciada, as necessidades da comunidade escolar 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 aos outros profissionais da escola, e até 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 a sua equipe 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.

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 numa situação difícil.

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

Enfim, atuar em conjunto é o caminho para enfrentar problemas e encaminhar soluções na escola. Entretanto, é um percurso cheio de dificuldades... 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.

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.

### **Textos de apoio:**

SILVA, Tomaz T. A nova direita e as transformações da política da pedagogia e da pedagogia da política. In: SILVA, Tomaz, GENTILI, Pablo (org.) Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas. Petrópolis: Vozes.

SILVA Jr. Celestino A. Organização do trabalho na escola: 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 a análise e sugestão de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez, 1993.