

Neste capítulo são apresentados alguns elementos básicos para o conhecimento da organização escolar e para a atuação dos professores e do pessoal técnico-administrativo. Serão abordados os seguintes itens: as concepções de organização e gestão escolar; a estrutura organizacional da escola; os elementos constitutivos do processo organizacional.

As concepções de organização e gestão escolar

O estudo da escola como organização de trabalho não é novo, há toda uma pesquisa sobre administração escolar que remonta aos pioneiros da educação nova, nos anos 30. Esses estudos se deram no âmbito da Administração Escolar e, freqüentemente, estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando a organização escolar da organização empresarial. Tais estudos eram identificados com o campo de conhecimentos denominado Administração e Organização Escolar ou, simplesmente, Administração Escolar. Nos anos 80, com as discussões sobre reforma curricular dos cursos de Pedagogia e de Licenciaturas, a disciplina passou em muitos lugares a ser denominada de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, adotando um enfoque crítico, freqüentemente restringido a uma análise crítica da escola dentro da organização do trabalho

no capitalismo. Houve pouca preocupação, com algumas exceções, com os aspectos propriamente organizacionais e técnico-administrativos da escola.

É sempre útil distinguir, no estudo dessa questão, um enfoque científico-racional e um enfoque crítico, de cunho sócio-político. Não é difícil aos futuros professores fazerem distinção entre essas duas concepções de organização e gestão da escola. No primeiro enfoque, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar.

O segundo enfoque vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc. A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima. Além disso, não seria caracterizada pelo seu papel no mercado mas pelo interesse público. A visão crítica da escola resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática, conforme veremos em seguida.

Com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, é possível apresentar, de forma esquemática, três das concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa.

A concepção *técnico-científica* baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares. Tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial. Algumas características desse modelo são:

- Prescrição detalhada de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar (tarefas especializadas).
- Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridade do que outros.
- Ênfase na administração (sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.
- Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.
- Maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas.

Atualmente, esta concepção também é conhecida como gestão da qualidade total.

A concepção *autogestionária* baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros de instituição. Outras características:

- Ênfase nas inter-relações mais do que nas tarefas.
- Decisões coletivas (assembléias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder.
- Vínculo das formas de gestão interna com as formas de auto-gestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de auto-gestão no plano político).
- Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e alternância no exercício de funções.

- Recusa a normas e sistemas de controles, acentuando-se a responsabilidade coletiva.
- Crença no poder instituinte da instituição (vivência da experiência democrática no seio da instituição para expandi-la à sociedade) e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte se dá pela prática da participação e auto-gestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.

A concepção *democrática-participativa* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma real diferenciação de funções e saberes¹. Outras características desse modelo:

- Definição explícita de objetivos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.
- Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.

¹ É necessário alertar que há diversos entendimentos do que deva ser a gestão participativa enquanto forma concreta de organização da escola.

Na bibliografia final apresentamos várias obras que expõem diferentes pontos de vista sobre essa questão. O autor apresenta aqui seu próprio entendimento.

- A gestão é participativa mas espera-se, também, a gestão da participação.
- Qualificação e competência profissional.
- Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.
- Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.
- Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.

Atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos. Em outras palavras, dizer que a organização é uma cultura significa que ela é construída pelos seus próprios membros.

Esta maneira de ver a organização escolar não exclui a presença de elementos objetivos, tais como as formas de poder externas e internas, a estrutura organizacional, e os próprios objetivos sociais e culturais definidos pela sociedade e pelo Estado. Uma visão sócio-crítica propõe considerar dois aspectos interligados: por um lado, compreende que a organização é uma construção social, a partir da experiência subjetiva e cultural das pessoas, por outro, que essa construção não é um processo livre e voluntário, mas mediatizado pela realidade sociocultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais, sempre contraditórios e às vezes conflitivos. Busca relações solidárias, formas participativas, mas

também valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada, já que precisa atender a objetivos sociais e políticos muito claros, em relação à escolarização da população.

As concepções de gestão escolar refletem portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social. A concepção funcionalista, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidas unilateralmente. Enfatizando relações de subordinação, determinações rígidas de funções, hipervalorizando a racionalização do trabalho, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. Com isso, o grau de envolvimento profissional fica enfraquecido.

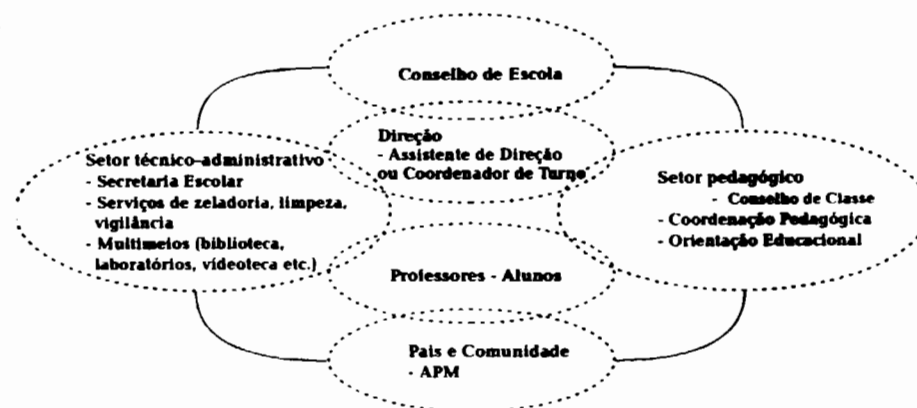
As duas outras concepções valorizam o trabalho coletivo, implicando a participação de todos nas decisões. Embora ambas tenham diferentes entendimentos das relações de poder dentro da escola, concebem a participação de todos nas decisões como importante ingrediente para a criação e desenvolvimento de relações democráticas e solidárias. Adotamos, neste livro, a concepção democrático-participativa.

A estrutura organizacional de uma escola

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo *estrutura* tem aqui o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso a escola. Essa estrutura é comumente representada graficamente num *organograma* – um tipo de gráfico que mostra as inter-relações entre os vários

setores e funções de uma organização ou serviço. Evidentemente a forma do organograma reflete a concepção de organização e gestão. A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação dos Estados e Municípios e, obviamente, conforme as concepções de organização e gestão adotada, mas podemos apresentar a estrutura básica com todas as unidades e funções típicas de uma escola.

ORGANOGRAMA BÁSICO DE ESCOLAS



Conselho de Escola

O Conselho de Escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários Estados o Conselho é eleito no início do ano letivo. Sua composição tem uma certa proporcionalidade de participação dos docentes, dos especialistas em educação, dos funcionários, dos pais e alunos, observando-se, em princípio, a paridade entre integrantes da escola (50%) e usuários (50%). Em alguns lugares o Conselho

de Escola é chamado de “colegiado” e sua função básica é democratizar as relações de poder (Paro, 1998; Ciseski e Romão, 1997)².

Direção

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. O Assistente de diretor desempenha as mesmas funções na condição de substituto eventual do diretor.

Setor técnico-administrativo

O setor técnico-administrativo responde pelas atividades-meio que asseguram o atendimento dos objetivos e funções da escola.

A *Secretaria Escolar* cuida da documentação, escrituração e correspondência da escola, dos docentes, demais funcionários e dos alunos. Responde também pelo atendimento ao público. Para a realização desses serviços, a escola conta com um secretário e escriturários ou auxiliares de secretaria.

O setor técnico-administrativo responde, também, pelos serviços auxiliares (Zeladoria, Vigilância e Atendimento ao público) e Múltiplos (biblioteca, laboratórios, videoteca etc.).

A *Zeladoria*, realizada pelos serventes, cuida da manutenção, conservação e limpeza

² A descrição das várias funções da estrutura organizacional das escolas foi retirada, em boa parte, do livro de Vitor H. Paro, *Por dentro da escola pública* (1996).

do prédio; da guarda das dependências, instalações e equipamentos; da cozinha e da preparação e distribuição da merenda escolar; da execução de pequenos concertos e outros serviços rotineiros da escola.

A *Vigilância* cuida do acompanhamento dos alunos em todas as dependências do edifício, menos na sala de aula, orientando-os quanto a normas disciplinares, atendendo-os em caso de acidente ou enfermidade, como também do atendimento às solicitações dos professores quanto a material escolar, assistência e encaminhamento de alunos.

O serviço de *Múltiplos* compreende a biblioteca, os laboratórios, os equipamentos audiovisuais, a videoteca e outros recursos didáticos.

Setor Pedagógico

O setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. As funções desses especialistas variam conforme a legislação estadual e municipal, sendo que em muitos lugares suas atribuições ora são unificadas em apenas uma pessoa, ora são desempenhadas por professores. Como são funções especializadas, envolvendo habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos de Pedagogia ou adquiram formação pedagógico-didática específica³.

³ A formação específica de supervisores ou coordenadores pedagógicos tem sido motivo de bastante polêmica entre os educadores, com diferenças marcantes de posições. Para melhor conhecimento do assunto, ver o livro *Pedagogia e pedagogos, para quê?* (Libâneo, 1999), e o artigo de Libâneo e Pimenta, na revista *Educação e Sociedade*, n. 68, 1999.

O *coordenador pedagógico* ou professor-coordenador supervisiona, acompanha, assessora, apoia, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. Há lugares em que a coordenação restringe-se à disciplina em que o coordenador é especialista; em outros, a coordenação se faz em relação a todas as disciplinas. Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola e comunicação e interpretação da avaliação dos alunos.

O *orientador educacional*, onde essa função existe, cuida do atendimento e do acompanhamento escolar dos alunos e também do relacionamento escola-pais-comunidade.

O *Conselho de Classe ou Série* é um órgão de natureza deliberativa quanto à avaliação escolar dos alunos, decidindo sobre ações preventivas e corretivas em relação ao rendimento dos alunos, ao comportamento discente, às promoções e reprovações e a outras medidas concernentes à melhoria da qualidade da oferta dos serviços educacionais e ao melhor desempenho escolar dos alunos.

Instituições Auxiliares

Paralelamente à estrutura organizacional, muitas escolas mantêm Instituições Auxiliares tais como: a APM (Associação de Pais e Mestres), o Grêmio Estudantil e outras como Caixa Escolar, vinculadas ao Conselho de Escola (onde este exista) ou ao Diretor.

A APM reúne os pais de alunos, o pessoal docente e técnico-administrativo e alunos maiores de 18 anos. Costuma funcionar mediante uma diretoria executiva e um conselho deliberativo.

O *Grêmio Estudantil* é uma entidade representativa dos alunos criada pela lei federal n. 7.398/85, que lhes confere autonomia para

se organizarem em torno de seus interesses, com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais.

Ambas as instituições costumam ser regulamentadas no Regimento Escolar, variando sua composição e estrutura organizacional. Todavia, é recomendável que tenham autonomia de organização e funcionamento, evitando-se qualquer tutelamento por parte da Secretaria da Educação ou da direção da escola.

Em algumas escolas, funciona a Caixa Escolar, em outras um setor de assistência ao estudante, que presta assistência social, econômica, alimentar, médica e odontológica aos alunos carentes.

Corpo Docente

O Corpo docente é constituído pelo conjunto dos professores em exercício na escola, que tem como função básica realizar o objetivo prioritário da escola, o ensino. Os professores de todas as disciplinas formam, junto com a direção e os especialistas, a equipe escolar. Além de seu papel específico de docência das disciplinas, os professores também têm a responsabilidades de participar na elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico-curricular, na realização das atividades da escola e nas decisões dos Conselhos de Escola e de classe ou série, das reuniões com pais (especialmente na comunicação e interpretação da avaliação), da APM e das demais atividades cívicas, culturais e recreativas da comunidade.

Os elementos constitutivos do sistema de organização e gestão da escola

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso. Nos itens anteriores

mostramos que o processo de tomada de decisão inclui, também, as ações necessárias para colocá-la em prática. Em razão disso, faz-se necessário o emprego dos elementos ou funções do processo organizacional, tal como veremos adiante.

De fato, a organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição, as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo.

O processo de organização escolar dispõe de elementos constitutivos⁴ que são, na verdade, instrumentos de ação mobilizados para atingir os objetivos escolares.

Tais elementos ou instrumentos de ação são:

Planejamento – processo de explicitação de objetivos e antecipação de

decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se deve fazer para atingi-los.

Organização – Atividade através da qual se dá a racionalização de recursos, criando e viabilizando as condições e modos para se realizar o que foi planejado.

Direção/Coordenação – Atividade de coordenação do esforço coletivo do pessoal da escola.

Formação continuada – Ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para que realizem com competência suas tarefas e se desenvolvam pessoal e profissionalmente.

Avaliação – comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

⁴ Esses elementos constitutivos da organização são designados, também, na bibliografia especializada, de funções administrativas ou etapas do processo administrativo. Os autores geralmente mencionam as quatro funções estabelecidas nas teorias clássicas da Administração Geral: planejamento, organização, direção, controle.

C A P Í T U L O

VII

PRINCÍPIOS

E CARACTERÍSTICAS

DA GESTÃO ESCOLAR

PARTICIPATIVA

A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. O encargo das escolas, hoje, é assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. Para isso, faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas, de modo que aos objetivos sociais e políticos da escola correspondam estratégias compatíveis de organização e gestão.

Retomando os conceitos de gestão democrática, participação e direção

Na história brasileira, as formas de gestão da sociedade (legislação, planos de governo, medidas econômicas etc.) têm se caracterizado por uma “cultura personalista”, isto é, o poder governamental é personalizado, como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitária pelas decisões¹. Quando as pessoas referem-se ao governo, elas se referem quase sempre ao presidente, ao governador, ao prefeito. Se atrasa o salário, os professores dizem:

¹ Cf. Romão (1997).

Este autor desenvolve uma análise bastante apropriada sobre as diferenças entre as organizações e entidades das elites e as das camadas populares, entre a atuação das elites e a atuação dos movimentos populares, para propor processos de gestão democrática da sociedade e do ensino público.

“O governador não nos paga”. A relação política transforma-se numa relação entre indivíduos, em detrimento da relação entre grupos, organizações, entidades, interesses coletivos. Com isso, as pessoas ficam na espera de que as decisões venham “de cima”, mesmo porque tem sido essa a prática das elites políticas e econômicas dominantes.

As formas convencionais de representação política (escolha de representantes pelo voto) continuam em vigor, mas sabemos que as camadas populares levam desvantagem na efetivação da participação política em relação às classes dominantes, entre outras razões, pelo poder de manipulação dos meios de comunicação, pela desescolarização da população, pela falta de organização popular, pelo poder financeiro das classes dominantes. Esses são alguns dos obstáculos à organização dos movimentos populares e, em consequência, à participação popular nos processos decisórios, inclusive na escola. Essa capacidade de mobilização dos grupos sociais economicamente privilegiados (as classes média e alta) e, por outro lado, as dificuldades de mobilização das camadas populares em torno de seus interesses, acaba por ressaltar diferenças entre o tipo de relações que as famílias de alunos das escolas particulares mantêm com os profissionais da escola e as relações que as famílias de alunos de escolas públicas com seus respectivos profissionais (Romão, 1977). Evidentemente, as camadas populares levam aí desvantagem

considerável, inibindo as reivindicações, as práticas de participação e controle, em relação às ações praticadas pelas escolas.

A conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola. De acordo com Gadotti e Romão, a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (1997).

Entre as modalidades mais conhecidas de participação estão os Conselhos de classe – bastante difundidos no Brasil – e os Conselhos de Escola, Colegiados ou Comissões que surgiram no início da década de 80, funcionando em vários estados.

Em resumo, participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

No primeiro sentido, a participação é ingrediente dos próprios objetivos da escola e da educação. A escola é lugar de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas. Mas é também lugar de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural. No segundo sentido, por meio de canais de participação

da comunidade, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o *status* de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos, vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade.

A direção como princípio e atributo da gestão democrática

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo *direção*, tratando-se da escola, difere de outros processos de direção, especialmente os empresariais. Ele vai além daquele de mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, numa sociedade concreta. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos.

Essa peculiaridade das instituições educativas vem do caráter de *intencionalidade* presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, dirigir o comportamento para algo que tem significado para nós. A intencionalidade se projeta nos objetivos que, por sua vez, dão o rumo, a direção da ação. Na escola isso leva, por parte da equipe escolar, à busca deliberada, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, e de um consenso em torno de normas e atitudes comuns. O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e organização dos conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), *tendo em vista dar uma*

direção consciente e planejada ao processo educacional. O processo educativo, portanto, pela sua natureza, inclui o conceito de *direção*. Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para se atingir eficazmente os objetivos de formação. Ou seja, *o trabalho escolar implica uma direção.*

Não é preciso insistir que a prática da gestão e da direção participativas convergem para a elaboração e execução do projeto pedagógico e assunção de responsabilidades de forma cooperativa e solidária.

Alguns princípios da organização e gestão escolar participativa

A escola é uma instituição social que apresenta *unidade* em seus objetivos (sócio-políticos e pedagógicos), *interdependência* entre a necessária racionalidade no uso dos recursos (*materiais e conceituais*) e a coordenação do esforço humano coletivo. Qualquer modificação em sua estrutura ou no funcionamento de um dos seus elementos, projeta-se como influência *benéfica* ou *prejudicial* nos demais. Por ser um trabalho complexo, a organização e gestão escolar requerem o conhecimento e a adoção de *alguns princípios básicos*, cuja aplicação deve estar subordinada às condições concretas de cada escola. São propostos os seguintes princípios da concepção de gestão democrática-participativa:

1. Autonomia das escolas e da comunidade educativa

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, *razão de ser* do projeto pedagógico. Ela é definida como *faculdade das pessoas* de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. Sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo

professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e aprendizagem.

Certamente trata-se de uma autonomia relativa. As escolas públicas não são organismos isolados, elas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas e da gestão pública. Os recursos que asseguram os salários, as condições de trabalho, a formação continuada não são originados na própria escola. Portanto, o controle local e comunitário não podem prescindir das responsabilidades e da atuação dos órgãos centrais e intermediários do sistema escolar. Isso significa que a direção de uma escola deve ser exercida tendo em conta, de um lado, o planejamento, a organização, a orientação e o controle de suas atividades internas conforme suas características particulares e sua realidade; por outro, a adequação e aplicação criadora das diretrizes gerais que recebe dos níveis superiores da administração do ensino.

Essa articulação nem sempre se dá sem problemas. O sistema de ensino pode estar desprovido de uma política global, pode estar mal organizado e mal administrado. As autoridades podem atribuir autonomia às escolas para, com isso, desobrigar o poder público de suas responsabilidades. Se, por sua vez, os critérios e diretrizes de organização são estabelecidos dentro de marcos estreitos de cada escola, perdem-se de vista diretrizes gerais do sistema e sua articulação com a sociedade. Ou, ainda, subordinando-se às diretrizes dos órgãos superiores, pode acontecer que as escolas as apliquem mecanicamente, sem levar em conta as condições reais de seu funcionamento. Por isso mesmo, a autonomia precisa ser gerida, implicando uma co-responsabilidade consciente, partilhada, solidária, de todos os membros da equipe escolar, de modo a alcançar, eficazmente, os resultados de sua atividade – a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento das potencialidades cognitivas e operativas.

2. Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar

Esse princípio conjuga o exercício responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar. Sob supervisão e responsabilidade do diretor a equipe escolar formula o plano ou projeto pedagógico-curricular, toma decisões por meio de discussão com a comunidade escolar mais ampla, aprova um documento orientador. A partir daí, entram em ação os elementos (instrumentos e procedimentos) do processo organizacional em que o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega as responsabilidades decorrentes das decisões aos membros da equipe escolar conforme suas atribuições específicas, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Nesse princípio está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade bem como a forma de viabilização dessa participação: a interação comunicativa, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo. Por outro lado, a participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas dentro de uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos. Conforme temos ressaltado, *a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão mas a gestão da participação.*

Desse modo, a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, as assembléias e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem. Além disso, a adoção de práticas participativas não está livre de servir à manipulação e ao controle do comportamento das pessoas. As pessoas podem ser induzidas a pensar que estão

participando quando, na verdade, estão sendo manipuladas por interesses de grupos, facções partidárias etc.

3. Envolvimento da comunidade no processo escolar

O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do Conselho de Escola, da Associação de Pais e Mestres (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. Adicionalmente, usufruem das práticas participativas para participarem de outras instâncias decisórias no âmbito da sociedade civil (organizações de bairro, movimentos de mulheres, de minorias étnicas e culturais, movimentos de educação ambiental e outros), contribuindo para o aumento da capacidade de fiscalização da sociedade civil sobre a execução da política educacional (Romão, 1997). Além disso, a participação das comunidades escolares em processos decisórios dão respaldo a governos estaduais e municipais para encaminhar ao Poder Legislativo projetos de lei que atendam melhor às necessidades educacionais da população (Ciseski e Romão, 1997).

4. Planejamento das tarefas

O princípio do planejamento justifica-se porque as escolas buscam resultados, as ações pedagógicas e administrativas buscam atingir objetivos. Há necessidade de uma ação racional, estruturada e coordenada de proposição de objetivos, estratégias de ação, provimento e ordenação dos recursos disponíveis, cronogramas e formas de controle e avaliação. O plano de ação da escola ou projeto pedagógico, discutido e analisado publicamente pela equipe escolar, torna-se o instrumento unificador das atividades escolares, convergindo na sua execução o interesse e o esforço coletivo dos membros da escola.

5. Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar

A concepção democrática-participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica. A escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios, mas é também o local em que os profissionais desenvolvem sua profissionalidade.

A organização e gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem sucedidas.

6. O processo de tomada de decisões deve basear-se em informações concretas, analisando cada problema em seus múltiplos aspectos e na ampla democratização das informações

Este princípio implica procedimentos de gestão baseados na coleta de dados e informações reais e seguras, na análise global dos problemas (buscar sua essência, suas causas, seus aspectos mais fundamentais, para além das aparências). Analisar os problemas em seus múltiplos aspectos significa verificar a qualidade das aulas, o cumprimento dos programas, a qualificação e experiência dos professores, as características sócio-econômicas e culturais dos alunos, os resultados do trabalho que a equipe se propôs a atingir, a saúde dos alunos, a adequação de métodos e procedimentos didáticos etc. A democratização da informação implica o acesso de todos às informações e canais de comunicação que agilizem a tomada de conhecimento das decisões e de sua execução.

7. Avaliação compartilhada

Todas as decisões e procedimentos organizativos precisam ser acompanhados e avaliados, a partir do princípio da relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar. Além disso, é preciso insistir que o conjunto das ações de organização do trabalho na escola estão voltados para as ações pedagógico-didáticas, em função dos objetivos básicos da escola. O controle implica uma avaliação mútua entre direção, professores e comunidade.

8. Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns

Esse princípio indica a importância do sistema de relações interpessoais em função da qualidade do trabalho de cada educador, da valorização da experiência individual, do clima amistoso de trabalho. A equipe da escola precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso. Nas relações mútuas entre direção e professores, entre professoras e alunos, entre direção e funcionários técnicos e administrativos, há que combinar exigência e respeito, severidade e tato humano.

C A P Í T U L O

VIII

O PLANEJAMENTO

ESCOLAR

E O PROJETO

PEDAGÓGICO-

CURRICULAR
