

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Maria Aparecida Bernadete Belloso

**GESTÃO ESCOLAR:
APRENDENDO SEMPRE**

Campinas
2009

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Maria Aparecida Bernadete Belloso

**GESTÃO ESCOLAR:
APRENDENDO SEMPRE**

Memorial apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional a Gestores dos Municípios da Região Metropolitana de Campinas, da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, como um dos pré-requisitos para a conclusão do Curso do Programa de Pós-Graduação em Educação.

Campinas
2009

*Agradeço a Deus,
pois Ele é minha fortaleza e meu guia.*

*Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que
ensina .*

Cora Coralina

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	06
1.OS PRIMEIROS ANOS.....	08
2.INÍCIO DE UMA TRAJETÓRIA.....	10
3.UM NOVO DESAFIO.....	14
4.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	2

APRESENTAÇÃO

*Existe somente uma idade para a gente ser feliz...
Essa idade tão fugaz na vida da gente chama-se PRESENTE.
E tem a duração do instante que passa.*
Mário Quintana

Ao parar para refletir sobre a escrita do memorial, mais especificamente, sobre o que me incomodou nesse processo - e que eu agora avalio como relevante compartilhar após o curso -vêm-me à mente indagações e, também, respostas.

Após um longo caminho percorrido desde o meu primeiro ano escolar até hoje, quando ainda estou dentro de uma escola - agora, porém, não mais como a aluna que se sentava nas cadeiras e ouvia docemente as palavras e os conteúdos ensinados pelo professor daquela época (hoje, eu me lembro, as palavras e a rotina eram muito doces...), mas como uma aprendiz que ainda tem muito o que aprender.

A Educação, de maneira ampla, ainda me faz tremer de emoção, como se alguma coisa dentro de mim queimasse. Uma sensação de que ela não está pronta, é um desafio. Desafio no sentido de que eu devo contribuir com a busca de uma escola de qualidade e, ao mesmo tempo, a sensação de que eu posso contribuir para isso. Não posso transformá-la em nível macro, porém, em minha escola, eu posso fazer a diferença. Daí a importância do curso de Gestão Escolar, como suporte teórico aos muitos questionamentos que se desenrolam no interior da escola.

Para mim, a escrita do memorial é, também, um grande desafio, pois idealizo-o como um documento que tem como função mostrar ao leitor, de maneira transparente e coerente, todas as nossas emoções e sentimentos quando falamos de nossa trajetória profissional.

Precisamos resgatar na memória todos esses anos que se passaram. Quantas coisas foram vividas, sentidas, aprendidas em vários cursos e agora precisamos de uma organização mental para que esse aprendizado faça sentido.

Como afirma Bosi (1995, p. 55), “na maior parte das vezes, lembrar não é reviver, mas refazer, reconstruir, repensar, com imagens e ideias de hoje, as experiências do passado. A memória não é sonho, é trabalho.”

Minha intenção com a escrita desse memorial é chegar o mais próximo possível do leitor, compartilhando minha experiência escolar e minha trajetória profissional, contribuindo de alguma forma, ainda que minimamente, com as reflexões que forem sendo feitas a partir de sua leitura. Essa é minha proposta e almejo alcançá-la.

1. OS PRIMEIROS ANOS

“Às vezes, mal se imagina o que se pode passar a representar, na vida de um aluno, um simples gesto do professor.”

Paulo Freire

Ingressei na primeira série, em 1972, com sete anos de idade. Minha primeira escola chamava-se Grupo Escolar “Professor André Rodrigues Alckimim” e o nome da minha professora era Estela.

Sempre gostei muito de estudar, ler e as crianças, na época da minha infância, brincavam de escolinha - era uma de nossas brincadeiras preferidas. Será que é por isso que eu estou em escola até hoje?

Os quatro anos de Grupo Escolar passaram-se de maneira muito tranquila, as professoras eram excelentes e como era gostoso ir à escola, aprender, conhecer outros amigos. Foi uma época muito boa. A cidade era pequena, todos se conheciam e ir para a escola era uma diversão, pois brincávamos de queimada, vai-e-vem, pega-pega, sem deixar de aprender.

Não que a escola fosse um lugar de diversão, ao contrário, era o único lugar que podíamos entrar em contato com conhecimentos, novas culturas e o mais importante: era onde íamos para aprender a ler e a escrever.

Um acontecimento que jamais irei esquecer é que, no final do ano, todas as crianças iam ler para a diretora. Eu me lembro da sala da diretora, onde havia um tapete fofo no chão e a professora levava de três a quatro crianças para lerem um trecho de um livro infantil. Era uma das poucas vezes que a víamos, pois, naquela época, a diretora era vista quase como uma autoridade e não era comum termos contato com ela.

Talvez esse fato significasse um prêmio para os alunos e também para a professora. São recordações muito boas...

Enfim, apesar de não ter frequentado o Jardim de Infância, fui muito bem alfabetizada e também tive um ótimo ensino nas demais séries, passando por essa fase dos anos iniciais de escolarização de maneira tranquila. Não que eu tenha sido uma excelente aluna - nas minhas classes, todos os alunos tinham um desempenho próximo ao meu, havendo um ou outro que se sobressaía e um ou dois, com um pouco mais de dificuldade.

Os anos seguintes de escolarização também transcorreram tranquilamente até o término do segundo grau.

Entrei na Faculdade no curso de Pedagogia e a, partir daí, a minha formação acadêmica deu início à minha trajetória profissional na área da Educação, uma área tão complexa e, ao mesmo tempo, tão apaixonante e cheia de desafios.

2. INÍCIO DE UMA TRAJETÓRIA

Quanto mais se aprende, mais se quer ensinar.

Quanto mais se ensina, mais se quer aprender.

Içami Tiba

A minha trajetória profissional foi se constituindo ao longo das experiências dentro da sala de aula. Após minha formação em Pedagogia, fui professora substituta durante dois anos em turmas de 5ª e 6ª séries do Ensino Fundamental, lecionando a disciplina Geografia, na cidade de Sumaré-SP, entre os anos de 1987 e 1988.

Estudava muito, pois, apesar de não ser professora específica dessa matéria, os estudos dos conteúdos a serem desenvolvidos na classe deveriam ser dominados por mim, que seria a pessoa responsável por eles perante as turmas. Nunca me atrevi a substituir professoras na 7ª série, por exemplo, pois não me julgava apta a fazê-lo. Foi uma experiência muito rica, aprendi muito.

Em 1989, comecei a ministrar algumas poucas aulas no curso de Habilitação Específica para o Magistério (H.E.M.), na rede Estadual, ainda em caráter de substituição e, com o passar dos anos, o número de aulas aumentava. Aprendia muito com as professoras mais velhas e o curso tinha um rigor muito grande, devido à sua proposta que era a de oferecer uma ótima formação às alunas, que eram as principais frequentadoras do curso.

A leitura, no curso e para o curso, era fundamental. Dizíamos que quem não gostasse de ler, não deveria ser professora. A escrita deveria ser o mais próximo possível de um padrão elevado. A língua culta era a base da expressão escrita e verbal. Também era exigida uma postura correta, tom de voz adequado, vestimentas apropriadas, enfim, nada escapava.

Foram oito anos no curso de Formação de Professor, lecionando as disciplinas de Didática, Filosofia da Educação, Psicologia da Educação e História da Educação, não todas no mesmo ano, a matéria de Didática foi a mais constante.

O curso de Formação de Professor exigia dos professores uma postura crítica, comprometida com a educação, e, ao mesmo tempo, não sei se era devido ao curso ou à

época, mas acreditávamos que a educação iria, um dia, transformar a sociedade, onde a pessoas deixariam de receber tudo passivamente e começariam a questionar mais o mundo ao redor.

Paulo Freire era, para nós professores do curso, um referencial para nossa formação e prática pedagógica. Destaco, a seguir, um trecho de um dos livros lidos ao longo do curso:

O papel do/a educador/a é ajudar os/as educandos /as a questionar a realidade, a problematizá-la, a desocultá-la através do aumento dos conhecimentos acerca dela e do desenvolvimento do espírito crítico. De fato, a verdadeira liberdade só é atingida quando o ser humano reflete sobre as escolhas possíveis, atua conscientemente sobre a realidade e assume um papel ativo na decisão do seu próprio futuro, dentro dos condicionamentos impostos pelo contexto histórico. (FREIRE,P. 1967, p. 43)

E assim, a prática e a formação caminhavam juntas. A busca por um ensino de qualidade exigia de nós, professores do curso, leituras constantes das mais atualizadas teorias que havia disponível e, ao mesmo tempo, despertava em nós um comprometimento cada vez maior com a busca de uma educação de qualidade.

Despertava, também, a certeza de que a educação precisava passar por reformas e a consciência crítica de professores e alunos ia sendo despertada, ficando cada vez mais latente.

Eu me lembro que, por volta dos anos de 1989 a 1990, estudávamos o livro de Jean Piaget “A criança e o Número”. Que dificuldade!!! Dividíamos o livro em capítulos, fazíamos seminários desses capítulos, mas era tudo muito novo. A teoria construtivista começava a ser falada e compreendida, mas baseava-se em paradigmas muito diferentes do que conhecíamos até então.

Em 1992, através de um convênio entre a Unicamp e a Prefeitura Municipal de Sumaré-SP, através da Secretaria de Educação, foi oferecido, aos professores da rede municipal e aos professores que lecionavam no Curso de Magistério, um curso que se chamava, e ainda se chama, Proepre (Projeto de Formação de Recursos Humanos para a Educação das Séries Iniciais do Primeiro Grau), ministrado pela Profª Dra.Orly Zucatto Mantovani de Assis, pelo Prof. Dr. Múcio de Assis e pela Profª Dra. Maria Tereza Mantoan.

Esse curso, com carga horária de 240 horas, tinha como objetivo a compreensão da teoria de Jean Piaget. Paralelamente ao Proepre, os professores do Curso de Formação de professores, começaram a estudar a teoria de alfabetização de Emília Ferreiro, que foi um divisor de água nas concepções pedagógicas sobre alfabetização. Também sentimos dificuldade, no princípio, em entender suas concepções sobre alfabetização.

Sinto-me privilegiada em ter sido professora do curso de Formação de Professores. Foi uma experiência muito rica do ponto de vista da minha formação profissional e também pessoal, pois é inegável que sua leitura de mundo torna os alunos mais críticos e, ao mesmo tempo, mais responsáveis, constituindo-os como sujeitos/cidadãos que tem a oportunidade de influenciar e contribuir, através de seu trabalho, com a formação de outras pessoas, ampliando nessas pessoas, como dizia Paulo Freire, sua leitura de mundo.

Passaram-se seis anos e fui convidada para ocupar um cargo de vice-diretora nessa mesma escola onde eu trabalhava. Iniciava-se, então, minha primeira experiência na escola, porém, fora da sala de aula, na função de vice-diretora. Era, para mim, um grande desafio, pois eu não tinha nenhuma experiência na função e, ao mesmo tempo, havia a curiosidade de exercer um cargo que eu não sabia como era na prática.

Essa escola onde eu dava aulas e agora seria vice-diretora era uma escola grande, com segmento de ensino desde o Ensino Fundamental (1ª série) até o Ensino Médio e o Curso de Formação de Professores.

Exerci essa função por quatro anos, os desafios foram enormes e as experiências também. O maior desafio foi a busca constante por uma escola de qualidade. Para isso, todos os que trabalham e estudam na escola precisam ter isso como meta. Havia excelentes professores, sendo eles a maioria, mas havia também professores que não eram tão comprometidos com a proposta pedagógica da escola. Da mesma forma, havia alunos excelentes, e outros não comprometidos com sua formação.

Vale ressaltar que, nessa época, não se falava tanto em violência nas escolas, a estrutura de trabalho dos professores era ruim, havia salas superlotadas e o salário dos professores era baixo.

Mas, apesar de todos esses desafios que, de certa forma, estavam presentes em todas as escolas, esse período como vice-diretora foi fundamental para a minha formação profissional e também pessoal, pois eu pude aprender e ver a diferença de posição de quando se está na sala de aula e de quando se está na função de gestor.

Existem muitas diferenças, obviamente, entre as funções de professor e de diretor/vice-diretor. Para mim, a principal reside no fato de que o professor tem uma proposta de trabalho que deve estar dentro da proposta pedagógica da escola e sua responsabilidade é limitada quanto ao número de alunos de sua turma, a função do diretor é mais complexa, porque ele é o articulador na elaboração da proposta pedagógica da escola.

É ele quem precisa aglutinar as experiências individuais de todos dentro da escola para uma meta que seja a melhor para a escola, considerando-se todos os recursos disponíveis:

humanos, financeiros, estruturais. E isso não é fácil! É uma luta fazer com que interesses individuais sejam deixadas de lado em prol do coletivo, o que nem sempre acontece.

É culpa do gestor que as escolas não funcionem como deveria?

A resposta a esta questão se prende ao entendimento de que qualidade se fala e a quem ela serve. Os problemas educacionais não dependem somente de controle de qualidade nem de gerenciamento correto, estão, sim, ligados a uma diversidade social, econômica, cultural e histórica estrutural e conjuntural que determina os limites objetivos da ação dos dirigentes educacionais. (AGUILAR,,2007, p. 56)

Na função de vice-diretor, todas essas expectativas são compartilhadas juntamente com o diretor, pois é necessário que a escola tenha uma equipe gestora que fale a mesma língua e compartilhe as mesmas ideias para o bem da escola. As diferenças devem ser colocadas, porém, na hora de levar para o grupo, a equipe gestora precisa estar com o pensamento num único foco.

Atuei como vice-diretora até o final do ano letivo de 1999. No início do ano 2000, uma diretora efetiva assumiu o cargo e eu voltei para as aulas do curso de Formação de Professores, que, nesse ano, estava com a turmas das séries finais, devido à extinção do curso na rede estadual.

Nesse mesmo ano, iniciei minha primeira pós-graduação em Alfabetização na Universidade Estadual Paulista (Unesp), em Rio Claro (SP), e assumi, em julho, uma classe de Ensino Fundamental na Prefeitura de Sumaré (SP), por meio de concurso público, tendo que deixar as aulas do curso de Formação de Professores.

Em julho de 2001, também por meio de concurso, assumi outra turma de Ensino Fundamental no município de Nova Odessa (SP), trabalhando com duas segundas séries do Ensino Fundamental em Sumaré, de manhã, e em Nova Odessa, à tarde.

Como integrante de uma equipe gestora na função de vice-diretora, fiquei por quatro anos, de 1996 a 1999, retornado à sala de aula no início de 2000; como professora das séries iniciais do Ensino Fundamental, até julho de 2002, quando me exonerei dos dois cargos de professora para assumir, em caráter efetivo, a direção de escola na rede municipal da Prefeitura de Campinas (SP).

3. UM NOVO DESAFIO

*Somos o que fazemos, mas somos,
Principalmente, o que fazemos para mudar o que somos.*

Eduardo Galeano

Agora, mais um desafio na minha vida! E que desafio!

Assumir a função de diretora de escola na rede municipal de Campinas sem conhecer nada a respeito da organização dessa rede, onde tudo era novidade - claro que havia muita expectativa e também algum receio.

Optei, na escolha de escolas, pela Educação Infantil. Nessa época, os casos de violência nas escolas de Ensino Fundamental e Médio eram mais constantes, o que me fez decidir, então, em trabalhar em escola de Educação Infantil, chamadas na rede municipal de Emei e Cemei.

Tudo para mim era novo: qual faixa etária a Cemei e a Emei atendem? O que é T.D.C., T.D.I., A.V.P., F.C.? Essas siglas, que rapidamente foram compreendidas, não eram os maiores problemas.¹

O maior problema, ou o que mais me incomodava, eram as A.V.P. (Reunião de Avaliação Pedagógica), ou, como agora são chamadas, as Reuniões Pedagógicas de Avaliação Institucional (R.P.A.I.).

Quando ingressei na Prefeitura Municipal de Campinas, escolhi uma CIMEI: escola que compreende Emei e Cemei. Era uma escola grande com 104 alunos de 3 meses a 2,10 anos em período integral no Cemei e, aproximadamente, 505 alunos de 3 a 6 anos, na Emei, em período parcial. Havia 26 professoras, 18 monitores, 5 cozinheiras, 7 serventes, 1 vice-

¹ Para esclarecimento: T.D.C. (Trabalho Docente Coletivo) reunião de trabalho semanal realizada entre a Orientadora Pedagógica, a direção e os professores; T.D.I. (Trabalho Docente Individual) uma hora aula semanal que pode ser utilizada para atendimento aos pais e também como reforço escolar; A.V.P. (Reunião de Avaliação Pedagógica) realizada semestralmente e tem como objetivo avaliar a escola dentro do Projeto Político Pedagógico e, também, F.C. (Formação Continuada) são três reuniões anuais de formação para todos os funcionários da escola com temas variados apontados pelo grupo nas reuniões de avaliação.

diretora para cada unidade, 1 orientadora pedagógica para as duas unidades e 1 vigilante, totalizando 61 funcionários.

Como em toda grande escola, com muitos profissionais trabalhando, era difícil se chegar a um consenso. Ora a Emei não concordava com a Cemei (e vice-versa), ora a equipe de professores não concordava com a equipe de monitores, ora a equipe gestora posicionava-se de uma forma e os demais funcionários de outra.

Para finalizar, havia, ainda, a vice-diretora que estava substituindo a diretora; quando assumi a função, ela voltou ao seu cargo de origem, porém, não aceitava isso muito bem e tentava, de todas as formas, atrapalhar o trabalho que queríamos começar na escola. Era muito difícil.

Essa situação com a vice-diretora, que tirava licença com muita frequência, perdurou por dois anos e meio, até que ela se removeu para outra unidade escolar.

Avalio que, devido a ter começado a trabalhar numa escola onde havia uma diretora que permaneceu na unidade, embora no cargo de vice-diretora, e também por ter chegado a uma rede de ensino que desconhecia totalmente, fez com que eu perdesse em parte minhas referências enquanto profissional, sentindo muita insegurança em tomar qualquer decisão.

À medida em que o tempo foi passando, fui entendendo e conhecendo a escola, e aos poucos, fui conquistando o meu espaço na escola, tentando adotar um sistema de gestão democrática, por acreditar ser o mais eficiente, conforme afirma Newton Bryan (2007, p. 48): “[...] *a forma de gestão participativa e democrática possui potencial para obtenção do máximo de eficiência e qualidade do trabalho pedagógico.*”

As Reuniões Pedagógicas de Avaliação Institucional, realizadas semestralmente, têm como objetivo avaliar a unidade escolar a partir do Projeto Político Pedagógico (P.P.P.) elaborado no início do ano. Penso que, quando paramos a escola para planejar e avaliar nas R.P.A.Is., este é um momento muito importante para o cotidiano da escola, sendo a participação de todos fundamental. Avaliar e planejar são duas ações extremamente importantes porque revelam como a escola está caminhando, quais ações precisam ser feitas e quais prioridades precisam ser definidas, e essa avaliação é feita por todos os funcionários da escola.

Todavia, a preocupação com a participação é algo que decorre de valores democráticos, isto é, da idéia de que a sociedade ou as coletividades menores como a empresa ou a escola são pluralistas, constituindo-se num sistema de pessoas e grupos heterogêneos, e que, por isto mesmo, precisam ter seus interesses, suas vontades, seus valores levados em conta. (MOTTA, 2003, p. 2)

A dinâmica dessa reunião na Cimei, onde trabalhei, acontecia da seguinte maneira: baseando-se no Projeto Político Pedagógico., a equipe gestora elencava os itens que eram específicos do período a ser avaliado e entregava para cada funcionário questões, em tópicos, para serem respondidas nas reuniões semanais de T.D.C.

Antes da data marcada para a R.P.A.I., todos entregavam suas folhas com as suas respectivas considerações, que era tabuladas e organizadas para que, no dia da reunião, essas respostas fossem socializadas e consideradas por todos os presentes e, a partir dessa socialização, eram feitos os encaminhamentos possíveis.

Após alguns anos participando dessas reuniões, que são parte integrante do Calendário Escolar definido pela Secretaria Municipal de Educação, observei que muitos encaminhamentos eram definidos como uma demanda exclusiva da direção da escola. Raros eram aqueles que o grupo definia como responsabilidade coletiva. Na maioria das vezes, a responsabilidade pela escola não caminhar como deveria, era da direção. Não havia uma postura do grupo de co-responsabilização.

Apontavam problemas com muita precisão, como por exemplo: o horário da reunião semanal, na qual o grupo se encontra era curto. A sugestão era a mudar esse horário para após o fim do período de aula da tarde, pois, dessa forma, todos poderiam estar o tempo todo juntos. Essa proposta não foi aceita, pois, os professores que davam aula no período da manhã deveria voltar para a reunião à tarde. Houve outras duas propostas em relação a esse assunto, sendo que em nenhuma houve consenso. Ninguém foi capaz de abrir mão de sua particularidade, mesmo sabendo que a mudança de horário seria benéfica para as discussões, socializações, avaliações e planejamentos dos fazeres pedagógicos.

Ainda sobre as R.P.A.Is., a cada reunião, a direção era alvo de toda sorte de reclamação e culpabilidade que poderia haver na escola. Confesso que, quando chegava o dia dessa reunião, a vontade que tinha era de sair correndo! Nos últimos anos, resolvemos devolver para o grupo algumas questões apontadas por ele nas avaliações, mas, quando esperávamos pelo retorno, havia um silêncio geral. Todos ficavam emudecidos e isso gerava um clima ruim.

Ficava muito claro nessas situações que, quanto mais se fala, mais se compromete. Talvez houvesse alguns professores que até quisessem e tivessem vontade de se manifestar e dar sugestões, porém, na frente do grupo, ficavam calados.

Avalio que, o tempo, no sentido de atribuir experiência, e as leituras, no sentido de aquisição de conhecimento, são fundamentais para o entendimento do que se passa no interior da escola. O tempo faz com que aprendamos sempre e as leituras, obtidas através do curso de

Gestão Escolar, foram subsídios valiosíssimos que passam a dar suporte às nossas ações e ajudam-nos a entender melhor o movimento da escola.

Segundo Ganzelli (2001, p. 8), “analisar a realidade particular de cada escola torna-se uma tarefa fundamental no processo de planejamento, pois "problemas" semelhantes não são necessariamente identificáveis, ou seja, o mesmo "problema" deve ser pensado de forma diferente, em distintas realidades escolares.”

Garantir a participação de todos os envolvidos no cotidiano da escola é uma meta que deve ser buscada. O gestor precisa fazer com que momentos de participação aconteçam com mais frequência, visando a quebrar essas barreiras que existem dentro das escolas, conforme afirma Pedro Ganzelli:

A participação de todos os envolvidos no dia-a-dia da escola nas **decisões** sobre os seus rumos, garante a produção de um planejamento no qual estejam contemplados os diferentes "olhares" da realidade escolar, possibilitando assim, a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas. A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. (GANZELLI, 2001, p. 8)

E ainda:

Favorece a execução de ações através de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional [...] Nesse sentido, a participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para a sua concretização, tempo para que idéias sejam debatidas e analisadas, bem como, e principalmente, o esforço de todos aqueles preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática. (Id. Ibid., p. 8-9)

Quando falamos da necessidade da participação de toda a equipe escolar e de garantir momentos em que efetivamente isso aconteça, é necessário que o gestor também vá mudando seus paradigmas. É comum passar pelas nossas cabeças que o controle da situação está escapando. Participar não é uma atitude comum em nossa cultura. É difícil lembrarmos,, por exemplo, em quem votamos para vereador nas últimas eleições. Temos como cultura falar mal dos políticos em geral, mas sequer vamos à uma sessão da Câmara Municipal que acontece uma vez por semana - claro que falo também de por mim.

Trazendo as afirmações acima para a prática, uma alternativa seria a do Planejamento Participativo:

O planejamento participativo é o processo de organização do trabalho coletivo da unidade escolar. Segundo Ferreira (1979) podemos identificar três fases desse processo: a **preparação** do Plano Escolar, entendido como o registro sistematizado e justificado das decisões tomadas pelos agente educacionais que vivenciam o dia-a-

dia da escola; o **acompanhamento** da execução das operações pensadas no Plano Escolar, de forma a fazer, caso seja necessário, as alterações nas operações de forma que essas alcancem os objetivos propostos; e a **revisão** de todo o caminho, avaliando as operações que favoreceram o alcance dos objetivos e aquelas operações que pouca influência tiveram sobre o mesmo, iniciando-se assim um novo planejamento. (GANZELLI, 2001, p.10).

A sistematização desse planejamento participativo nas escolas hoje tem o nome de Projeto Político Pedagógico, que é elaborado a partir da R.P.A.Is, porém, a forma como este documento é elaborado é definido pelo planejamento participativo. Em sua definição de caráter político, está contemplada a sua dimensão, que deve ultrapassar os muros da escola, conforme afirma Ganzelli:

Cabe lembrar que todo processo de planejamento participativo tem por função transformar uma dada realidade. Espera-se que, com a implementação do Plano Escolar, ocorram mudanças políticas, pedagógicas e administrativas na realidade escolar, pois, de outra forma, o planejamento e o Plano Escolar, não passam de mera formalidade legal do sistema educacional. Novas formas de produção do planejamento e do Plano Escolar, novos conteúdos, grandes e belos objetivos serão letra morta se surgirem de um processo que não contempla a participação efetiva dos agentes educacionais no processo de planejamento e na elaboração do Plano Escolar. (Id. Ibid., p.10-11)

E também:

Ao proporcionarmos um espaço participativo no qual pais, alunos, professores, funcionários e especialistas expliquem a escola, estamos garantindo a ampliação da compreensão desses sobre a realidade escolar através do debate democrático. Posturas divergentes sobre os problemas da escola devem ser discutidos dentro dos limites éticos, prevalecendo o respeito à diferença, possibilitando um diálogo que viabilize propostas coletivas para a melhoria da qualidade política, pedagógica e administrativa da escola. (Id. Ibid., p.11).

Um planejamento participativo encontrará ressonância num tipo de gestão escolar democrática. Porém, não é só isso. Na busca de uma escola de qualidade é necessário que todos que trabalham na escola tenham bem claro em suas mentes: Que escola queremos? Quem são os alunos que estudam nessa escola? Qual visão de homem e de sociedade irá governar nossas ações?

Não basta fazermos um planejamento muito bem elaborado, sem que essas perguntas estejam devidamente respondidas e presentes em cada ação feita dentro da escola em qualquer segmento, como num ato aparentemente simples de varrer a entrada da escola .

Se está envolvida a educação, é importante, antes de mais nada, levar em conta os objetivos que se pretende com ela. Então, na escola básica, esse caráter mediador da administração deve dar-se de forma a que tanto as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quanto a própria atividade-fim,

representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula, estejam permanentemente impregnadas dos fins da educação. Se isto não se dá, burocratiza-se por inteiro a atividade escolar, fenômeno que consiste na elevação dos meios à categoria de fins e na completa perda dos objetivos visados com a educação escolar. (PARO, 1997, p.5).

Segundo o mesmo autor:

Como participante da divisão social do trabalho, a escola é responsável pela produção de um bem ou serviço que se supõe necessário, desejável e útil à sociedade. Seu produto, como qualquer outro (ou mais do que qualquer outro), precisa ter especificações bastante rigorosas quanto à qualidade que dele se deve exigir. Todavia, é muito escasso o conhecimento a esse respeito, quer entre os que lidam com a educação em nossas escolas (que pouca reflexão têm desenvolvido a respeito da verdadeira utilidade do serviço que têm prestado às famílias e à sociedade), quer entre os próprios usuários e contribuintes (que têm demonstrado pouca ou nenhuma consciência a respeito daquilo que devem exigir da escola). (Id Ibid, p.5)

Como gestora, acredito que a gestão ideal vai ao encontro de um planejamento participativo e, conseqüentemente, de uma escola melhor, sendo ela uma gestão democrática. Esse modelo de gestão, tão defendido e ao mesmo tempo tão complexo, esbarra na grande demanda burocrática que aumenta cada vez mais.

Um dos pontos principais nos diversos discursos políticos sobre a questão da gestão escolar é a **descentralização** – que se consolida com a mudança no panorama socioeconômico, com a globalização dos mercados e do desenvolvimento de novas tecnologias, capaz de fazer com que a organização escolar seja eficiente e democrática.

Descentralização seria sinônimo de autonomia e avaliação dos resultados, A questão da descentralização modifica o papel do Estado na Educação, redefinindo suas políticas educativas. A descentralização faz com que as escolas tenham mais autonomia financeira e pedagógica, por exemplo. Porém, é preciso ficar atento em relação a isso.

As escolas municipais de Campinas, cidade onde trabalho, recebem trimestralmente uma verba chamada “Conta Escola”. Com essa verba, o diretor deve fazer pequenas reformas, pagar as contas de telefone, a manutenção de equipamentos, adquirir materiais pedagógicos de consumo e permanentes.

Mas não é só, na função de direção, é necessário sair da escola, muitas vezes, para ir em bancos, levar aparelhos para consertar, além de fazer toda a prestação de conta que, por sinal, fica, a cada ano, mais rigorosa. Após fazermos essa prestação de contas, apesar de não

sermos contadores, é necessário apresentá-la ao Conselho de Escola para aprovação, para entregá-la, então, à Coordenadoria de Convênios da Secretaria Municipal de Educação, que também dará sua aprovação.

O diretor é a pessoa responsável por fazer um plano de aplicação dessa verba após o grupo definir as prioridades -, empregar esse dinheiro nas compras e reformas necessárias, fazer a contabilidade do dinheiro e responder judicialmente por ele.

Em relação à autonomia pedagógica, a escola tem um relativo espaço para elaborar seu Projeto Político Pedagógico, uma vez que este deve estar de acordo com as resoluções e ordem de serviço publicadas no Diário Oficial do Município. A escola não tem, por exemplo, autonomia para não matricular o número de alunos definidos pela Secretaria, mesmo justificando que classes muito cheias são prejudiciais ao rendimento escolar.

Apesar da descentralização, a avaliação dos resultados são feitas através de provas que já vêm prontas, e as escolas são avaliadas, tomando-se padrões iguais para realidades diferentes. Assim, o que se espera da escola é que ela seja eficiente, mostre resultados.

Por outro lado, é necessário desmistificar o enorme equívoco que consiste em pretender aplicar, na escola, métodos e técnicas da empresa capitalista como se eles fossem neutros em si. O princípio básico da administração é a coerência entre meios e fins. Como os fins da empresa capitalista, por seu caráter de dominação, são, não apenas diversos, mas antagônicos aos fins de uma educação emancipadora, não é possível que os meios utilizados no primeiro caso possam ser transpostos acriticamente para a escola, sem comprometer irremediavelmente os fins humanos que aí se buscam. (PARO, 2001, p. 6)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ninguém sabe tudo. Ninguém ignora tudo.

Todo nós sabemos alguma coisa.

Todos nós ignoramos alguma coisa.

Por isso aprendemos sempre.

Paulo Freire

Escrever este memorial foi um difícil exercício, por um lado. Por outro, pude dimensionar o quanto já aprendi e o quanto preciso aprender.

O curso de Gestão Escolar contribuiu muito para minha formação, pois fez com que eu enxergasse os problemas sob uma outra perspectiva. É como se eu estivesse em outra esfera e isso me fizesse olhar para baixo e ver o todo. Contextualizar a realidade através das leituras é fundamental para que possamos atuar de maneira mais eficiente.

No presente texto, falei de minha trajetória enquanto estudante e da experiência profissional, que sempre foi e continua sendo na área da Educação, por opção.

Concluo que o gestor tem um papel muito importante na escola, não só pela função de responsabilidade que lhe é imputada, mas também por ser o gestor a pessoa dentro da escola que enxerga antes e mais longe. Deve ser aquela pessoa que antecipa, que olha sob todos os aspectos (eu tenho muito claro que tudo sempre tem dois lados: há o lado do professor, mas também o lado dos pais, e vice-versa).

O gestor deve estar em constante formação. Essa questão da autonomia financeira, pode ser positiva de certa forma, mas é também perversa, pois obriga o gestor a fazer múltiplas funções: de engenheiro, contador, comprador, etc. E a essência da escola, que é o trabalho pedagógico, fica em segundo plano. Talvez, em outros tempos, eu não conseguisse chegar a essa conclusão.

Atualmente, estou trabalhando numa Cemei, como diretora de escola, e essa escola é bem menor que a Cimei onde trabalhei por seis anos. Apesar de ser uma escola menor, também tem desafios e obstáculos a serem superados.

Trabalhar numa grande escola, como a Cimei, faz com que aprendamos muito. Mas ninguém está totalmente pronto, ao contrário, cada dia é um dia de aprendizado.

Fazer com que a escola elabore um Planejamento Participativo, inclusive com a participação dos pais, deve estar presente na mente de todo gestor como uma meta a ser alcançada.

Da mesma forma, penso ser importante o gestor considerar, juntamente com o grupo, pequenas questões por menores que sejam,, para que as decisões possam ser tomadas a partir do coletivo. Um passo de cada vez.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, L. E. *Estudo, Pensamento e Criação: Planejamento educacional e avaliação na escola* - v.3. Campinas: F.E./UNICAMP, 2007.

FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1967.

GANZELI, Pedro. O Processo de Planejamento Participativo da Unidade Escolar. *Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 1, p. 1, 2000.

MOTTA, F. C. P. A Administração e Participação: Reflexões para a educação. *Educação e Pesquisa*, vol.29, n.2, São Paulo, jul/dez, 2003.

PARO, V. H. *A Gestão da Educação ante as Exigências de Qualidade e Produtividade da Escola Pública*. In: PARO, V. H. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1997.