

# ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA

*Professor autor:*

CELESTINO ALVES DA SILVA JUNIOR

Professor Titular aposentado do Departamento de Administração e Supervisão Escolar da Faculdade de Filosofia e Ciências – Unesp/Marília. Pesquisador do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Educação (CEPAE/Unesp/CNPq)

Bloco 3

Disciplina 27

Gestão Escolar

Organização e Gestão da Escola

## ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA

Uma escola pode *se organizar* ou *ser organizada*. Ela *se organiza* quando faz valer o princípio da autonomia e termina por *ser organizada* quando renuncia a ele. A autonomia é a chave da identidade da escola; a ausência da autonomia é a explicação para a falta de visibilidade da escola como objeto social relevante, ou seja, como parte do imaginário coletivo. As escolas podem *se organizar* a partir de seu interior. Para tanto, precisam constituir-se como um grupo de trabalho permanente ou podem *se deixar organizar* quando se submetem acriticamente às determinações que lhe chegam de fora para dentro e de cima para baixo.

Escolas públicas integram-se a sistemas também organizados de caráter municipal, estadual ou federal. Sua inclusão obrigatória não as sujeita à renúncia de sua autonomia, necessariamente relativa, que não pode ser confundida com a pretensão da soberania. Escolas e sistemas escolares de caráter público subordinam-se aos interesses e às necessidades da população que viabiliza sua existência e devem-lhe prestar conta de suas ações e de seus projetos.

O espaço interno de um sistema escolar não é, necessariamente, um local de soluções previamente determinadas e de padrões inevitáveis. É (ou deve ser) um lugar de soluções criativas e de padrões inovadores. É (ou deve ser), conseqüentemente, um espaço aberto às sugestões criativas e às proposições contributivas das escolas que o compõem. Uma escola é parte do todo de um sistema e está (ou deve estar) em condições de interagir com ele.

Em seu interior, a escola deverá pautar as relações entre as pessoas que a compõem pelos princípios da democratização e da participação, conforme assinalado na disciplina anterior. Esses mesmos princípios orientarão também as relações da escola enquanto ente institucional com as demais escolas e instâncias do sistema a que está integrada. O trabalho coletivo que se realiza de forma direta na escola pode se realizar também no espaço maior do sistema escolar, ainda que pela via da representação. Ou seja, é preciso que cada escola construa sua identidade para que ela possa participar igualmente da construção da identidade institucional do sistema a que serve.

Uma escola autônoma é uma escola que conquistou o direito às suas próprias decisões. Isso não a desvincula do sistema, ao contrário, reforça os laços com as demais escolas pelo exemplo em que se constitui de organização capaz de elaborar um projeto e de agir de acordo com esse projeto. Como conceito relacional que é, a autonomia manifesta-se sempre em

um contexto de interdependências e não de independência. Por isso a autonomia é sempre relativa. Relaciona-se sempre a alguém ou a alguma coisa. E também por isso, jamais será absoluta. Se o fosse, confundir-se-ia com a ideia de soberania. Deixaria de ser uma questão pedagógica e se reduziria apenas a uma questão de poder.

Construir a autonomia de uma escola significa estabelecer, pela via do trabalho coletivo, um projeto pedagógico que identifique essa escola. É preciso saber, então, que, embora envolva necessariamente uma dimensão administrativa, um projeto pedagógico não pode se constituir apenas em uma resposta às determinações de instâncias superiores de um sistema que espera vê-lo escrito e formalizado. É preciso saber também que o sentido administrativo é apenas o sentido mais pobre de um projeto e o sentido filosófico, o seu sentido mais rico. Filosoficamente, um projeto significa um olhar organizado sobre o futuro, a possível construção de uma história institucional de uma escola voltada às necessidades de seus alunos, de seus trabalhadores, de seu povo, de sua nação. Um projeto dessa natureza constitui, ao mesmo tempo, uma contribuição e um exemplo ao sistema no qual a escola se insere.

Olhar o futuro e organizar a sua construção supõe, porém, compromisso no presente e condições de trabalho que viabilizem o compromisso. Para *projetar*, ou seja, para lançar-se ao futuro, é preciso *estar* em dia com o presente. E nossas escolas, nossos professores e nossos gestores, infelizmente, não estão. Não porque o ignorem ou deixem de se importar, mas porque nossos sistemas escolares, quase sempre, os impedem disto. Para que venham a permitir é necessário que considerem e respeitem a natureza do trabalho pedagógico e alterem substancialmente suas políticas, seus critérios e suas formas de gestão.

Trabalhadores da educação (aí incluídos os gestores, que devem se reconhecer como tal) precisam de salários dignos, como todos os trabalhadores e necessitam, ainda, de: interação, continuidade em seus projetos, tempo em aberto, meios para o desenvolvimento de um trabalho conjunto, convivência, interlocução, abertura para cooperação e autoridade para decisão, tranquilidade para reivindicação, oportunidades para reflexão, enfim, um cotidiano solidário para sua humanização.

Jornadas de trabalho subdivididas no tempo e multiplicadas no espaço, certamente, não contribuem para a criação de um espírito de grupo e, menos ainda, para a efetiva construção de um grupo de trabalho. Para que as pessoas se organizem com vistas a um projeto comum, é preciso que elas se aproximem, se descubram, se conheçam e se queiram como companheiras. Para que haja adesão e compromisso, é necessário que existam garantias de encontros continuados, condição indispensável para a expressão de ideias; discussões de propostas; e construção de consensos. Pessoas “sem eira nem beira”, como diziam os antigos, não têm como se encontrar para refletir sobre sua situação. Falta-lhes o “domicílio” necessário para o encontro.

# VISÃO GERAL DA DISCIPLINA

Uma escola tem que ser, necessariamente, um “domicílio pedagógico”, um local de “residência” e de confluência das ideias educacionais daqueles que povoam seu interior. Não pode ser apenas um local de passagem de trabalhadores ambulantes ou um posto de triagem de passageiros ocasionais. “Morar” na escola é a condição necessária para participar de seu projeto e credenciar-se à sua herança.

A organização e a gestão de uma escola pública não podem continuar submetidas à importação das ideias e das crenças da gestão empresarial. Para esta, as funções são mais importantes que as pessoas. Não importa quem sejam nem onde estejam as pessoas, antes, que elas executem à risca as tarefas que lhes foram prescritas pela gerência. Se não o fizerem, serão substituídas, já que o que se questiona é a qualidade do desempenho individual e não a propriedade do desenho organizacional.

Nas escolas públicas (o mesmo deveria ocorrer nas privadas), as pessoas são (ou deveriam ser) mais importantes que as funções, já que cabe a elas decidir sobre a propriedade ou a impropriedade das funções. Por meio do trabalho coletivo, cabe a elas organizar o processo de trabalho e identificar entre elas o que as qualifica melhor para as diferentes necessidades do trabalho. E cabe também a elas, finalmente, uma vez assumidas as responsabilidades pessoais pelo trabalho, reconhecer que as funções administrativas e os que por elas respondem não se colocam acima, em termos de valor humano, daqueles que respondem pelas tarefas operacionais. Em um trabalho educativo, a responsabilidade é sempre a de produzir a humanidade de todos e de cada um.

A proposta desta disciplina, assim como a da disciplina Princípios Gerais de Administração Escolar, orienta-se pela lógica do direito à educação e procura contribuir para que as escolas se organizem em função desse direito. A disciplina se estrutura com base em três núcleos temáticos, desenvolvidos, cada um deles, a partir de dois textos de referência de diferentes autores. Derivam dos textos de referência e dos temas, ambos a seguir mencionados, as atividades previstas para a disciplina:



foto: Dalner Palomo

## TEMA 1 – SOBRE A FINALIDADE E O OBJETO DE TRABALHO DA ESCOLA PÚBLICA

**Texto 1** – “O dogma da gestão e o estigma do magistério”, de Celestino Alves da Silva Junior.

**Texto 2** – “Projeto político-pedagógico como instrumento coletivo de transformação do contexto escolar”, de José Misael Ferreira do Vale.

- Silva Jr. examina a diversidade de significados atribuídos ao conceito de gestão e assinala a importância da construção coletiva de um novo significado que evidencie sua possível contribuição ao desenvolvimento do processo educacional.
- Vale discute as diferenças entre os sentidos filosófico e administrativo de um projeto, e aponta os elementos necessários a um projeto pedagógico para que ele se constitua efetivamente em norteador do trabalho da escola e da realização de sua finalidade.

## TEMA 2 – SOBRE A ESPECIALIZAÇÃO DAS FUNÇÕES NA ESCOLA PÚBLICA

**Texto 1** – “Papel dos pais na busca de um padrão alto de democratização, acesso e permanência na escola, de Flávia Obino Corrêa Werle.

**Texto 2** – “Organização do trabalho na escola pública: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora, de Celestino Alves da Silva Junior.

- Flávia Werle aponta a necessidade de se distinguir padrões de democratização e propugnar pela observância de um padrão elevado no trabalho da escola pública, indicando a possível contribuição dos pais para o estabelecimento desse padrão.
- Silva Jr. recupera a trajetória histórica da função de supervisão escolar no sistema público do Estado de São Paulo, apontando a necessidade de redirecionar sua existência e de reelaborar sua significação.

## TEMA 3 – SOBRE AS RELAÇÕES E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA ESCOLA PÚBLICA

**Texto 1** – “O professor entre a reforma e a inovação”, de Rui Canário.

**Texto 2** – “Projeto pedagógico e avaliação: as tensões no interior da escola”, de Dagoberto Buim Arena.

- Canário discute as razões pelas quais as medidas de política educacional determinadas às escolas pela alta administração dos sistemas escolares não chegam a produzir verdadeiras reformas em seu interior, indicando a resistência dos professores excluídos da elaboração das políticas.
- Arena examina a repercussão no cotidiano das escolas públicas da multiplicidade e da frequência das situações de avaliação a que elas estão submetidas nos planos de: rendimento dos alunos, desempenho dos professores e avaliação institucional.

Os textos “Quem embala a escola?”, de Lourdes Marcelino Machado, e “Supervisão, currículo e avaliação”, de Celestino Alves da Silva Junior, serão objeto de seminários específicos em dois momentos presenciais da disciplina.