

IBGEN – INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

MBA EM GESTÃO PÚBLICA – TURMA I

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

UMA EXPERIÊNCIA DE MUDANÇA NA GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL

Andréa Matos Zenari

Porto Alegre , RS

Junho / 2008

ANDRÉA MATOS ZENARI ¹

UMA EXPERIÊNCIA DE MUDANÇA NA GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL

¹ Professora da Rede Municipal de Ensino da Cidade de Porto Alegre, Especialista em Educação Infantil e Administração da Educação, atuando desde 2005 como Vice-Diretora de uma Escola Municipal de Educação Infantil

UMA EXPERIÊNCIA DE MUDANÇA NA GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade IBGEN, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador Metodológico:
Professora Rita Maria Sílvia Carnevale

Porto Alegre , RS

Junho / 2008

“Estar vivo é estar em conflito permanente, produzindo dúvidas, certezas sempre questionáveis. Estar vivo é assumir a educação do sonho cotidiano. Para permanecer vivo, educando a paixão, desejos de vida e de morte, é preciso educar o medo e a coragem. Medo e coragem em ousar.

Medo e coragem em assumir a solidão de ser diferente. Medo e coragem em romper com o velho. Medo e coragem em construir o novo”. (Madalena Freire)

RESUMO

A dinâmica dos tempos atuais nos espaços escolares, as novas exigências e os padrões de qualidade que sistematicamente são almejados pela comunidade escolar, apontam desafios aos administradores que precisam conhecer, com mais profundidade, os fenômenos do comportamento humano, com vista à eficiência e eficácia da ação administrativa. Já foi o tempo em que, para ser bom administrador de uma escola, bastava apenas conhecimento pedagógico e de planejamento.

A atualidade está exigindo, cada vez mais, gestores / administradores com habilidades humanas. Para isso, é importante compreender como o ser humano se comporta, individual e coletivamente.

Para que o administrador possa desenvolver seu trabalho com competência, necessita ser líder e assim ser entendido pelos grupos sociais na organização. Mas, a liderança se conquista através da ação e no contato com as pessoas. Isto exige formas especiais de comportamento do gestor escolar. É necessário estudar as variáveis comportamentais que interferem nas organizações e no ambiente escolar em geral, bem como a sua cultura.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram consultados fundamentos teóricos da Psicologia, como orientação básica e enfocando o comportamento, a cultura e a mudança organizacional; da Sociologia, a compreensão de conceitos essenciais ao entendimento da manifestação organizacional e dos grupos sociais; da Educação , por se tratar de um estudo de caso em uma

escola municipal de educação infantil e da Administração Geral, relacionando-os à Gestão da Educação, principalmente no que se refere à Gestão Pública.

O tema abordado enfoca prioritariamente a cultura da organização e o papel do gestor que lida diariamente com inúmeros desafios e complexas dimensões da realidade educacional. Uma proposta de gestão pública, em uma escola com características próprias, e a necessidade de mudança.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
1.1. Tema de Pesquisa	8
1.2. Delimitação do Tema de Pesquisa	8
1.3. Justificativa	8
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo Geral	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
1.5. Metodologia	11
2. Referencial Teórico	12
2.1. Refletindo sobre Teorias de Gestão	12
2.2. O Papel do Gestor em Educação	14
2.3. Um Olhar sobre a Gestão Democrática	15
2.4. Gestão como Questão Pedagógica	16
2.5. O Papel do Gestor da Educação nas Mudanças da Escola	16
2.6. Escola e Cultura	18
2.7. Características Básicas do Sistema Público de Ensino e suas Interferências na Construção da Cultura Institucional	20
3. O Caso Estudado	23
3.1. Da História da Educação Infantil na Cidade de Porto Alegre	23
3.2. A Escola em Questão	24
3.3. A Gestão na Escola	25
3.3.1. As Eleições	26
3.3.2. Conselho Escolar	27
3.3.3. Equipe Diretiva	28
3.3.4. Gerenciamento da Verba Pública	29
3.3.5. Orçamento Participativo/ SMED	31
3.4. Funcionamento da Escola	31
3.4.1. Processo de Seleção de Alunos	31
3.4.2. Quadro de Pessoal	32
3.4.3. Horário de Funcionamento	33
3.5. Formação	33
3.6. Poder e Autonomia	34
3.7. A Proposta e Características da Gestão na Escola	36
3.8. O Diagnóstico	42
3.8.1. Considerações sobre a Gestão na Escola	45
3.8.2. O Grupo de Trabalho	48
4. Considerações Finais	53
5. Referências Bibliográficas	56

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA DE PESQUISA

Gestão Escolar e o Espaço de Mudança na Cultura Organizacional

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A mudança na cultura de um estabelecimento escolar de educação infantil e a importância da gestão nesse processo.

1.3. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema está relacionada a uma experiência em gestão pública, mais precisamente em uma escola da prefeitura de Porto Alegre em que, a partir do início de uma nova gestão, viabilizou-se uma mudança organizacional, mesmo que gradual, referendando o conceito de administração:

“...ação de prestar serviço ou ajuda. Modernamente, administração representa não somente o governo e a condução de uma empresa mas todas as atividades relacionadas com o planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial.” (Chiavenato, 1994)

A reflexão se dá sobre a caminhada dos gestores, desde dezembro de 2004 quando, pela inexistência de pessoas da própria escola para assumirem a direção, a mantenedora, Secretaria Municipal de Educação (SMED) , indicou duas professoras para lá então iniciarem um trabalho de planejamento, organização, direção e controle.

No início da gestão, algumas questões salientaram-se e transformaram-se em objeto de análise :

Por que alguns funcionários resistem ao processo de mudança estabelecido no momento em que o gestor assume um papel de “coaching”?

Qual a cultura que está impregnada no estabelecimento escolar em questão?

Os processos de mudança no grupo aumentaram, sem dúvida, a complexidade e a incerteza porque, até então, a antiga gestão estava sendo avaliada com impossibilidade de continuidade no trabalho, da mesma forma que o grupo de funcionários exercia um forte papel de coordenador e executor das atividades diárias, desprezando a necessidade de gestores.

Inicialmente, o melhor meio de enxergar a situação encontrada não consistiu em ignorá-la, mas, em enfrentá-la plenamente. Nesse sentido, uma das atitudes mais adequadas para essa gestão é construir coletivamente o sentido da mudança e ajudar o grupo de profissionais a considerar as representações de uns e de outros, a aceitar a grande diversidade dos pontos de vista e das prioridades individuais e provocar o debate de idéias. O desenvolvimento profissional e a eficácia da ação só progridem se cada um suportar a dúvida e a contradição, construindo uma linha de ação coletiva que vem, desde o ano referido acima, passando por constante reflexão .

Da mesma forma, o reconhecimento das habilidades, aptidões, talentos e experiências dos funcionários fazem parte da gestão de pessoas e é proposta

desta gestão em destaque desafiando-os e assumindo o papel do gestor como coordenador e potencializador dos recursos humanos de sua organização.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo Geral

Analisar o comportamento organizacional e a cultura de uma Escola Municipal de Educação Infantil , que tem como característica marcante o atendimento a filhos de municipais, o que a diferencia das demais escolas públicas da cidade de Porto Alegre.

1.4.2. Objetivos Específicos

Aprofundar os conhecimentos sobre a cultura da instituição;

Relacionar a cultura da instituição com o processo de mudança organizacional;

Identificar as formas culturais existentes na instituição;

Reconhecer o papel do gestor como agente de mudança no seu local de trabalho;

Compreender a administração das necessidades da instituição e das relações com o ambiente;

Analisar a relação existente entre o tempo de serviço do funcionário na instituição e a sua apropriação pelo espaço, reforçando a cultura existente.

1.5. METODOLOGIA

A metodologia empregada será por meio de uma investigação na instituição com ênfase bibliográfica e qualitativa. Também serão utilizados dados secundários da própria instituição (documentos, relatórios manuais de pessoal, etc.). Se possível, para auxiliar a coleta de dados , haverá observação participante e não participante , além de uma pesquisa com a assessoria da mantenedora, Secretaria Municipal de Educação, que acompanha a instituição sistematicamente inclusive, durante o ano de 2004, com estagiária de psicologia institucional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

“Documentando e apurando nosso olhar sobre o sentido, nosso sentido do olhar transformou-se, ele mesmo, profundamente.”(Mônica G. Thurler)

2.1. REFLETINDO SOBRE TEORIAS DE GESTÃO

O ideal para os nossos dias: uma escola capaz de enfrentar os desafios postos por uma sociedade em constante mudança.

Nas modernas teorias de gestão empresarial, o campo de estudo tem se mostrado bastante amplo, o que faz com que os administradores enfrentem menores dificuldades ao tratar os problemas de seu cotidiano em um contexto mais complexo que o educacional.

Uma questão importante se refere à gestão da mudança, que atrai algumas teorias inovadoras ou simplesmente de acordo com o modelo mais conhecido de Taylor e Fayol, sugerindo, muitas vezes, uma ruptura com o passado da administração.

Em propostas de mudança, seja de administração empresarial ou educacional, percebe-se dois elementos : a *contextualização* – onde uma proposta de mudança perde seu sentido se considerada fora da realidade em que apareceu e a *necessidade de mudanças*, que utiliza elementos tecnológicos para responder às modificações exigidas pela sociedade.

Os desafios dos tempos atuais nos mostram que o tempo de uma escola é muito diferente do tempo da sua mantenedora e, ainda mais diferente, do tempo dos educandos.

Mais um desafio para os gestores que, na sua formação, devem levar em conta a consciência crítica sobre o seu papel, isto é, desenvolver um comportamento pró-ativo, antes que reativo, diante das pressões e necessidades. Pressões estas que se tornam cada vez mais corriqueiras e em volume exagerado.

Hoje o gestor educacional deve ser entendido mais como um líder que entende e provoca mudanças do que um burocrata. É um membro ativo da comunidade escolar, comprometido com a instituição e seus membros.

A nova escola requer gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho. Isso, entretanto, é possível se a gestão da escola se dá em novas bases, de forma aberta e participativa.

O gestor deve estar preparado para realizar um trabalho não apenas prescrito, tampouco o que se costuma fazer, partindo da experiência e do bom senso, mas tornar-se empreendedor, criativo, renovador . Na atualidade da administração, *ser dirigente é como reger uma orquestra, em que as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso* (Motta, 1991).

2.2.O PAPEL DO GESTOR EM EDUCAÇÃO

É fundamental , para o gestor educacional, um diagnóstico da realidade ,identificando seus problemas, necessidades e características do grupo, principalmente para conceber os adequados encaminhamentos. Deve-se olhar para o futuro , perceber as tendências de mudança, aprender a investigar, analisar, interpretar os novos desafios.

Uma proposta de gestão deve levar em conta dois elementos:

- 1) *aqueles decorrentes da época atual e dos desafios que se colocam à educação, exigindo revisões constantes na formulação dos objetivos educacionais;*
- 2) *as mudanças profundas na sociedade e na organização do trabalho em geral, alternando substancialmente o conceito de gestão educacional e as bases em que ela deve se assentar (Alonso, 1995:15)*

As atribuições legais de gestores de escola exigem ênfase no trabalho pedagógico mas, também, no administrativo-burocrático o que, por muitas vezes, acaba se salientando e exigindo uma crítica por parte dos profissionais para não desequilibrar as atividades. As tarefas rotineiras são importantes se pensadas a partir de um plano geral de organização da escola e do trabalho, o Projeto Político- Pedagógico.

A supervalorização de uma área pode afetar os serviços de outra, com prejuízo para o trabalho educativo integral, o que poderia ser evitado ou diminuído pela gestão participativa e democrática, que, no Brasil, é preceito

constitucional, regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

2.3.UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é prevista na Constituição Federal (Artigo 206, Inciso VI) e na LDB (Artigo 3º , Inciso VIII) mas , possivelmente, só será praticada se o gestor educacional for preparado para isso, na fase de sua formação e no processo de formação continuada e em serviço, política de algumas Secretarias de Educação, incluindo a Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre.

Todas as ações de uma gestão democrática articulam-se com o planejamento participativo, que possibilita o envolvimento de todos os sujeitos do processo educacional, nas deliberações e na execução do fazer político-pedagógico da escola.

A participação não é uma concessão, mas uma conquista das pessoas que fazem parte da escola, de todos os segmentos (professores, funcionários , pais e alunos) .

Sugiro aqui a caracterização da participação conquistada e da concedida. A concedida significa concessão de espaços com limites pré-determinados, pressupõe a passividade. É caracterizada pelo discurso unificador, consensual. Na conquistada, os indivíduos tornam-se sujeitos

coletivos, tomam em suas mãos os direitos até então negados exercendo a cidadania.

A participação é processo; constrói-se a partir de inúmeras ações, não se faz por decreto. Constrói-se a participação participando.

2.4.GESTÃO COMO QUESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão democrática, embora destaque a sua dimensão política, é uma questão essencialmente pedagógica. As concepções de conhecimento, de currículo, não são neutras, pois estão articuladas com o projeto maior da escola e com o dos gestores.

Para trabalhar a realidade na qual está inserido o projeto dos gestores, há a necessidade de conhecê-la. Para conhecê-la, é necessário que se assegurem canais de expressão dessa realidade.

2.5.O PAPEL DO GESTOR DA EDUCAÇÃO NAS MUDANÇAS DA ESCOLA

O papel do gestor deve basear-se em teorias de liderança e administração, visando:

- A criação de um ambiente em que o respeito e a efetividade sejam uma constante;

- O favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos os elementos da escola;
- A humanização do relacionamento , evitando quaisquer preconceitos, mesmo que velados;
- Ao exercício da cidadania pela comunidade;
- Ao envolvimento em todas as decisões fundamentais da escola.

Glatter (1992) cita uma análise da literatura e de estudos de caso sobre gestão de mudança nas escolas para traçar um conjunto de diretrizes menos intimidatórias e ambiciosas para os gestores de inovação:

- 1) *entender os contextos interno e externo;*
- 2) *tornar claro seu próprio empenho nos projetos que apóiam;*
- 3) *não deixar que pareçam projetos pessoais;*
- 4) *assegurar a divulgação dos objetivos do projeto no seio da comunidade escolar, particularmente os seus benefícios educacionais;*
- 5) *fazer o possível para promover incentivos e evitar desmotivação, sublinhando os efeitos positivos do projeto e relativizando as suas conseqüências negativas;*
- 6) *assegurar e distribuir os recursos humanos e materiais, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos conhecimentos e dos métodos necessários ao sucesso do projeto;*
- 7) *criar novas estruturas e equipamentos adequados ao desenvolvimento do projeto;*
- 8) *assegurar a pertinência das soluções propostas e da planificação de ação, estabelecendo tempos próprios para as atividades a realizar;*
- 9) *ter em conta a ambigüidade que caracteriza o mundo organizacional, manifestando confiança para correr riscos e para encorajar uma atitude inovadora junto aos colegas;*
- 10) *ter em conta a importância de manter uma certa estabilidade durante a implementação do processo de mudança.*

2.6.ESCOLA E CULTURA

Há muitos entendimentos sobre cultura – *o conjunto das disposições e das qualidades características do espírito cultivado (erudito, com muitos conhecimentos)* – ou o das ciências sociais contemporâneas, que a considera como *um conjunto de traços característicos do modo de vida de uma sociedade, de uma comunidade ou de um grupo, aí compreendidos os aspectos que se podem considerar como os mais cotidianos, os mais triviais ou os mais inconfessáveis(...) que não são objeto de uma transmissão deliberada, institucionalizada , mas objeto apenas de aprendizagens informais (Forquin, 1993,p.11).*

Aproximando-se mais da teoria sobre cultura que diz respeito a todo modo de vida de uma sociedade, referindo-se à forma como as pessoas e os grupos sociais produzem sua própria existência a partir das influências que recebem, que vão desde as mais gerais, de sua história de vida às que recebem no seu próprio ambiente de trabalho, estuda ou freqüenta, além das pessoais.

Na vivência diária de uma instituição , aqui, uma escola, as pessoas e os grupos se formam e vão reproduzindo também novos modos de vida , recriando a cultura geral e criando suas culturas específicas. Estas se identificam por demonstrar uma série de características comuns como valores, crenças, expressões, gostos, etc.

No interior de qualquer cultura instituída no ambiente escolar, porém, sempre haverá discordâncias .*As verdades presentes ou praticadas em alguns lugares têm que passar pelo julgamento e pelo “sim” dos indivíduos e dos grupos, no cotidiano de suas vidas* (HELLER, 1972)

De acordo com Penin e Vieira (2002), há duas considerações a fazer:

Primeira: no interior de uma escola, as pessoas são influenciadas tanto pelos aspectos provenientes da cultura geral, da sociedade como um todo, quanto pelo o que se passa na vivência da realidade que a cerca, que pode ser chamada de cultura específica.

Segunda: que essas influências não são aceitas passivamente pelas pessoas, mas passam pela sua representação e ou reflexão resultando, muitas vezes, na criação de novos aspectos incorporados nessa cultura específica.

Algumas escolas têm identidade bem definida, diferenciando-as de outras. Nesses casos, o a figura do gestor não esgota o perfil da escola, pois a construção da sua história e cultura depende de todos. Sem partilha, não se cria uma cultura positiva para a escola.

Uma cultura escolar nunca é perene. Uma vez criada, há que conservá-la ou modificá-la na direção desejada. Às vezes isso é necessário pois uma escola também pode construir uma identidade negativa.

Nesse caso é preciso analisar com cuidado as origens dessa história e trabalhar na construção de uma outra.

Os gestores precisam trabalhar com os educadores a concepção de escola que desejam implementar e, de acordo com essa concepção, como se definirá o Projeto Político Pedagógico da escola.

2.7. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO SISTEMA PÚBLICO DE ENSINO E SUAS INTERFERÊNCIAS NA CONSTRUÇÃO DA CULTURA INSTITUCIONAL

São características básicas do sistema público de ensino:

Escolarização Obrigatória e Gratuita – instrumento da política pública, recebe orientações do governo a respeito do currículo, da estruturação escolar, dos processos de seleção e classificação de docentes e alunos, além da metodologia didática mais adequada.

Neutralidade e Pluralidade Ideológica – o sistema público deve garantir a neutralidade ideológica dos docentes e o respeito à pluralidade de opções. O tema não é a liberdade de ensino, mas o ensino em liberdade e da liberdade.

Controle de Variáveis : Currículo, Escolas, Docentes ...- escolas carecem de identidade própria; os pressupostos econômicos são atribuídos a partir da Administração Central ou Regional. Não existe, em geral, competitividade entre

as instituições de ensino.

Docentes Funcionários Públicos – dentro das condições e restrições que impõem o currículo comum, decidido em nível nacional, têm a liberdade para interpretar desde suas atribuições profissionais a decidir a estratégia de intervenção e prática pedagógica , além do forte pensamento nos direitos “adquiridos” como funcionário público e, de certa forma, da dificuldade para punição por determinados atos administrativos.

Analisando a cultura dos profissionais da educação, pode-se distinguir, segundo Hargreaves(1994), duas dimensões fundamentais: o conteúdo e a forma.

Conteúdo da cultura docente é entendido como os valores, as crenças, as atitudes, os hábitos e os pressupostos substantivos compartilhados por um grupo ou por uma comunidade profissional mais ampla. Está relacionado de modo fundamental com o conceito de educação que cada um possui, teórica e praticamente e com a específica função social que a escola adquire cada época e em cada contexto e sua regulação política e administrativa.

A Forma da cultura, por outro lado, define as condições concretas em que se desenvolve o trabalho dos docentes, especialmente o modo como se articulam suas relações com o resto dos colegas. *Destacam-se as seguintes características mais relevantes:*

- *isolamento do docente e autonomia profissional*
- *colegialidade burocrática e cultura de colaboração*
- *saturação de tarefas e responsabilidades profissional*
- *ansiedade profissional e caráter flexível e criativo da função docente*

Recriar a cultura na escola e não apenas retransmiti-la ou impo-la supõe uma concepção democrática e não impositiva dos processos de produção e de distribuição do saber. De acordo com Elliott(1993), *a qualidade da prática educativa dos educadores depende do desenvolvimento de uma forma de discurso público que apóia mais do que mina o julgamento sábio e inteligente dos profissionais.*

3. O CASO ESTUDADO

3.1 DA HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA CIDADE DE PORTO ALEGRE

Antes da década de 40, monitores da Secretaria Municipal de Saúde e Serviço Social desenvolviam atividades recreativas nas praças da cidade. Com a criação dos Jardins de Infância, inspirados em Froebel e localizados em praças públicas, o atendimento organizava-se em meio turno, para crianças de 4 a 6 anos.

A partir de 1960, as Escolas Municipais de 1º grau da rede municipal de ensino criaram turmas de jardim de infância, também em meio turno.

No início da década de 80, foram criadas as creches municipais com atendimento integral para crianças de 0 a 6 anos pela Secretaria de Saúde e Serviço Social. Ao mesmo tempo, o Projeto Casas da Criança garantia o atendimento em outros equipamentos da Prefeitura, repassando a responsabilidade de manutenção e atendimento para as comunidades.

Em 1989/1990, inicia o processo de transição da passagem das creches mantidas pela Secretaria de Saúde e Serviço Social para a Secretaria Municipal de Educação. Assim, inicia também o funcionamento das escolas infantis que pertenciam ao Projeto Casas da Criança, onde a Prefeitura de Porto Alegre assume integralmente a manutenção e o atendimento às crianças, modificando os objetivos da antiga proposta.

Estas escolas assim como nos tempos atuais, funcionam onze meses ao ano, fazendo o atendimento a crianças de 0 a 6 anos, de classe popular , em turno integral (das 7h às 19h),

Com a realização da Constituinte Escolar, em 1994/1995, todos os segmentos da comunidade escolar foram envolvidos (professores, funcionários, pais e alunos) na construção de princípios norteadores para a rede municipal de ensino, quanto à Gestão Democrática, Currículo, Avaliação e Princípios de Convivência .

3.2. A ESCOLA EM QUESTÃO

A Escola Municipal de Educação Infantil em destaque surgiu na década de 80, por uma demanda atendida aos funcionários da Prefeitura de Porto Alegre, um direito adquirido ao longo dos anos, após inúmeras negociações. O terreno no qual a escola se localiza era da Prefeitura, onde foi aproveitado o prédio de madeira que na época já existia, somente sendo complementado com outras salas de alvenaria para o atendimento de crianças de 0 a 2 anos.

Em 1987, foi inaugurada pela Secretaria da Saúde a Creche . A escolha do nome da creche foi feita por uma comissão de funcionários da antiga Associação de Pais Municipários (ASPAM) . Nessa época, a Associação de Pais colaborava na gestão e também recebia uma verba da LBA para a manutenção.

Entre 1989 e 1990, inicia o processo de transição para a Secretaria Municipal de Educação e passa a ser chamada de Escola Municipal de Educação Infantil.

Com o passar do tempo, o pavilhão de madeira foi demolido, construiu-se um refeitório e mais um prédio, ampliando o atendimento para turmas de berçário 1 até jardim 2, correspondendo às idades de 4 meses a 5 anos e 11 meses.

Atualmente, há 125 crianças atendidas na escola, na sua maioria filhos de funcionários municipais de Porto Alegre. O critério prioritário para o preenchimento das vagas, no período de seleção dos alunos novos, é justamente ser filho de municipal, porém, abre-se a possibilidade de inscrição para famílias do entorno (não municipais), caso haja desistência por parte dos contemplados (municipais).

Esta EMEI (Escola Municipal de Educação Infantil) é o único equipamento destinado a suprir a necessidade dos funcionários municipais em Porto Alegre.

3.3. A GESTÃO NA ESCOLA

A gestão na escola municipal de educação infantil em questão dá-se coletivamente, onde todos os meios relacionam-se entre si continuamente, com a participação de todos os segmentos (professores, pais, alunos e funcionários)

nas decisões e encaminhamentos, oportunizando a alternância no exercício da representatividade.

Ao estimular a participação de todos os segmentos, a escola potencializa a sua ação pedagógica, assume a articulação das responsabilidades de cada sujeito para o sucesso do processo de aprendizagem.

3.3.1. AS ELEIÇÕES

Pais, alunos, funcionários, professores e comunidade em geral são incentivados a construir, juntos, a escola que todos desejam. Para tanto existem instrumentos e espaços para ampliar a participação da comunidade na administração das escolas. Esta comunidade dispõe, hoje, dos Conselhos Escolares, da Eleição Direta para Diretores, do OP/SMED e da Descentralização de Recursos. A partir do princípio da Gestão Democrática, as escolas recebem maior autonomia para administrar os recursos financeiros. Realizada a cada três anos, a Eleição Direta Uninominal de Diretores e Vices concretiza a participação direta da comunidade escolar na escolha da coordenação da escola. Atualmente, podem votar os alunos maiores de dez anos, um dos pais, quando o filho for menor de 18 anos, e todos os professores e funcionários da escola.

Desta forma, há possibilidade de mudança na direção nas escolas, fato este que não ocorreu na escola em questão no ano de 2004, por opção do quadro de funcionários, que preferiu não constituir chapa de professores para a eleição. A Secretaria Municipal de Educação, como mantenedora, deve

encaminhar pessoas para exercerem tais funções quando não há inscrição de chapa.

3.3.2. CONSELHO ESCOLAR

É eleito paritariamente por todos os segmentos da escola., a cada dois anos. O Conselho Escolar tem natureza consultiva, deliberativa e fiscalizadora, constituindo-se no órgão máximo dentro da escola, conforme estabelecido em lei. O seu funcionamento é sustentado pelas reuniões e assembléias dos segmentos que definem as diretrizes gerais da escola e elaboram propostas para os seus representantes no Conselho. As reuniões acontecem uma vez ao mês, ordinariamente, ou extraordinariamente de acordo com necessidade.

Nele são representados todos os segmentos da escola e , entre suas atribuições, encontram-se:

- *elaborar seu regimento;*
- *atender, modificar e aprovar o Plano Administrativo Anual elaborado pela Direção da escola sobre a programação e aplicação dos recursos necessários à manutenção e conservação da escola;*
- *criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar da definição do Projeto Político-Administrativo-Pedagógico da unidade escolar;*
- *divulgar, periódico e sistematicamente informações referentes ao uso dos recursos financeiros, qualidade dos serviços prestados e resultados obtidos;*
- *coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento escolar;*
- *convocar assembléias gerais da comunidade escolar ou dos seus segmentos;*
- *propor, coordenar a discussão junto aos segmentos da comunidade escolar e votar alterações no currículo escolar, no que for atribuição da unidade, respeitada a legislação vigente;*

- *propor, coordenar a discussão junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas da escola, respeitada a legislação vigente;*
- *definir o calendário escolar, no que compete à unidade, observada a legislação vigente;*
- *fiscalizar a gestão administrativo-pedagógica e financeira da unidade escolar;*
- *discutir e deliberar sobre o Plano político-administrativo-pedagógico-cultural e acompanhar sua execução em conjunto com a equipe diretiva;*
- *aprovar projetos pedagógicos que desencadeiem ações educativas;*
- *articular, avaliar e deliberar sobre os princípios de convivência;*
- *organizar o processo de matrícula no interior da escola a partir das orientações da mantenedora (SMED);*
- *demaís atribuições disciplinadas no Regimento Interno do Conselho Escolar*
- *resolver os casos omissos do regimento.*

3.3.3. EQUIPE DIRETIVA

A equipe diretiva é responsável pela direção e coordenação do trabalho coletivo e tem como funções articular, propor, problematizar, mediar, operacionalizar e acompanhar o pensar-fazer político-pedagógico-administrativo da comunidade escolar a partir das deliberações e encaminhamentos do Conselho Escolar, constituindo-se, por isso, num fórum permanente de discussão.

A equipe diretiva é responsável pela organização do cotidiano escolar buscando superar, na prática, a dicotomia entre o administrativo e o pedagógico.

Eleita de três em três anos, garante um outro mecanismo de participação importante, quando ocorrem as eleições.

Na rede municipal de ensino do município de Porto Alegre, são atribuições dos diretores de escola, aqui chamados de gestores:

-garantir espaços para planejamento, discussão, reflexão, estudos, cursos que oportunizem a formação permanente dos trabalhadores em educação e dos demais segmentos da comunidade escolar, enriquecendo o trabalho pedagógico da escola;

-socializar as informações entre os diversos segmentos da escola;

-promover a participação da comunidade no desenvolvimento das atividades escolares com vistas à integração da escola em seu ambiente;

-programar a distribuição e o adequado aproveitamento dos recursos humanos, técnicos, materiais, institucionais e financeiros;

-propiciar, juntamente com o Conselho Escolar, a realização de estudos e avaliações com todos os segmentos da escola sobre o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e sobre os resultados obtidos, visando a melhoria da qualidade da educação na unidade escolar;

-ter um horário de trabalho organizado no sentido de atender a demanda da comunidade escolar no período em que a escola estiver aberta (das 7h às 19h);

-promover a mobilização da comunidade escolar com vistas à busca de novos caminhos na educação, envolvendo todos os segmentos.

3.3.4.GERENCIAMENTO DA VERBA PÚBLICA

A forma da Prefeitura Municipal de Porto Alegre transferir recursos às escolas públicas da rede municipal de ensino, mais precisamente às escolas municipais de educação infantil difere-se das de ensino fundamental.

Esta transferência de recursos é considerada na implantação da proposta político-administrativo-pedagógica da Secretaria Municipal de Educação – SMED, num movimento crescente de democratização da escola e de suas relações, considerando o processo de descentralização da tomada de decisões e de gestão.

Da mesma forma, a política de descentralização programática e físico-financeira da SMED tem como base o artigo 183, parágrafo 2 da lei Orgânica do Município de Porto Alegre.

Com o resgate do papel pedagógico da Administração Pública, constituíram-se novos espaços de discussão com todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, funcionários , professores, monitores, estagiários, etc), o que propicia um melhor planejamento financeiro das demandas das instituições de ensino.

O planejamento da aplicação da verba é feito juntamente com o Conselho Escolar, garantindo a participação da comunidade na definição de prioridades que integrarão o Plano de Aplicação de Recursos – PAR, em consonância com o projeto político-pedagógico da Escola visto que, no Conselho, são representados os quatro segmentos da escola.

O Plano de Aplicação de Recursos deverá ser compatibilizado com a SMED, para análise, quanto à observância das normas legais e da finalidade dos recursos, conforme datas programadas pela PROED.

A Prestação de Contas dos recursos repassados deverá ser entregue à SMED/PROED nas datas previstas (quadrimestralmente) seguindo uma documentação detalhada da execução do Plano de Aplicação de Recursos, organizado como um processo.

3.3.5. Orçamento Participativo / SMED

O Orçamento Participativo da Rede Municipal de Ensino, mais conhecido como OP/SMED é um projeto desencadeado pela Secretaria Municipal de Educação. Iniciou em 1998 e desde então vem sofrendo alterações, tendo como base as reflexões e discussões feitas junto ao Conselho de Delegados.

Os projetos envolvem diferentes ações que beneficiam o trabalho pedagógico das escolas ou melhorias .

3.4. FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

3.4.1. Processo de Seleção de Alunos

Anualmente, na segunda quinzena do mês de outubro, a mantenedora, Secretaria Municipal de Educação (SMED), autoriza a abertura do período de inscrições para preenchimento das vagas para o próximo ano . Existe um documento orientador enviado para todas as escolas de educação infantil com um cronograma que deve ser respeitado.

Na referida escola o processo de seleção dá-se de forma transparente e participativa, com a participação de representantes de todos os segmentos da escola.

Iniciado o processo, algumas etapas são respeitadas:

- divulgação do período de inscrições , que acontece na própria escola de interesse da família
- inscrições
- assembléia para divulgação do número de vagas, critérios de seleção, explicação do processo de seleção e formação de comissão
- análise das fichas de inscrição
- seleção de acordo com critérios
- divulgação da lista dos contemplados e de suplentes
- período de matrículas

Os critérios de seleção abarcam duas formas : os indicados e/os sugeridos pela SMED e os sugeridos pela comunidade e votados na assembléia.

Como primeiro critério para a escola em questão, diferentemente das demais escolas, encontra-se a condição de a criança concorrente à vaga ser filha de funcionário da Prefeitura de Porto Alegre.

Os demais critérios abarcam a renda salarial da família, per capita e a possibilidade da criança estar em situação de risco.

3.4.2. Quadro de Pessoal

O quadro de pessoal é composto por quarenta e oito funcionários, divididos em professores (onde se inclui a direção), monitores, estagiários,

funcionários de serviços gerais e do setor de nutrição. Há cinco funcionários cooperativados. Os funcionários exercem suas atividades em diferentes cargas horárias:

<i>Cargo / Função</i>	<i>Carga Horária Semanal</i>
Direção	40 horas
Professores	20 ou 40 horas
Monitores	30 ou 40 horas
Estagiários	30 horas
Funcionários de Limpeza	40 horas
Funcionários do Setor de Nutrição	40 horas
Funcionários do Setor de Apoio	20, 30 ou 40 horas

3.4.3. Horário de Funcionamento

A escola atende das 7h às 19h, com matrículas para turno integral . A carga horária dos funcionários varia entre 4 , 6 ou 8 horas diárias.

3.5. Formação

“É preciso que (...) desde o começo do processo, vá ficando cada vez mais claro que, embora diferentes entre si, quem forma se forma e re-forma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado. É nesse sentido que ensinar não é transferir conhecimentos , conteúdos, nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado...”(Freire, 1997)

A formação dos educadores é bastante qualificada, principalmente os que atendem diretamente as crianças em sala de aula, mas todos estão em constante aprendizagem.

Mensalmente, é reservado um dia para estudos , reuniões pedagógicas e administrativas. Neste dia, não há atendimento às crianças. Em um dos turnos é garantido um espaço para reuniões de segmento (funcionários e professores) e reuniões de equipe de salas de aula para planejamento.

Complementando a formação em serviço, há , quinzenalmente, a realização de mais reuniões de equipe ou sempre que se fizer necessário.

Em 2008 a instituição vem desenvolvendo alguns projetos demandando momentos fora dos inicialmente pensados para formação.

3.6. Poder e Autonomia

A lógica profissional nas escolas permaneceu, historicamente, durante muito tempo, limitada às interações entre professores e alunos. Há de se resgatar neste tempo, a intenção de considerar, cada vez mais como fator preponderante de uma instituição, empresa ou outra denominação qualquer, as relações profissionais que são estabelecidas nos espaços. Estas relações , sejam elas de poder ou não, interferem no dia a dia dentro de uma escola.

Assim como todas as instituições escolares, a escola infantil também é um lugar de exercício do poder: poder dos educadores sobre os alunos, da

direção sobre os educadores e funcionários, dos pais sobre a escola, entre os alunos, etc.

A relação de poder na instituição relaciona-se diretamente , dentro das ações diárias, à autonomia da qual cada um dispõe. Ações muito simples dentro da escola, que muitas vezes podem ser contraditórias à proposta político pedagógica construída pela comunidade escolar, onde a todos os envolvidos foram oportunizados momentos de reflexão, debates para, então, chegar o momento da elaboração do referencial teórico-prático da instituição.

As relações de poder nunca se estabilizam definitivamente. Qualquer novo acontecimento pode ameaçar essa suposta estabilidade. Professores que se exoneram da prefeitura, monitores com dificuldades de relações tanto com crianças quanto com os próprios colegas, chegada de alunos novos ou saída de outros que já compunham o grupo, ausência de profissionais de acordo com o número mínimo orientado pela Secretaria Municipal de Educação, bem como o atraso no repasse das verbas, entre outros exemplos que poderiam ser citados.

Durante um processo de mudança, as inovações são sempre vistas de formas diferentes, dependendo dos atores. Podem ser vistas como reforçadoras das posições de alguns ou enfraquecedoras e conflitantes para outros como, certamente, aconteceu no momento em que a escola recebeu a nova direção.

Da mesma forma, ao conhecer um pouco mais a instituição, claramente já são visualizadas as pessoas que se engajam no projeto, da mesma forma que as que demonstram resistência por insegurança ou discordância. Assim, é designado poder àquelas que comungam das mesmas idéias e concepção ,

neste caso, concepção de educação infantil e de infância, de onde fazem parte nossos clientes.

O conteúdo de algumas inovações também desestabiliza as relações de poder e a autonomia. De acordo com o que é apresentado sistematicamente, percebe-se o quanto as ações ficam expostas a interpretações subjetivas. Como exemplos muito simples pode-se destacar a criação de mais espaço de discussão com os representantes dos segmentos no Conselho Escolar, a solicitação de registros diários da ação pedagógica e dos acontecimentos com os alunos, relatórios sobre o trabalho desenvolvido e como a turma se envolveu, etc.

De certa forma, o acompanhamento de todo o processo gera desconforto e insegurança, pois existe a possibilidade da avaliação estar presente freqüentemente, como realmente ocorre, já que acompanha todo o processo.

3.7. A Proposta e as Características da Gestão da Escola

A direção indicada, ao iniciar suas atividades, passou por um período de transição com a direção que finalizava suas atividades e que , por mais um mês, ainda estaria se fazendo presente no grupo.

O grupo de funcionários apresentava-se com grande expectativa pois, conscientemente, chegou à conclusão que , de acordo com a situação pela qual passava a instituição, seria mais adequado que “alguém de fora” pudesse coordenar a todos , decidindo então não passar pelo processo eleitoral.

Com esta análise, foi constatado como geralmente ocorre nos demais estabelecimentos de ensino, apenas dois níveis hierárquicos: a direção e os educadores, o que credita a idéia de um corpo profissional que conhece suas atribuições , com uma gestão que garante suas condições de trabalho.

Assim, mesmo com nítidas relações de poder e de autonomia , os profissionais tendem a conferir à direção o papel de controle.

Neste sentido, houve um grande envolvimento por parte da nova gestão, desde o início, frente à nova situação de trabalho, novo grupo, um período de conhecimento e de adaptação por parte de todos.

Após uma análise da conjuntura atual , a direção então construiu, a partir do que era visível, uma linha de ação, com objetivos para curto, médio e longo prazo.

O planejamento, como fase inicial imprescindível, pois todos sabemos que a cada instante estamos planejando nossas ações e o quanto o planejamento auxilia e mostra os caminhos que devemos percorrer, antecede as demais funções administrativas como a organização, a direção e o controle, funções estas de extrema importância para um gestor.

Como primeira etapa do processo administrativo, o planejamento *“...determina antecipadamente quais os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los da maneira adequada. No fundo, o planejamento é a diferença entre uma situação atual e uma situação almejada como objetivo.”* (Chiavenato, 1994, p. 18)

Fazer corretamente, preocupando-se em como fazer, alcançar resultados e considerar fins ou objetivos fazer parte dos objetivos da administração. A eficiência e a eficácia, além da efetividade, são almejadas constantemente pelo administrador.

Portanto, há o cuidado de, diariamente, o gestor definir suas prioridades, se atendo a elas e colocando seu tempo a serviço destas, da mesma forma que é necessário lembrar a equipe de profissionais (todos, sem exceção, pois na escola infantil todos são considerados educadores) sempre que necessário das prioridades elencadas inicialmente.

Por isso a necessidade e a importância de um planejamento coletivo, debatendo, pensando e registrando ações, além de destacar os profissionais envolvidos em cada ação, onde se quer chegar como instituição de educação e, acompanhando todo o processo, avaliar para poder retomar algo que precisa ser modificado.

Em princípio, a gestão percorre os resultados que até então não eram produzidos.

Mudar é essencial, cria-se, evolui-se, inova-se para mudar.

Com probabilidade de mudança, conforme cita Mônica Gather Thurler, na obra *Inovar no Interior da Escola*, encontra-se a instituição com as seguintes características:

- *Organização flexível e negociável, recomposta em função das necessidades, das iniciativas, dos problemas;*

- *Colegiatura e cooperação, trocas sobre os problemas profissionais, empreendimentos comuns;*
- *Os educadores imaginam sua profissão como estando voltada para a resolução de problemas e para a prática pensada;*
- *O projeto é o resultado de um processo de negociação ao fim do qual a maioria da equipe adere aos objetivos, aos conteúdos, à estratégia de aplicação;*
- *Existe liderança cooperativa e prática de uma autoridade negociada. O papel e a função do diretor de escola inscrevem-se nesse modo de exercício de poder;*
- *Os educadores se reconhecem em um modelo profissional, abordam os problemas e o desenvolvimento da qualidade. Existe a obrigação de competências , prestam-se contas a seus pares.*

Não se trata de conduzir o trabalho ao que estava previsto , nem de legitimar as ações do passado,mas de avaliar a legitimidade de ações muitas vezes imprevistas. Existe uma relação muito próxima entre a organização do trabalho e a mudança.

Para as ações diárias serem executadas da melhor maneira possível, a organização é indicada como etapa importante do processo administrativo.

Fazendo parte dessa organização, o ajuste nas relações interpessoais, que permite a realização de acordos locais e novos contratos não previstos inicialmente, garante a eficiência do trabalho.

Aliado às duas primeiras etapas do processo administrativo já citadas, é ressaltada , neste momento, a direção.

Lidar com as pessoas a cada instante, gerenciando conflitos inclusive. Somando-se a isso, dentro da etapa direção, também aparece a grande tarefa

de coordenar, unindo as atividades , valorizando os esforços de diferentes pessoas, tendo em vista o alcance dos objetivos comuns.

O acompanhamento diário é necessário, nele o gestor tem oportunidade de instruir, motivar, liderar os funcionários.

A liderança democrática é um grande desafio. Além de fazer parte da concepção da gestão da escola em questão, ela surge como uma grande aliada para que os educadores participem e sugiram formas de melhor atuação , perseguindo todos os mesmos objetivos. Ao mesmo tempo, compromete os envolvidos, os funcionários se sentem parte do processo, no momento em que têm oportunidade de planejar, avaliar, acompanhar os resultados e reorganizar as ações para um próximo momento. E estas decisões compartilham inclusive a aplicação da verba pública, de acordo com interesses e necessidades de cada equipe.

Já o controle, que acompanha todas as etapas, assim como a coordenação, vem ao encontro das realizações, se estão em conformidade com o que foi planejado e organizado. A avaliação neste momento contribui para que algumas ações possam ser retomadas e repensadas, com a possibilidade de corrigir o desempenho.

Dentro de uma lógica transformacional, a gestão atual caracteriza-se pela centralização na resolução de problemas e na ampliação e aproveitamento

das competências profissionais. O projeto coletivo é centrado em uma ampliação constante das estratégias eficazes.

A escola passou a ser um lugar de exploração cooperativa e de aprendizagens coletivas, com equipe de profissionais reflexivos, mais conhecedores de suas atuações e mais exigentes, inclusive no que se refere à administração.

Quanto mais cada qual pensa e constrói para si uma forte identidade, mais demorada é a mudança. No entanto, a coerência coletiva das atitudes e das práticas é uma aposta importante.

A importância decisiva da coerência interna entre valores e ações aparece quando há relação entre os diferentes objetivos, integrando os diferentes saberes e competências.

Mas, por outro lado, a perfeita coerência não é desejável. Pois pareceria um sistema muito rígido e fechado , principalmente às mudanças.

Para Teixeira (1999:111) , os obstáculos à inovação não devem ser atribuídos aos professores individualmente, mas ter suas bases assentadas nas representações dominantes do senso comum escolar, que organizam o quadro institucional da prática de ensino. As resistências dependem da relação entre a cultura da escola e a proposta de mudança. Uma mudança é recebida com suspeita e relutância quando a expectativa de comportamento contida na nova prática política contraria as concepções em que se assenta o modo de vida da escola “

3.8. O Diagnóstico

Desde o final do ano de 2004, foi possível iniciar um processo de levantamento de dados junto ao grupo de trabalho. Já ao assumir a direção da escola, as gestoras reuniram-se com todos os funcionários em dia de formação a fim de fazer um levantamento de necessidades e prioridades, ouvindo o grupo na tentativa de construir uma linha de trabalho que iniciaria com o próximo ano letivo.

Neste momento, muitas queixas , ansiedades e angústias foram identificadas, mesmo que ainda fosse muito restrito o vínculo entre novos gestores e grupo.

É sabido que , antes da construção de vínculos, não se pode apontar erros e/ou dificuldades diretamente. Houve um cuidado extremo à observância do movimento do grupo. Segundo Freire(1993), há três movimentos importantes no processo de construção do grupo, que cabe salientar, pois ilustram muito bem o processo pelo qual todo o grupo de funcionários vem passando desde então:

Primeiro movimento: o grupo é um “amontoado indiferenciado”, ou seja, as pessoas se juntam num mesmo espaço, com determinada finalidade. A busca pelos componentes do grupo é pela semelhança. O grupo acredita que o gestor sabe tudo e que vai provê-lo em suas necessidades.

O segundo movimento surge quando seus componentes percebem as diferenças e começam a divergir. As pessoas do grupo começam a assumir uma identidade própria, percebendo-se diferentes dos demais e querendo expressar essa diferença.

No terceiro movimento, as divergências são exercitadas – as pessoas já não temem discordar ou emitir seus pontos de vista - enxerga-se e aceita-se o outro com suas diferenças, e o exercício da crítica passa a ser constante, pois uma vez que se aceita o outro, que se percebe cada um com sua individualidade, há intimidade suficiente para criticar.

Esse movimento é bastante interessante ao ser percebido, principalmente em reuniões de equipe, quinzenais, onde o trabalho desenvolvido é planejado e avaliado, onde existe espaço para os educadores, junto aos gestores, indicarem as dificuldades e caminhos a serem perseguidos.

A idéia a ser passada pelos gestores é de que existem dois tipos de grupo; o primário e o secundário. No ambiente de trabalho, embora sejam também importantes os vínculos afetivos, os que se sobrepõem são os profissionais, estes norteando o grupo.

Da mesma forma, ao coordenar o grupo nos diferentes momentos da rotina de uma escola, fica claro para os gestores a existência de papéis desempenhados pelos funcionários; quais sejam : o de silencioso, o de líder de mudança, o de líder de resistência, o bode expiatório e o porta-voz.

Normalmente em um grupo estes cinco papéis são desempenhados e, cada um na sua especificidade, acaba ocupando um lugar de importância perante o grupo todo. Percebe-se que os papéis vividos não são estanques e precisam ser identificados e trabalhados pelo administrador / gestor , visando seu crescimento.

Por isso é importante conhecer e compreender o funcionamento de um grupo, mesmo que , em alguns momentos, seja difícil para o gestor encaminhar situações com personalidades tão diversas.

O gestor da escola pública trabalha na liderança de pessoas que desenvolvem um trabalho comum, no caso educadores, como identificamos todos os funcionários de uma escola de educação infantil, pois todos atuam, direta ou indiretamente, com as crianças, o dia todo.

Lidar com esse grupo implica lidar com diferenças, o que equivale a enfrentar conflitos e buscar caminhos para superá-los.

E esses caminhos são buscados constantemente, diariamente.

O que busca essa direção, com todos esses movimentos de escuta, de elaboração e de construção coletiva, diz respeito a um processo difícil mas possível de construção democrática, envolvendo todos os participantes da escola, portanto, temos que ter claro que, se optamos por essa concepção de educação, temos que trabalhar, refletir, saber e conhecer como se constitui um

grupo.

Modificar a estrutura do grupo encontrada há três anos e meio atrás não é tarefa simples, e demanda um grande investimento do gestor, aquele que assume o papel de intervir nessa estrutura para que as diferenças apareçam e sejam trabalhadas, possibilitando a individualidade de cada um e não o silêncio ou a resistência.

3.8.1. Considerações sobre a Gestão na Escola

Os atores do processo administrativo tentam satisfazer duas necessidades: necessidade de estabilidade e necessidade de mudança. Como prioridade, encaminhar-se para a mudança os leva a valorizar a flexibilidade e a negociação, a tirar partido da incerteza e da diversidade, em vez de ignorá-las ou anulá-las.

De fato, a definição da incerteza, a formalização das regras de funcionamento, a relação com o tempo e o espaço, a determinação das tarefas e a organização também econômica, se modificam.

Toda escola que procura a estabilidade deve organizar o seu trabalho lhe permitindo limitar os riscos, formalizar as regras de funcionamento, prever e otimizar os recursos, tanto humanos, quanto materiais e financeiros em um dado momento de planejamento. E é nessa linha que a escola que atende a esse estudo de caso se enquadra.

Com esse objetivo, continuamente é construído um plano detalhado ,

com definição das tarefas , os modos operativos e uma finalidade prioritária ,a eficácia.

A mudança possível, que vem acontecendo na escola, desenvolve-se nos espaços ainda não programados, a partir de novas combinações entre os diferentes recursos existentes, em um contexto que reconhece a diversidade e a divergência das maneiras de pensar e fazer.

Ao recusarem a dinâmica existente até então, o grupo de trabalho recusa a idéia de que há uma única maneira de pensar a organização, mas que existe uma junção de saberes possíveis para o futuro. E a sensibilidade do gestor para perceber isso no momento adequado é fundamental.

Ao iniciar a gestão, em 2005, já havia o convencimento de que o sentido de mudança não é imposto, não é imutável. Mas, com certeza, há múltiplos campos de influência que orientam sua construção, o que leva a se considerar a razão pela qual o processo é lento, na maioria dos casos. O esforço deve ser contínuo, solidário e paciente .

Há de se pensar, diariamente, como gestão, no equilíbrio mais adequado entre todas as etapas do processo da administração, neste caso, a administração pública.

Há ,sem dúvida, dificuldades, gargalos para o trabalho do gestor, com inúmeros limites. Mas a constatação disso não deve gerar imobilismo. É preciso pensar no que será possível fazer no espaço da escola para superar os problemas. Pensar na parte que nos cabe e que, sendo parte,ela está ligada a

outras partes de um todo.

A presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida da equipe da escola : alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba onde se quer chegar, incentivando o grupo para executar o que foi previsto; que aponte a direção do trabalho, apoiando o grupo durante a sua execução e levando cada um a superar as suas dificuldades.

O sucesso do trabalho depende, em parte , do empenho e do saber-fazer pedagógico de todos os envolvidos , educadores , funcionários, pais, alunos, entendendo-se que a gestão participativa propicia todo esse processo.

Algumas das responsabilidades podem ser compartilhadas com o Conselho Escolar e com funcionários, buscando a coerência e representando a postura do grupo de trabalho, que, por sua vez, pode tornar explícita ou implícita a finalidade da instituição, suas metas, sua missão, seus valores compartilhados, sua cultura e aquilo que realmente todos perseguem. Ela deve contribuir para o avanço.

Os processos de mudança aumentam, sem dúvida, a complexidade e a incerteza. O melhor meio de enfrentar essa situação não consiste em ignorá-los,mas, em enfrentá-los plenamente.Nesse sentido, uma das atitudes mais adequadas para essa gestão é construir coletivamente o sentido da mudança e ajudar o grupo de profissionais a considerar as representações de uns e de outros, a aceitar a grande diversidade dos pontos de vista e das prioridades

individuais e provocar o debate de idéias. O desenvolvimento profissional e a eficácia da ação só progridem se cada um suportar a dúvida e a contradição, construindo uma linha de ação coletiva.

Nos estabelecimentos escolares, os processos de mudança não se desenvolvem por si mesmos. Necessitam de uma orientação ativa, pois a mudança choca-se, freqüentemente, com ações para bloqueá-la , adiá-la ou diminuí-la e, muitas vezes, essas próprias ações surgem como concorrentes .

Para receber ajuda, é importante desencadear um processo de mobilização, que faça as coisas acontecerem, bem como identificar parceiros e colaboradores. A atuação do gestor é fundamental na transformação da escola em um espaço vivo e atuante, sem esquecer jamais do foco central , que é o aluno.

3.8.2. O GRUPO DE TRABALHO

A cada final de semestre, é proporcionado na escola um momento de reflexão , de avaliação, de acompanhamento da caminhada como um todo. Neste momento, são identificadas dificuldades e avanços, onde cada funcionário disserta sobre seu papel no trabalho diário e sugere mudanças ou adaptações.

Considera-se importante destacar um desses momentos de reflexão, principalmente por se referir à caracterização de um gestor escolar, de acordo

com a concepção do grupo.

O Gestor Escolar, para o grupo de funcionários da Escola Municipal de Educação Infantil em estudo, deve :

- Ser tolerante;
- Conquistar o grupo;
- Ser presente, organizado e disponível;
- Entender os funcionários;
- Ser atuante e participativo;
- Ser democrático, apoiando a todos , mantendo diálogo;
- Qualificar o atendimento oferecido às crianças e suas famílias;
- Diminuir as horas de trabalho dos funcionários em determinadas épocas do ano;
- Reorganizar o quadro de pessoal e distribuir as tarefas que devem ser cumpridas;
- Ter pulso firme para manter a ordem;
- Pensar nos funcionários, principalmente no que diz respeito aos direitos;
- Ter “jogo de cintura”,ser sutil e gentil;
- Ser comprometido com a escola;
- Conversar com os funcionários informalmente;
- Motivar o grupo de funcionários;
- Ser flexível.

Como é comum de surgir, principalmente pelo fato de um grupo ser composto por várias identidades, nota-se características relevantes e, ao mesmo tempo, características ligadas a um gestor que assuma um papel mais passivo e que valorize os funcionários garantindo benesses. A aprovação ou desaprovação de uma gestão muitas vezes caminha paralelo ao fato de o gestor discutir os “direitos” dos funcionários, aqui em questão, funcionários públicos, que se destacam ainda mais por garantir conquistas e reivindicá-las caso o gestor resista às mesmas. É pertinente realçar que o gestor, nesse caso, é um potencial diagnosticador, precisa ficar atento para que não haja reflexos em questões mais amplas. O diagnóstico passa pela análise do grupo, por meio de suas ações, falas e gestos evidentes, acompanhado de constante feed-back, tanto individual quanto coletivo, avaliando “onde e como estamos “ e “ o que precisamos para melhorar”.

A relação entre o gestor e os funcionários é dinâmica, as respostas imediatas, principalmente se o grupo caracteriza-se por um perfil participativo e questionador. Assim, rompe-se antigos paradigmas e estabelece-se novas fronteiras.

Cabe ao gestor nos dias de hoje aliar o conhecimento, a habilidade e a atitude, obtendo resultados. Conjugando essas características, o gestor é competente.

Refletindo sobre a mudança na cultura organizacional, foco deste

trabalho, acredito que esta deva ser embasada nas modernas teorias de administração, com ênfase na liderança, na tomada de decisões, nas estratégias e na flexibilidade e autonomia da escola. O humanismo organizacional, a gestão de qualidade e a liderança situacional podem provocar as mudanças necessárias no interior da escola. No novo tipo de gestão devem prevalecer a liderança, a participação, a criatividade, a iniciativa, a cooperação, a motivação.

O novo modelo de gestão educacional enfatiza que o líder, intencionalmente, influencia os outros para utilizarem todo o seu potencial, realizarem bem as tarefas e atingirem objetivos e metas, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal.

Suas características principais são expressas por Santos (2002:28), como os “*sete C’s*” : *credibilidade, convicção, caráter, cuidado, coragem, postura e competência* .

A mudança compreende o desaprender, o que não é mais útil numa instituição de educação. O desaprender envolve ansiedade, atitude defensiva, resistência, medo e desconforto nas relações interpessoais.

Mesmo parecendo antidemocrático, o gestor precisa empenhar-se em destruir crenças e tradições da cultura vigente na organização para que ela mude.

Para Santos (2002) é preciso tomar alguns cuidados para que as mudanças ocorram sem traumas. São eles:

- *Viabilizar um conjunto de políticas para criar o futuro;*
- *Usar métodos sistemáticos para buscar e prever as mudanças necessárias;procurar as melhores maneiras e os melhores momentos , dentro e fora da organização;*
- *Equilibrar as mudanças, compensar os desgastes e dar continuidade a elas.*

Conforme Glatter (1992), na educação ocidental, mudança pode ser entendida como um conjunto de alterações deliberadas e planejadas que afetam os padrões e as relações de trabalho estabelecidos, assim como o autoconceito dos indivíduos e dos grupos.

O processo de mudança pode, assim, ser dividido em três fases arbitrárias:

- 1) Iniciação : introduzir novas idéias e práticas e procurar a aprovação institucional
- 2) Implementação: operacionalizá-las;
- 3) Institucionalização: constituí-las em normas e rotinas (políticas) para que tornem parte integrante do trabalho escolar.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A leitura das diferentes visões sobre o perfil de um gestor remete a uma perspectiva de movimento; que não gestão de escola a partir de um só lugar, operando com semelhanças ou privilegiando a homogeneidade.

Gestão, dessa forma, pressupõe uma disponibilidade para transitar entre diferentes cenários e espaços, encontrando projetos diversos, construindo caminhos de aproximação, negociação, diálogo e troca,

Não se pode desconsiderar as possibilidades de arranjo, de relação, pois são essas que conferem ao processo de gerir, de administrar, uma tensão permanente, pois pode-se ter tanto práticas de gestão conservadoras com vigilância das atividades e regulação impositiva do trabalho quanto práticas transformadoras, que se constituirão numa efetiva mediação técnico-pedagógica com trabalho coletivo.

Sob a perspectiva de gestão democrática, é possível buscar parceiros, fazer conceituações, planejar, executar e acompanhar o desenrolar das ações.

A cultura embasa o funcionamento do estabelecimento escolar, o que não é diferente na escola em estudo. Mesmo repleto de diferentes indivíduos, com uma cultura individualista, um estabelecimento escolar é um sistema de ação coletiva.

A mudança é produto de uma construção e de uma ação coletiva e isso pode acontecer sem o conhecimento dos atores. As lógicas de decisão , de discussão e de ação inscritas em sua cultura funcionam sem que eles se apercebam que elas incentivam ou inibem a mudança.

Estabelecimentos inovadores têm identidade , fator de coesão, aplicam suas intenções, com método e perseverança. Com foco e estratégias. Nessa linha de raciocínio , como norteador do trabalho e organizador das estratégias de atuação, destaca-se o Projeto Político Pedagógico da escola, documento elaborado por todos os segmentos, com base em discussões e estudos. Além do PPP, como é denominado, o Regimento Escolar, como o próprio nome define, rege os caminhos legais seguidos pelo coletivo, referendando a cultura do estabelecimento. Da mesma forma que o PPP, é elaborado no coletivo, com todos os segmentos e aprovado em momento de assembléia geral.

Mesmo que a cultura da escola tenha sido conservadora e estabilizadora por parte de alguns atores, a cultura muda e desenvolve-se quando as pessoas encontram novos problemas, acolhem os novos, assumem novas tarefas, constroem novos saberes ou redistribuem os papéis. A cultura , assim, é estática e dinâmica ao mesmo tempo.

A vontade de mudar de funcionários inovadores leva a questionar a cultura atual. O desejo de inovar, aceitar desafios, reconstruir e ressignificar toda a caminhada também não é trajetória simples para o grupo. É uma longa

caminhada, de acertos, erros ,mas muito sentido.

Cria-se, então,uma dinâmica pela qual os funcionários, atores do processo, conciliam seus objetivos e representações com a adaptação e a acomodação, negociando e conciliando com relação aos objetivos comuns definidos pelo grupo. Dessa forma o sentido de mudança é construído.

E é tarefa do gestor escolar ajudar a todos os educadores a administrarem a incerteza e a conceberem-se como parceiros da organização, reconhecendo o singular, o individual e o concreto que permitem perceber melhor o sentido da ação social coletiva.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. R.; PLACCO,V.M.N.S. (coord.).*O Coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança*. São Paulo : Edições Loyola, 2001.

ALONSO, Myrtes. *A Administração Educacional e os Desafios da Modernidade*. Revista Brasileira de Administração da Educação, Brasília, Anpae, v.11, n.1, jan./jun. 1995.

AZEVEDO, José Clóvis de. Escola Cidadã: Construção Coletiva e Participação Popular. In: SILVA , Luiz Heron (org.). *A Escola Cidadã no Contexto da Globalização*.4.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. Soberania Popular, Gestão Pública e Escola Cidadã. In: SILVA,L.H.da; AZEVEDO, J.C.de;SANTOS,E.S.dos.(org.). *Identidade Social e a Construção do Conhecimento*. Ed. Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre – Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 1997.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas*. São Paulo: Vozes, 2000.

BRASIL. Congresso Nacional.Constituição de 1988.

BRASIL. Lei 9394, de 20/ 12/ 96 . Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília: Ano CXXXIV, n.248, 23 DEZ. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à Administração Geral*. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FORQUIN, Jean-Claude. *Escola e Cultura.: as Bases Sociais e Epistemológicas do Conhecimento Escolar*. Porto Alegre : ARTMED, 1993.

FREIRE, Madalena. *Grupo: Indivíduo, Saber e Parceria*. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1993.

FREIRE , Paulo. *Política e Educação*.6. ed. São Paulo : Cortez, 2001.

_____. *Pedagogia da Esperança*. São Paulo : Cortez, 1997.

GÓMEZ, A.I. Pérez. *A Cultura Escolar na Sociedade Neoliberal*. Porto Alegre : ARTMED, 2001.

HARGREAVES, A. *Os Professores Em Tempo de Mudança*. São Paulo : McGrawill, 1994.

HELLER, Agnes. *O Quotidiano e a História*. São Paulo: Paz e Terra, 1972

MOTTA, Paulo Roberto. *A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

PARO, Vitor Henrique. A Gestão da Educação ante as Exigências de Qualidade e Produtividade da Escola Pública. In: SILVA , Luiz Heron (org.). *A Escola Cidadã no Contexto da Globalização*. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

PENIN, Sonia T.S.; VIEIRA, Sofia L. *Progestão: Como Articular a Função Social da Escola com as Especificidades e as Demandas da Comunidade?* Módulo I . Brasília : Consed, 2001.

PERRENOUD, Philippe. *Dez Novas Competências para Ensinar*. Porto Alegre : ARTMED, 2000.

PRESTES, Nadjá Hermann. Educação e Ética: Relações e Perspectivas. In: SILVA, L.H.da; AZEVEDO, J.C.de; SANTOS, E.S.dos.(org.). *Identidade Social e a Construção do Conhecimento*. Ed. Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre – Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 1997.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 2002.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PORTO ALEGRE. Caderno Pedagógico n.15 . 3.ed. Porto Alegre : 2002.

_____. Caderno Pedagógico n. 9. 3 ed. Porto Alegre: 2003.

SILVA, Nilza da Rosa. Sobre Cultura. In: SILVA, L.H.da; AZEVEDO, J.C.de; SANTOS, E.S.dos.(org.). *Identidade Social e a Construção do Conhecimento*. Ed. Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre – Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 1997.

SOARES, Edvaldo. *Metodologia Científica: Lógica, Epistemologia e*

Normas. São Paulo: Atlas, 2003.

THURLER, Mônica Gather. *Inovar no Interior da Escola*. Porto Alegre : ARTMED, 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche (org.). *Gestão da Escola – Desafios a Enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A , 2002.