



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



REI

REVISTA DE EDUCAÇÃO DO IDEAU

Vol. 6 – Nº 14 - Julho - Dezembro 2011

Semestral

ISSN: 1809-6220

Artigo:

AUTONOMIA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO RS:

A função do gestor

Autora:

Lussandra Tramontina¹

¹ Especialista em Matemática Aplicada, professora da Escola Gabriel Taborin e vice-diretora da Escola Estadual de Ensino Médio Anchieta. Rua Anchieta, 335. Bairro Centro, CEP: 99150000- Marau RS.
lu.sandra@brturbo.com.br

AUTONOMIA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO RS: A função do gestor

O respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros (FREIRE, 1996, p.66).

Resumo: A autonomia nas escolas públicas do estado do RS ainda é bastante restrita e os gestores dessas instituições precisam de bastante conhecimento e criatividade para conduzir seus professores a uma prática pedagógica coerente, participativa e ética com vistas ao grande objetivo de qualquer instituição que é assegurar uma educação de qualidade aos seus alunos. A responsabilidade financeira, pedagógica e administrativa de cada escola recai sobre o diretor e esse precisa de competências e habilidades para melhor realizar seu trabalho e resolver as várias barreiras e dificuldades que se apresentam no dia-a-dia. Conseguirá melhores resultados o gestor que se aproveitar da autonomia que tem e que conseguir a participação e colaboração de pais, professores e toda a comunidade educativa, pois a autonomia das escolas públicas ainda precisa ser construída e as instituições estão sob leis e regras do estado, além da dependência financeira. Por outro lado pais e alunos precisam se envolver na escola e preocupar-se participando através do voto mais consciente, do conhecimento do plano de ação do diretor, da fiscalização de suas ações... Uma pessoa sozinha não mudará a qualidade do ensino, cada segmento precisa fazer a sua parte.

Palavras-chave: escola, pública, autonomia, gestor.

Abstract: The autonomy in public schools of RS state it's still restricted to and the gestors of those institutions need lots of knowledge and creativity to guide their teachers to a better pedagogic technique co-relative, participative ethically within the target view of any institution that its belonged a qualified education to their students. The financial responsibility, pedagogic and administrative of each school it deserves to every/all director and he needs to be competent, abilities to develop greatly his job and resolve ranges and all kind of difficulties/tasks, that comes in his daily outgoing. There'll be better achievement results the gestor that supply better every autonomy that he has and that he must engage parents collaborating and participating, teachers and all the educative community, thou autonomy of public's school still need to be build and the institutions are snowed under rules, law of the state, also with the state payment. Otherwise, parents and students need to involve themselves more at school and worry more participating through voting concerning, with the knowledge plano of the director agreement of his real and freely fiscalization. A single person won't change the teaching quality, each content needs it own part at all.

Key words: school, public, autonomy, gestor.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A educação vem sendo reconhecida como elemento principal no desenvolvimento social e econômico de um país. No Brasil, principalmente a educação pública é insatisfatória no quesito qualidade como bem mostram os índices alcançados nas últimas avaliações. No IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), medido a cada dois anos e apresentado numa escala de zero a dez, alunos dos anos iniciais do ensino fundamental, em 2007 tiveram nota 3,9; os anos finais do ensino fundamental 3,5 e o ensino médio 3,4. A meta do governo federal atual é de que para 2021 esses índices atinjam as notas 6,0 , 5,5 e 5,2 respectivamente (ideb.inep.gov.br/site).

Mas já há avanços. No caso do estado do Rio Grande do Sul, a escolha do diretor da escola pela comunidade escolar e a implementação de conselhos escolares com poder decisório sobre a maioria das questões, inclusive financeira da instituição significam indicativos de melhoria para o ensino público. Nesse contexto entra o gestor escolar, ou seja, o diretor da escola. Um bom gestor escolar sempre pensa conseguir excelentes resultados em sua administração, no caso da escola o diretor almeja, entre outros objetivos, uma educação de qualidade para seus alunos, mas esbarra, em algumas dificuldades. Um exemplo simples é quando o gestor se depara com um profissional sob sua responsabilidade (o professor) que não colabora com o Projeto Político Pedagógico da escola, não cumpre com o seu dever de uma forma satisfatória e mesmo assim não é substituído por outro pelos órgãos competentes (governo do estado), conforme decisão que o gestor tomaria se pudesse. Ao mesmo tempo não se pode admitir que um gestor seja autoritário colocando em prática na instituição apenas as suas teorias as quais considera as únicas corretas, ou seja, pratica um poder instituído verticalmente. Ao contrário é de um gestor democrático que a escola necessita, mas que pratica sua autoridade, também necessária, com coerência, ética e responsabilidade.

É essa autogestão do administrador escolar que o ajuda a construir na escola um espaço de liberdade e autonomia no que lhe é possível, já que na escola pública há uma dependência dos órgãos governamentais muito ampla.

... a educação supõe exatamente a ação de uns sobre os outros, portanto supõe autoridade e direção. Elas podem ser impostas ou não. O que diferencia uma coisa de outra são as atitudes, os valores, a ética. Então não existe a educação. Existem educadores. Todas elas se dão numa dialética entre autoridade e liberdade (GADOTTI, 1993, p 25).

Nas palavras do autor percebe-se que é necessário sim, a presença do poder, que na escola estatal se faz em parte com a presença do diretor. O que costuma-se observar é que todo o mal no funcionamento de uma instituição é atribuído ao poder, por isso insiste-se que este deva ser autônomo mas com o envolvimento de todos; cada um assumindo a sua responsabilidade tanto no êxito como no fracasso.

Diante disso realiza-se este trabalho de compreensão das limitações do administrador escolar e sua autonomia na tomada de decisões. Conhecer as leis que regem as funções do diretor da escola e o que autores trazem de reflexões sobre esse assunto ajudará o administrador a saber os caminhos que deve seguir para alcançar melhores méritos no seu trabalho e não cometer o erro de exercer autoritarismo levando em conta apenas suas metas individuais.

2 A QUESTÃO DA AUTONOMIA E SUA LEGALIDADE

Quando se discute o termo autonomia, logo vem em mente a ideia de liberdade, de possibilidade de fazer o que se quer e o que se entende ser melhor, por isso é necessário ter clareza sobre esse conceito.

Autonomia, segundo o dicionário da língua portuguesa Silveira Bueno, é “faculdade de se governar por si mesmo; direito de se reger por leis próprias, emancipação e independência” (2007, p.85).

“A palavra autonomia vem do grego e significa capacidade de autodeterminar-se, de auto-realizar-se, de “autos” (si mesmo) e “nomos” (lei). Autonomia significa autoconstrução, autogoverno. A escola autônoma seria aquela que se autogoverna” (GADOTTI, 1993, p 10).

Observa-se que a autonomia no real sentido da palavra não pode ocorrer num escola pública na função do seu gestor, pois este é regido por leis estaduais e não por seu próprio autogoverno. Assim a autonomia é relativa e não absoluta.

Busca-se aqui enfatizar a autonomia dentro da gestão escolar pública do estado do RS, ou seja, o diretor da escola e sua autonomia no exercício do dever.

Para tanto é válido o conceito de Jair Militão da Silva:

... autônoma aquela pessoa ou instituição que é capaz de fixar as normas da sua conduta ... e escola pública estatal autônoma será aquela capaz de fixar as regras de seu próprio existir e agir, levando em conta seus limites e possibilidades. (1996, p.14). Autônomo, é o sujeito capaz de propor e conduzir-se por normas sugeridas e aceitas livremente por ele próprio... o exercício da autonomia ocorre, portanto em uma situação concreta na qual se dão relações do sujeito com os elementos naturais e culturais presentes no ambiente... (1996, p 58).

Vê se nos conceitos de Silva (1996), o diretor como o sujeito autônomo e a escola a situação concreta onde as relações diretor x professores, professor x aluno, escola x comunidade se dão.

Ainda para o autor citado acima, o poder também faz parte do conceito de autonomia, já que é considerado como a capacidade de influenciar coisas e pessoas de modo a obter sua adesão aos propósitos do sujeito.

A autonomia de um diretor de escola precisa ser construída. Mas essa construção deve ser coletiva, democrática. O trabalho precisa ser coletivo com responsabilidades compartilhadas, pois “ter autonomia implica conhecer diferentes pontos de vista e argumentar

a respeito de ideias e decisões” (DOURADO, progestão, 2001 módulo II, p. 67). O que é construído junto é assumido por todos, nos acertos e nos erros.

Muitas decisões nessa gestão democrática e autônoma passarão por uma implicação financeira que nem sempre estará disponível, pois a gestão pública apenas usa os recursos garantidos pelo poder público. Assim a autonomia tem possibilidades, mas também limites e as escolas precisam dentro disso definir diretrizes e meios para concretizá-las e constar tudo isso em seu plano de ação ou Projeto Político Pedagógico (PPP).

O gestor precisa coordenar esse projeto exercendo na sua liderança o incentivo dos envolvidos, o acompanhamento das etapas de construção e execução das diretrizes propostas e a avaliação para perceber se as metas estão se concretizando. A tarefa não é fácil já que o ser autônomo precisa ser responsável e ter propósitos justos e coerentes com a finalidade da educação que é a formação do aluno.

Uma condição para que o gestor saiba até onde vai sua autonomia é conhecer a legislação. A LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu artigo 15 diz que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa...” Observa-se que é possibilitado que o estado do RS assegure às escolas progressivos graus de autonomia, não total, mas surge uma abertura para o exercício de uma gestão autônoma, assegurada em lei que vem colaborar para ampliar o poder decisório e a iniciativa da escola.

Ainda na LDB, em seu artigo 12, consta que:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de :

- I- elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III- assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV- velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente. (1998, p.10).

Percebe-se que a própria lei traz limitações quanto ao que uma escola pode ou não fazer, ou seja, administrar o pessoal que o estado contrata pelos meios que lhe convém, assegurar o cumprimento de dias e horas aula que já foram estabelecidas dentro de um calendário já organizado previamente (a SEC do RS encaminha para suas escolas um calendário já pronto em que cada estabelecimento pode fazer algumas alterações)...

Para Abreu,

Se do ponto de vista formal, o espaço de decisão da escola é restrito ou inexistente, na prática, ela adota diferentes estratégias para adaptar ou contornar os ordenamentos externos devido à falta de condições para implementá-los ou a pressões exercidas pelo meio social (2002, p.114).

Nesse contexto, um exemplo que todo gestor vivencia na escola é o dia de folga, que muitas unidades de ensino permitem como forma de compensar o baixo salário ou a sobrecarga de períodos, mas que segundo a lei é momento de estudos e planejamento na escola.

“Sem dúvida, a transferência de margens de decisão sobre pessoal, dos órgãos centrais da administração da educação para as unidades escolares, constitui-se o aspecto mais polêmico relativo à autonomia na escola” (ABREU 2002, p. 119).

Na leitura da lei 9394/ 96 verifica-se atribuições só da escola principalmente no que diz respeito a reclassificar alunos, disciplinar estudos de recuperação, documentação, elaboração do PPP ... mas nada consta sobre a autonomia do gestor para gerir o seu pessoal . A lei estadual 11.695/01 em seu artigo 5º indica de que maneira a autonomia da gestão dos estabelecimentos de ensino será assegurada:

- I – pela indicação do Diretor, mediante votação direta da comunidade escolar;
- II - pela escolha de representantes de segmentos da comunidade escolar;
- III - pela garantia de participação dos segmentos da comunidade nas deliberações do conselho Escolar;
- IV – pela atribuição de mandato ao Diretor indicado, mediante votação direta da comunidade escolar;
- V – pela destituição do Diretor, na forma regulada nesta lei. (2001, p.6)

E em seu artigo 8º a lei traz as atribuições do diretor.

- I – representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento;
- II – coordenar, em consonância com o Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação do projeto administrativo-financeiro-pedagógico, através do Plano Integrado de Escola, observadas as políticas públicas na Secretaria de Educação;
- III – coordenar, a implementação do Projeto Pedagógico da Escola, assegurando sua unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar;
- IV – submeter ao Conselho Escolar, pra apreciação e aprovação, o Plano de Aplicação dos recursos financeiros;
- V – submeter à aprovação da Secretaria da Educação o Plano Integrado da Escola;
- VI - organizar o quadro de recursos humanos da escola com as devidas especificações, submetendo-o à apreciação do Conselho Escolar e indicar à Secretaria de Educação os recursos humanos disponíveis para fins da convocação de que trata o art. 56, da Lei nº 6.672, de 22 de abril de 1974, com a redação dada por esta lei, mantendo o respectivo cadastro atualizado, assim como os registros funcionais dos servidores lotados na escola;
- VII – submeter ao Conselho Escolar para exame e parecer, no prazo regulamentar, a prestação de contas prevista no artigo 73;
- VIII – divulgar à comunidade escolar, a movimentação financeira da escola;
- IX – coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na escola;
- X - apresentar, anualmente, ao Conselho Escolar os resultados da avaliação interna e externa da escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;

- XI – apresentar, anualmente, à Secretaria da Educação e à comunidade escolar a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano Integrado de Escola, a avaliação interna da escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
- XII - manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação;
- XIII – dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emanadas dos órgãos do Sistema de Ensino;
- XIV – cumprir e fazer cumprir a legislação vigente. (2001, p.7)

Percebe-se que o gestor de uma escola pública tem numerosas responsabilidades no seu cargo e entre elas está a de desenvolver a gestão dos professores de sua escola.

Embora não possa escolher os profissionais, nem promovê-los, nem demiti-los e em muitas situações nem aplicar penalidades (diretamente), é necessário que o gestor conheça, em primeiro lugar, o que diz a legislação sobre o trabalho do professor, suas atribuições, seus deveres e seus direitos. Caso contrário terá dificuldades para distribuir tarefas, cobrar sua realização, orientar os professores na busca de seus direitos e encaminhar medidas disciplinares.

Mais importante que saber a função dos profissionais que estão sob sua responsabilidade é deixar bem claro que ninguém pode se recusar ao cumprimento de suas obrigações no cargo que foi investido, caso contrário se submeterá as penalidades; se cada um fizer sua parte, de maneira correta, o diretor já terá conseguido realizar um grande feito em sua administração, pois lidar com recursos humanos estáveis em seus cargos é hoje uma tarefa árdua.

A organização do pessoal nas escolas varia a cada ano, senão a cada laudo, a cada licença, a cada remoção,... e o gestor precisa constantemente distribuir carga horária e designar turmas e componentes curriculares para os professores.

Outro desafio dos diretores escolares nas escolas estaduais do RS é a formação de sua equipe de suporte pedagógico: supervisor, coordenador pedagógico e orientador educacional, já que no enxugamento das contas do governo está diminuir gastos com pessoal. É cada vez mais difícil conseguir um professor para o exercício do cargo.

Assim a administração escolar se vê num emaranhado de restrições dos quais tem que suportar e criativamente conviver. Como diz Gadotti:

... a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e propriamente educativas... (1997, p. 92).

É, portanto, tarefa difícil a administração de uma escola pública, mais ainda tornar essa gestão autônoma e democrática e capaz de sozinha transformar os problemas de ensino e de educação, mas é aí que se pode dar os pequenos passos.

3 O PAPEL DO GESTOR

O diretor acaba por se tornar a figura central na promoção da qualidade do ensino e a sua rotina de trabalho ganha proporções maiores já que precisa administrar o espaço, os recursos, a legalidade, as relações com os professores, com alunos, com os pais, com a coordenadoria de educação e secretaria estadual de educação. Há a necessidade de que o gestor visualize a escola em termos globais para que consiga excelente resultado na aprendizagem dos alunos que é o fim maior do seu trabalho.

E se a autonomia do gestor lhe é assegurada pelo PPP da sua escola, que o construa de forma a torná-lo um documento que realmente explicita a cara de sua escola e seus objetivos e não represente apenas um papel que nunca é consultado, ao contrário, deve mostrar de forma clara, a todos os envolvidos, qual o foco de trabalho da escola, bem como permitir que a conquista da autonomia seja para alunos e professores também.

Em sua autonomia administrativa o diretor precisa também usar da ética profissional e saber que por vezes, mesmo conhecendo os problemas pessoais de seus subordinados deve agir como um gestor e não como um amigo pessoal. Para Maria do Pilar Lacerda, secretária da Educação Básica do Ministério da Educação “quem age com transparência, publicidade, moralidade, impessoalidade e economicidade age com ética”.

Não será ético permitir que um professor cujo filho está hospitalizado e precisou se ausentar assine o ponto sem justificar sua falta e não favorecer outro professor que se ausentou porque viajou a passeio. Não dá para usar bom senso, é preciso agir dentro do que é legal. Por isso todo gestor precisa se qualificar, é preciso estratégias e planos de ação para melhor lidar com cada situação que surge no âmbito escolar. Essas características fazem parte de uma gestão autônoma. O diretor deve motivar sua equipe mas também chamá-los ao dever e as responsabilidades.

Para Luck, existe um perfil atribuído ao diretor de uma escola eficaz:

Área administrativa:

Visão de conjunto e estratégica.

Conhecimento da política e da legislação educacional.

Competência administrativa e pedagógica.

Habilidades de planejamento.

Habilidades de manejo e controle de orçamento.

Habilidades de organização.

Habilidades de acompanhamento e monitoramento.

Habilidades de avaliação.

Habilidade de usar uma grande variedade de técnicas de solução de problemas.

Habilidade de tomar decisões eficazmente.

Habilidade de resolver problemas criativamente.

Área de relacionamento interpessoal/ Inteligência emocional

Habilidade de se comunicar eficazmente.

Habilidade de mobilizar a equipe escolar e comunidade local.

Habilidade de facilitar processos de equipe.

Habilidade de negociar e resolver conflitos.

Habilidade de avaliar e dar feedback ao trabalho dos outros (1998, p.91).

Acredita-se serem requisitos desejáveis de se encontrar em um único profissional, mas com uma parte deles já ajudaria muito. Na verdade fica subentendido que o melhor método para selecionar pessoas para um determinado cargo é a competência profissional e a habilidade para exercê-lo.

Nas escolas estaduais do RS, o diretor é um professor eleito pela comunidade escolar que lhe assegura um mandato de 3 anos. Parece ser uma das formas mais democráticas, mas sabe-se que na questão política, às vezes, é escolhido o mais simpático e não o mais competente.

Tudo isso nos remete a questão de que o diretor de uma escola necessita além de algumas habilidades, de formação adequada. Em sua grande maioria os gestores aprendem sobre sua função na prática profissional e não através de cursos de formação.

4 AS AUTONOMIAS DA ESCOLA

Se tivéssemos um gestor competente e com boa formação eleito diretor de uma escola pública, que autonomia teria ele para gerir com competência a escola? Quais as possibilidades de agir de acordo com o que é preciso na instituição: construção de salas, formação de professores, contratação de pessoal, elaboração da PPP com toda a comunidade educativa...? Para plena realização dessas competências haveria a necessidade de uma grande descentralização do poder estatal para cada escola possibilitando a elas o direito a autonomia financeira, administrativa e pedagógica.

Quanto ao financeiro as escolas estaduais do RS recebem verbas quadrimestrais do governo estadual e anualmente recursos do governo federal através do PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola do FNDE – Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação que se destina a atender despesas de consumo e material permanente; esse valor leva em conta o número de alunos matriculados conforme Censo Escolar do ano anterior. Além disso, as escolas podem angariar fundos próprios por meio de doações e realização de eventos como rifas, festa, feira... Estes sempre fiscalizados pelo Conselho Escolar e com prestação de contas ao estado.

No tocante a autonomia administrativa que compreende a gerência da escola como um todo nos explica Gadotti, apropriando-se também das palavras de Melchior:

A autonomia administrativa compreende a administração de recursos materiais, humanos(pessoal) e financeiros. A autonomia das escolas com relação a administração de recursos materiais limita-se a pequenas despesas; a administração de recursos humanos é, segundo Melchior, “um dos setores mais fechados e centralizados” (Idem p15). Também não há autonomia financeira, já que a elaboração do orçamento, sua execução e controle são regidos por leis nacionais, estaduais e/ou municipais e controlados pelos Tribunais de Contas...”para se ter autonomia administrativa completa a escola pública teria que ser organizada à semelhança das escolas privadas” (1993, p. 46).

Não se quer aqui defender uma gestão sem fiscalização, apenas perceber até onde vai a autonomia do gestor público.

Entre todas, a autonomia pedagógica é uma das mais amplas assegurada a cada instituição no direito de construção do seu PPP, como já se elucidou nesse trabalho em páginas anteriores. A instituição segue muito da organização curricular definida em lei , como é o caso dos Parâmetros Curriculares Nacionais e a proveniente da sequência de conteúdos dos livros didáticos que chegam gratuitamente a cada aluno, mas pode-se estabelecer o Plano de Estudos próprios bem como formas e normas de avaliação do rendimento escolar . “Nas escolas eficazes, os diretores agem como líderes pedagógicos.” (LUCK, 1998, p.25).

Para que um gestor autônomo não tome decisões apenas de gabinete, a população ou comunidade escolar precisa se informar e participar e assim a gestão se torna transparente. É nesse momento que os Conselhos Escolares se tornam importantes e indispensáveis. Este é composto por professores, funcionários, pais e alunos e delibera sobre a organização do trabalho na escola e tem autonomia, inclusive para decidir sobre currículo, horários e períodos

de aula, calendário e também sobre a escolha do diretor. Por isso a seriedade na composição desse Conselho.

Novamente percebe-se que há mais autonomia pedagógica do que administrativa e financeira. Se a escola fosse autônoma na sua integralidade esse Conselho Escolar poderia deliberar sobre todo o trabalho da escola, exonerando profissionais não comprometidos com a proposta da instituição e contratando profissionais qualificados, não descomprometendo o estado de financiar economicamente a escola.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a autonomia das escolas aconteça de forma ampla, necessita-se de um sistema nacional descentralizado e democrático. O que se tem hoje são dirigentes governamentais mais preocupados em se manter no poder do que realmente interessados em melhorar a educação. A cada troca de governo vê-se projetos interrompidos e uma preocupação, única, com o número de alunos na escola, quanto mais melhor, já que para cada aluno matriculado há mais dinheiro a ser recebido. A qualidade das aulas, a satisfação e o profissionalismo do trabalhador em educação acabam sempre em segundo plano. Isto acaba por frustrar a expectativa dos professores que desanimam frente a carência de incentivos e diante de projetos que vem sempre “de cima”.

As escolas públicas estaduais do RS não tem autonomia (no real sentido da palavra) para agir, elas são apenas executoras de uma atividade pensada fora dela por pessoas que não trabalham nela. Se a escola pública autônoma é aquela que fixa suas próprias regras e levando em conta seu PPP consegue criar sua identidade, ficamos de mãos amarradas diante da burocracia que o governo impõe, criando leis que apesar de no papel parecerem o ideal não correspondem a realidade.

Mas o fato de refletir sobre esse tema já remete a se pensar numa saída e aproveitar algumas “brechas” existentes na lei para tornar a escola melhor. Se é na administração pedagógica (pelo PPP) que se tem mais liberdade de agir é ali que o gestor pode “atacar”. Apesar de a escola estar inserida num sistema maior (governo do estado e governo federal) pode se tornar uma instituição com características próprias imprimidas em seu plano de ação que deve ser construído por todos os envolvidos na escola e contemplar a realidade, visando sempre proporcionar a educação daquele que é o motivo de sua existência: o aluno.

Surge então, na construção da escola autônoma o papel do gestor. Este precisa acima de tudo ser competente, democrático, criativo e ético. É imprescindível que o gestor tenha o conhecimento do funcionamento da escola e do sistema educacional onde está inserida e isto só se consegue com permanente estudo e busca de informações. O diretor deve exercer uma liderança democrática, que envolva todos no processo de decisão dos assuntos escolares e que comprometa os envolvidos a buscar uma educação de qualidade.

Sim, a escola pública pode oferecer qualidade, para isso precisa além de professores capacitados, estar em constante comunicação e integração com a comunidade onde atua, a quem está a serviço, partindo de sua realidade construir o projeto de escola que deseja, avaliar constantemente seus métodos de ensino e desenvolvimento cognitivo de seus alunos...

E quem avalia o gestor e a instituição são os próprios alunos e pais. Estes precisam se envolver cobrando atitudes de melhoria do serviço prestado e se engajando e valorizando o que já está bom. É do conhecimento geral que a educação é dever de todos: pais, escola, alunos, governo e comunidade que precisam se mobilizar sempre em favor do ensino público e para haver mobilização é necessário, antes de mais nada, do conhecimento da causa, estando na escola, acompanhando o cumprimento de dias, de horário, da ética e respeito que cada profissional da educação deve ter com seus alunos.

Professores e gestores não comprometidos precisam dar lugar a quem quer fazer a diferença na educação. A questão primordial da escola pública hoje é o ensino de qualidade e esta deve ser a meta de qualquer gestor por mais restrita que seja sua autonomia para deliberar e administrar. O diretor da escola não pode melhorar o salário dos seus professores mas pode encantá-los ao trabalho e chamá-los a responsabilidade que tem diante do ensino. Cabe ressaltar aqui que a responsabilidade do estado deve ser no mínimo oferecer cursos de formação a esses gestores para que possam se qualificar .

Assim, o empenho e o comprometimento de todos com a melhoria da escola e da educação que essa ministra é o primeiro passo para se construir autonomia.

REFERÊNCIAS

ABREU, Marisa. **Organização da Educação Nacional na Constituição e na LDB**. Ijuí: Unijuí, 2002.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2007

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Passo Fundo: Editora Universitária, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão:** como promover , articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?, móduloII/ Brasília: CONSED, 2001

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola:** princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. Moacir. **Escola cidadã**, 2ªed. São Paulo: Cortez, 1993 (coleção questões da nossa época; v. 24).

LUCK, Heloísa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 4ª ed.Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MEC, Portal do. **Ideb**. Disponível: [http:// ideb.inep.gov.br/site/](http://ideb.inep.gov.br/site/). Acesso: 17 de novembro de 2009

RIO GRANDE DO SUL, LEI Nº 10.576 de 14 de novembro de 1995, alterada pela Lei nº **11.695** de 10 de dezembro de 2001 que dispõe sobre a gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências.

SILVA, Jair Militão da. **A autonomia da escola pública:** a re-humanização da escola. Campinas: Papirus, 1996 (Coleção Práxis)