

Atendimento ao aluno: Quem é o responsável?

Roseli Fischmann

Se no dia-a-dia o Brasil é o país do “jeitinho”, os resultados dos trabalhos do Congresso Constituinte demonstram que na ordem jurídica aqui é o país “do que foi possível”. Alguns avanços, algumas insatisfações — esse talvez seja o denominador comum no balanço dos diversos grupos das mais variadas tendências ali reunidas.

Contudo é necessário lembrar que ainda é cedo para um balanço, porque há pela frente muitas tarefas a serem cumpridas no âmbito da legislação complementar, das constituições estaduais, do próximo Plano Nacional de Desenvolvimento, planos setoriais, códigos e planos municipais.

No campo específico da educação, um dos temas que mais tem polarizado as atenções é o que se refere à municipalização do ensino. Historicamente o assunto tem sido alvo de controvérsias e despertado defensores e opositores igualmente ardorosos. Teremos agora condições concretas para resolver a questão, em face da ordem tributária estabelecida na nova Constituição? Ou entregar a educação, especialmente o ensino de 1º grau, aos Municípios seria um ato pedagógico ensandecido, o qual conduziria inexoravelmente a um retrocesso nas conquistas da democratização da escola?

Na literatura é clássico o trabalho de Antônio Cândido sobre a “Dialética da Malandragem”; sem dúvida seria oportuno na ciência política um estudo sobre a “dialética da maioria” ou, talvez melhor, da “dialética da incapacidade”. Ensaando alguns passos nesse caminho, procurarei discutir neste esboço de reflexão algumas vertentes de análise teórico-prática relativas à municipalização do ensino, buscando direcioná-las para sugestões de temas relevantes e alternativas de ação.

Maioridade e “minoridade” no Brasil

*“Cantam os pássaros cantam
sem saber o que cantam:
seu entendimento é sua garganta”.*

(Octavio Paz/Haroldo de Campos)

Uma das grandes expectativas no adolescente brasileiro é poder dizer-se “de maior”, expressão tão corriqueira dentre a população. Considera-se, em geral, que atingir os dezoito anos representa uma verdadeira “vitória”, rumo a novas conquistas.

Os povos indígenas tiveram como uma de suas principais lutas no contexto da Constituinte o respeito a sua identidade, como seres que dispensam tutela. Historicamente considerados “incapazes” de assumir seus próprios destinos, viam ocorrer sua progressiva dizimação, enquanto interesses econômicos restringiam seus territórios.

Na escola somente em tempos mais recentes é que se levantou a possibilidade de participação dos alunos nos processos administrativos, o que porém nem sempre tem incluído aspectos que envolvam capacidade de decisão.

Isto tudo sem contar o arquiletrado pronunciamento de famoso esportista dizendo que “o povo brasileiro não sabe votar”. Até mesmo as esquerdas freqüentemente vêm-se em palpos de aranha para encontrar argumentos tentando entender sua perplexidade em face da eleição de certos personagens de nosso cenário político.

Esses diversos fatos inserem-se em uma mesma “lógica da maioridade”, segundo a qual apenas alguns já chegaram a um estágio de vida privilegiado que lhes permite propor, tomar decisões e agir; se os seus atos eventualmente resultarem em erros ou enganos, credita-se tudo a “acidentes de percurso”.

De outro lado, aos que não chegaram ainda a esse patamar, resta a alternativa de “prepararem-se para a vida”. “Incapazes”, parte-se do pressuposto de que a “sociedade” não pode arcar com os “riscos” de seus mais que prováveis erros. Tutelados, porque “muito queridos”, devem mostrar-se eternamente gratos àqueles que os “protegem”.

É dentro dessa mesma lógica que se inserem os ataques contínuos que a descentralização tem sofrido no Brasil. Embora desde o Império, com o Ato Adicional de 1834, o poder central não hesitasse em distribuir e dividir responsabilidades, o momento da partilha dos recursos financeiros sempre era pontilhado de reticências. As verbas ficavam restritas à tão conhecida “política do pires na mão”, com as conseqüentes e inevitáveis trocas de favores, uma vez que a arrecadação tributária era essencialmente centralizada. Indagava-se *como* seria

possível permitir aos municípios arrecadarem verbas os quais seriam incompetentes para gastar.

Em contraposição a essa lógica, erigiram-se argumentos em favor da municipalização como verdadeira panacéia para todos os males. As palavras “descentralização” e “participação” passaram a aparecer frequentemente associadas, embora não houvesse, o mais das vezes, acordo quanto a seu significado.

Polarização de opiniões é, corriqueiramente, a forma mais rápida e eficiente para se chegar ao imobilismo. Como naquela antiga estória infantil, cada uma das irmãs puxa a boneca para seu próprio lado até que a mesma se quebre. O que é triste, no caso, é que as “irmãs” representam o lado da “maioridade”, enquanto a boneca é a prestação de serviços à população.

Os avanços alcançados na nova Constituição, no sentido de uma distribuição mais equilibrada na arrecadação tributária, têm trazido à tona fobias originadas em preconceitos arraigados e reflexões abalizadas de tradicionais estudiosos da questão. A própria necessidade de detalhar na legislação complementar à Constituição o “como fazer” tem acirrado o debate.

No caso da educação, afirma-se que deixar o ensino de 1º grau a cargo do município representaria a derrocada final da escola pública, já tão debilitada. Consideram que na falta de capacidade para administrar as verbas que lhe caberão, abrir-se-á o vácuo há muito esperado pela iniciativa privada. As poucas vozes que se erguem a favor da municipalização são (mal) ouvidas como provenientes de seres que negam “o que todos nós sabemos, há tanto tempo”. Os próprios documentos das entidades de classe têm resvalado, paradoxalmente, para um tom centralizador e autoritário que nega maioria ao município e, não raro, à própria escola. Por que autoritário?

É certo que os estudos clássicos sobre a formação histórica do Estado no Brasil indicam características, cujo conhecimento já é tão difundido: patrimonialismo, estamentalismo, coronelismo, mandonismo local, clientelismo e outros “ismos” aos quais se tributa grande parte dos males que se abatem sobre o país.

Contudo, boa parte da argumentação que se vale desses conceitos lança para o futuro um olhar viciado pelo passado. Trabalhar na educação é essencialmente um ato de esperança a partir de possibilidades concretas e, até, do imprevisível. Como lembra Maffesoli “o social brilha ou se evapora, no momento exato em que acreditamos tê-lo apreendido ou ter regulado seus desenvolvimentos”.

Assim, se os estudos sobre a formação histórica do Brasil são indispensáveis para que não desenvolvamos um falso otimismo e para

reconhecer o solo onde se planta nossa ação, mais indispensável ainda é acreditar na capacidade emancipatória do povo, seja no seu todo, seja em parcelas como as que são representadas por categorias profissionais.

As lutas que o magistério tem empreendido nas diferentes regiões do país, às vezes cheias das marcas que se ganha “nas lutas contra o Rei” (como canta o Chico), são os passos necessários nesse caminho. Se têm suas contradições, é porque não há linearidade nos avanços que se obtêm nos diferentes momentos, cheios eles próprios de contradições.

A “maioridade” portanto é a que se faz a cada dia, na prática cotidiana, nos embates concretos da escola. A ação-reflexão, conceito-vivência tão caro a Paulo Freire, tem como suporte essa perspectiva de vida (“biófila”), o que inclui o risco, o aprender ao longo do caminho e o sagrado direito de errar, como parte da caminhada em direção à construção de uma nova sociedade, cuja “receita” não está dada, mas por elaborar.

Cenas de política explícita: o primeiro passo

“Arrancar as máscaras da fantasia,
cravar uma lança no centro sensível:
provocar a erupção.”

(Octavio Paz/Haroldo de Campos)

Há dois núcleos básicos, a partir dos quais se pode planejar as direções desse caminho “que se faz ao caminhar”, buscando equacionar a problematização existente, ao invés de ignorá-la.

O primeiro núcleo refere-se a experiências semelhantes, já desenvolvidas ou em curso, e que podem oferecer lições. No caso da educação, há um primo tão pobre quanto ela e igualmente importante para os interesses populares que pode fornecer subsídios de erros e acertos; refiro-me à área de saúde.

O Sistema Unificado de Saúde, implantado depois de vários estudos e discussões, envolvendo profissionais da área, tem apresentado resultados positivos que poderão ser detalhados, assim como as falhas já detectadas analisadas. Por que não se pensar desde já em algo como um “sistema integrado de educação”, como afirma Moacir Gadotti, no número 2 desta Revista?

A “responsabilidade conçorrente” a que diversos autores têm se referido (veja-se o nº 1 desta Revista) precisa ser operacionalizada de forma a não se tornar um jogo a mais na “lógica da maioridade”.

Sem dúvida há certas peculiaridades presentes em cada município para cujo tratamento é necessário haver a intervenção de quem as conheça de forma profunda, seja em termos de aproveitar suas possibilidades mais positivas e educacionalmente enriquecedoras, seja identificando problemas latentes, buscando soluções.

Por outro lado, há certa “capacidade instalada” que não justificaria ser duplicada e que ora se refere ao poder estadual, ora se refere ao poder federal. Centros que cuidassem de aspectos gerais de assistência técnica poderiam, por exemplo, localizar-se junto às Universidades, o que resultaria em benefício para todos. Na USP, há diversas iniciativas em desenvolvimento e, além das que se processam na própria Faculdade de Educação, gostaria de destacar as que têm sido empreendidas por Lygia Chiappini de Moraes Leite, na área de Língua e Literatura, Luís Carlos de Menezes, na área de Física, e Luiz Roberto Pitombo, na área de Química.

A política de pessoal poderia ser objeto de tratamento misto. Solidamente amparada no sistema de concursos públicos, sua centralização em nível estadual seria vantajosa. Por outro lado as emergências do dia-a-dia (e não o “transitório” que se torna definitivo...) poderiam ficar a cargo dos municípios. A própria avaliação precisa sofrer um questionamento urgente e profundo, que a situe no local de trabalho, segundo objetivos educacionais e não burocráticos, ainda que seja necessário *traduzi-los* (e não fundamentá-los) em uma terminologia burocrática.

Obviamente o mais complexo, por problemas de diversas ordens, continua a ser a indispensável e inadiável reforma administrativa, nas diferentes esferas do poder público. Incluí-la como item de campanha política é fácil; contudo conduzi-la de forma concreta equivale a buscar arrancarovelos de erva daninha em meio a uma floresta de espinhos.

Por ser uma área onde confluem aspectos técnicos especificamente educacionais, administrativos e políticos, a definição da estrutura administrativa dos órgãos ligados ao ensino — Secretaria, coordenadorias, departamentos, divisões, delegacias e assim por diante — reveste-se de complexidade.

Desde aspectos organizacionais até a definição do desenho da estrutura, muitos são os cuidados a serem tomados. O primeiro deles, indiscutivelmente, refere-se à elaboração de um claro, objetivo e detalhado diagnóstico da situação. Como se procede para elaborar tal diagnóstico?

A tendência governamental a buscar “consultorias” tem sido corriqueira. Tal atitude representa uma oportunidade e um risco. Oportunidade, na medida em que alguém não ligado diretamente ao cotidiano do(s) órgão(s) público(s) a ser(em) analisado(s) pode se permitir e alcançar objetividade crítica, possibilidade nem sempre aberta aos protagonistas das situações em exame, dado seu envolvimento pessoal.

Contudo tal envolvimento é indispensável para se penetrar no âmago das questões mais urgentes, e não raro dilacerantes, das quais um

analista sério, experiente, porém “de fora”, muitas vezes sequer suspeita.

Como conciliar, então, esses dois aspectos?

Reportando-me aqui a estudo que empreendi sobre a estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação — SME da Cidade de São Paulo, apresentado como dissertação de mestrado em 1982, há alguns pontos que considero relevantes para a discussão.

Primeiramente, minha situação era muito peculiar, pois trabalhara como professora efetiva e auxiliar de direção em escolas da Rede Municipal, de 1972 a 1978. Por motivos particulares afastei-me no final de 1978 e exonerei-me em 1980, ficando ligada funcionalmente apenas à Universidade de São Paulo. Desse período acumulara vivências, documentos, inquietações.

Assim, ao retornar à SME para entrevistas, decidi-me pela pesquisa quase-participante, porque conhecera a maior parte dos sujeitos da pesquisa no desempenho de outras funções. Não bastaria entrevistá-los então, pois era preciso conhecer a dinâmica instalada em cada um dos órgãos da administração, vivenciar seu cotidiano, ainda que de maneira parcial e imperfeita.

Dessa forma, se o distanciamento funcional da SME foi importante no momento da investigação, não menos importante para mim foi conhecer as pessoas por seus nomes e suas histórias. Certos relatos importantíssimos tinham muitas vezes um gosto de confidência, o que permitia seu aprofundamento, bem como a veracidade da informação, ainda que esta fosse dada “entre parêntesis”, ou com pedido de sigilo.

Como se tratasse de trabalho acadêmico, minhas responsabilidades quanto a propostas eram razoavelmente limitadas. Depois de um estudo exaustivo, compreendi que as principais propostas de mudança que qualquer analista fizesse dependeriam de rodadas de negociação, porque internamente a estrutura mostrara-se heterogênea, complexa.

Qual a matriz analítica empregada para esse estudo?

Adaptando modelo elaborado por Eduardo Vasconcellos em sua tese *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*, adotei quatro blocos de variáveis identificadas como fatores determinantes da estrutura administrativa, a saber: (1) fator ecológico; (2) objetivos e tecnologia; (3) estrutura administrativa legal; (4) fator humano.

Em administração tem se utilizado a expressão “fator ecológico” de uma forma relativamente flexível. Para o meu estudo, era importante conhecer o ambiente no qual opera a Secretaria Municipal de Educação, no caso, a cidade de São Paulo.

Para tanto, haveria caminhos alternativos: (a) tratar do ambiente administrativo, situando a SME no contexto da Prefeitura do Município de São Paulo; (b) empreender uma análise das relações existentes entre as entidades mantenedoras de escolas — estadual, particular, municipal.

Pareceu-me, entretanto, que seria muito mais enriquecedor fazer uma abordagem que incluísse as condições gerais do município, dando atenção aos aspectos que tivessem influência sobre as pessoas que participam da SME, nos diversos níveis. Esse fator incluía, assim, tanto aspectos populacionais que afetam professores e alunos — demográficos, habitacionais, de saúde, transporte, por exemplo — quanto aspectos relativos à história da política partidária da cidade.

Quanto ao segundo fator, parti do pressuposto de que havia objetivos e diretrizes a nortearem a determinação das atividades da SME. Convém lembrar a visão sintética que Vasconcellos oferece dos objetivos organizacionais: “(...) o resultado de um processo em que interagem os objetivos pessoais dos membros da organização, os objetivos de seu grupo, os objetivos de outros grupos e indivíduos na organização e os objetivos dos indivíduos, grupos e organizações que formam o meio no qual a organização em estudo está inserida”.

Para o mesmo autor “tecnologia organizacional é um conjunto de conhecimentos sobre o desempenho das atividades que levam a organização para seus objetivos”.

Quanto à estrutura administrativa legal, além da descrição e análise do “desenho” da estrutura tal como se configura no momento em questão, é necessário discutir também aspectos concretos/informais e seu relacionamento com os aspectos formais/legais.

É claro que há uma grande dificuldade para se tratar separadamente cada um desses fatores e o fator humano; no entanto as análises específicas são importantes, porque é a partir delas que se pode estabelecer se existe, ou não, compatibilidade entre objetivos-tecnologia, objetivos-tecnologia-estrutura, objetivos-ambiente-tecnologia e objetivos-tecnologia-ambiente-estrutura.

Chegamos, então, ao fator humano como ângulo de visão unificador, de onde melhor se percebe o entrelaçamento dos demais fatores. Tal percepção, porém, só é possível a partir de uma abordagem genética, a qual permite que a estrutura estudada ganhe significado, em função de suas mudanças no tempo e dos sujeitos que a operaram.

Em resumo, aquilo que se costuma considerar como simples atividade técnica, rotineira e praticamente asséptica, qual seja traçar um organograma, na verdade encontra-se cercada de dificuldades se quisermos ir além, buscando compreender e, identificando a gênese dos

fatos, esboçar tentativas de explicação para a estrutura que se tem — e esta, sem dúvida, envolve muito mais que documentos legais.

No caso do estudo que desenvolvi sobre a SME de São Paulo, os resultados identificaram vínculos estreitos entre “burocratas de carreira” e “políticos profissionais”. Demonstrou uma marcante divisão interna tácita em “feudos” (termo que surgiu por diversas vezes nas entrevistas), o que configurava uma “descentralização política” informal, anterior ao Decreto nº 15.002/78, da PMSP, que estabeleceu formalmente uma descentralização administrativa, com a criação de Delegacias Regionais de Ensino (DREM).

No entanto, ao analisar essa “descentralização”, constatei que ocorrera de fato “descentralização”. Segundo Delorenzo Neto, “a desconcentração se situa no quadro da própria centralização. Consiste em aumentar os poderes ou atribuições de representantes locais do poder-central, a fim de descongestionar esse poder”.

Dessa forma, visto pelo lado da escola o controle tornara-se mais acentuado, porque mais próximo. Considerando a situação pelo lado dos órgãos centrais da SME, tornava-se maior o campo de manobra, no âmbito das práticas políticas clientelistas.

Entre as cinco Delegacias de Ensino que se estabeleceram naquela época havia uma grande heterogeneidade, até porque foram legalmente implantadas, funcionando efetivamente durante quase um ano, antes de receberem regulamentação pelo Decreto nº 477/79 da PMSP.

Ao longo do processo de entrevistas, solicitei aos sujeitos da pesquisa que relatassem suas histórias de vida e como aí se inseriam suas vivências profissionais. Foi interessante observar a passagem de um relato “objetivo” e frio, para narrativas inflamadas, trazendo a marca do envolvimento e dos embates na prática cotidiana.

Transcrevo, a seguir, trecho de minha dissertação, porque sintetiza a análise que ali empreendi, no que interessa a este trabalho:

Ao tratarmos do Fator Humano na Secretaria Municipal de Educação, identificamos o fenômeno de uma acentuada ligação entre as histórias de vida e de profissão daqueles que hoje ocupam cargos centrais na estrutura organizacional.

Tendo iniciado suas carreiras muito jovens, exatamente em um momento de embates políticos, essas pessoas habituaram-se a “sentir” o Ensino Municipal como parte fundamental de suas vidas, ou, nas palavras de um Delegado:

“— Não sei se o envolvimento afetivo que temos com a Rede não é negativo, pensamos que somos donos de tudo isso. Acho que precisamos ‘pendurar a chuteira’ e dar chance para esses novos que estão por aí.”

Justamente esse sentimento de posse, levou, ao longo dos anos, a determinadas atitudes que visavam barrar o elemento novo, sob alegação de inexperiência. Porque sentiam-se “donos”, acabaram por favorecer a formação de “aspirantes a substitutos”, preocupados com a sucessão nos “feudos”.

Assim, ouvimos com muita frequência a afirmação de que o ensino somente poderá melhorar quando se aposentarem estes e/ou aqueles. Não compartilhamos da mesma crença. Acreditamos que, em termos de contribuição, essas pessoas têm a oferecer o conhecimento adquirido ao longo dos anos, os percalços todos que tiveram que vencer, e, mesmo, constituem-se em fontes de toda a história recente do Ensino Municipal.

Há, é claro, a necessidade de que se possa ver, sentados em uma mesma mesa de trabalho, o elemento antigo e o novo, pois cabe a cada um desempenhar papéis diferentes na tarefa de constituir a Rede Municipal de Ensino naquilo que é sua função original: instituição prestadora de serviços públicos, voltada para o melhor atendimento possível das necessidades desse público, na área da Educação.

Além disso, parece que um pouco mais de participação na elaboração de leis, que espelhem projetos realmente ligados a todos os que militam na Secretaria Municipal de Educação, evitaria situações como a descrita por Millôr Fernandes:

“Esses, sim, amigos, os verdadeiros e elegantes ‘godfathers’ do nosso ‘piccolomondo’. Portanto, por que temer os fora-da-lei? No Brasil, temos que temer é os que estão acima da lei, ou melhor, os que, quando a lei não lhes serve, fazem outra.”

E aí que se dá a “erupção”, a partir do “ponto sensível” onde análises assépticas mostram-se despidas de sentido, para transformarem-se em “exercícios” — interessantes (quem sabe?) para aqueles que os empreendem, mas ociosos, inócuos e às vezes até nocivos para os que sofrerão suas conseqüências. Portanto, aqui também é preciso diversificar, entendendo que há o momento de análise para quem é “de fora”, e o momento de análise/decisão/envolvimento para aqueles que estão no “front” — momentos que encontram sua confluência no plano ético.

Movimentos e direções

*“E a espiral em cada coisa seu
vibrar difunde em giros: um mover
que não repousa.”*

(Octavio Paz/ Haroldo de Campos)

A implantação de um “sistema integrado de educação” eficiente inclui a necessidade imperiosa de que se processem reformas administrativas,

que não só atinjam o velho sonho de “enxugar” a máquina administrativa, mas também, e principalmente, transformem todo seu “modus operandi”.

A administração pública no Brasil, de forma geral, tem sido marcada por uma orientação na qual o usuário é o “fim da linha”, enquanto reina soberana a máquina burocrática como um fim em si mesma. É preciso inverter essa relação, na prática e não só no discurso, colocando no centro do processo o usuário e a prestação de serviços, neste caso educacionais, de boa qualidade.

Ora, para se atingir esse fim, é necessário haver uma concentração de esforços, em um movimento que se amplie e cresça — e daí a imagem da “espiral”, na epígrafe acima.

Se temos muitas tarefas — e a nova LDB e os Planos de Educação nos diferentes níveis são as mais urgentes — temos igualmente muitos problemas a vencer.

Em primeiro lugar, sair da lógica que considera o povo apenas de forma reativa e os vícios da política partidária brasileira como eternos. Sair dessa lógica, porém, significa agir desde já num sentido emancipatório, tanto dentro das grandes lutas sociais, quanto no jogo do cotidiano. Como lembra Felix Guattari, “a democracia talvez se expresse a nível das grandes organizações políticas e sociais; mas ela só se consolida, só ganha consistência, se existir, no nível da subjetividade dos indivíduos e dos grupos, em todos esses níveis moleculares, novas atitudes, novas sensibilidades, novas práxis, que impeçam a volta de velhas estruturas”.

Nesse sentido as ações desenvolvidas em nível de municípios representam um espaço privilegiado. Afora a questão das grandes metrópoles, onde o nível da qualidade de vida tem caído vertiginosamente, cidades com número menor de habitantes podem representar oportunidades de novas práticas. Ali se trabalha não com “usuários”, mas com João, Maria, Pedro, José, Leonor. Conhecer as histórias de cada um para melhor atendê-los é papel da agência educacional; cobrar um bom atendimento é papel desses sujeitos com nome, fazedores de História com tanto a aprender sobre esse papel.

Aí, então, chegamos no ponto crucial: quem frequenta a escola não faz só isso. Está lá e está no mundo, na vida que se traduz em trabalho, esporte, religião, música etc. A escola pode se constituir, então, num centro da vida da comunidade.

Enquanto bem público, a escola comporta ser gerida por educadores e comunidade conjuntamente, não como uma solução “participacioneira”, mas cada qual com atribuições bem definidas. Se a escola é um aparelho social, que fique disponível para a sociedade.

Dessa forma, tanto a LDB quanto os Planos de Educação deverão incluir a criação de conselhos comunitários, eleitos, presentes tanto na estrutura da escola, quanto de governo. Conselho Federal e Conselhos Estaduais de Educação *precisam* sair das mãos do Poder Executivo, para passarem a representar o que diz seu nome — *conselho*. Que existam, sim, os representantes dos governantes, porém ao lado de representantes do magistério e da população. Além disso, que percam seu caráter sobretudo burocrático, voltando-se efetivamente para as questões educacionais.

Contudo, a contribuição maior dos municípios, nesses novos tempos que teremos pela frente, encontra-se na capacidade de mobilização. Enquanto a educação como um todo — e não só a escola — não for revalorizada, não se alcançará mudança significativa.

Tal revalorização *exige* o movimento em espiral que poderá partir da escola e seus profissionais para ir muito além, abarcando entidades da sociedade civil, organizadas em nível local, e uma estratégia de somar esforços com outras áreas, especialmente saúde e cultura. Nesse movimento, não só se poderá viabilizar melhores condições de trabalho para todos os que militam na escola, como também sustentação política àqueles que o desencadearem, visando continuidade de trabalho.

Dessa forma, se nos últimos períodos de governo “transparência” era a palavra-chave para governantes demonstrarem sua consideração para com a população, urge, agora que se encontre, a partir dos agentes políticos e do magistério, a viabilização de uma indispensável *agilidade administrativa* aliada a uma saudável *permeabilidade organizacional*. Se aquela é uma reivindicação antiga, esta representa a oportunidade de abertura da escola para envolvimento com outras instituições, numa perspectiva de somar esforços, a partir dos objetivos em comum que tenham entre si. Um ótimo “treino” será, sem dúvida, o momento de elaboração dos Planos de Educação nos diversos níveis — e não há que se começar a partir “de cima” ou “de baixo”, mas ao mesmo tempo, de maneira integrada, permeável de fato também na “verticalidade” dos níveis de governo.

Para que não se percam, contudo, esses conceitos como pouco mais de palavrório acrescido a nosso já saturado folclore político, há que se conquistar uma nova atitude, de ordem moral-existencial, onde o imperativo seja dado pelo futuro, cuja construção não mais podemos postergar e que personifica em cada aluno, pelo qual temos todos — cada um de nós, cidadãos, professores, cada escola, cada dirigente, cada órgão governamental — *responsabilidade pessoal e intransferível*, da qual prestaremos contas à História.

Roseli Fischmann é professora da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.