

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH

ESCOLA DE EDUCAÇÃO – PEDAGOGIA

MARILENE FERREIRA DA SILVA PASSOS

**Gestão Da Escola Pública:**

 **Desafios e impasses para a consolidação de uma Gestão Democrática Participativa na Escola**

Orientadora Profª Doutora Sandra Albernaz de Medeiros.

Rio de Janeiro

2016

MARILENE FERREIRA DA SILVA PASSOS

**Gestão Da Escola Pública:**

 **Desafios e impasses para a consolidação de uma Gestão Democrática Participativa na Escola**

Monografia elaborada pela aluna Marilene Ferreira da Silva Passos como requisito para a conclusão do Curso de graduação de Pedagogia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro sob a orientação da Profª Drª Sandra Albernaz de Medeiros.

Orientadora Profª Doutora Sandra Albernaz de Medeiros.

Rio de Janeiro

2016

MARILENE FERREIRA DA SILVA PASSOS

**Gestão Da Escola Pública:**

 **Desafios e impasses para a consolidação de uma Gestão Democrática Participativa na Escola**

Monografia elaborada pela aluna Marilene Ferreira da Silva Passos como requisito para a conclusão do Curso de graduação de Pedagogia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro sob a orientação da Profª Drª Sandra Albernaz de Medeiros.

Aprovado em \_\_/\_\_/\_\_

BANCA EXAMINADORA

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof.ª Dr.ª Sandra Albernaz de Medeiros

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof.ª Dr.ª Elisangela da Silva Bernado

**DEDICATÓRIA**

Dedico esta Monografia ao meu marido Rubens companheiro há 26 anos, que esteve ao meu lado durante toda a caminhada do curso de Pedagogia, me apoiando e me incentivando a continuar, mesmo nos momentos que eu acreditava que não daria certo e pensado em desistir.

.

**AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

A meu marido, Rubens companheiro de todos os momentos e minhas filhas que compreenderam e me animaram nos momentos difíceis deste trabalho.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo durante toda minha vida.

A minha orientadora professora Tânia Mara Tavares da Silva (in memoriam), que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos professores do curso de graduação em Pedagogia.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

**RESUMO**

Este trabalho analisa as questões políticas e pedagógicas que permeiam a Gestão democrática Participativa de uma Escola Municipal de Nova Iguaçu/RJ. A gestão democrática tem sido alvo de grandes debates, principalmente na escola pública que, muitas das vezes, tem em seu interior uma gestão pautada no conservadorismo e tradicionalismo.

Dessa forma, entender que a gestão participativa significa integração das ações pedagógicas e responsabilidades coletivas, de todos, pelos resultados da escola, da qualidade do ensino e da educação e formação dos alunos.

Avaliar o processo de uma gestão democrática na escola é perceber o quanto é importante que ela ocorra por etapas, que o ambiente de trabalho seja favorável a essas inovações, que as pessoas estejam preparadas e motivadas, que se envolvam e participem direta ou indiretamente desse processo.

Palavras-chave: Gestão Democrática Participativa, Comunidade Escolar, Educação.

**SUMÁRIO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Introdução------------------------------------------------------------------------** | **8** |
| **1** | **Espaço e a gestão, professor e comunidade-------------------------** | **10** |
| **1.1** | **Descrição da escola----------------------------------------------------------** | **10** |
| **1.2** | **Proposta Pedagógica--------------------------------------------------------** | **12** |
| **1.3** | **Que são os atores?-----------------------------------------------------------** | **14** |
| **1.4** | **Comunidade--------------------------------------------------------------------** | **14** |
| **2** | **Vivendo a gestão: Desafios, conquista e impasses---------------** | **16** |
| **2.1** | **Onde tudo começou... --------------------------------------------------** | **16** |
| **2.2** | **Enfrentando os desafios cotidianos------------------------------------** | **18** |
| **2.3** | **Novas concepções e novas práticas-----------------------------------** | **25** |
| **3** | **Construção teórica da gestão democrática---------------------------** | **27** |
| **3.1** | **Breve histórico-----------------------------------------------------------------** | **27** |
| **3.2** | **Administração escolar/ Gestão escolar--------------------------------** | **29** |
| **3.3** | **Gestão democrática Participativa----------------------------------------** | **34** |
|  | **Considerações Finais--------------------------------------------------------** | **45** |
|  | **Referências Bibliográficas-------------------------------------------------** | **46** |

**INTRODUÇÃO**

A preocupação de uma escola democrática surgiu com a Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar. Nesse sentido, o papel da escola é de contribuir para o pleno desenvolvimento da pessoa, através da construção de um local onde todos sejam acolhidos e tenham sucesso.

Assim o presente trabalho discute sobre o tema “A gestão Democrática na Escola”. O tema é amplo e delimitou-se ao seguinte assunto: Gestão da Escola Pública: Desafios e impasses para a consolidação de uma gestão democrática e participativa na escola. O problema central foi reportado as seguintes questões:

De que forma a escola pode desenvolver ações que caracterizem uma gestão democrática? Quais os instrumentos necessários para a implantação de uma gestão democrática? Até que ponto o gestor escolar pode influenciar o cotidiano da escola, tornando-o num ambiente participativo e democrático?

Este estudo tem como objetivos refletir sobre a importância do papel do gestor no cotidiano escolar, apresentar principais conceitos sobre Gestão Democrática Participativa, analisar através da minha experiência enquanto gestora de uma Escola Municipal de Nova Iguaçu, os desafios e impasses de como tornar o cotidiano escolar num ambiente democrático e participativo.

O primeiro capítulo apresenta a organização da escola, o espaço escolar e a gestão, professores e comunidade, na forma como essa relação se apresentava no dia a dia da escola.

O segundo capítulo apresenta a minha experiência como gestora em uma escola municipal de Nova Iguaçu, uma reflexão da vivência dessa gestão: desafios, conquistas e impasses vividos para uma efetiva gestão democrática e participativa dentro do ambiente escolar.

O terceiro capítulo apresenta a construção teórica da gestão democrática participativa, a figura do gestor e o seu papel na construção dos coletivos e propõe uma reflexão sobre os aspectos legais que garantem sua efetivação no ambiente escolar.

O gestor que continua tendo no ambiente escolar um papel importante vislumbra também a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos no ambiente escolar, para que as metas sejam cumpridas, e conscientizar toda comunidade escolar da importância da contribuição individual para a qualidade de um todo. A esta nova realidade cabe ao gestor desenvolver algumas competências relacionadas ao aprendizado no pensar ao longo prazo, trabalhar com as diferenças e saber mediar conflitos com foco na formação de lideranças escolares em prol de uma direção democrática visando o sucesso do aluno.

O dia a dia de uma Unidade Escolar é composto por vários fatores e atores. A construção da Gestão Democrática é presente em nossa realidade e traz muitos desafios. É possível transformarmos o cotidiano escolar num ambiente democrático e participativo, através de ações, onde todos os elementos envolvidos nesta luta contribuam tornando realidade esse desejo que todos acreditam ser possível.

Uma gestão democrática não se constrói apenas pela prática, ela também necessita de um embasamento teórico, para que os atores envolvidos compreendam a dinâmica deste processo fazendo seu acompanhamento constante, para que possa ajudá-lo de acordo com as necessidades que forem surgindo.

Dessa forma, entender que a gestão participativa significa integração das ações pedagógicas e responsabilidades coletivas, de todos, pelos resultados da escola, da qualidade de ensino e da educação/formação dos alunos. E falar de gestão, não é tão somente gerir os recursos, coordenar funcionários e assegurar o cumprimento dos dias letivos, mas uma gestão integrada à esfera pedagógica.

Portanto, analisaremos sob a luz das recentes discussões as novas demandas da gestão escolar, o papel do gestor frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão democrática e participativa na escola que serão apresentados.

**1 Espaço escolar e a gestão, professor e comunidade**

**1.1 Descrição da escola**

A Escola Municipal X, foi criada pela Lei nº 3179 de 22 de fevereiro de 2001. A escola está inserida em um bairro no Município de Nova Iguaçu, que anteriormente era um Distrito que englobava importantes sítios históricos da região da baixada fluminense, como a Fazenda São Bernardino e as ruínas da antiga vila e cidade de Nossa Senhora da Piedade do Iguaçu (Torre Sineira da Igreja de Nossa Senhora da Piedade, Cemitério de Nossa Senhora do Rosário e Porto de Iguaçu) e a Reserva Biológica de Tinguá.

A escola funciona de 7h da manhã até às 22h, seus turnos distribuídos entre manhã, tarde e noite. No turno da manhã e tarde funcionam a Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II e o Programa Mais Educação com os oficinas de letramento, informática, esporte, dança e capoeira atendendo os alunos em seu contraturno. No turno da noite funciona o EJA ( Educação de Jovens e Adultos) com o primeiro segmento que abrange as turmas de I a IV fase e com o segundo segmento que abrange as turmas de V a IX fase.

A escola possui em torno de mil alunos distribuídos na Educação Infantil e Ensino Fundamental e EJA (Educação de jovens e adultos). O corpo discente é formado por moradores do bairro com poucas opções de lazer e parte dos alunos é carente e inscrito no Programa Bolsa Família. Os responsáveis têm trabalhos diversos: são caseiros dos sítios das comunidades nos arredores de Tinguá, trabalhadores autônomos como diaristas, faxineiros, pedreiros, sendo que boa parte trabalham em empresas e casa de famílias na Cidade do Rio de Janeiro e em sua grande maioria, só retornam no final de semana para casa ficando os filhos sob a responsabilidade de algum familiar. Há na escola, crianças e adolescentes que estão em abrigos como a Fundação Santa Bárbara, que recebem órfãos e também crianças cujos pais perderam a guarda além de jovens que estão privados de liberdade e encontram-se internos na Casa da Criança.

No quadro abaixo podemos verificar a distribuição de alunos da Unidade Escolar, que recebem bolsa família, os que são do Abrigo, e dos pais que trabalham dentro e fora do Município de Nova Iguaçu.

A maior parte dos alunos mora próximo à escola. Porém, por conta das dificuldades na distribuição de vagas pelo Município de Nova Iguaçu a escola vem recebendo alunos de bairros mais distantes da escola como: Tinguá, Miguel Couto, Corumbá, Santa Rita e Adrianópolis o que faz com que a Unidade Escolar comece a ter muitos problemas relativos à frequência dos alunos.

A Escola Municipal X encontra-se situada em uma das principais vias do bairro, em região bem movimentada e com comércio local abundante, Posto de Saúde e com várias linhas de ônibus que ligam o bairro ao Centro de Nova Iguaçu e ao Centro da Cidade do Rio de Janeiro. O prédio da Unidade Escolar possui quatro andares, porém sua estrutura apresenta espaços que não são funcionais, devido ao pouco espaço delimitado para as atividades pedagógicas e administrativas. Em cada andar há banheiros para os alunos, porém três foram desativados no ano de 2007, por problemas de infiltrações e até hoje não ocorreram obras de reestruturação pela Prefeitura, os alunos precisam se deslocar entre os andares para utilizar o único banheiro que funciona no térreo. Este deslocamento faz com que tenhamos problemas disciplinares dos discentes, devido ao constante fluxo de alunos para utilizarem o banheiro e não temos em nosso quadro escolar, quantitativo de funcionários para desempenhar a função de inspetor a fim de zelar pelos discentes. . As salas de aula não possuem os mesmos tamanhos, as dos três andares são grandes, porém as do térreo não possuem metragem dentro dos padrões específicos, com pouca ventilação natural, pois não possuem janelas, que se torna insuportável no verão por conta do calor e, mesmo com ventiladores, não há solução para o problema. As salas dos demais andares são amplas, porém tornam-se perigosas para os alunos, pois como não há grades nas janelas e nos corredores sempre há o risco constante de algum aluno correr perigo ao se pendurar nelas. .

A escola encontra-se em más condições, em sua estrutura apresentando problemas na sua rede elétrica o que ocasiona constantes quedas de luz nos horários de aula. As reformas efetuadas nos últimos sete anos foram realizadas com recursos do Governo Federal através das verbas do Programa de Dinheiro Direto na Escola- (PDDE). Devido à escola estar funcionando e um prédio alugado, há dificuldades e muita burocracia para que seja efetuada a sua ampliação e obras necessárias na estrutura do prédio por parte da Prefeitura deste município.

A escola possui 11 salas de aula, um refeitório, um pequeno pátio interno e uma quadra que são descobertos. Alguns espaços existentes foram adaptados, os que os torna pouco funcionais como o laboratório de informática, sala de recursos, sala de leitura, secretaria e sala dos professores. Mesmo atendendo a uma turma de educação infantil, a escola não apresenta espaços adequados para atender a esta clientela, e devido ao seu espaço externo mal aproveitado, não tivemos condições de colocar um parquinho para eles. No caso da educação de jovens e adultos, a falta de inspetores nos corredores tem causado ainda mais transtornos à escola, devido ao comportamento de alguns jovens, o que já ocasionou a chamada da Polícia Militar para resolver o problema.

* 1. **Proposta Pedagógica**

O planejamento está presente em quase todas as ações da Unidade Escolar, pois ele norteia nossas ações no dia-a-dia e em uma unidade escolar será responsável por nortear todas as ações para realização das atividades, portanto imprescindível também na atividade docente.

O planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino, sendo um meio para se programar as ações docentes, mas é também um momento de pesquisa e reflexão intimamente ligado à avaliação.

Entendemos que, montar um planejamento compromissado com o projeto político pedagógico e a proposta curricular é o caminho para dar sentido às aulas. Além de adaptar o currículo às circunstâncias e à realidade locais, planejar é organizar e dimensionar atividades que garantam que todos avancem e coordenar os recursos existentes e o tempo disponível.

Durante seis anos, o planejamento foi desenvolvido por mim, na Direção juntamente com os professores, pois não havia na equipe técnico-pedagógica a presença do Orientador Pedagógico, que tem a função de planejar e acompanhar o planejamento junto aos professores.

A grande dificuldade em acompanhar o planejamento e traçar novas rotas, caso seja necessário, é devido ao calendário escolar do Município por não contemplar de maneira satisfatoriamente as reuniões pedagógicas, o que prejudica o tempo disponível para formação dos professores, encontros para troca de informação e avaliação do que foi proposto no Projeto Político Pedagógico. Este fato gera muita reclamação entre professores e toda equipe técnico pedagógica.

Desde o ano de 2003, foi adotado pela Prefeitura de Nova Iguaçu o modelo educacional proposto por Perrenoud, (2000) baseado num ciclo de avaliação de três anos, ou seja, em vez de um ano, a criança tem três anos para desenvolver as competências estabelecidas para aquela faixa etária. Assim, segundo o sociólogo, o aluno tem muito mais chances de não ser reprovado, já que tem mais tempo para amadurecer e aprender. Porém, a falta de um acompanhamento da Secretaria de Educação e a falta de profissionais dentro das unidades para acompanhar este processo faz com que modelo adotado pela Prefeitura não esteja alcançando o objetivo proposto, e estamos chegando ao terceiro ano do ciclo com muitas crianças, que ainda não estão alfabetizadas gerando um ciclo de reprovações no quarto e quinto ano do ensino fundamental.

As avaliações de larga escala causam grande preocupação para nossa equipe, pois desde o ano de dois e mil e nove, a escola vem encontrando dificuldades em atingir a meta proposta pelo MEC em relação ao índice do IDEB, apesar de todo esforço da equipe técnico-pedagógica e dos professores, ainda temos muitos problemas envolvendo as questões de defasagem série-idade, reprovações e evasão escolar que influenciam na aprendizagem dos alunos.

 Ano após ano estamos vivendo na rede de Nova Iguaçu, um constante desafio de alfabetizar os alunos até o terceiro ano, porém sem grandes avanços estamos no decorrer dos anos acumulando um grande número de alunos retidos nesta série ou que vão avançando para outras séries sem saber ler e escrever.

* 1. **Quem são os atores?**

A equipe técnico-pedagógica abrange: 1 direção geral, 1 diretora-adjunta, 3 auxiliares administrativos, 2 Orientadores Pedagógicos, 2 Orientadores Educacionais e de 52 professores. Trabalham ainda nesta escola 4 porteiros, 5 funcionários que fazem a merenda e 8 auxiliares de limpeza.

O corpo docente em sua grande maioria tem Pós-graduação, três possuem Mestrado e um Doutorado. Poucos estão ainda em processo do seu primeiro curso universitário. A maioria possui matrícula em outro município o que causa problemas de cumprimento do horário.

Há entre os docentes problemas na relação interpessoal, apresentando certos tipos de competição, que por diversas vezes dificultam o desenvolvimento do trabalho no coletivo.

A equipe técnica pedagógica não está completa e como o Município não faz concurso público para prover esses profissionais muita das Unidades Escolares encontram dificuldades de planejamento, acompanhamento junto professores, desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico acarretando dificuldades no processo pedagógico da unidade escolar.

Alguns setores apresentam funcionários de empresas terceirizadas como: limpeza, merendeiras e porteiros. Os porteiros são indicados pelos vereadores, o que causa certos transtornos à escola, pois os funcionários indicados acreditam possuir algum privilégio e normalmente não cumprem a carga horária, se ausentam do trabalho sem aviso prévio e apresentam dificuldades em acatar as ordens pré- estabelecidas.

* 1. **Comunidade**

A comunidade escolar está inserida em bairro que apresenta vários problemas como: saneamento, atendimento médico, lazer, programas culturais, escolas, dentre outros. E por diversas ocasiões a escola precisou intervir junto às famílias e serviço social do CRAS (Centro de Referência da Assistência Social), para que houvesse um atendimento mais rápido para os alunos de nossa Unidade Escolar, porém nem sempre obtivemos resultados satisfatórios devido à falta de especialistas no único posto de saúde do bairro.

A escola tem dificuldade em fazer com que os pais e responsáveis se aproximem da escola e precisamos sempre ao início de todo ano letivo percorrer o caminho de conscientização da importância do estudo, do acompanhamento dos pais da vida escolar dos seus filhos. As chamadas para reuniões escolares nem sempre são atendidas e quando recebemos um público maior, quando vinculamos essas ações à aplicação de faltas que serão prejudiciais aos alunos que são atendidos pela Bolsa Família.

Este olhar dos pais aos poucos vem mudando de maneira lenta e gradual, já conseguimos com que os pais compareçam nas feiras de ciências e festividades promovidas pela escola para prestigiar a apresentação de seus filhos. Ainda não é o suficiente, porém tem melhorado a relação escola/comunidade. Devido à mobilização em toda rede escolar do município, quanto ao monitoramento das faltas dos alunos tem sido de fundamental importância para argumentar com os pais a assumirem o compromisso de acompanhar a frequência dos filhos e de informar à escola sempre que eles tiverem que se ausentar, porém ainda vemos que a preocupação dos responsáveis com a falta dos filhos na escola se dá pelo medo de perder os valores que recebem do bolsa-família.

1. **Vivendo a gestão: Desafios, conquistas e impasses**

**2.1 Onde tudo começou...**

Fui gestora da Escola X, no Município de Nova Iguaçu no período de novembro de dois mil e oito (2008) a setembro de dois mil e quinze (2015), com a carga horária de 40h semanais. Os meus horários sempre foram acordados com a diretora adjunta, e em nossa divisão nos turnos eu ficava no matutino e vespertino, e no noturno sempre que necessário.

Entrei no município de Nova Iguaçu em dois mil e três (2003), como professora do primeiro segmento. Eu estava no oitavo mês de gravidez da minha segunda filha, e assumi uma turma de terceira etapa onde havia muitos alunos que não eram alfabetizados. Devido ao tempo de gravidez que me encontrava, saí de licença maternidade e não fiquei muito tempo com a turma. Quando retornei foi muito difícil desenvolver um bom trabalho com a turma, os alunos foram divididos em várias turmas, o que trouxe muitos prejuízos de aprendizagem e comportamento.

Neste período, os diretores eram escolhidos por indicações políticas. Onde os interesses partidários estavam acima das necessidades da comunidade escolar. Eles eram conduzidos aos cargos com trajetórias desconhecidas ocupando parte do seu tempo de trabalho em controlar o trabalho desenvolvido por seus subordinados. A partir do ano de dois e cinco, uma nova política foi instaurada e iniciou-se a escolha de direção escolar através de eleição pela comunidade escolar.

Com este novo olhar, vimos nascer em Nova Iguaçu uma gestão na Secretaria de Educação preocupada em dar novos rumos à educação do município. Em dois mil e seis é implantado o Bairro Escola, que tinha como ideal as Cidades Educadoras onde a cidade se tornaria um espaço educativo-cultural. Nesta novo olhar de educação, educandos iriam se interagir nos múltiplos espaços que o bairro oferecia, “tudo é escola”, se alcança a educação integral levando a formação do educando, futuros cidadãos, para fora dos muros da escola e forjando um compromisso de todos com ela. O Programa Bairro Escola então se fortalece com ações educativas formais e não-formais, como também de vivências informais, que através destes buscava superar os problemas sociais e educacionais que contribuem para a manutenção ou aumento das desigualdades. Neste sentido, o processo educativo deveria ser estendido para além das atividades escolares tradicionais e dos muros da escola. As atividades extracurriculares eram desempenhadas por estagiários nos espaços através de parcerias com a comunidade (clubes, igrejas e outras instituições sociais) no entorno das escolas.

A direção da escola me convidou a desempenhar a função de Coordenadora de Aprendizagem e acabei fazendo um “estágio” de como seria organizar uma escola. Neste período com toda a propaganda que envolvia o início deste programa na escola e os benefícios que traria a educação do alunado, a procura foi quase integral por parte dos responsáveis dos alunos matriculados no horário regular. Foram formadas dezesseis turmas com até de vinte e cinco alunos com uma carga horária de nove horas por dia na escola. Onde deslocávamos os alunos para os parceiros da escola: Igreja Evangélica, Associação de moradores de Vila de Cava e um quintal de um responsável de uma aluna de nossa Unidade Escolar. Dentre as minhas funções de Coordenadora de Aprendizagem a primordial era de preparar e acompanhar o desenvolvimento de atividades nas turmas em articulação com os estagiários. Devido ao número de alunos que eram mantidos neste espaço, tornava-se necessária a minha permanência para organizar e resolver as necessidades que ocorriam no nosso dia a dia.

Este Programa não foi um sucesso em sua totalidade, pela resistência dos professores e alguns diretores, que viam imposição da Secretaria de Educação em sua implantação.

 Particularmente sofri esses reversos por parte de alguns professores, funcionários e parte da equipe técnico-pedagógica da escola, que reclamavam do barulho que os alunos faziam, quando estavam nas atividades de contraturno dentro da Unidade Escolar, e quando chegavam à escola no seu retorno dos parceiros, para fazer as refeições. As professoras do segundo turno (à tarde) reclamavam também sobre os alunos que faziam as atividades do Bairro Escola pela manhã e iriam para as atividades do horário regular à tarde. A reclamação girava em torno do baixo rendimento dos alunos na aula, que as professoras atribuíam ao cansaço deles ficarem no horário integral.

Havia uma separação entre os alunos que eram do horário regular para os que eram do Bairro Escola, como se não fossem alunos da mesma escola. O que causava certos desconfortos entre os professores, equipe técnico pedagógica, com aqueles que efetivamente estavam diretamente na equipe do Bairro Escola.

 A má administração por parte do Comitê Gestor do Programa Bairro Escola, falta de estrutura das Unidades Escolares, dificuldade de encontrar parceiros no entorno da escola, falta de professores e equipe técnico pedagógico nas unidades escolares resultaram no fracasso deste programa, que formaram lacunas irreversíveis na formação do discente.

**2.2. Enfrentando os desafios cotidianos**

 Em outubro de 2008, a gestora da Unidade escolar, pediu afastamento do cargo e a escola passou por graves problemas administrativos e pedagógicos, pois estava sem verba e sem (uma) gestor(a) que resolvesse os problemas pontuais da Unidade. A nova eleição democrática para direção de escola ocorreria em março de 2009, porém a escola necessitava de um novo gestor que pudesse dar prosseguimento a sua administração. Diante do agravamento da situação na escola o então Secretário de Educação Jailson de Souza e Silva foi à escola no dia vinte e sete de novembro de dois mil e oito e promoveu uma eleição entre os profissionais da Unidade Escolar para a escolha de uma nova gestão. Em um dia dormi professora de uma turma do quinto ano com quarenta alunos, e no outro dia acordei diretora de uma unidade escolar com média de mil alunos, e a responsabilidade de gerir as partes administrativa e pedagógica desta escola.

A grande dificuldade que encontrei ao tornar-me gestora de uma escola foi a falta de uma formação mínima, por parte da Secretaria de Educação, sobre como lidar com as demandas na escola. Aprender com a prática nem sempre é um relacionamento de alegrias e, por diversas vezes, me questionei sobre a minha capacidade em estar na direção escolar. Como atender todas as demandas da escola sem ter uma formação que o cargo exige? Como gerir os recursos provenientes do governo federal sem ter uma formação na área de contabilidade? Eram tantos documentos a ser respondidos à Secretaria de Educação, juntamente com os afazeres diários da escola que fizeram naquele momento fazer semanalmente mais de 40 horas semanais.

Ao iniciar a gestão escolar, de acordo com o art 23º do Regimento Escolar deste município, o diretor assume as responsabilidades de gerir os recursos da escola, gerir pessoal, gerir os assuntos pontuais, acompanhar o processo pedagógico e favorecer a implementação de estratégias pedagógicas para a melhoria da aprendizagem dos alunos, formação dos professores, zelar pelo patrimônio, dentre outras funções. Como lidar com todas essas demandas, quando a Unidade Escolar não tem a sua base completa de funcionários técnicos pedagógicos e administrativos? De Professores? Não possui verba? O prédio estar em péssimas condições de uso?

Desde que assumi a direção escolar, nunca trabalhei com uma equipe pedagógica completa o que sempre ocasionou para mim o acúmulo de funções. Por diversas vezes tive que acumular a função de diretor, assumir a regência de turma devido à falta de professores (no Município não temos professores substitutos para suprir esta falta), a função de orientador pedagógico para auxiliar os professores, orientador educacional auxiliando alunos e pais, coordenador de turno para dar entrada e saída dos turnos, gerir os recursos, responder às demandas da Secretaria de Educação, da Unidade Escolar, dentre outras. Diante de inúmeras demandas, eu não conseguia ver em minha prática, onde começavam as atividades administrativas e onde terminavam as pedagógicas e vice-versa.

Aos poucos, a adaptação ao novo cargo e suas peculiaridades percebi que, tornava-se sem sentido separar o que era definido como administrativo com o que era pedagógico. O que era administrativo? O que era pedagógico? Uma vez que todas as ações e atividades que dão subsídios e sustentação da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si. Essas questões envolviam situações como o fato de: o professor não chegar na hora ou faltar, os profissionais da merenda e da limpeza descontentes por trabalharem sem pagamento do seu salário, falta de gás para fazer a merenda, não ter uma iluminação adequada na sala de aula, não ter material, as relações sociais desenvolvidas na escola, não ter uma comunidade atuante....

Então as dúvidas, e o desespero vieram... Como fazer acontecer uma gestão democrática e participativa na unidade escolar? E percebi que isso seria o meu maior desafio e desapontamento nos anos que sucederam a minha gestão. Pois, de todos os problemas que tive que solucionar, desde uma torneira quebrada a gerir os recursos da escola, nada foi mais difícil que gerir os funcionários da escola. No início do meu mandato acreditei que por ter sido conduzida ao cargo por aqueles que eram meus pares, minha administração seria mais “fácil”. Porém, mesmo já conhecendo a comunidade escolar tive desafios a superar, principalmente os que eram ligados a questões particulares. Pois, no início parece que por ansiedade em definir sua posição, as pessoas tomavam decisões individuais a fim de solucionar o seu problema e vinham me comunicar. Eu ouvi frases como “Só posso trabalhar três dias na semana”; “Eu quero ser colocada em outra função”; “Com outra diretora trabalhei em janeiro, mas não vou fazer mais isso”. Essas situações trouxeram problemas e descontentamento, por nem sempre conseguir atender às necessidades individuais para não afetar o grupo.

 Uma vez que a democracia se constrói a partir da participação e da autonomia dos indivíduos, no que diz respeito às suas ações na sociedade, esse espaço de interação social, onde diversos atores sociais trocam experiências, e têm concepções distintas sobre comportamento e valores foram diversas vezes marcados por egos inflamados, onde os valores éticos e morais nem sempre estavam sendo refletidos em suas ações e relações interpessoais. A falta de comprometimento de alguns professores e profissionais técnico-pedagógicos me levavam a pensar se eles entendiam o conceito de respeito, solidariedade, confiança, valores importantes a serem vividos, experimentados ajudando a orientar a vida no cotidiano escolar.

Foi um período onde busquei ajuda constante dos professores e funcionários da escola, e pude contar com grandes profissionais que me ajudaram em muitos momentos de crise vividos dentro da escola. Pois, independente da minha nova função procurei manter sempre um diálogo franco com todos da comunidade escolar, sabendo receber críticas e sugestões que trouxessem qualidade de ensino para nossa escola. E embora acreditasse proporcionar um ambiente na escola, onde os professores, funcionários alunos e pais pudessem ser participativos nas decisões no cotidiano escolar, não consegui criar efetivamente uma gestão democrática e participativa, e fico na dúvida se no dia a dia de uma escola isso é possível...

Muitas das vezes me questionei, se a dificuldade que tinha em lidar com o grupo estaria relacionada ao fato de, um dia ter sido parte deles dividindo atividades, sala de aula, e no outro assumir uma postura em consonância com as determinações da Secretaria de Educação, mas que nem sempre era agradável ao grupo. Em algumas situações percebia claramente a negação por parte do grupo em não tomar partido nas decisões para não se comprometer.

O meu dia a dia na gestão envolvia a participação diretamente dos diferentes segmentos no que se referia ao processo educativo dos alunos, e na maioria das vezes, enfrentei problemas referentes à conduta de professores, funcionários e alunos diante dos conflitos que ocorriam diariamente. Neste processo diário, não conseguimos encontrar mecanismos eficazes para resolução desses conflitos o que causava angústia entre todos nós, pois na maioria das vezes não se encontrava saída para corrigir situações que acabavam por prejudicar o bom andamento das questões educacionais.

Observava que apesar dos professores e funcionários procurarem solucionar os conflitos, não demonstravam possuir habilidades desenvolvidas suficientes para atender às realidades educacionais presente, principalmente no que se referia às adversidades existentes no interior da escola. Frequentemente esses conflitos eram gerados por disputas internas, autoritarismo, incompetência, descontrole emocional, injustiça, desrespeito às diferenças, comunicação distorcida, falta de motivação, dentre outros e que geram um dos maiores obstáculos pedagógicos dos dias atuais.

Por diversas vezes, deixei a parte administrativa de lado para atender esta demanda da escola que muito me afligia, mesmo sem saber ao certo como agir e tentava através do diálogo, e apesar das “broncas” entender o motivo do comportamento do aluno. Sempre falava com a equipe que os alunos que vinham da Fundação, por mais que apresentassem problemas devido à vida conturbada que tiveram desde pequenos sabíamos dos seus históricos, devido nosso contato direto com as psicólogas da Instituição, porém quantos casos tiveram na escola, de alunos “órfãos” de pais que moravam na mesma casa, mas que viviam em condições de perigo que não conhecíamos. Situações de perigo eminente que não conseguimos evitar, pois dependíamos de outras instituições como Conselho Tutelar, CRAS, para fazer um trabalho mais efetivo nas famílias, porém as iniciativas sempre esbarravam na falta de estrutura operacional dessas instituições.

Como o caso de uma família, onde várias deles já passaram e daqueles que ainda estão na escola, uma família desestruturada com vários problemas sociais que, embora saibamos, efetivamente não conseguimos fazer com os que agora são adolescentes tivessem destinos melhores do que a prostituição, drogas, roubos e várias passagens por instituições. Muitas das vezes me senti impotente por não conseguir resolver essas questões e desiludida. Pois, fatos como esse, passam ao largo da vontade política em resolver o problema.

Algumas ações que fizemos na escola deram alguns resultados positivos, mas que ainda estão longe de se dizer, que criaram soluções ou minimizaram esses problemas advindos de questões sociais de nossa Comunidade Escolar.

Em dois mil e catorze, passamos a atender os alunos do segundo segmento do 6º ao 9º ano, e com isso nossos problemas com disciplina aumentaram. Para melhor organizar a escola, devido ao problema de salas fizemos a seguinte divisão: No primeiro turno tínhamos as turmas de 1º, 3º, 5º e 6º ano e no segundo turno as turmas do infantil (crianças matriculadas com 5 anos), 2º ano e 4º ano.

 Como não tive por parte da Secretaria de Educação nenhum acompanhamento para fazer as devidas mudanças na escola, novamente com a ajuda da equipe e de outras pessoas que já tinham o segundo segmento em suas unidades escolares, conseguimos organizar a nossa escola. Não foi um processo fácil, pois a escola começou a ter uma nova demanda a qual não sabíamos como lidar, e de imediato vários conflitos aconteceram envolvendo, professores, alunos, pais e funcionários. Havia dias em que passava todo turno, no último andar resolvendo os conflitos de sala de aula, isso quando os nossos problemas não começavam no início do turno, devido à falta de professores deste segmento para dar aula, o que dificultava o andamento organizacional da escola. Os problemas ficaram mais complexos, o que exigiu mais da minha gestão tentar superá-los. E mais uma vez tive que superar minhas limitações e buscar novas formas de gestão para integrar a equipe, vencer as resistências, organizar horários, conhecer os adolescentes, pois a escola estava mudando, mas precisava ser uma mudança que não prejudicasse o nosso fazer pedagógico.

 Foram vários os conflitos que mudaram a rotina da escola, mas juntamente com a equipe fomos ao longo do ano traçando estratégias para que se pudesse chegar a uma solução e, por diversas vezes, precisamos mudar a nossa rota por ver que as ideias não estavam surtindo efeito. Porém, conseguimos melhorar essa questão, quando passamos a construir um ambiente onde os alunos se sentissem seguros para dizer o que não estava bom. O resultado foi surpreendente, mesmo com alguns conflitos a escola começou a funcionar de maneira mais harmoniosa. Os alunos passaram a não ter receio em tratar de seus conflitos em sala de aula, ou até mesmo quando ocorriam foram da escola com a direção ou com a orientadora educacional.

Apesar da minha fama de “durona” entre eles, percebia que eles viam em mim alguém que podiam contar para resolver seus problemas. Um dia achei graça de uma aluna do 6º ano que falou para mim: “Tia Marilene, você briga muito, mas você é legal, você briga conversando sobre as coisas”. A partir dali entendi que estava no caminho certo, pois lidar com adolescente faz com que nos deparemos com questões mais complexas, como: drogas, namoro, sexo e precisamos estar atentos a isso.

Relato para exemplificar, o caso de dois adolescentes do 7º ano que começaram a namorar no ano de dois mil e catorze na escola, neste período eles eram da mesma sala, porém com a nova reestruturação das turmas em dois mil e quinze, e os dois não ficaram na mesma sala. Durante o ano letivo, o menino começou a desenvolver um ciúme doentio, não querendo que a menina conversasse com outras pessoas, ficava controlando seus passos e começou a desenvolver um comportamento agressivo com ela. Por diversas vezes conversei com os dois juntos ou em separados na minha sala para tentar ajudá-los neste processo, mas chegou a um ponto em que tive que chamar os responsáveis para conversarmos sobre o assunto e encontrarmos uma melhor maneira para resolver a situação, uma vez que o menino por conta de ciúmes já havia brigado fora da escola por conta deste namoro. Infelizmente, diante da impossibilidade da mãe do aluno em cuidar desta situação junto com a escola, optou pelo caminho mais fácil, deixando o adolescente escolher ficar sem estudar. Fato que acontece, que muitas das vezes como educador não conseguimos evitar e que passados alguns anos recebemos esses alunos na EJA, sem perspectiva de vida, achando somente necessário terminar o ensino fundamental, porque conseguiu um emprego, que exige essa formação.

Como dizia Paulo Freire, “comunicar-se com os alunos é altamente positivo, contribuindo para a formação de cidadãos responsáveis e críticos”.

Como educador, devo estar constantemente advertido com relação a este respeito que implica igualmente o que devo ter por mim mesmo. ...o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros. (Freire,1996, p.59).

Diante desses conflitos, a parte pedagógica muitas vezes ficou prejudicada, e sem conseguirmos levar adiante o que foi planejado em nosso Projeto Político Pedagógico. No Município de Nova Iguaçu, no início do ano letivo a Secretaria de Educação lança um Projeto único que todas as escolas deverão contemplar na organização do seu Projeto Político Pedagógico, ou seja, cada escola deverá organizar o seu Projeto Político Pedagógico de acordo com a sua realidade da comunidade escolar, porém todas as Unidades escolares deverão contemplar o que foi determinado pela Secretaria de Educação. O que muitas das vezes causa estranhamentos, pois temos que adequar o Projeto da escola com o projeto determinado pela Secretaria de Educação.

Outro ponto a destacar na construção atualmente do Projeto Político Pedagógico é a incorporação da cultura de auto-avaliação em nossa prática escolar, devido às constantes aplicações de avaliações externas como: Prova Brasil, ANA, SAERJ, que gera disputas internas (“veladas”) pela Secretaria de Educação. Infelizmente percebe-se, que tudo no final vira um aglomerado de números e de o que menos importa é a aprendizagem do aluno e na sua formação de cidadão crítico. Temos a “liberdade” na construção do nosso Projeto Político Pedagógico no início do ano letivo, porém está cada dia mais difícil colocá-lo em prática. Como fazer acompanhamento sério das metas definidas no PPP se não temos nossa equipe técnica pedagógica completa? Se o calendário determinado pela Secretaria de Educação não contempla encontros pedagógicos quinzenais e /ou mensais para troca de informações, práticas e formação dos atores da comunidade escolar?

 Nos anos que se seguiram à minha gestão somente conseguimos atingir a meta do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), determinada pelo MEC/Inep no ano de 2009, o que gera frustração e sentimento de que estamos fazendo algo errado e não atingimos a nossa função social na sociedade democrática de garantir o ensino-aprendizagem para todos os alunos.

Muitas das vezes na direção, me senti como um “bombeiro”, sempre apagando os incêndios, mas que em muitas das situações não podia fazer um trabalho preventivo, devido às burocracias que eram determinadas pelo Sistema Educacional. Outro fator é de que todo poder de decisão e responsabilidade recaia sobre as minhas mãos, mesmo com a presença do diretor adjunto, pois para a Secretaria o diretor adjunto é mais um subordinado do diretor geral, não tendo nenhuma “responsabilidade” perante a processos e outros instrumentos burocráticos.

**2.3. Novas concepções e novas práticas**

Em 2014, novamente o município fez um retrocesso na política educacional do Município de Nova Iguaçu, retornando com indicação política para os diretores de escola e os vereadores começaram a ter influências neste processo. Aos poucos foram acontecendo as trocas de cargo de direção, determinadas pelos vereadores, sem nenhum aviso prévio, e muitos diretores foram surpreendidos com seus nomes no Diário Oficial, ou chegando à escola já tendo outro em seu lugar.

Neste período foi Implantada a política de que a gestão democrática aconteceria desde que não atrapalhasse a caminhada política dos vereadores, que se intitularam “padrinhos” das escolas escolhidas por eles. Infelizmente, o que se começou a desenhar foi a política de que a escola só caminharia com a ajuda do Vereador, seja para uma possível obra de infraestrutura ou manutenção do prédio, recebimento ou transferência de material pela Secretaria de Educação, recebimento ou troca de funcionários da empresa de limpeza, dentre outras especificidades. Por diversas vezes ao procurar a Secretaria de Educação para solucionar algum problema de ordem técnica ouvi que procurasse “meu vereador”, pois seria mais fácil resolver o problema.

Essa relação entre direção e vereador em algumas escolas foi de embates, e determinante para a saída de alguns, uma vez que ficou claro que se permaneceria no cargo de direção, até o momento que o Vereador determinasse, e não pelo término de mandato e uma possível reeleição. Infelizmente começamos ver uma Secretaria de Educação apática a esta situação, desejosa de que não tornássemos esta relação conflitante para que o problema não chegasse até eles.

Neste ano o Ministério da Educação lançou o compromisso Todos pela Educação, O decreto integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e nele são apresentadas as vinte e oito diretrizes para a melhoria da qualidade da educação básica. Uma delas é de que gestores públicos deverão “fixar “regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola”. Esperamos que essa discussão culmine com especificações mais objetivas e claras para a escolha de novos gestores escolares em nosso município .

Mas nem tudo foram dificuldades... Um orgulho que tenho de minha gestão, foi conseguir, mesmo com alguns impasses oriundos das relações interpessoais dentro da unidade, criar um novo olhar na escola, quebrar paradigmas que muitas das vezes são condicionados por nosso medo de mudanças . Este fato iniciou-se no ano de 2010, por uma grande reforma que fizemos na escola. Começamos a desenvolver Projetos abertos à comunidade e vimos crescer a participação e interesse dos pais (mesmo que não tenha sido o ideal) nas atividades escolares dos seus filhos e o entendimento para alguns pais que a produção de cultura extrapola os muros da escola. Conseguimos criar um sólido trabalho pedagógico junto aos professores, que mesmo não obtendo resultados no IDEB (Índice de desenvolvimento da Educação Básica) obtivemos resultados significativos diariamente nas produções dos alunos.

No ano corrente, no mês de março solicitei a minha exoneração do cargo de direção a Secretaria de Educação, que ocorreu no dia dezessete de setembro de dois e quinze. Tomei essa decisão, não pelas dificuldades relatadas, mas por acreditar que a Educação é um ato político, mas não de se fazer política. Por acreditar que quando não estamos mais felizes com o que fazemos devemos mudar o rumo, para não ficar fazendo as coisas no automático. Por acreditar que independente do lugar que ocupe na Educação, eu preciso acreditar que farei à diferença na vida daqueles que eu encontrar.

**3. Construção Teórica da Gestão Democrática**

**3.1 Breve Histórico**

A educação e sua organização foram construídas por várias mudanças históricas que estão intimamente relacionadas por aspectos sociais, culturais e também políticos. A educação no Brasil teve seu desenvolvimento tardio, a herança colonial e o descaso relacionado à escolarização das massas contribuiu para uma educação que só atingia uma minoria e que começou a alcançar o desenvolvimento social, econômico e político com a chegada da industrialização por volta dos anos de 1920 e 1930.

Este período foi marcado por grandes progressos na área educacional, onde vários educadores dentre eles: Anísio Teixeira, Lourenço Filho e Fernando de Azevedo que assinaram de forma conjunta com outros educadores e intelectuais o Manifesto dos Pioneiros (1932), textos no qual expressavam sua luta por uma educação para todos e de qualidade. Porém mesmo com as diversas leis criadas, elas não foram suficientes para que se efetivasse a expansão da escola e sua real democratização (SAVIANI, 2007a).

O que se viu no decorrer da história foi a educação sendo marcada por denúncias de falta de recursos materiais e humanos o que representou uma queda na qualidade do ensino.

A democratização do ensino não se alcança tão somente com a construção de escolas, mas garantir que o ambiente escolar de fato provoque no aluno o sentimento de pertencimento a elas. Após décadas, continuamos sofrendo com esse revés na educação, as escolas municipais de Nova Iguaçu há algum tempo só funcionam com o dinheiro que advém do Governo Federal. Devido a atual crise econômica a verba recebida sofreu vários cortes, o que ocasionou sérios problemas tanto administrativos quanto pedagógicos nas unidades escolares.

A escola necessita desde então consolidar sua autonomia de maneira que suas ações sejam partilhadas com a comunidade onde esteja inserida procurando sempre buscar soluções às necessidades do seu cotidiano escolar. Estudar alguns conceitos sobre a escola do passado e do presente, como também o amparo legal à educação e as pessoas envolvidas nesse processo, representa uma importante competência para a gestão escolar, que é a capacidade de compreender o contexto e as relações em que se desenvolve a prática educativa.

Um dos marcos estabelecido pelo poder público a fim de superar os diversos problemas enfrentados pela educação brasileira foi a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, exercendo um papel marcante, pois especifica os fins da educação brasileira como também a organização do sistema de ensino. De acordo com o artigo 1° da Lei n° 9.394 (BRASIL,1996a), “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Historicamente vemos que a escola atende aos interesses de quem a controla, e a sua forma atual controlada pelo Estado, foi construída pela conquista do ensino que ocorria nos lares, como também do ensino promovido pela igreja. Portanto, a escola enquanto organização política, ideológica e cultural torna-se um espaço onde indivíduos e grupos com diferentes interesses, crenças, valores e visões diferentes da realidade criam pactos, processos de negociações e de enfrentamentos. Porém, entende-se que a escola não é o único lugar onde se desenrola a educação, porém existem outros espaços não escolares onde isto ocorre.

Segundo Libâneo (1998), há uma educação não intencional, informal, que se refere às influências do meio natural e social sobre o homem e interfere em sua relação com o meio social.

Os estudos relacionados sobre o nosso sistema escolar e as políticas educacionais dão conta de centralizar na escola como unidade básica e como espaço para se realizar as metas do sistema escolar. Assim a escola seria o espaço de referência para a formulação da gestão das políticas educacionais, que não seria nova, mas que exige transformações no sistema educacional no mundo contemporâneo.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 é, sem dúvida nenhuma, um grande marco para a educação contemporânea e traz em seu bojo medidas que promovem a universalização do ensino. Nela está garantida a educação de qualidade para todos, sendo um dever do Estado oferecê-la com igualdade a todos os cidadãos independente de origem, raça ou religião.

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 2008)

 A estrutura da escola brasileira até então se apresentava de forma hierarquizada e extremamente burocratizada, refletindo a organização do sistema de ensino. Centralizava o poder e a autoridade e fazia do diretor o único responsável pela tomada de decisões, exercendo o papel de preposto do Estado e da comunidade (PARO, 1992). Marcada por avanços e retrocessos, a história da educação no Brasil desde seu início influiu e ainda influi para a educação que se pratica hoje no país.

**3.2 Administração Escolar / Gestão Escolar**

A política educacional brasileira tem sido marcada historicamente por uma lógica fortemente centralizadora e autoritária. As propostas apresentadas nos planos curriculares, as práticas pedagógicas e a organização do trabalho escolar, sempre foram definidas pelos dirigentes maiores, em geral desvinculados da realidade escolar. Em geral, cabia aos sujeitos da comunidade escolar acatar as determinações vindas “de cima” ou, o mais comum, encontrar mecanismos para materializar as normas de outra maneira no cotidiano escolar. Esta natureza conservadora da teoria e da prática da administração escolar e examinando o caráter específico do processo pedagógico escolar traz a necessidade de se discutir os pressupostos básicos de uma administração escolar comprometida com a transformação social (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSHI, 2003).

Ao longo da história, o capitalismo advindo com a Revolução Industrial foi incorporado na Administração Escolar, a necessidade de mão de obra qualificada, a escola surge com a finalidade de dar competência. Ela não fica fora desse contexto e sofre influências de suas ideologias e valores arraigados no bojo dessa sociedade, uma ideia difundida por muitos administradores escolares que confundem alunos, ora como clientes, ora como produtos.

Não se pode negar, entretanto, que muitos problemas e características que se verificam nos tipos de administração de qualquer empresa também se observam na administração escolar. Se em uma empresa o gestor é responsável por todos os processos de trabalho e precisa se empenhar para conseguir bons resultados, numa instituição escolar não ocorrerá de maneira diferente.

A escola passa, assim, a desempenhar, a seu modo, função semelhante àquela exercida pela empresa capitalista em seu papel de servir à exploração de uma minoria sobre os demais. A diferença específica é que, enquanto empresa serve ao capital diretamente, mediando a apropriação da mais-valia no nível das relações de produção, a escola assume o papel político enfraquecer os antagônicos do capital, isto é a classe trabalhadora, despotencializando sua ação política, uma vez que lhe nega a apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica. (PARO, 2012, p. 197).

Porém, o modelo de gestão escolar constituído no modelo empresarial capitalista é antagônico com o modelo de administração escolar transformadora. A administração escolar voltada para a transformação social será necessariamente contrária ao modo de administrar da empresa, que tem no seu modo de administrar servindo a propósitos contrários à transformação social.

Segundo Paro (2012), a possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com interesses da sociedade como um todo, tem a ver com fins e a natureza da coisa administrada.

No dia-a-dia, a administração é associada ao ato de gerenciar pessoas e recursos. Naturalmente convivemos com o arbítrio e a dominação e normalmente não nos damos conta. Portanto, é claramente compreensível, que quando se fale em gerir, administrar seja confundido com mandar, chefiar.

Porém, ao sairmos das concepções cotidianas, iremos perceber que o que a administração tem de “essencial “ seja o fato de ser mediado pela busca de objetivos de alcançar metas. A administração definida por Paro (2012, p. 25) é a “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins”. E esta atividade é exclusivamente humana, pois somente o homem consegue traçar objetivos a serem cumpridos. E se propondo a estes objetivos, o autor (2012, p. 25) ainda diz que “a atividade administrativa, então, não apenas exclusiva, mas também é necessária à vida do homem.”

Na Constituição Federal de 1988, vislumbramos a preocupação da construção de uma escola democrata. O diretor que antes era o administrador passou a ser chamado de gestor e começou atuar de forma mais dinâmica comprometido com o rumo da instituição escolar, onde todos os atores da escola assumem suas responsabilidades no fazer pedagógico, ou seja, surge a ideia de gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, e estabelece nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seja promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Outro ponto fundamental é que o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino (...); gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade.

O termo gestão relaciona-se com administração, ou seja, administrar uma organização conduzindo-a para a concretização de objetivos. Administração e gestão não como sinônimas, mas sim processos que se complementam, pois processos de gestão bem sucedidos estão intimamente ligados a bons procedimentos de administração.

Isso porque, conforme indicado, bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvida. A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa. (LUCK, 2007, p.109-110).

A gestão educacional não surge então para substituir a administração escolar, mas para complementá-la em aspectos até então não contemplados.

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a (LUCK, 2007, p.55).

Isto sugere que o gestor é aquele que articula as ações que são realizadas no cotidiano escolar. A nova visão da administração escolar traz junto consigo a autonomia, que dá a ideia da gestão colegiada com as responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola.

Foi a partir de 1980, que no meio acadêmico quanto no âmbito das políticas educacionais o termo administração foi substituído pelo termo gestão no que se refere à escola e à educação (PARO, 2012, p.15), de modo que, a expressão “gestão escolar”, no que diz respeito a autonomia e participação da comunidade escolar torne-se um tema de extrema importância, alavancado pelos desafios propostos para a construção de uma sociedade mais democrática.

Segundo Lück (2005), é no ano de 1980 que se aflora o movimento a favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas. Desde então, vão surgindo várias reformas educacionais e proposições legislativas, que reconhecem e fortalecem o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

Outro marco importante para a educação ocorreu em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (nº 9394/96) que regulamenta o que está contido na Constituição Federal, e amplia o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

O artigo 12 da Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a) destaca as principais incumbências da gestão escolar nas unidades de ensino com a seguinte redação:

 Os estabelecimentos de ensino, respeitada 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;

 V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;

 VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima cinqüenta por cento do percentual permitido em lei. Para a realização de suas funções.

O primeiro passo demarcado sobre a natureza política e também pedagógica da gestão escolar pode ser percebido a partir da própria mudança de nome para o campo de conhecimento até então chamado de administração escolar. De acordo com Lück (2000), a escola então deixa de ser administração escolar e passa a ser gestão escolar, abolindo a ideia de garantir uma boa formação para os educandos onde deveriam ser preparados para conviver em sociedade, oferecendo a eles apenas a oportunidade de aprender compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam e participem.

No entanto, entendamos que as instituições escolares são organismos vivos e dinâmicos. Sendo assim, caracterizam-se por ser uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, à sua direção demanda um novo enfoque de organização. Portanto, a gestão abrange, a dinâmica do seu trabalho como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A expressão “gestão educacional”, que era utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, então, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas ideias novas, e sim um novo paradigma, que procura a gestão democrática no Brasil. O conceito de gestão educacional abrange uma série de ações não abarcadas pelo a administração educacional. Alguns aspectos são relevantes para esta mudança, dentre elas: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e de conflitos das relações interpessoais da organização. A tomada de consciência de que a gestão supera a administração é resultante do movimento social, associado à democratização das organizações e que demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, a partir do planejamento participativo e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

Portanto, entender que administração não é um trabalho que acontece isoladamente, mas sim, um trabalho coletivo, onde todos participam e cooperam uns com os outros para que os fins sejam alcançados. Um dos grandes desafios atualmente está em compreender, o verdadeiro sentido dos termos gestão e administração e que ainda não há um consenso sobre esta denominação entre vários especialistas.

PARO (2003), é um dos autores que identifica a expressão organização escolar com administração escolar, que teria como características a ação de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho da escola, o que igualmente acontece com o termo gestão e administração, que muitas vezes são utilizados ora como sinônimos (LIBÂNEO, 2004; PARO, 2012), ora como antônimos (LUCK, 2000).

**3. 3 Gestão Democrática Participativa**

O conceito de gestão escolar evoluiu com o passar dos anos. Na atualidade é permitido pensar em gestão no sentido de gerir as instituições escolares, procurando desenvolver ações no dia a dia com o objetivo de democratizar a gestão educacional.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p.23).

A gestão escolar não se reduz como tal numa empresa, apenas a dimensão técnica se apresenta também como ato político, pois nas tomadas de decisões há sempre envolvidos (diretor da escola, pais, professores, alunos, funcionários). Uma gestão democrática traz em seu bojo uma construção coletiva, que pressupõe discussão e participação nas tomadas de decisões, na maneira como se organiza, na distribuição de poder, dentre outros. O processo de gestão nas instituições de ensino precisa ser global, sendo de responsabilidade de toda comunidade escolar. Torna-se necessária que seja construída coletivamente, não pode ser fragmentada e sim participativa e democrática. “A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão”. (BRASIL, 2004, p.15).

Como já afirmamos, o termo gestão começou a ser utilizado recentemente e se incorpora ao ideal das novas políticas públicas, substituindo o termo administração escolar. Ele sugere que o gestor é aquele que articula as ações que são realizadas no cotidiano escolar a prática educativa. Esta nova visão da administração escolar ao ser substituída pela ideia de gestão, traz junto consigo a autonomia, que dá ideia da gestão colegiada com as responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. Está previsto na Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a), que as escolas possuem autonomia para atender as particularidades regionais e locais de seus alunos, no entanto precisam respeitar as normas comuns dos sistemas de ensino.

Devido a esta nova proporção da amplitude educacional e a diversidade que a atualidade apresenta, o perfil do gestor deve atender a dimensões técnicas e políticas e estar inserido no processo educativo em uma prática social motivadora do trabalho em equipe, onde escola comunidade se beneficie reciprocamente dando inicio a uma gestão participativa e democrática. Conforme ressalta Lück:

 O paradigma de gestão escolar tem como base alguns fundamentos muito necessários para a implantação do modelo: a) a realidade é global onde tudo está interligado; b) a realidade é dinâmica construída pelas interações entre as pessoas; c) o ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e imprevisíveis; d) a incerteza, ambigüidade, contradições, tensões, conflito e crise são vistos como naturais e como condição e oportunidade de crescimento e transformação; e) a busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta; f) a responsabilidade maior do dirigente é a articulação; g) as boas experiências não devem ser copiadas, sim resignificadas por causa das peculiaridades locais e organizacionais; h) as organizações devem priorizar a participação conjunta e mobilizar equipes atuantes, pois os talentos e a sinergia humanos são recursos poderosos numa organização. (LÜCK, 2000, p.15).

A gestão escolar tem como objetivo propiciar aos estabelecimentos escolares uma administração eficiente, sendo fundamental no processo de democratização da escola, englobando tanto os aspectos pedagógicos como o aspecto burocrático. É necessário também que a relação dialógica nas relações aconteça de maneira a permitir a igualdade nos processos decisórios.

O novo modelo além de abrir espaço para iniciativa e participação, também cobra isso da equipe escolar, alunos e pais. Uma escola de qualidade tem uma personalidade especial que integra os perfis de todos.

A visão da concepção democrático-participativa ao valorizar as relações humanas e ao ser humano, traz inquietudes em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional e a competência técnica dos diversos profissionais da escola. A escola é um local de aprendizagem, espaço educativo por excelência, por isso propício ao crescimento pessoal e profissional.

Segundo Libâneo (2004), a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões. E no funcionamento da organização escolar.

Segundo LUCK,(2005), o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado e coletivo.

Uma melhor qualidade da educação é de interesse tanto da equipe escolar como dos pais e comunidade, e por isso faz-se necessário uma relação mais próxima entre a escola, famílias, ou na falta delas, com os responsáveis pelos alunos. Quando o gestor e toda a equipe técnica e pedagógica consultam, registram e divulgam as necessidades e aspirações da comunidade escolar há uma maior possibilidade de se atingir o principal objetivo da educação: formar cidadãos não apenas com conteúdos teóricos, mas também críticos e com capacidade de fazer escolhas conscientes.

De acordo com Libâneo (2005), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

É importante que a comunidade participe da gestão escolar através dos conselhos escolares. O conselho escolar é composto por pais, professores, funcionários, alunos e a comunidade em geral. É um órgão deliberativo responsável pela tomada de decisão de questões no âmbito escolar, sendo um instrumento de democratização da escola, as suas atribuições dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar.

Segundo Paro (2005) quando se fala em educação remete-nos a pensar no homem como um ser histórico, que transcende o que é natural, pois ele busca a liberdade em suas ações. Ainda segundo o educador o homem só se faz sujeito quando participa, produzindo uma ação e respondendo por ela, e essa ação só é produzida coletivamente, sendo que o homem não se faz só.

Portanto, não se deve perder de vista que o Regimento, a ser construído coletivamente na escola, constituindo a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, torna-se fundamental que a instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento. Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação. (BRASIL, 2004, p.45).

Os Conselhos escolares se apresentam enquanto órgãos de democratização das escolas, à medida que representam as opiniões e sugestões da comunidade e, com isso, dividem as responsabilidades com os gestores escolares sobre decisões pertinentes à escola tornando-se assim um elemento fundamental para uma gestão participativa e democrática. Porém, apenas participar dos conselhos escolares não assegura a prática de uma gestão democrática. É preciso que os membros destes conselhos participem das decisões de forma democrática, deixando de lado interesses pessoais, buscando priorizar as necessidades coletivas.

Essa dinâmica pode gerar conflitos, seja por submetê-la à pressão em defesa de interesse específico, ou disputas de caráter político. Deste modo, acredita-se não haver outro caminho para democratização, se não for através do diálogo entre pessoas que pensam diferente, mas que neste ato possa-se promover a capacidade de discutir, organizar e aceitar regras, como a superação de barreiras e possíveis conflitos para que se possa construir propósitos comuns. E aí que atua a gestão democrática, motivadora que promove o diálogo e a melhora da convivência em busca de um objetivo comum.

Conforme Lück (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

Nesta perspectiva de democratização, o diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. Devido à sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola. (LUCK, 2004)

Por isso, é necessário que as escolas em todo momento repensem a respeito de sua organização, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os meios e as formas de ensinar, ou seja, o seu jeito de fazer escola e promover uma educação de qualidade.

Outro órgão de extrema importância na construção de uma gestão democrática é a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola com preposições, conceitos e interesses da comunidade escolar. A proposta pedagógica representa a escola, ou seja, é a identidade da instituição de ensino. Define os objetivos e quais caminhos seguir para alcançá-los. Deve ser fruto de todos os participantes da comunidade escolar, isto é, deve ser formulado pelo diretor, coordenador, professores, funcionários da unidade escolar, pais e alunos.

A (re)construção do Projeto Político Pedagógico só tem sentido se for um ato efetivamente coletivo, envolvendo o conjunto de atores da comunidade escolar. Para isto, é fundamental que enquanto espaço escolar tenha total liberdade na construção de seu PPP de forma que lhe seja conveniente e tenha também a responsabilidade de implementá-lo de acordo com as suas possibilidades reais. Neste processo é de extrema importância que a direção escolar, seja a grande motivadora dessa engrenagem, junto à comunidade escolar envolvendo-se profundamente em sua implantação. Ele (a) deve ser capaz de realizar sua articulação, sistematização, implantação e avaliação contando sempre com o apoio de sua equipe pedagógica.

A Construção deste processo não é simples, implica que a pessoa se exponha, que respeite a dinâmica do trabalho coletivo, permitir-se ser questionada e tenha que provavelmente disputar posições para convencer a maioria a comprometer-se com os caminhos que considera mais corretos para construir a escola dos “seus sonhos”. Porém sem esse sentimento de responsabilidade com o processo, sem dedicação e crença nas possibilidades que a educação oferece, será impossível construir qualquer escola com significado, para quem nela vive, para quem deve realizá-la.

Porém alguns descuidos em relação à elaboração e execução do PPP podem prejudicar e até mesmo anular sua eficácia dentro da escola, são eles: a) não elaborá-lo de acordo com a realidade local, ou seja, fazê-lo baseado em dados gerais e não específicos ou encomendá-lo a consultores externos; b) não analisar as mudanças ocorridas nos alunos e na comunidade e, consequentemente, a necessidade de reformulação; c) não deixá-lo em um lugar de fácil acesso para todos. O projeto pedagógico é um instrumento de gestão democrática que, se bem elaborado e executado, promove a participação coletiva nas decisões da escola de forma a envolver todos em um objetivo único de alavancar e desenvolver cada vez mais o processo educativo.

Falar hoje sobre Projeto Pedagógico é um grande avanço para instituições de ensino. Em um passado não muito distante, os professores eram obrigados a colocarem em prática o que era determinado pelos outros. Já nos artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares. Devemos enfatizar portanto, que a democracia na escola quando é somente discurso não tem significado.

Ela só fará sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade. O único problema é que ainda não existe a cultura da sua elaboração, produzindo resultados fracos no aproveitamento escolar. Os professores são peças-chave dentro da equipe escolar neste processo, pois são eles que executam o trabalho pedagógico e o sucesso ou fracasso dos alunos depende de seu grau de eficiência e comprometimento.

Diante disso, entende-se que a participação da comunidade na definição dos destinos das unidades escolares é o caminho desejável e necessário para que alcancemos a efetiva democracia na administração educacional. No entanto, sabe-se também que esta participação comunitária se dá de forma lenta e gradual e que, ainda se tem um longo caminho a ser percorrido. Diante desta afirmação podemos crer que a mudança no processo de autoridade no interior da escola se dará por força das conquistas obtidas pelos próprios interessados, ou seja, os participantes da escola, de modo que esta ação será relevante no processo de sua democratização. Freire (2004) observa.

Tudo o que agente puder fazer no sentido de convocar os que vivem

 em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de

 tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que

 a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país

democratamente. (FREIRE, 2004, p. 7)

Mas, é necessário ter a convicção de que esta nova forma de pensar e agir seja motivada e fruto de uma conquista resultante da capacidade de articulação das comunidades, e não uma determinação vinda da Secretaria de Educação. Este processo deve ter como inspiração central a direção. Caberá a ela estimular o processo, participar dele, motivar os membros da comunidade escolar e envolver-se em sua implantação. Não é simples a construção desse processo, pois implica que a pessoa se exponha; que respeite a dinâmica do trabalho coletivo; que permita ser questionada e provavelmente tenha que disputar posições para convencer a maioria a comprometer-se com os caminhos que considera mais corretos para construir uma escola com significado e que tenha sentido para quem nela vive.

Reconhecer a equipe gestora como articuladora e coordenadora da elaboração do trabalho pedagógico a ser desenvolvido no cotidiano escolar implica, atualmente, afirmar que ela seja ativa na organização do mesmo. Diante dos desafios cotidianos vividos na escola e toda dificuldade em pensar soluções, o gestor deve sempre se interrogar em como articular o projeto pedagógico da escola.

O gestor na escola pública deve sempre tomar o seu lugar à frente dos problemas e identificar os desafios cotidianos, o que pode ser feito pela investigação da própria ação desenvolvida pela escola. Pois, esta prática, além de identificar os principais desafios práticos, ajuda a diferenciar aqueles de natureza individual, daqueles de caráter profissional possibilitando à equipe gestora o acompanhamento das interações que os diversos sujeitos mantêm nesse espaço, do uso que fazem dos recursos disponíveis, de suas formas de reflexão e suas propostas de ação procurando o exercício da autonomia no âmbito das unidades escolares como processo de construção coletiva cotidiana do projeto pedagógico. Essa autonomia, que não seja no sentido de independência e liberdade, mas como uma autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, um processo que seja construído sem que se percam as diretrizes estabelecidas pelos sistemas de ensino e as condições para viabilizá-lo.

Então, são necessárias novas formas de organização e efetivação das ações e que efetivamente sejam cultivadas novas relações que valorizem normas de convivência, respeitando-se limites individuais e coletivos. Que cada unidade escolar seja uma construção pautada num trabalho coletivo priorizado pela função social, e que possamos ter neste processo, o diretor como um real articulador, mediador e facilitador deste processo, pois quando nos remetemos ao sistema hierárquico e à relação de poder, conforme colocado por PARO( 2005, p.11) constatamos: “O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor.”

E PARO(2005,p.11) ainda diz que:

Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e, isso pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado.

 Diante deste fato, percebemos que a atuação do diretor no contexto educacional em que vivemos atualmente não é só contraditória como muito difícil de ser colocada em prática, pois, além de seguir as determinações do Estado/Prefeitura, que deve cumprir como responsável pela instituição precisa ter competência técnica, o que nem sempre lhe é garantido na sua formação.

A legislação torna-se uma grande aliada para superar diversos obstáculos. Nela pode-se reconhecer e analisar os parceiros que podem atuar na gestão da escola. Mas, nada é possível de ser realizado ou até mesmo sonhado sem as ações pessoais na abertura de novos caminhos dentro da Unidade Escolar. Tornar realidade em cada escola o princípio constitucional de gestão participativa e democrática do ensino requer gestores que sejam líderes capazes de aplicar normas legais em situações as mais diferenciadas. Para isso, um conhecimento mais abrangente da Constituição e da LDBEN n°9394/96 constitui uma ferramenta importante.

Nas últimas décadas, pode-se verificar que passos importantes foram dados em direção a uma gestão democrática pela escola pública. Porém a distância entre a prática e a teoria para essa democratização faz com que a Lei ainda esteja longe de ser efetivada. Essa constatação nos mostra que a escola cada vez mais deve se preocupar em ser um local onde o diálogo, a participação seja constante e subjetivo, para que a escola possa ser na prática o que tanto se propõe na teoria.

A escola ainda procura um prumo ou um equilíbrio entre leis, ações e condições. As mudanças exigidas nesse momento, a comunicação entre escola e sociedade que antes quase não existia teve uma abertura. O que nos leva sempre a fatos novos para tentar compreender a inserção da escola na vida social e política dos cidadãos.

No entanto todo esse processo democrático ainda pode levar algum tempo, pois podemos ressaltar que o próprio processo de democratização ainda é novo para todos e que a própria educação ainda encontra-se em processo de democratização. Entende-se, que a gestão democrática se constrói a cada dia, dando oportunidades para que todos possam participar priorizando sempre o interesse coletivo.

Como já enunciado a gestão democrática na escola tem o objetivo de envolver toda a comunidade escolar através da participação efetiva na construção do Projeto Político Pedagógico e em todas as decisões que emergirem desta gestão.

Segundo Luckesi (2007, p.15), “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A “cara da escola‟ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”. Isto é, a escola será o espelho de seus gestores quando administrada em função de sua comunidade e com sua comunidade com participação efetiva de todos.

A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) vem com a função de garantir a gestão democrática na escola e assim passa a refletir a participação efetiva da comunidade escolar na efetivação de um trabalho coletivo e participativo almejando resultados educativos amplos e significativos. E para que essa gestão democrática aconteça realmente de fato, ela precisa estar atrelada a diversas instâncias colegiadas como o Projeto Político Pedagógico, APM (Associação de Pais e Mestres), Conselho Escolar, Eleição Direta para Diretor e o Grêmio Estudantil.

O Conselho Escolar é fundamental na construção de uma gestão democrática para que através dele haja discussões com a comunidade escolar com o objetivo de implantar as ações em conjunto de todos no processo educativo. Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão

democrática da escola, possibilitando o envolvimento de

profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e

no funcionamento da organização escolar. Alem disso,

proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas,

da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da

escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior

entre professores, alunos, pais.

Atualmente, as Unidades Escolares em Nova Iguaçu buscam entre os gestores uma participação mais efetiva na construção desse colegiado e seu fortalecimento como um instrumento de gestão democrática e de acompanhamento responsável da prática educativa que se desenvolve na escola visando sua função político-pedagógica. De acordo com a Secretaria de Educação, as Unidades Escolares que não possuírem o seu Conselho Escolar poderão ficar sem receber as verbas do Governo Federal. Porém, a construção do Conselho Escolar não garante efetivamente a gestão democrática na escola, pois as ações desenvolvidas na escola não são planejadas juntamente com o conselho, e muitas vezes são apenas levadas para autorização dos membros do conselho.

O Conselho Escolar enquanto instrumento de participação dos segmentos da escola e de democratização das decisões tomadas, poderia ser mais abrangente e mais participativo, porém muitas vezes é apenas figurativo, pois as ações desenvolvidas nas escolas muitas vezes não são planejadas pelo conselho, apenas são levadas para a aprovação do mesmo. A falta de compromisso demonstrada pela comunidade escolar, principalmente, os pais que muitas vezes não participam nem das eleições para escolher o gestor, os membros do conselho, interfere no desenvolvimento da gestão democrática.

Outra preocupação seria a falta de interesse e a resistência dos próprios funcionários, pois estes acham que as reuniões não levam a nada, e a falta de conhecimento sobre o assunto, o conceito de gestão democrática, dificultando assim a compreensão da importância da participação de cada um. A falta de compromisso, o desinteresse, a resistência e o desconhecimento do conceito de gestão democrática são fatores que interferem na eficácia da gestão democrática.

A Gestão Democrática torna-se uma política pública importante para a elaboração do Projeto Político Pedagógico, para construção desse processo desenvolvido no coletivo da instituição, de maneira democrática, incluindo ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e ações administrativo-pedagógicas. O compromisso do PPP juntamente com os interesses reais e coletivos da escola que materializa seu caráter político e pedagógico, de modo que, essas duas dimensões sejam indissociáveis, como destaca Saviani (1983, p. 93), ao afirmar que a “dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”.

O Projeto Político-Pedagógico é um importante instrumento institucional que carrega em si conceitos indicativos de um caminho a ser seguido, porém diariamente precisamos tê-lo como real em nosso fazer pedagógico, para que não se torne um documento pleno de intenções e vazio de ações. No decorrer do ano letivo, muitas das vezes, o que propomos no PPP se perde entre as demandas que a escola possui envolta de um currículo engessado.

Portanto, entendemos que a gestão democrática na sua essência é uma utopia, que embora não exista, é desejável, um ideal apresentado para solucionar os problemas existentes na unidade escolar, que não resolverá sozinha todos os problemas do sistema educacional brasileiro, mas que a sua implantação é uma exigência de uma sociedade que se quer mais justa e participativa.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão democrática de uma escola deve ser incluída como prática social que irá contribuir para uma consciência democrática e a participação de todos no interior da escola. Uma consciência democrática, que pode não conseguir transformar a escola em uma escola de qualidade, mas que propõe uma nova cultura na escola: o debate, a liberdade de se organizar e etc . Um trabalho que não acontece isoladamente, mas um trabalho coletivo, onde todos participam e cooperam uns com os outros para que os fins sejam alcançados.

A democracia pode ser o elo da conveniência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e que almejam coisas distintas. Que tal ato promova a capacidade de discutir, organizar e aceitar regras, assim como a superação de barreiras e possíveis conflitos, para a construção de propósitos comuns. Na escola encontramos também a diversidade e o conflito de interesses. E aí que entra a gestão democrática, motivadora que promove o diálogo e a busca de um objetivo comum.

Neste sentido, quando as decisões são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola, a chance de dar certo é bem maior, pois a gestão democrática desencadeia uma participação social nas tomadas de decisões, buscando até a criação dos conselhos escolares.

Aliada à perspectiva democratizadora, o gestor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. Por isso é necessário que as escolas continuem repensado profundamente a respeito de sua organização, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os meios e as formas de ensinar- ou seja, o seu jeito de fazer escola e promover uma educação de qualidade.

Pretende-se ao final desta monografia demonstrar como o gestor e a comunidade podem se tornar aliados, para alcançar a finalidade da educação escolar, na formação cidadã como caminho que permita a real inserção na sociedade consciente dos seus direitos e deveres enquanto cidadão.

**Referências Bibliográficas**

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática.Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998

\_\_\_\_\_\_, Gestão Democrática da Escola Pública. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

\_\_\_\_\_\_, Diretor Escolar: educador ou gerente?, São Paulo: Cortez, 2015

\_\_\_\_\_\_, Administração Escolar.Introdução crítica-17ª.ed.rev.ampl.-São Paulo: Cortez, 2012

LIBÂNEO, José Carlos. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização- 10. Ed.rev.ampl.- São Paulo: Cortez,2012

Ministério da educação e Cultura. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br). Acesso em 15/11/2015.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola**, **ética e sala de aula**. ABC Educatio, n. 64. São Paulo, 2007.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola.** Ed. 5. Petrópolis, RJ:Vozes, 2009

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ:Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: **EM ABERTO**.Vol. 17, n 72, fev/jun, 2000.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

PARO, Vitor Henrique. O caráter administrativo das práticas cotidianas na escola pública. **Em Aberto**. Brasília, n. 53, p. 39-45, jan/mar, 1992.

\_\_\_\_\_\_.**Administração escolar.** Introdução crítica. 5 ed. São Paulo: Cortez e Associados, 1991.

\_\_\_\_\_\_. Eleição de diretores na escola pública. **Revista Brasileira de Administração.** Brasília,v.10,n.2, p.87-101, jul/dez, 1994.

\_\_\_\_\_\_.**Gestão democrática da escola pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2001.

<http://escoladegestores.mec.gov.br/>. Acesso em 13/01/2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Constituição da República Federativa do Brasil Brasileira. Rio de Janeiro: Globo, 1988.

 LIBÂNEO, José Carlos. Educação escolar, políticas, estruturas e organização. 2 ed. SP: Cortez,2005.

NEGRINI, Sandra Maria. Gestão democrática da escola pública: Uma relação teórico. <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/>. Acesso em 18/02/2016