

## Gestão escolar democrático-participativa para além do marco legal: pistas de ação

Cristino Cesário Rocha<sup>1</sup>

### Aspectos introdutórios:

O artigo que se evidencia tem a finalidade de promover discussão sobre quatro termos/conceitos que podem ajudar no despertar para o compromisso com uma gestão de fato democrático-participativa, de maneira a lograr a melhoria da qualidade das relações educativas, profissionais e humanas, quais sejam **gestão escolar, democracia, participação e marco legal**.

A escola pública é espaço primordial e favorável a esse debate, vez que termos, conceitos e práticas circundam a sala dos professores, o ambiente dos auxiliares da educação, o espaço da equipe gestora, a biblioteca, a sala de leitura, o serviço de orientação educacional, a equipe especializada de atendimento à educação, o pátio, a sala de aula e outros não evidenciados.

Busca-se também compartilhar impressões sobre o entendimento de que uma gestão escolar deva ter como pressuposto da práxis a democracia participativa, exigência mínima para que se estabeleça uma gestão escolar para além do marco legal. A concepção analítica faz parte de um trajeto vivencial em equipe gestora da Escola Pública do Distrito Federal.

---

<sup>1</sup> Cristino Cesário Rocha é professor de Filosofia e Sociologia da rede pública de ensino do Distrito Federal. Possui formação Filosófica nas Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras das Faculdades Associadas do Ipiranga – São Paulo. Formação Teológica no Instituto de Filosofia e Teologia de Goiás – Goiânia. Pós-Graduação em Administração da Educação – UnB. Pós-Graduação em Culturas Negras no Atlântico: História da África e Afro-brasileiros – UnB. Pós-Graduação em Educação na Diversidade e Cidadania, com ênfase na Educação de Jovens e Adultos - UnB. Pós-Graduação em Educação, Democracia e Gestão Escolar Unitins/Sinpro-DF. E-mail: [rocha.cristino@yahoo.com.br](mailto:rocha.cristino@yahoo.com.br). [Cristino.arcanjo@gmail.com](mailto:Cristino.arcanjo@gmail.com)

Para fins didáticos, seguem-se metodicamente três caminhos que orientam essa discussão: 1. Os conceitos dentro de contextos educativos, particularmente considerados em uma gestão escolar. 2. A gestão escolar pública como produto e produtora de uma história humana capaz de promover significações de pessoa, educação, sociedade e mundo. Do ponto de vista ético-político não há dicotomia entre conceitos e práticas e a própria história da humanidade tem revelado essa condição intrínseca. 3. Pistas de ação. Nesse ponto não se advoga uma plataforma de princípios fechados e tomados como respostas mágicas e salvacionistas.

Parto do pressuposto que cada realidade escolar possua seus caminhos, conflitos e meios de solucioná-los. Pistas de ação são sugestões para alterar realidades indesejadas, podendo ser campo de debate nas coordenações coletivas e em outros espaços de luta por uma educação pública democrático-participativa.

Para compreender a complexidade de uma escola pública não basta fazer o discurso de gabinete, longe dos grandes problemas e desafios vividos no dia a dia escolar em seus vários âmbitos, inclusive em três grandes dimensões: pedagógica, administrativa e financeira. É dentro de uma realidade pensada, sentida e vivida que se encontra a gestão escolar pública como produto e produtora de sentidos, mas é preciso saber qual sentido se dá ao ato administrativo-pedagógico.

## Os conceitos dentro de uma práxis educativa: gestor/a escolar como agente de mudança.

Em primeiro lugar é importante um esclarecimento preliminar: o professor/a não deixa de ser educador/a ao se tornar gestor/a. Essa noção básica é indispensável ao andamento dos trabalhos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola. A segunda consideração é que ao distanciar teoria de prática acaba desmontando e desmobilizando a possibilidade de uma gestão escolar de fato comprometida com a participação efetiva. Não se promove uma gestão como práxis desvinculando o pensar do fazer e vice-versa.

É fato que muitos professores/as após ser eleito assumirem uma postura de ataque ao colega. O primeiro pressuposto é também uma denúncia ao que ocorre em nossas escolas: gestor/a que persegue o colega professor/a quando há posições contrárias ao seu modo de conduzir a gestão escolar.

Dentro desse contexto percebe-se também um distanciamento do professor/a eleito gestor/a do sindicato dos professores, principalmente quando a escola é visitada por diretores/as sindicais. Há casos em que a equipe gestora dificulta a reunião e não podendo participar, muitos chegam a dizer que diretores/as sindicais não aparecem na escola. Essa é uma tendência de gestão que obstrui a participação, mas é bom compreender que participação não é concessão, da mesma forma que gestor/a escolar não é testa de ferro, nem dono da escola, muito menos proprietário de docentes. Gestor/a não é senhor do engenho e a escola não pode ser considerada como um feudo, uma casa grande ou senzala.

É recorrente no meio escolar fazer a confusão entre o pedagógico e o administrativo, além da tentativa de subordinar uma a outra, geralmente o pedagógico ao administrativo, reproduzindo a velha submissão da filosofia à teologia do medievo em contexto religioso muito específico. Esquecer que se é docente ao assumir direção escolar mostra bem a dificuldade de se fazer a articulação necessária entre as duas dimensões. Pode não ser esquecimento, mas decisão deliberada por meio de uma intencionalidade.

Gestão escolar não pode ser assumida e/ou concebida como uma forma de perpetuar no cargo, muitas vezes considerada cargo de poder e não como serviço. Às vezes se presta um desserviço estando à frente da gestão escolar. Repetidas vezes se ouve dizer “*eu não sou diretor/a, estou diretor/a*”. Essa máxima nem sempre é verdadeira, pois o mesmo que afirma faz o contrário, arrumando meio para continuar na gestão.

Infelizmente muitos gestores/as escolares se apegam à gratificação, levando uma vida de gestor/a mais ou menos e em certas realidades funcionando de maneira precária, claro que com a ajuda do governo. Ao ajustar a gratificação ao orçamento da família, gestores/as sentem prisioneiros/as de um valor mensal que acaba fazendo falta caso tenha que deixar a função. É preciso nesta particularidade avaliar em que medida uma

escola poderá caminhar bem com o atrelamento do financeiro ao administrativo no que diz respeito à gratificação na condição de gestor/a.

Do ponto de vista conceitual, entendo que gestão escolar pública seja catalisadora das ações sugeridas, discutidas, decididas e executadas pelo conjunto dos profissionais da educação e da comunidade escolar como um todo. Neste contexto administrativo-pedagógico da escola o gestor/a é agente de mudança<sup>2</sup> através da crença em um tipo de gestão genuinamente democrático-participativa.

Entretanto, democracia sem participação não passa de falácia e fantasia de quem apropria desse termo sem praticidade. Afirmar que seja democrático apenas teoricamente invalida a democracia em sua essência: a necessária participação e respeito às diversas concepções e práticas presentes no interior da escola e fora dela. O pior das hipóteses é que há quem não assume a democracia nem no discurso, o que lembra a estreita relação entre o subjetivo e o situacional histórico.

Há fatores que se entrecruzam em uma mesma realidade: gestão descomprometida com a democracia participativa e fatores históricos ainda não resolvidos que afetam a dinâmica administrativo-pedagógica de nosso tempo. É a subjetividade humana misturada com fatores externos no trato da educação pública, por isso a indispensabilidade de uma compreensão lúcida e crítica da realidade, de modo a ponderar esse entrecruzamento de fatores internos e externos subjacentes às práticas educativas.

Não dá para desconsiderar que a democracia brasileira padeça de um modo grego do século V. a. C. Atenas considerada berço da democracia convivia com a exclusão, um conceito de cidadania restrito e com assimetrias entre os grupos sociais. Uma sociedade dita democrática com o acirramento das várias divisões, inclusive a étnico-racial e social/internacional do trabalho não pode ser plenamente democrática, muito menos com os obstáculos postos a uma democracia participativa como direito. É preciso acompanhar os fatos e reivindicar para que o Brasil não atinja a recessão grega nem se aproxime do conceito de democracia ateniense.

---

<sup>2</sup> COSTA, Liana Fortunato e MARRA, Marlene Magnabosco, em artigo Formando adolescentes multiplicadores, Texto-Base do Curso de Prevenção do uso indevido de drogas para educadores de escolas públicas, 6ª edição, apresenta uma ideia interessante do entendimento sobre agente social de mudança: agente social de mudança é aquele que, ao incluir-se no novo e no imprescindível, permite respostas criativas na redução do sofrimento e na melhoria dos relacionamentos.

Outro aspecto que corrobora com a distância entre a teoria e a prática de uma gestão escolar democrático-participativa é o fato de o brasileiro ser herdeiro/a de processos históricos em níveis nacionais e mundiais que cometeram atrocidades: nazismo, fascismo, colonização, escravidão e ditadura. Profissionais da educação, gestor/a e sociedade como um todo ainda são reflexos e cópia desses processos no discurso e nas práticas.

Há fermentos do novo nesse meio, isolado ou de forma organizada, em que pessoas e grupos sociais, sindicais e cutistas fazem a diferença no combate às posturas que remetam aos processos históricos em evidência. Ainda há em curso o embate entre uma realidade cópia (brasileiro reproduzindo mentalidades e práticas de fora) e a instituição de uma nova cultura como realidade fonte, contraponto a essa tendência cópia que massifica e aliena.

A democracia no Brasil, nas escolas em particular se afigura como de papel, com a mesma intensidade do cidadão de papel de Gilberto Dimenstein. Em outra perspectiva Ulisses Guimarães considerou que a Constituição Federal Brasileira era “*Constituição Cidadã*”, mas no mundo da prática houve uma inversão, sendo o sujeito coisificado e a lei tornado pessoa.

Nessa inversão de valores os sujeitos de direitos estão abaixo das leis e até subjugados por elas em certa medida, perdendo a condição cidadã por meio de leis que afetam negativamente a sua cidadania. Veja o exemplo das Medidas Provisórias 664/665 e o PL N° 4330 que desarticulam direitos trabalhistas (nível federal). No plano local, a exemplo da Câmara Legislativa do Distrito Federal tramita o PL N° 001/2015 intitulado Escola sem Partido que tem a mesma configuração do que o SINPRO-DF intitulou de “*PL DA MORDAÇA*”.

Outras medidas locais (GDF) estão em andamento que representam ameaças ao trabalhador/a nos casos de possível demissão de concursados em razão do que o governo local está sinalizando como problema com o controle dos “*gastos públicos*” e o “*choque de gestão*” de Rollemberg, ultimamente intitulado Modernização da Gestão Administrativa e da Previdência do Servidor Público. Trata-se de um Projeto de Lei Complementar que Institui o Regime de Previdência Complementar, esboçado em 14 de maio de 2015. Essa iniciativa não é boa aos trabalhadores porque a aposentadoria seria ínfima, reduzida/limitada à 4.660,00, mesmo que o trabalhador/a ganhe mais do que o

teto, salvo quem pague a mais par garantir valor adicional. Nunca na história do GDF e do Brasil o trabalhador/a teve o desgaste com lideranças políticas que desrespeitam direitos como se tem hoje. Bancadas de Deputados Federais, Estaduais e do Distrito Federal se mostram conservadores/as, fundamentalistas e sectários com projetos antipopulares e que ferem direitos já assegurados.

Participação não é coisa fácil por duas razões: os donos do poder que privatizam bens materiais e imateriais e a herança de processos históricos que tendem a desarticular a democracia participativa. A ausência de uma gestão escolar democrático-participativa é apenas a ponta do iceberg. É preciso considerar o conjunto das instituições sociais e políticas no que se refere à democracia participativa em âmbito maior. A verdade é que todas as instituições sociais e políticas precisam de democratização.

O grande problema está na maneira como a sociedade brasileira foi e está sendo montada a partir de tendências históricas que deixaram marcas nas mentalidades que vão passando de uma geração a outra. A esperança é que novas gerações sejam portadoras da novidade: a insurgência. São os que insurgem contra todo tipo de atrocidade que dará um novo contorno às relações societárias da posteridade.

O marco legal, por sua vez (Constituição Federal Brasileira de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei de Gestão Democrática Nº 4.751, DE 07 de 07 de fevereiro de 2012...) não é tudo. É parte de um processo maior: o da execução, avaliação e redimensionamento da práxis. Leis são instrumentos que ajudam a assegurar direitos, mas é no dia a dia que se vê se são garantidos em termos práticos. Não acredito que acúmulo de leis seja sinal de melhoria. Toda mudança só ocorre se os sujeitos educativos e institucionais mobilizarem em torno de ações coordenadas e articuladas.

Há uma esperança lúcida e um novo olhar em curso que permitem e permitirão o rompimento com a intolerância, intransigência, machismo, racismo, homofobia, visão nazifascista, ditadura e colonização das mentes. São novas contribuições das ciências humanas, linguagens, físicas e biológicas engajadas e comprometidas com a alteração da sociedade, além da evolução dos espíritos que vão se renovando e povoando a terra. Chegará o tempo em que os velhos grilhões do ódio, da corrupção e da violência serão substituídos por uma nova humanidade repleta de valores mais humanitários. Seguramente essa nova tendência societária tem seu lugar em agentes de mudança que

pode e devem fazer a diferença, irrompendo na história como produto e produtor de sentidos.

Esses termos não estão dados e acabados como fins em si mesmos, mas afiguram como pontes, travessias, nas palavras de João Guimarães Rosa<sup>3</sup> quando diz que “*o real não está na saída nem na chegada. Ele se dispõe para a gente é no meio da travessia*”. Há um longo caminho a ser percorrido em termos históricos, culturais e políticos até que se cresça na direção de uma articulação e entrecruzamento profundo entre o pensado e o vivido. A concepção que se tem hoje de pessoa, educação e gestão escolar tem muito a ver com as representações que foram construídas ao longo dos tempos, forjadas em relações de poder. Vejamos alguns elementos que identificam bem essa noção.

### Gestão escolar pública como produto e produtora de significações de pessoa, educação, sociedade e mundo.

Toda pessoa, seja em qualquer espaço de trabalho que esteja ou outra atividade insere-se no que considero como produto-processo-produtor de sentidos. Pessoa, educação, sociedade e mundo são pensados e vividos dentro de uma historicidade humana que converge para a plenitude. Se tudo converge para o bem, porque tantas contingências humanas que impedem essa plenitude. Ser historicamente situado é uma das possíveis respostas a essa indagação. O ser vai se fazendo, na condição de viajante, em construção, sempre fazendo e refazendo. É esse fazer e refazer que dá sentido a dois atos: agir e pensar, dialogicamente.

Democracia sem participação é falaciosa, reitero. Essa afirmativa abre um campo de discussão em torno da gestão escolar pública como produto e produtora de sentidos, de significações de pessoa, educação, sociedade e mundo. Por ser intencional e marcar necessariamente um posicionamento na atuação profissional, o gestor/a situa-se na condição e produto (historicamente situado) e que sofre o impacto de condicionamentos histórico-culturais e de forma preponderante encontra-se como

---

<sup>3</sup> João Guimarães Rosa (1908-1967) é um dos grandes escritores brasileiros que deixou sua contribuição nos campos da ciência, diplomacia e literatura. O fragmento acima revela a intensidade da travessia como parâmetro de quem se coloca a caminhar diante ou distante do real. <http://pensador.uol.com.br/frase/MTk2NTQx/> acessado em 23 de março de 2015.

produtor (agente de mudança) capaz de pensar, posicionar, decidir, fazer escolhas e transformar. Os sentidos e significações produzidas em determinados grupos sociais tem a ver com suas bagagens históricas, espirituais, culturais, religiosas, familiares, políticas, de relações trabalhistas e outras que escapam da pura explicitação prático-teórica.

A propósito dos sentidos humanos e não humanos condicionados pelas diversas histórias e pelas culturas acredito ser possível desmistificar visões distorcidas sobre a democracia. A grande mídia tenta imprimir na sociedade brasileira um senso comum de que democracia seja “*bagunça*”, “*vandalismo*” e “*violência*” e, paradoxalmente induz a uma nostalgia da ditadura militar.

Quem não se lembra do movimento do dia 15 de março de 2015 em que pessoas carregavam faixas pedindo intervenção militar no Brasil? Acoplado a esse desejo, havia a iniciativa sutil de lideranças políticas, setores conservadores da elite e mídia articulados contra a democracia das urnas de 2014, confundindo atentado à democracia com desejo de mudança. Democracia se faz com participação, mas qual o conteúdo do agente participativo?

A deturpação/imprecisão prático-conceitual sobre a democracia no Brasil, perpetrada pelos grandes meios de comunicação, lideranças políticas e elite conservadora leva a uma reprodução e resistência como obstáculo à participação efetiva. Há um jogo ideológico presente nas atitudes desse grupo que tende a manipular a sociedade: falam da democracia e da cidadania quando há interesses em jogo, geralmente os que atendem as famílias burguesas. Grande mídia, elite empresarial e governos não pensam em democracia quando se tratam de equidade socioeconômica, justiça social e dignidade humana como direitos de todas as pessoas.

Muitos gestores/as se apoiam em clichês para desqualificar a importância da democracia, isso já reflexo de um modo de pensar midiático, político e empresarial. Afirmativas como “*sou contra a democracia porque é só balela e não resolve nada*”, “*às vezes a ditadura resolve mais do que a democracia, porque se diz o que tem que ser feito e ponto final*”, “*o povo brasileiro não está preparado para uma democracia*” e “*agora tudo é democracia, por isso tudo virou bagunça*” revelam o tipo de disputa que se dispõe em torno da categoria democracia. Seguramente essas ideias são desmobilizadoras e atendem aos interesses dominantes.

Há uma sintonia entre o que se instituiu como impossibilidade de uma democracia participativa e o que considero aspectos que confirmam a instrumentalização da negatividade para desmobilizar ações e práticas democráticas. Em gestão democrático-participativa existem métodos; estratégias de ação; planejamento participativo; sujeito que fala, pensa, age e decide; respeito mútuo; senso de liberdade; decisões colegiadas etc. Para quem pretende desmobilizar o senso participativo não há espaço para essas atitudes, técnicas e valores.

Esses aspectos que julgo constitutivos de uma democracia participativa se encontram ou deveriam se encontrar em uma escola como espaço da diversidade e da construção/compartilhamentos de saberes. Gestão escolar neste contexto para ser promotora de melhoria da qualidade deve primar pela lógica democrático-participativa e o respeito à diversidade política, religiosa, espiritualidades, construção/vivência social do trabalho, culturas, etnia/raça, gênero, geracional, orientação sexual, concepções, estéticas, físicas, regionais etc.

Em outra perspectiva, o gestor/a democrático não se faz apenas com discurso ilustrado, nem pela primazia da lei, mas pela mudança de mentalidade e pelo desejo/vontade de agir como tal. É evidente que não se invalida o arcabouço teórico, mas sem prática o discurso se esvazia de sentido. É como, ironicamente, um especialista em cidadania ser descaracterizado e desconsiderado em sua condição cidadã.

A Lei de Gestão Democrática Nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012 foi e continua sendo um grande ganho para a educação pública e para a sociedade do Distrito Federal, distinta da Lei de Gestão Escolar Compartilhada Nº 4.036, de 25 de outubro de 2007, principalmente no que tange aos mecanismos de participação presentes na primeira e a segunda baseada em princípios técnico-burocráticos.

Outra distinção é que a Lei de Gestão Escolar Compartilhada tinha como ideia-mote a seleção e não eleição direta para gestor/a escolar, tendo a mão de ferro do Secretário de Educação para decidir quem fica e quem sai. Já na Democrática o critério fundante é a eleição direta, sendo a Assembleia Geral responsável por uma possível alteração de gestão ao longo do processo após eleição. A lei de gestão escolar compartilhada prima pela lógica do princípio técnico-burocrática, mais tecnocrática do que humana. A lei de gestão democrática valoriza a pessoa humana em sua articulação

entre o técnico e o político. A valorização do magistério público faz parte do ideário da Gestão Democrática, já a Compartilhada traz o ranço de uma visão meritocrática.

Apesar da conquista de uma lei que se mostra mais adequada, significativa e congruente com a realidade do DF em constante transformação, muitos gestores/as ainda reproduzem consciente ou inconscientemente práticas antidemocráticas em cadeia, configuradas de cima para abaixo, expressamente na forma institucional: Governos, Secretarias de Educação, Coordenadorias Regionais de Ensino ( no caso GDF) e Gestão Escolar com seu desdobramento relacional. Obviamente há gestores/as escolares que não advogam nem assumem o modus operandi opressivo das instâncias maiores, mas pagam um preço por isso: são isolados das benesses “concedidas” a quem compartilha da cartilha e se submete a um “*pacote de maldades*”, expressão cunhada pelo SINPRO-DF em contexto de embate entre sindicato e governo em 2015.

A subserviência de determinados gestores/as escolares aos ditames opressivos do Estado pode ter a ver também com o fato do gestor/a desconhecer a lei de gestão democrática. Muitos não acessam a lei. Não conhecer isenta da corresponsabilidade com a democracia? Um velho clichê emerge sutilmente: “já sei sobre democracia, a lei deve ser a mesma ladainha”.

Por outro lado, os que conhecem não adotam os princípios orientadores, entre os quais a quatro notas pública, laica, democrática e qualitativa social, política é tecnicamente. Algumas atitudes de gestores/as são reveladoras de uma ausência de democracia, laicidade e qualidade do ponto de vista social, entre as quais pode-se explicitar algumas.

Parece-me difícil aceitar uma crítica direta ou indireta. Olhar no espelho e se ver como tal, com rugas e manchas é algo que deixa o sujeito desmontado em sua autoestima. Entretanto, não se pode fazer de conta que se tem um rosto suave, macio e limpo quando este está em estado oposto ao que se julga. Essa noção metafórica pretende dizer que uma gestão escolar precisa saber ouvir críticas e elogios sem perseguir quem critica e nem se afogar em um ufanismo em razão dos elogios. O narcisismo machuca o próprio sujeito que olha no espelho.

A perseguição que se faz com docentes que não se submetem aos ditames de uma gestão opressora é desumana e extemporânea, porque tolhe a dimensão da

liberdade e desarticula a democracia participativa como forma de alavancar a qualidade. Há também um processo de adoecimento em razão de perseguições, violência em cadeia e, portanto, ausência de democracia nas relações humanas. Nas relações opressivas todos sofrem inclusive o algoz, mas quem mais sofre são as profissionais mulheres, quando atacadas por gestor/a opressivos.

Ter o Conselho Escolar nas mãos é antidemocrático e diz muito do que se pretende com isso. Por muito tempo se conviveu no DF com Conselho Escolar biônico, dirigido pelo diretor/a da escola e pouco representativo. A eleição ocorria com a mão de ferro do diretor/a sob a indicação de quem se queria que fizesse parte, obedecendo, portanto, a um critério sutil, em que pessoas amigas comporiam o grupo. Um Conselho com pessoas amigas não é o problema, mas sim o fato de se compor chapa por meio de manobra do diretor/a para satisfazer o seu desejo de controle e manipulação, pois sendo amigo/a não há muita chance para rebelar. Hoje, em nossas escolas públicas do DF e outros entes federados ainda existe essa postura? Questão que não se pode responder sem adentrar nos meandros da experiência humana in loco escolar, cada uma com sua particularidade.

A existência de quatro grupos na escola, promovidos em certa medida pela equipe gestora, tende a tornar a escola insuportável do ponto de vista relacional. São assim evidenciados: 1. amigos. 2. Puxa saco. 3. Quem não puxa saco. 4. Contestadores.

Os amigos recebem o que deve e o que não deve, no âmbito do tratamento. O puxa saco fica metaforicamente entre o céu e o inferno, porque não é bem visto pelo grupo e não tem a segurança se a sua atitude é mobilizadora de apreço da direção. Os que não puxam saco são percebidos com desconfiança, pois não se sabe de qual lado possa estar. Os contestadores/as padecem de isolamento, perseguição ou tentativa de conquistar ao lado de quem tem o desejo de dominar e controlar todas as relações.

Ações que desmobilizam têm suas facetas, veja o fato de um gestor/a acomodar o Estado com medidas paliativas. Muitos gestores/as tiram do próprio bolso para manter a escola com materiais didáticos e até de limpeza e induzem docentes a fazerem o mesmo. Essa prática é sem dúvida compreensível, vez que a escola chega a um ponto de extrema miséria. É o que chamo de escola abaixo da linha de pobreza, daí a miserabilidade. Compreender a situação sim, resignar-se jamais. Ação plausível é dialogar com o Secretário de Educação e governo para chegar a uma solução, podendo

fazer uso de pressão como última instância. É importante que se faça a distinção entre papel do estado, profissão e ação humanitária.

No caso do GDF, geralmente se dispõe um parco recurso do Programa de Descentralização dos Recursos Financeiros (PDAF) para se esquivar do compromisso com a manutenção estrutural da escola. Além de não ser o suficiente, escolas ficam sem esse recurso, de modo que muitos gestores acabam se endividando com empresas e passando o constrangimento da inviabilidade tanto de compra, sendo barrados por empresas como diante dos profissionais da educação que exigem recursos para o tarhalho diário em sala de aula. Se o objetivo do governo é promover autonomia das escolas e por tabela dos gestores/as seria medida significativa, mas não pode ser estratégia para estabelecer o ideário de Estado mínimo. Autonomia com interdependência produz corresponsabilidade.

Do ponto de vista da laicidade, por ausência de um estudo sistemático, crítico e propositivo sobre a laicidade do Estado, muitos gestores/as assumem posturas que fortalecem o desrespeito ao Estado laico e mais do que isso, desconsidera a diversidade espiritualista, religiosa e de fé presente na escola. É de praxe, em encontros pedagógicos e festas pedir para que se reze o pai nosso por considerar de dimensão universal. Mas como fica o ateu nessa universalidade? É mediante cada situação vivida em nossas gestões escolares públicas que apresento algumas sugestões intituladas pistas de ação a serem discutidas considerando cada localidade.

### 3. PISTAS DE AÇÃO

#### Pensar o Projeto Político-Pedagógico da escola com a comunidade escolar.

Todos/a têm algo a contribuir, inclusive os estudantes. Deixar de lado segmentos da escola (interno e externo) enfraquece o dinamismo administrativo-pedagógico que se pode empunhar na escola. O momento de formulação, execução, avaliação e redimensionamento do PPP são exigentes do ponto de vista ético-político: exige participação efetiva.

- ✚ Fazer a discussão com a comunidade escolar sobre as dificuldades financeira, administrativas e pedagógicas da escola.

Essa iniciativa ajuda a ter o apoio da comunidade externa, aproximar escola da comunidade e que todos se sintam conscientes do que ocorre na escola, fortalece o espírito de mobilização para fazer a discussão e/ou pressão para garantir direitos e provoca o Estado a exercer a sua função social.

- ✚ Gestor/a evitar a pretensão de perpetuar na função, oportunizando o surgimento de novas lideranças.

A perspectiva da Lei de Gestão Democrática (4.751/2012) advoga a alternância do gestor/a, a fim de que se evite a tradição que se tinha antes da lei em gestor/a ficar mais de dez anos na função e muitos chegavam a dizer que “*o desejo era aposentar na função*”. Gestão escolar pública não é carreira, mas uma oportunidade de se promover a qualidade técnico-política em benefício da comunidade escolar e de maneira mais abrangente da sociedade brasileira.

- ✚ Não atrelar o valor da gratificação ao trabalho provisório no contexto da gestão democrática que exige uma participação mais efetiva.

Quanto mais se participa e alterna o sujeito educativo na gestão escolar tanto mais se vislumbra uma possibilidade de novo vigor e melhorias nos processos administrativos e pedagógicos das escolas. Diz-se que “*em time que está bom não se mexe*”. Esse ditado não serve para o propósito da educação pública que tem por base a democracia participativa. O conceito de bom é também discutível, vez que se situa em uma dimensão axiológica (de valores) que não são os mesmos para todas as pessoas..

- ✚ Prestar contas de todas as captações de recursos da unidade escolar.

Ao criar uma tradição de prestação de contas, a equipe gestora logra credibilidade diante do grupo e mantém recebimento de verbas sem obstáculos, o que pode ocorrer pela falta de lisura no trato da coisa pública.

- ✚ Ler, reler e discutir documentos com docentes e demais profissionais da educação e Conselho escolar.

Receber documentos da SEDF e tomar decisão unilateral, às vezes sem entender o teor, fazendo cumprir sem a mínima discussão acaba sendo visto como decisão impositiva, por mais que se trate de uma iniciativa interessante. Faz parte de o bom senso agir sem precipitação, ouvir as partes e decidir o que fazer a partir de um pensar que medita.

- ✚ Quebrar com a lógica do grupo predileto.

Uma gestão escolar terá melhor êxito nos trabalhos quando trata todos com equidade e respeito. Trabalho não é lugar de puxa saco e de amiguinhos, mas de profissionais que possuem diferentes trajetórias de vida. Amiguinhos e puxa saco distinguem dos que estabelecem uma relação profissional e fazem a discussão crítica e propositiva. Geralmente há perseguição, isolamento e até exclusão/expulsão do espaço escolar de quem se coloca diante da equipe gestora baseado/a na profissionalidade. Neste contexto o adoecimento é inevitável.

- ✚ Explicitar um Projeto Político-Pedagógico e um Currículo que respeitem a diversidade como direito.

Atitude religiosa/espiritualista é algo que diz respeito ao sujeito que sente e age, não podendo ser tomada de maneira universalista. Da mesma forma culturas, concepções e práticas políticas, orientação sexual, gêneros, dimensão geracional e etnia-raça devem ser respeitadas e trabalhadas dentro de projetos e currículos.

- ✚ Criar hábito de leitura e de formação continuada.

Dizer que “*o que tenho dá para o gasto*” e “*já estudei muito, estou cansado de escutar as mesmas coisas*” são clichês que não ajudam. O mundo e o DF estão

sempre em constante transformação, por isso ser a formação continuada e a leitura/releitura vetores de melhorias pessoal e comunitária.

#### Filtrar informações e/ou fofocas que emergem no trabalho.

Não se pode aceitar qualquer informação sem avaliar o que esteja por trás dos fatos. Quando um colega de trabalho vai à direção escolar e apresenta uma reclamação, pode ser que o sujeito que reclama é o mesmo situado no problema e até o provocador da situação. Para ter uma noção mais real e humano bom fazer uso das peneiras de Sócrates.

#### Buscar parcerias para a execução do Projeto Político-Pedagógico.

O trabalho escolar público demanda ações intersetoriais e em rede. Ao açambarcar tudo, gestor/a adocece, porque humanamente impossível fazer um trabalho qualitativo sem a participação de diversos setores da sociedade.

#### Incentivar e facilitar a formação continuada dos demais profissionais da educação da escola.

Não se incentiva ao estudo quem está desestimulado a esse propósito. Parto do pressuposto que uma ajuda para ser exitosa precisa partir de uma ação coerente. Isso não significa que o propositor/a seja absolutamente perfeito, mas que tenha o mínimo a oferecer em termos de vivência.

#### Marcar audiência com o Secretário de Educação para tratar de assuntos urgentes e prioritários da escola.

Secretário de Educação não poder ser visto como bicho papão, nem como um ente distante das situações escolares. Ele/a foi indicado a assumir um cargo que pode e deve ser espaço de discussão, escuta e solução dos problemas emergentes e/ou ressurgentes. Ao marcar uma audiência é interessante que o Conselho Escolar esteja presente, dando força ao movimento reivindicativo.

- ✚ Evitar perseguir docentes, orientador/as educacionais e demais profissionais que questionam posturas da equipe gestora.

Qualquer perseguição é desumana e cria sensação de ditadura militar. Adoece quem persegue e quem é perseguido, além de gerar insatisfação e improdutividade no interior da escola.

- ✚ Acolher diretores/as sindicais, oportunizar a discussão e participar do processo discursivo.

Na condição de docente que está gestor/a não há razão para isolar das ações do sindicato que representa a categoria. Gestor/a é parte do processo educativo, por isso a necessidade de se estabelecer conexões entre o pedagógico e o administrativo. Acolher diretores/as sindicais não significa bajulação, mas abertura ao que se coloca como ação sindical em sintonia com a categoria como um todo.

- ✚ Recorrer ao Conselho Escolar como instância consultiva e deliberativa.

Evitar a manipulação dos membros do Conselho ajuda no andamento dos trabalhos, em que cada segmento terá a sua atuação sem os ditames da mão de ferro da equipe gestora.

- ✚ Estabelecer uma agenda para dialogar com os diversos segmentos da escola (interna e externa).

Esse procedimento ajuda a avaliar a caminhada para poder caminhar com melhor desenvoltura. Quando se sabe do que ocorre em cada segmento, facilita o trabalho, porque cada grupo tem sua demanda e a direção, ao se aproximar, encaminha o que precisa ser encaminhado.

- ✚ Evitar a pretensão de ser médico clínico, psiquiatra, psicólogo e juiz.

É comum equipe gestora fazer uso de um discurso que tende a desqualificar laudo médico e duvidar do estado de saúde do colega profissional da educação. Em determinadas situações o gestor/a se coloca como psicólogo, psiquiatra ou médico, sem levar em consideração a existência de perícias que tratam do assunto atinente a cada caso. Evitar essa atitude ajuda na humanização das relações.

- ✚ Otimizar a avaliação institucional – dia letivo temático.

Nesse dia se pode organizar a escola em torno de um tema orientador, em que se faz a discussão e aprofundamento, articulando texto e contexto. É momento oportuno para rever a práxis.

Essa diminuta reflexão sobre a democracia pode ser discutida em qualquer instituição. O espaço privilegiado é a escola pública do Distrito Federal, mas pode ser apropriada por experiências formativas de outros entes federados. O debate está posto, vamos conversar.



