

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL PADRE ANTONINO, LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE-PB E SEUS INDICADORES DE DEMOCRATIZAÇÃO.

Adelainy de Lima Santos
Graduanda em Pedagogia pela UFCG
Adelainy_santos@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo aborda a gestão democrática, enfocando identificar quais os indicadores de democratização na gestão escolar. A observação consistiu em uma atividade proposta pela disciplina Seminário em Educação I do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande. O estudo realizado no âmbito escolar sobre gestão democrática teve como objetivos refletir acerca da importância da ação coletiva no cotidiano escolar para a consolidação de uma gestão democrática na escola; identificar indicadores de gestão democrática em uma escola pública municipal de Campina Grande. A partir de uma pesquisa bibliográfica analisando autores que falam sobre o tema proposto, pesquisa documental baseando-se na Constituição de 1988, Lei de Diretrizes e Bases e pela análise do Regimento Interno de uma escola municipal leis estas que orientam o trabalho da instituição que foi pesquisada.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Indicadores de Democratização; Gestão Escolar.

1. Introdução

Este relatório tem, entre outras finalidades, expor a experiência do Estágio Supervisionado I realizada na Escola Padre Antonino localizada no bairro de Bodocongó, na cidade de Campina Grande – PB. O objetivo geral da realização desse estágio no curso de Pedagogia é “proporcionar aos graduandos a oportunidade de acompanhar a gestão em uma instituição de Ensino Fundamental, além de contribuir, mediante a articulação de teoria e prática fundamentada na pesquisa científica, para a análise e reflexão das práticas e dos principais desafios enfrentados atualmente pela gestão de instituição de Ensino Fundamental.

O estágio teve duração de 12 horas – aula em que as alunas tiveram contato direto com as escolas e puderam assim acompanhar a dinâmica que rege a gestão de uma instituição escolar, que consiste desde a análise das dimensões políticas, pedagógicas e administrativo-financeiras até a observação do dia-a-dia do gestor e as funções que ele assume além do seu cargo. Assim sendo, objetivamos:

- Analisar como funciona a gestão em uma instituição de Ensino Fundamental de uma Escola pública da cidade de Campina Grande;
- Identificar os programas educacionais em vigor na escola campo;
- Observar como a escola realiza seu planejamento, desde a análise do Projeto político pedagógico até a preparação semanal das aulas;
- Averiguar como o trabalho pedagógico é desenvolvido na escola;
- Perceber como se dá a relação entre a direção e a comunidade escolar.

Para tanto, realizamos 4 visitas a escola, tendo no primeiro contato com a mesma, o intuito de observar e analisar o seu funcionamento cotidiano, bem como as instalações físicas e os funcionários que lá trabalham. Na segunda e na terceira visita optamos por conhecer mais detalhadamente o perfil dos alunos que a escola atende atualmente. Na quarta e última visita que fizemos realizamos uma entrevista com a gestora e a alguns membros da escola que sem hesitar se dispuseram a responder todos os nossos questionamentos. Correlacionando teoria e prática, após a coleta de todos os dados sistematizamos tudo no presente relatório que fora organizado em três partes, a primeira disserta a respeito do Estágio Supervisionado em si, explicando em que consiste esta atividade obrigatória do curso e quais os objetivos da mesma. A segunda parte é o relato propriamente dito, a descrição de todos os dados obtidos. E por fim a terceira etapa que é a conclusão, em que elencamos as nossas apreciações a respeito da experiência vivenciada no Estágio.

2- Atividades desenvolvidas durante o estágio supervisionado I

O Estágio Supervisionado I foi realizado em uma instituição de ensino, a mesma sendo de Ensino Fundamental. No entanto, antes de visitarmos as instituições, foi necessário que nos apropriássemos da teoria, dos conhecimentos acerca da gestão educacional para que pudéssemos ir a campo com mais propriedade. Nessa etapa do Estágio a turma ainda não havia sido dividida, assim como prevê a *Res 01/2010*, só após as discussões coletivas que a turma fora dividida em grupos, cada grupo foi orientado pela professora orientadora do Estágio. Observarmos um aspecto específico da escola, cada grupo desenvolveu um plano de estudo enfocando algo que gostaria de observar na escola. O plano se basearia fundamentalmente na realização de entrevistas com os funcionários da instituição, conversas informais, análise de documentos disponibilizados na instituição e observação de

comportamentos e atitudes. Todos os dados que conseguimos coletar serão expostos nesse relatório, bem como a nossa análise e apreciações a respeito do estágio.

3-Relato do estágio desenvolvido.

3.1 Ensino Fundamental: identificação, caracterização e dados gerais da instituição

O Estágio foi realizado na Escola Municipal de Ensino Fundamental Padre Antonino – Ensino Fundamental, localizada a Rua Carlos Alberto de Souza, s/n, Bodocongó, CEP: 58109-155 Campina Grande/PB. Foi fundada em 1988 e atualmente é dirigida pela professora Libânia Neves que foi eleita democraticamente pela comunidade escolar. Conta, atualmente, com um quadro de 26 professores; destes, a 23 são efetivos do quadro de pessoal do governo do Estado da Paraíba e alguns são estagiários contratados temporariamente. Possui um quadro técnico-administrativo de 17 funcionários distribuídos nas mais variadas funções para o funcionamento da escola. A mesma no ano de 2011 conta com 411 alunos, no momento da coleta de dados.

A instituição oferece os cursos de nível fundamental, funcionando nos três turnos: manhã, tarde e noite, sendo que durante a noite funciona apenas o EJA. A escola trabalha com ciclos.

Na instituição podemos encontrar diretoria, secretaria, sala de professores, 7 salas de aula, 1 sala da informática, 1 sala de TV/Vídeo, 1 sala de leitura, possui pátio coberto, circulações internas, 1 banheiro masculino, 1 banheiro feminino, sanitários para meninas e sanitários para meninos e um sanitário adaptado para portadores de necessidades especiais, 1 sanitário para os professores, 1 na secretária e 1 na diretoria. É importante ressaltar que a escola havia passado por uma reforma para atender as exigências do programa Mais Educação, com o qual ela havia sido contemplada. Com a reforma a mesma ganhou teto em PVC, banheiros adaptados, rampas, etc.

A iluminação da instituição é artificial, algumas salas dispõem de ventiladores, no entanto, os mesmos não conseguem deixar o ar agradável aos alunos. Na sala de vídeo e informática tem ar condicionado. A escola possui alguns instrumentos de apoio como computadores, impressora, mimeógrafo, freezer, armários, etc.

A gestão é considerada pela diretora como democrática, e a mesma já trabalhava como diretora há oito anos e assumiu o cargo através de eleições e já está na segunda eleição. Hoje ela se vê assoberbada de atividades e gostaria de dedicar seu tempo mais ao pedagógico, só que não é possível, pois, a parte administrativa lhe deixa sobrecarregada. Podemos notar que a

diretora compartilha algumas das atividades que são de sua responsabilidade com a orientadora da escola, principalmente as prestações de contas, a parte burocrática em geral.

Segundo a diretora já tem um bom tempo que a escola conquistou sua autonomia, ela possui um Conselho Escolar formado por nove pessoas (presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, gestora, representante de pais, representantes de alunos, os dois outros cargos não foram especificados). Esse conselho é acionado para tomar decisões e também para prestação de contas por parte da gestão escolar. De acordo com alguns funcionários a relação do Conselho Escolar com os pais e com os alunos se dá de forma pacífica.

Sobre os programas educacionais desenvolvidos pela escola, tanto os financiados pelo Estado quanto de iniciativa privada, a gestora nos deixou claro acerca da existência deles bem como nos relatou de forma não muito precisa acerca do funcionamento dos mesmos.

No que se refere ao planejamento os professores destinam a primeira semana de aula apenas para sondagem, para conhecer melhor seus alunos. A escola possui regimento e ele encontra-se disponível na escola, mas em situação de defasagem.

O planejamento anual é realizado durante a semana pedagógica da qual devem participar todos os professores da rede municipal de ensino. Nessa semana são escolhidos os temas que serão trabalhados durante o ano letivo. Essa escolha é realizada pelos professores juntamente com a secretaria municipal de educação. Na escola os professores se reúnem a cada semestre para elaborar o planejamento. Há também um planejamento mensal onde os professores se reúnem toda primeira segunda - feira do mês, após o planejamento mensal o professor elabora suas aulas para cada semana de forma individual.

No que diz respeito ao trabalho pedagógico da escola a diretora pouco o acompanha, pois, como já foi citado anteriormente a mesma tem seu tempo consumido com os administrativos. A mesma ressalta que apesar dela não participar de forma ativa da parte pedagógica a escola possui uma excelente equipe de professores que conseguem desenvolver um ótimo trabalho.

No ano de 2007 a escola apresentou IDEB equivalente a 2,8. Essa pontuação foi segundo a gestora um fator que contribuiu para que a escola recebesse o Programa Mais Educação, que segundo ela o programa vem para atender as crianças que estão em risco. Podemos notar que o corpo docente da unidade educativa está empolgado com a vinda do programa supracitado, o comentário sobre o mesmo é bastante notável, no entanto, percebemos da parte de alguns professores certa preocupação quanto ao IDEB de 2009, pois, o mesmo melhorou em relação ao ano de 2007, já em 2009 ele passou para 3,7. No entanto, o

IDEB atual da Escola subiu para 4.7, portanto houve impactos positivos de aprendizagem com o trabalho docente e na organização escolar.

No que se refere à articulação da direção e da escola com a comunidade escolar e com a sociedade, observamos que há uma boa relação da direção da escola com os alunos. Na relação da diretora com os professores percebemos um respeito entre ambos, bem como uma parceria. O grande problema citado por eles é a dificuldade de se reunirem. Outro ponto a ser destacado é referente à convocação dos pais para as reuniões escolares, sobre isso a gestora nos relatou que essa convocação não é realizada com o intuito de reclamar acerca do comportamento ou da obtenção de notas, mas, é um momento que tem como objetivo proporcionar momentos de alegria e descontração aos mesmos.

A diretora considera a relação da escola com a Secretaria Municipal de Campina Grande, tranqüila. Segundo ela é difícil a escola pedir algo e ser negado pela mesma, no entanto, os meios de comunicação entre ambas não é nada cômodo, pois, a Secretaria não dispõe de um telefone fixo e, quando a escola precisa entrar em contato com a mesma, na maioria das vezes esse contato é feito via celular. A gestora deixou claro que há semanas que vai à Secretaria até três vezes para resolver pequenos problemas que seriam facilmente solucionados por telefone.

3.2 Análise

A escola campo é uma escola que aparentemente não apresenta maiores problemas no que se refere à gestão escolar. No entanto, se pararmos para analisá-la mais detalhadamente veremos que a mesma apresenta fragilidades no que se refere à referida gestão. Como vimos anteriormente a gestora definiu a gestão da escola como sendo democrática, mas o que representa uma gestão democrática? Quem nos responde isso é Andrade (2002), esclarecendo que:

A “gestão democrática da educação” passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho, onde diferentes interesses podem se confrontar e, ao mesmo tempo, dialogar em busca de conquistas maiores.

Na realidade a gestão democrática tão defendida pela escola campo, não é praticada na sua essência pelos que a vivenciam. Aparenta ser uma gestão onde toda a comunidade escolar pode participar, no entanto, prezam por atingir pequenos objetivos, conseguir pequenas conquistas como, por exemplo, arrecadar dinheiro para tirar Xerox, comprar lâmpadas, organizar festas e passeios para as crianças, dentre outros. A gestão supracitada apresenta traços de uma gestão compartilhada, que segundo Ferreira (2000):

Compartilhar vem como concessão de poder maior, com o objetivo de envolver as pessoas e buscar aliados de “boa vontade” que se interessem em “salvar a escola pública”... A participação de uns e voluntariado para outros, revela uma função que se afasta da idéia de controle social e se aproxima do conceito de gerência.

Como exemplo de gestão compartilhada, podemos perceber na fala da orientadora, principalmente quando diz respeito ao preparo da merenda, que no ano letivo de 2009 duas mães atuaram na escola de forma voluntária preparando a alimentação dos alunos, isso ocorreu devido à senhora responsável pelo preparo da mesma não estar conseguindo dar conta do trabalho, ou seja, aumentou o trabalho, no entanto, não aumentou o número de funcionários para executá-lo. Notamos também a presença da gestão compartilhada na escola através da fala da diretora, a qual deixou claro que divide algumas de suas responsabilidades com a orientadora e também presidente do Conselho escolar, responsabilidades estas ligadas à parte administrativa. Sobre foi citado anteriormente Gadotti (1998) ressalta que:

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico. Ela exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Muitas escolas dizem praticarem uma gestão democrática, no entanto, desconhecem o real sentido dessa gestão e se prendem a características mínimas desse modelo. É interessante que se conheça pelo menos duas razões que justificam a implantação de um projeto de gestão na escola pública que para Gadotti (1998), são as seguintes:

1ª a escola deve formar para a cidadaniae, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém.

2ª porque a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; propiciará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores. O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem.

Durante o estágio não conseguimos notar uma relação mais próxima da escola com a comunidade, não notamos nenhum tipo de engajamento, nenhum projeto em desenvolvimento na escola que envolvesse a comunidade na qual a mesma se encontra inserida. O que percebemos claramente foi uma diretora sufocada com uma grande quantidade de atividades, principalmente ligadas à administração da escola, ou seja, uma gestora que assume o papel de gerente e, como diz Andrade (2002), uma administradora de recursos escassos, uma funcionária da organização escolar. A gestora da escola campo mostra uma preocupação em participar de forma ativa da parte pedagógica e como forma de amenizar sua ausência nesse quesito, ela elogia a atuação dos professores deixando claro que a sua não participação nessa área não afeta em nada a parte pedagógica da escola. Com a quantidade de atividades atribuídas ao diretor, principalmente as ligadas à parte administrativa da unidade educacional corre-se o risco de entregar um cargo como este nas mãos de uma pessoa despreparada para assumi-lo, o que seria trágico para a escola.

É importante destacar que a gestora da escola pesquisada deixou claro que só foi sobrecarregada de atividades devido à grande quantidade de Programas que a escola passou a executar. Dentre eles ela citou Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), o Programa Nacional Biblioteca da Escola(PNBE), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Mais Educação e o Cooper-jovem, como sendo os programas de iniciativa pública desenvolvidos na escola campo. A gestora ainda mencionou a existência de um programa educativo de iniciativa privada, que no caso é o da Escola Ideal, de responsabilidade do

Instituto Camargo Corrêa, em parceria com a Alparagatas. Em relação a esses programas educacionais pode-se dizer que eles adentram as escolas com o objetivo principal de isentar de impostos a empresa ao qual estão ligados.

Um programa que nos chamou bastante atenção foi o Mais Educação, ele aumenta a oferta educativa nas escolas públicas por meio de atividades optativas que foram agrupadas em macrocampos como acompanhamento pedagógico, meio ambiente, esporte e lazer, direitos humanos, cultura e artes, cultura digital, prevenção e promoção da saúde, educomunicação, educação científica e educação econômica. Ele visa fomentar atividades para melhorar o ambiente escolar, tendo como base estudos desenvolvidos pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), utilizando os resultados da Prova Brasil de 2005.

A área de atuação do programa foi demarcada inicialmente para atender, em caráter prioritário, as escolas que apresentam baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), situadas em capitais e regiões metropolitanas e grandes cidades em territórios marcados por situações de vulnerabilidade social que requerem a convergência prioritária de políticas públicas e educacionais. Podemos perceber que foi a nota obtida no IDEB que levou a escola a conseguir o programa Mais Educação, que é considerado um excelente programa, no entanto, acreditamos que ele é excludente, pois, o mesmo é direcionado para aquelas crianças que estão em risco. E as outras crianças como se sentem por não participar do programa? Como é que uma escola que não dispõe de um espaço fechado ou até mesmo aberto, pode realizar as oficinas oferecidas pelo programa em questão sem que atrapalhe o andamento das aulas para as crianças que não estão participando do mesmo? É complicado, pois, não existe este espaço na escola campo e as oficinas serão realizadas num pátio coberto que se encontra circundado pelas salas de aula. Outro ponto negativo desse programa é em relação as refeições que aumentaram e só tem uma pessoa responsável pelo preparo da mesma, procurando solucionar esse problema, a gestora conseguiu dez mães que irão trabalhar de forma voluntária, ficando duas para cada dia da semana.

De acordo com as normas do programa os alunos que poderão participar do mesmo devem se enquadrar em alguma das características abaixo:

- estudantes que estão em situação de risco, vulnerabilidade social e sem assistência;
- estudantes que congregam seus colegas – incentivadores e líderes positivos (âncoras);

- estudantes em defasagem série/idade;
- estudantes das séries finais da 1ª fase do ensino fundamental(4º / 5º anos), nas quais há uma maior evasão na transição para a 2ª fase;
- estudantes das séries finais da 2ª fase do ensino fundamenta (8º e/ou 9º anos), nas quais há um alto índice de abandono;
- estudantes de séries onde são detectados índices de evasão e/ou repetência.

Diante das características supracitadas percebemos que o programa Mais Educação existe para fazer com que os alunos que se encaixam nessas características possam melhorar seu rendimento escolar. Nesse caso, Ferreira (2000), trás um esclarecimento interessante a esse respeito:

A tese trazida para o interior da escola - a da qualidade total da educação – propõe como fórmula a ser aplicada a da gestão empresarial, na qual a busca por resultados, o pragmatismo pedagógico, a eficiência dos modelos deixam patente a competitividade como método e a busca pelo sucesso individual como regra.

Acreditamos que o Programa Mais Educação tem seus pontos negativos, mas também admitimos que ele trás algo interessante como, por exemplo, a escolha das atividades e sua divisão em macrocampos. Verificamos também que na escola há o PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola) que se refere a um plano trilhado no pragmatismo dos resultados estatísticos e na paranóia da otimização e da eficiência a qualquer custo.

Outro ponto que merece uma reflexão diz respeito ao planejamento escolar, pois, como vimos anteriormente, a gestora nos relatou que o planejamento anual é realizado por todos os professores da rede municipal durante a semana pedagógica, a qual é realizada uma vez por ano. Nesse período são escolhidos os temas que serão estudados durante todo o ano letivo, porém, não se sabe ao certo se esses temas são escolhidos pelos professores realmente, ou se são impostos de forma discreta. Em relação aos planejamentos bimestrais e mensais ambos são realizados sem maiores problemas, no entanto, o planejamento semanal não tem como ser realizado pelos professores da escola campo de forma conjunta, isso porque, os mesmos não disponibilizam de tempo suficiente para realizar esses encontros, na maioria das

vezes, porque, trabalham em outras instituições nos período em que não estão exercendo seu trabalho na escola em questão.

No que se refere ao Conselho Escolar, sabemos que ele é um órgão de representação da comunidade escolar, que tem como objetivo a construção de uma cultura de participação, logo, sua consolidação implica buscar a articulação efetiva entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o financiamento da educação e da própria escola. O Conselho Escolar da unidade pesquisada tem como presidente a orientadora da escola, o que nos chamou atenção é que a mesma compartilha com a gestora algumas atividades administrativas. Quando nós perguntamos a gestora se poderíamos participar de uma reunião do Conselho, a mesma responde que não, no entanto, solicitou a posição da orientadora acerca de nosso pedido e ela se esquivou respondendo que achava que sim, mas, foi um sim que denunciava uma posição de negação. Diante do episódio citado ficamos receosas acerca do que se passa de fato nas reuniões do Conselho Escolar questionado e se todos os membros citados pela orientadora participam de forma ativa do mesmo, e ainda sobre o Conselho Escolar a orientadora nos relatou que qualquer pessoa pode ter acesso ao Regimento do mesmo, no entanto, em seguida ela deixou claro que disponibiliza para todos porque muita gente não vai compreender o que está escrito lá. E aí, é acessível a todos ou não?.

A relação da escola campo com a Secretaria Municipal de Educação de Campina Grande não é atribulada, entretanto, existe dificuldade de comunicação entre ambas, isso porque a Secretaria de Educação não dispõe de telefone fixo e quando a gestora da escola sente a necessidade de se comunicar com a mesma ou vai até lá utiliza seu próprio telefone pagando a ligação com o seu dinheiro, para entrar em contato com algum membro da Secretaria que possua celular.

A escola apresenta suas falhas, mas, não estamos aqui unicamente para apontar. É interessante destacar que a mesma apresenta pontos positivos como, por exemplo, a aparente relação de companheirismo entre os professores e de forma mais geral entre todos que fazem a comunidade escolar. Há uma preocupação dos professores em poder se reunirem com mais frequência, no entanto a rotina de trabalho de ambos não permite que isso aconteça. Notamos que a gestora é dedicada ao seu trabalho e gosta do que faz, percebemos também que a mesma tenta solucionar os problemas trazidos pelos professores de forma tranquila e justa.

4. Considerações finais

Realizar um estágio de Gestão Escolar é uma oportunidade indispensável para a formação de qualquer pedagogo. Nada melhor do que vivenciar o cotidiano de quem administra uma instituição de ensino para saber o que realmente acontece, e como são tomadas as decisões. Na maioria das vezes, aquilo que é planejado e discutido na teoria, na prática não funciona tão bem quanto o esperado, quando algo assim acontece é de fundamental importância que as práticas e atitudes tomadas sejam repensadas pela equipe gestora e pedagógica, realizando sempre um trabalho coletivo.

Administrar uma escola pequena ou grande não é um trabalho nada fácil. Num ambiente como a escola onde trabalham diferentes pessoas, que porventura compartilham de angústias e esperanças distintas é quase impossível evitar o surgimento de problemas e carências que afetam diretamente a organização do espaço escolar.

Sendo assim como dirigir, coordenar e organizar o trabalho escolar em meio a todas as adversidades advindas do meio? Difícil tarefa, mais não impossível, cabe ao gestor(a) ter a capacidade para lidar com as problemáticas do dia-a-dia, porém na maioria das vezes o mesmo se vê de mãos atadas, na expectativa de que os chamados “órgãos competentes” se posicionem, tomem alguma providência, porém isso tá longe de acontecer sobretudo porque a moda hoje é dar “autonomia” total ao gestor. No entanto essa “aparente” autonomia conferida aos gestores nada mais é do que uma forma de desresponsabilizar o Estado e demais órgãos públicos de seus deveres para com o ensino e colocar nas mãos de uma pessoa todas as responsabilidades e problemas da instituição. Assim sendo o trabalho do gestor é triplicado, ele assume funções administrativas, financeiras e quando sobra um tempo, também pedagógicas.

Essa realidade pode ser observada na Escola estudada, isso porque durante todas as visitas que realizamos foi possível notar a correria da gestora para solucionar questões administrativas da instituição em detrimento das questões pedagógicas.

Para concluir esse escrito e a ideia supracitada nada mais interessante do que ressaltar uma citação de Paro (1998, p. 111) que salienta muito bem o atual papel do diretor de uma escola pública ao dizer que “hoje ele é o responsável último pela escola e diante das inadequadas condições de realização de seus objetivos, o diretor acaba sendo o culpado primeiro pela ineficiência da mesma, perdido em meio à multiplicidade de tarefas burocráticas que nada têm a ver com a busca de objetivos pedagógicos. Dotado de toda autoridade para

mandar e desmandar, mas sem nenhum poder para fazer atingir os objetivos educativos, o diretor de hoje, por mais bem intencionado que seja, é levado a concentrar em suas mãos todas as decisões, acabando por mostrar-se autoritário e ser visto por todos apenas como defensor da burocracia e do Estado”.

5- Referências

GADOTTI, Moacir. **O projeto político pedagógico da escola**. In: Instituto Paulo Freire, 1998.

MELO, Maria Tereza Leitão de. **Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar**. In: FERRERIRA, NavraSyriaCarapeto; Aguiar, Maria Angela da S. (orgs). *Gestao da educação Impasses perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Mudanças na Administração e na Gestão do Trabalho na Escola**. In: ROSAR, Maria de Fátima Félix (org.) *Política e Gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1998. p. 119.