

O GERENCIALISMO EM OPOSIÇÃO A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL II

Jusceleide M. de SOUZA¹
Daniele F. F. RAIC²
Ivete B. G. CARVALHO³
Sibele S. da S. M. NERY⁴

RESUMO

O estudo, ainda em andamento, tem por objetivo refletir sobre a gestão escolar e seus desdobramentos, no contexto prático da gestão vivenciada na escola pública municipal de Ensino Fundamental II, trazendo para o campo de discussão os desafios enfrentados na implementação de uma gestão efetivamente democrática, que contemple a participação de todos os atores e autores da escola, de modo a promover a autonomia e a consolidação da cidadania de todos os envolvidos no contexto educativo. Trata-se de um trabalho desenvolvido no programa de pós-graduação, nível de mestrado e, por isso, apóia-se na pesquisa bibliográfica, a fim de construir um corpus teórico consistente que ajuda a compreender alguns fatores dificultadores na implantação de uma proposta de gestão na escola pública que seja capaz de transformar as relações escolares no sentido de sua qualidade social. Assim, parte do pressuposto de que a gestão escolar possibilita um espaço educativo público voltado para a construção da cidadania com justiça, dignidade e participação de todos os seus agentes construtores inseridos no seu contexto.

Palavras – Chave: Democratização. Escola Pública Municipal. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da educação brasileira, temos assistido muita atenção dedicada às questões relativas à gestão que, enquanto propósito visa superar o enfoque limitado à

¹Pedagoga. Mestranda do Programa de Pós – Graduação em Mestrado em Educação. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa: Políticas Públicas para a Educação Superior/UESB. E-mail: jusci_jesus@hotmail.com.

² Mestre e Doutora em Educação. Professora Adjunta da Universidade Estadual da Bahia. Lotada no DCHL – Jequié – BA. E-mail: danielefreire.uesb@gmail.com

³ Pedagoga. Mestranda do Programa de Pós – Graduação em Mestrado em Educação. E-mail: iveteborgesgomes@hotmail.com.

⁴ Pedagoga. Mestranda do Programa de Pós – Graduação em Mestrado em Educação. E-mail: sibele_nery@hotmail.com

administração e caminha em direção à mobilização dinâmica e coletiva da pessoa humana, sua vontade e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino.

A gestão pode ser traduzida no cotidiano da escola como ato político, pois implica em contínuas tomadas de decisão dos seus autores, quais sejam pais, professores, funcionários, estudantes e de toda a comunidade escolar. Parece-nos – e defendemos esse posicionamento - que a função social da escola está voltada à constante busca de práticas comprometidas com a melhoria do processo educativo, tornando imprescindível a participação de todos os sujeitos envolvidos com a escola, direta ou indiretamente, consolidando o compromisso com a comunidade para a participação na tomada de decisões, na luta pelo seu ideal, o que pode proporcionar na escola um modelo de gestão que não visa o individual, pelo contrário visa o coletivo. Então, como se implantar na escola pública municipal de Ensino Fundamental II uma gestão que abarca a participação de todos em tempos de tantas mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais?

Assim, para compreender as reformas que vem ocorrendo em nossas escolas, especialmente na pública municipal, precisamos entender inicialmente às mudanças que surgem no cenário político, econômico e cultural da sociedade, pois é prudente debater sobre qualquer estrutura educativa sem antes situá-la no seu aspecto histórico e social, uma vez que a educação está situada em diferentes contextos, de maneira que o homem pode compreender a sua realidade, o seu mundo, quando se percebe como autor da sua história.

Desta forma, é preciso ter em mente que de nada adianta uma Lei que estabelece uma Gestão Democrática do Ensino Público, quando os seus maiores interessados desconhecem os sentidos políticos da autonomia, da democracia, da participação e da coletividade.

Neste sentido, a intenção desta pesquisa esta ancorada na ideia de analisar como a escola pública municipal de Ensino Fundamental II tem articulado as estratégias de implantação de uma proposta de gestão que vislumbre uma educação pública de qualidade social.

2 METODOLOGIA

O estudo foi feito através de uma pesquisa com revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, que incide sobre uma análise crítica, meticulosa e ampla das publicações correntes de uma determinada área do conhecimento (TRENTINI e PAIM, 1999). Este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Segundo os autores supracitados, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas busca de novas possibilidades interpretativas de um tema. anunciando conclusões inovadoras. Demo (2000), complementa a ideia anterior, dizendo que a ideia da pesquisa é de induzir o contato pessoal do aluno com as teorias, por meio da leitura, levando à interpretação própria.

Segundo Salvador (1986, p.10), esta natureza de pesquisa bibliográfica é “feita em documentos escritos, utilizando-se de fontes, isto é, documentos escritos originais primários”, já na concepção de Demo (2000, p. 20), é uma pesquisa “dedicada a reconstruir, teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos”. Desta forma, a pesquisa bibliográfica é orientada para reconstruir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes. Portanto, é um modelo de pesquisa que não implica imediata intervenção na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante, pois seu papel é decisivo no estabelecimento de condições para futuras intervenções.

A revisão da bibliografia oportunizará uma maior aproximação com este campo de pesquisa auxiliando-nos a descrever e analisar o modelo de gestão existente na escola pública municipal de Ensino Fundamental II, como também o modelo de gestão que visa a efetiva participação de todos os atores construtores do espaço educativo. Segundo Salvador (1986, p.10), esta natureza de pesquisa bibliográfica é “feita em documentos escritos, utilizando-se de fontes, isto é, documentos escritos originais primários”, já na concepção de Demo (2000, p.

20), é uma pesquisa “dedicada a reconstruir, teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos”. Desta forma, a pesquisa bibliográfica é orientada para reconstruir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O GERENCIALISMO NA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL NO ENSINO FUNDAMENTAL II: uma breve análise

Na contemporaneidade, a sociedade vem passando por importantes e determinantes transformações. A instituição de ensino também sofre essas interferências que passam a exigir a atualização dos processos pedagógicos e de seus profissionais para o exercício da gestão escolar. Neste contexto, torna-se cada vez mais freqüente a utilização do termo gestão para definir o gerenciamento e organização de diferentes situações e procedimentos da tomada de decisão, organização, direção do espaço escolar no que tange a administração de recursos materiais, financeiros e humanos que precisam ser organizados em prol do êxito dos processos e dos resultados que, no caso específico da escola, estão relacionados à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem de todos os alunos.

Etimologicamente falando o vocábulo gestão, segundo o dicionário Aurélio (1977, p. 273) significa o “ato de gerir, gerenciar”. Na concepção de Libâneo gestão pode ser entendida como “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”. (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

O processo de gerir a escola deve estar pautado em um fazer coletivo, onde cada integrante deve possuir uma função para tornar possível a participação de toda a comunidade nas decisões de ideias a serem realizadas com vistas a alcançar um melhor desempenho no funcionamento da organização escolar.

Para Freitas e Pilla (2006), a democratização da educação está pautada nas reivindicações dos movimentos democráticos dos anos oitenta, onde procuraram pautar sobre duas questões básicas: a participação da população nos diferentes níveis de decisão e a

qualidade do ensino oferecido. Logo, a gestão democrática da educação estabelecida pela Constituição Federal - CF/88 e respaldada pela Lei de Diretrizes e Bases - LDB procurou instituir mecanismos de participação na instituição de ensino que estão sobre os pelos conselhos escolares, através da autonomia financeira das unidades de ensino e o acesso ao cargo de diretores

De acordo com Paro (2002, p. 32) “em muitas unidades da Federação, a gestão democrática tem se traduzido em experiências de escolha de diretores com grande envolvimento da comunidade escolar, assim como em conselhos escolares e outras formas de organização que viabilizam a participação”.

Conforme Libâneo (2001, p. 102):

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. Além disso, proporcionar 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 e pais.

Realizar um aprofundamento sobre a lógica das concepções da Gestão Escolar e suas propostas, é descortinar as percepções do MEC (Ministério da Educação e Cultura) enquanto instância governamental que detém o poder de direcionar as ações educacionais escolares e que tem como ponto de vista adotado sobre a gestão democrática do ensino definido na Constituição Federal de 1988 – prevista na LDB 9.394/9, que este modelo de gestão deve ser promovida e incentivada com a participação da sociedade, de modo que esta, seja definida e alicerçada, enquanto uma das metas prioritárias do Plano Nacional de Educação (PNE), pelos Conselhos Estaduais e Municipais que subsidiem as ações da Educação Básica pública.

Assim, é possível inferir que o espaço educativo precisa ter a liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia.

Para Veiga (2007, p. 7):

A democratização da educação básica e superior como direito de todos os cidadãos é uma meta não somente de governo ou do Estado, mas é também na aspiração, relativamente manifesta tanto social como individualmente --- ainda que de maneira mais ou menos latente --, porém muitas vezes negada pelo exercício da restrição aberta ou velada á efetiva democratização da sociedade brasileira.

De acordo com esta autora, pode-se compreender que a sociedade possui um papel de grande relevância e influência na luta pela democratização da escola e na preparação do cidadão enquanto sujeito de direito, porém passa a ser sua incumbência, exigir mais competência, mais flexibilidade e agilidade do sistema de ensino, de modo que a escola possa ser autônoma para efetivar a real participação dos agentes construtores do espaço educativo, buscando a qualidade social da educação.

Todavia, está se instaurando nos sistemas educativos uma das alterações que tem vindo a ser crescentemente discutida, que é a transposição de uma forma de gestão advinda da cultura neoliberal que visa a competitividade para a escola pública. Essa “nova ordem” traz consigo um princípio da meritocracia, qual o indivíduo, sozinho, a ser capaz de vencer e atingir o sucesso. Trata-se de um modelo de gestão mais adequado às organizações industriais ou de serviços. Assim, vemos a existência de uma gestão *gerencialista*, que adquire certas especificidades quando adotada em instituições e serviços do Estado. Afinal, trata-se de uma gestão centralizadora e burocrática, em que a comunidade escolar não tem voz, engessa os processos e afeta diretamente a pluralidade cultural e social presente na sociedade e, quando muito, tem a falsa sensação da participação, quando se coloca apenas na posição de homologar as decisões previamente tomadas por outrem.

Diante do exposto aqui, afirmamos a necessidade de implantar na escola pública municipal uma gestão que nega os valores gerencialistas e se coloque na defesa e na construção de uma gestão que fortaleça o coletivo, a autonomia, a participação e o princípio da democratização. É inegável que é uma tarefa árdua, sobretudo ao considerarmos as atualidades sociais e políticas, quando vemos a nossa democracia frontalmente ferida por interesses conservadores. Todavia, por resistência e luta pela escola pública, evidente que

reafirmamos a necessidade de mudança desta realidade, pois a educação é legitimado por leis específicas que tentam viabilizar políticas que possam contribuir para o crescimento da educação pública no país. Essas leis estão contidas na LDB /1996. De acordo com a legislação vigente, é interessante observar a dimensão da gestão escolar na relação com a comunidade escolar que requer a visibilidade e transparência da participação tanto da escola quanto da comunidade no processo de educação de qualidade.

Concordando com Hypólito (2008), vemos que uma das principais dimensões da gestão gerencialista é a relação público e privado, na qual a parceria é a privatização. Para o autor, a vivência da privatização é entendida como venda direta das posses públicas para os setores privados/comerciais, troca de responsabilidades do público para o privado e desresponsabilização do Estado por questões básicas para a população. Assim, Hypólito (2008, p. 69) infere que “esses discursos penetram o gerencialismo em diferentes áreas e setores, transformando várias formas de senso comum e criando novas concepções para estado, mercado, economia, escola pública e administração pública”. De acordo com Cabral Neto (2009, p. 172), a Gestão Gerencial tem como foco “a desburocratização, a descentralização, a transparência, a ética, o profissionalismo, a competitividade e o enfoque no cidadão”. Assim, o enfoque deste modelo de gestão está centrado dentro da perspectiva de que a conquista de cada um está sob a sua responsabilidade e sem a interferência do Estado, enquanto precursor dos direitos sociais.

Além disso, uma escola que implementa o modelo de gestão que visa a participação de todos ensina aos seus alunos, desde cedo, a importância de tomar parte em decisões que envolvem seus interesses e necessidades, bem como de lutar em defesa de demandas coletivas comuns e fazer valer seus direitos dentro e fora da escola, formando cidadãos aptos a exercer sua cidadania.

Ao analisar como se processa uma escola pública democrática, Paro (2006) define que “a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade”. (p. 25).

Neste contexto, a proposta da Gestão Democrática da educação elabora uma série de mecanismos que tem por objetivo favorecer a construção de práticas e vivências democráticas no âmbito da escola. Na medida em que as vivências se materializam no cotidiano escolar, na mesma medida se constrói o potencial de democratização da sociedade. Portanto, deve-se pensar em uma gestão escolar que esteja:

voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescere, do latim, é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY apud OLIVEIRA, 2005, p. 20).

Assim, na Gestão Democrática, conforme o pensamento de Drabach e Souza (2014, p. 235), o gestor teria o seu papel ancorado na “abertura ao diálogo e à participação através da existência de grêmios estudantis e conselho escolar, construção coletiva do Projeto Pedagógico da escola”, além de, através do seu trabalho, buscar a emancipação dos sujeitos e assegurando a qualidade educacional, enquanto que na gestão gerencial, o gestor é tido como o “líder necessário para conduzir as mudanças no processo de gestão” (DRABACH; SOUZA, 2014, p. 243), procurando aumentar a eficácia e a eficiência das ações da escola, justamente por ser um dos “principais responsáveis pela efetiva concretização de metas e objetivos, quase sempre hierarquicamente definidos” (DUARTE et al., 2016, p. 202), pela qualidade da educação.

Logo, é correto dizer que a Gestão Democrática prevê a participação social nas tomadas de decisões; na administração dos recursos financeiros, desde a destinação e até a fiscalização, como também nas necessidades dos investimento e na avaliação geral da escola. Desta forma, este modelo de gestão propõe uma educação com um relevante valor social, ou seja, uma escola, cuja construção se dá a partir de uma ação coletiva, cujo objetivo maior é formar cidadãos responsáveis e honestos com vistas para uma sociedade mais igual, mais justa e mais participativa.

CONCLUSÃO

O estudo possibilitou a compreensão de que a implantação de um modelo de gestão que vislumbra uma educação de qualidade social à participação, à coletividade, à autonomia e para o exercício da cidadania e da democracia, ainda se apresenta por um caminho longo a ser percorrido, sendo, por isso necessário fazer uma análise reflexiva sobre os modelos de gestão escolar, visando a adoção de uma gestão das escolas públicas municipais que acabe com o predomínio do individualismo e de pragmatismo do mercado, que tende a transformar-se numa estratégia de destruição dos valores do bem comum no campo educacional, levando assim ao aumento das desigualdades e exclusões sociais.

Portanto, ao falar em uma gestão escolar que vislumbra a participação de todos os agentes formadores do espaço educativo é acreditar em uma educação de qualidade social e construída a partir da ação coletiva, sobretudo, quando o propósito é formar cidadãos éticos e responsáveis. A partir da gestão democrática é possível desenvolver e vivenciar a democracia no dia a dia da escola e levá-la a consolidar a participação de toda a comunidade colaborando, assim, no processo de inclusão social do país.

Sendo assim, é preciso que a escola seja motivada a fazer com que toda a sua comunidade venha participar de forma ativa, adotando um a política da escuta, do registro e da divulgação acerca do que todos pensam sobre o que é de fato uma escola pública e das desigualdades da sociedade em que encontram-se inseridos. Acreditamos ser fundamentalmente importante que os profissionais da educação, assim como todos os agentes construtores da comunidade educativa e local, realizem ações que efetivem a participação na escola, a fim de que possam atuar de maneira efetiva, buscando a concretização de uma escola que luta por uma educação pública de qualidade, tendo como foco a reflexão e a transformação/emancipação político-social

A participação dos atores educacionais nas decisões norteadoras da escola funciona com um ato pedagógico e, portanto, de grande significância para a democratização do espaço escolar e para construção do exercício da cidadania, pois sobre a escola incide a interação dos

diferentes setores da sociedade, com toda as suas diversidades culturais, sociais econômicas, políticas e religiosas, e pela a participação que se dará a efetivação de uma escola democrática e, conseqüentemente uma sociedade democrática, priorizando a igualdade, o respeito, a ética, a não discriminação, a convivência com as diferenças de todos que todos os seguimentos sociais que compõem a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ministério da Educação. Lei 9394, de 23 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da educação Nacional. Brasília, 1996.

CABRAL NETO, Antônio (B). Responsabilização na Administração Pública: notas para uma discussão no campo da educação. In: FRANÇA, Ragna (org.). **Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020):** diálogos e perspectivas. Brasília: Liber Livro, 2009.

CURY, C.R.J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora M. **Gestão Educacional:** novos olhares, novas abordagens. Petrópolis (RJ) : Vozes, 2005.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção do Conhecimento:** metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

_____. **Pesquisa:** Princípios Científicos e Educativos. São Paulo: Cortez, 2000.

DUARTE, A.C. S.[et al]. O Papel do Pedagogo na Gestão e Suas Possibilidades de Mediação do Currículo. **Anais IX Congresso Nacional de Educação – Educare; III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia.** 2009. Disponível em: www.pucpr.br/eventos/educere. Acesso em Jan. 2019.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

FREITAS, K. S. de; PILLA, S. B. **Gestão Democrática da Educação**. In: BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

HYPOLITO, Álvaro M.; LEITE, Maria Cecília; DALL'IGNA, Maria Antonieta; MARCOLLA, Valdinei; AIRES, Crislaine F.; ALVES, Vanessa Góes. Democracia participativa e gestão escolar em diferentes contextos. In: HIPÓLITO, Álvaro M.; LEITE, Maria Cecília; DALL'IGNA, Maria Antonieta; MARCOLLA, Valdinei. (Orgs). **Gestão educacional e democracia participativa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2001.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo, 2001.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2007.

PARO V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2002.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica**. Porto Alegre: Liv. Sulina, 1986.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. **Gestão Democrática da Escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas**. Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em Enfermagem**. Uma modalidade convergente-assistencial. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para a reflexão em torno do projeto políticopedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE; Lúcia Maria Gonçalves de (Org.). **Escola: espaço do projeto-político-pedagógico**. São Paulo: Papirus, 2007.