

## A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A NOVA GESTÃO PÚBLICA EM ESCOLAS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE PELOTAS/RS

FERNANDA ARNDT MESENBURG<sup>1</sup>, JOÃO HENRIQUE FIGUEREDO DE OLIVEIRA<sup>2</sup>; GIOVANNA ALLEGRETTI<sup>3</sup>; MAURO AUGUSTO BURKERT DEL PINO<sup>4</sup>

<sup>1</sup>*Universidade Federal de Pelotas – fernandamesenburg@gmail.com*

<sup>2</sup>*Universidade Federal de Pelotas – jhfdoliveira@gmail.com*

<sup>3</sup>*Universidade Federal de Pelotas – contatogallegretti@gmail.com*

<sup>4</sup>*Universidade Federal de Pelotas - mauro.pino1@gmail.com*

### 1. INTRODUÇÃO

Este estudo é resultado de pesquisa de mestrado que teve por objetivo analisar o modo de gestão de equipes gestoras de escolas municipais da cidade de Pelotas/RS e sua relação com a busca da qualidade. Tendo em vista que o direcionamento encontrado em documentos oficiais como a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN baseia-se na perspectiva da gestão democrática, realiza-se um contraponto entre tal concepção e os princípios na Nova Gestão Pública – NGP, enquanto modelo pautado nos princípios de gestão empresarial que vem adentrando nos sistemas educacionais e nas escolas.

A análise dos dados obtidos com a pesquisa e os achados teóricos possibilitou constatar que o modelo de governo pautado nos princípios do neoliberalismo, através da NGP, penetrou o sistema de governo municipal através do direcionamento dado pela Secretaria Municipal de Educação e Desporto - SMED, interferindo nas formas das equipes diretivas organizarem as instituições escolares.

No que diz respeito ao referencial teórico, utiliza-se como base as contribuições de importantes autores do campo, como Vitor Henrique Paro, José Carlos Libâneo, Ângelo Ricardo de Souza e Moacir Gadotti, entre outros. Além destes, a lógica da Nova Gestão Pública precisou ser compreendida em virtude dos achados da pesquisa de campo. Para tal abordagem utilizou-se centralmente como base as contribuições de autores como Álvaro Hypolito e Dalila Andrade Oliveira.

### 2. METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma metodologia qualitativa com estudos de casos múltiplos, cujos dados obtidos com a pesquisa de campo foram considerados segundo a perspectiva da análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Foram pesquisadas duas escolas da rede pública municipal de Pelotas/RS, localizadas em um bairro considerado de vulnerabilidade social. Além disso, buscou-se escolas com números aproximados de estudantes, considerando que a discrepância nesse aspecto implica em diferenças importantes nas condições concretas para o fazer das equipes gestoras.

O estudo contou com a participação de gestoras e de professoras. Para a equipe gestora, que engloba a direção, orientadores e supervisores educacionais, foi preparada uma entrevista que contemplava questões desde dados sobre a estrutura da escola até informações pedagógicas. Para atingir todas as professoras, englobando a educação infantil e o ensino fundamental, foi utilizado um questionário semiaberto com questões que englobavam desde a formação profissional até as questões de ensino.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A preocupação em obter bons resultados ficou evidente nas falas das gestoras. A motivação para esta preocupação vem da pressão que sofrem da SMED. Essa lógica vem orientando os movimentos da rede pública de ensino de Pelotas e é similar também aos movimentos que vem ocorrendo em nível nacional. Ou seja, a preocupação central da SMED recai sobre o desempenho dos alunos mensurados em avaliações, muitas vezes descontextualizadas da realidade social, econômica e cultural dos estudantes e suas famílias.

Vindo ao encontro disso, as professoras quando questionadas sobre as formas que a equipe dispõe para acompanhamento das suas práticas, mencionam que isso acontece através da verificação do rendimento dos alunos, ou seja, novamente a perspectiva de eficiência comprovada por resultados permeando também a ação de gestores.

No entanto, além desse movimento estrangulador da busca incessante por resultados, trazendo para dentro do sistema público a lógica do privado, as escolas demonstraram dificuldades em agir com autonomia no sentido de organizar um fazer próprio da instituição. Existe uma massificação das orientações vindas da SMED que impedem que a identidade da escola seja o carro chefe do trabalho pedagógico. As gestoras se vêm limitadas ao cumprimento de projetos comuns, em função das demandas diárias recebidas, desfocam das questões eminentemente pedagógicas e acabam por executar apenas o básico para o funcionamento das instituições, o que por si só, obviamente, demanda muito trabalho e esforço coletivo para que a escola cumpra seus objetivos.

Também foi possível perceber que no que tange diretamente às ações das escolas, a abertura de espaços para a participação da comunidade no universo escolar não se encontra no leque de preocupações das equipes. Na verdade, percebe-se que a compreensão como se trata essa participação e a sua importância para a democratização da escola é bastante limitada.

Todavia, para que haja a participação da comunidade na vida escolar, é fundamental e necessário um trabalho de formação continuada com as equipes gestoras no sentido de capacitá-las para a compreensão da importância da efetivação da gestão democrática dentro das escolas. Tal perspectiva supõe ações democratizantes com funcionários e funcionárias, professoras e professores, mães, pais e estudantes, sendo que este último grupo é muitas vezes excluído dos processos decisórios. Para isto, a lógica implementada pela SMED precisa ser inversa a atual, trazendo para dentro das instituições práticas, espaços e projetos que desenvolvam o fazer democrático como também a autonomia das escolas e a responsabilização de todos pelo processo educativo que extrapola as salas de aula.

As palavras de Cossio, Hypólio, Leite, Dall'Igna (2010, p. 334) corroboram com o exposto acima:

... a democracia na escola e/ou nos sistemas ou redes de ensino poderá ser construída pela transformação das relações de poder em relações de autoridade partilhada, pela desfamiliarização e desnaturalização do poder dominante, pela desconstrução das relações verticais e pela busca de solidariedade, mas, sobretudo, pela ampliação dos espaços de participação e pelo compromisso político com a prática participativa.

Sendo assim, é preciso buscar práticas de gestão escolar que, com características democráticas, possam romper com a crença de poder centralizado, que possam dar voz a todos os agentes do processo educativo, que busque a inovação de práticas pedagógicas, que percebam o currículo de forma

crítica e busquem instituir mudanças que, em síntese, façam da escola um lugar da e para a diversidade econômica, cultural, étnica e de gênero. É assim que a função social da escola pode se efetivar, buscando a formação integral do sujeito para que este, no futuro, tenha condições de intervir na estrutura social, buscando equidade e justiça. Assim, caminharemos mais fortemente na concretização da escola pública de qualidade.

#### 4. CONCLUSÕES

Em que pese a orientação prevista nos documentos oficiais para o exercício democrático da gestão escolar, tal perspectiva não foi evidenciada nas escolas pesquisadas. Percebeu-se fortemente um movimento, por parte da SMED, no sentido de implementar práticas relacionadas com a Nova Gestão Pública, com o discurso de tornar o sistema eficiente, eficaz, tomando por base o desempenho das escolas em avaliações externas.

No entanto, mesmo que o direcionamento dado pelas equipes gestoras não apresentem em sua essência a característica democrática, as respostas das professoras aos questionários também demonstram que, quando recebem orientações da equipe gestora em reuniões pedagógicas, conseguem aprimorar suas práticas. Da mesma forma, trazem como um ponto importante o acompanhamento que recebem das coordenadoras em momentos de planejamento, de dúvidas ou dificuldades no manejo de sala de aula, mesmo que esporadicamente em função das demandas da escola.

Com isso, se pode concluir que a gestão escolar tem sim papel importante na melhoria das ações, das relações, do trabalho desenvolvido por todos que atuam na escola, desde gestoras até funcionárias. Nessa perspectiva, conclui-se que se o caráter democrático for, até mesmo em cumprimento da legislação, inserido no universo escolar, a qualificação das práticas escolares tende a acontecer.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Disponível em: <[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf)>. Acesso em: 06. Abr. 2018.
- GOUVEIA, Andréa Barbosa; SOUZA, Ângelo Ricardo. **Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. especial 1, p. 173-190, 2010. Editora UFPR
- HYPOLITO, Álvaro Moreira. **Curriculum e projeto político-pedagógico: implicações na gestão e no trabalho docente**. Cad. Educ. Brasília n. 26 p.1-103 jan./jun. 2014 Disponível em: <[https://www.cnte.org.br/images/stories/cadernos\\_educacao/cadernos\\_educacao\\_26.pdf](https://www.cnte.org.br/images/stories/cadernos_educacao/cadernos_educacao_26.pdf)>. Acesso em: 16. Fev. 2019.
- HYPOLITO, Álvaro Moreira; VIEIRA, Jarbas dos Santos; LEITE, Maria Cecília Lorea. **CURRÍCULO, GESTÃO E TRABALHO DOCENTE. Revista e-Curriculum**, [S.I.], v. 9, n. 2, ago. 2012. ISSN 1809-3876. Disponível em:

<<https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/10989>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

**HYPOLITO; VIEIRA; PIZZI. A reestruturação curricular e a autointensificação do trabalho docente.** Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.100-112, Jul/Dez 2009. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/hypolito-vieira-pizzi.pdf>. Acesso em: 17. Fev. 2019.

**LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S.** **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

**NUNES, Claudio Pinto; OLIVEIRA, Dalila Andrade.** **Trabalho, carreira, desenvolvimento docente e mudança na prática.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v43n1/1517-9702-ep-S1517-9702201604145487.pdf>>. Acesso em: 12. Fev. 2019.

**OLIVEIRA, D. A; DUARTE, A. W. B; CLEMENTINO, A. M.** **A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as).** Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/79303/46239>>. Acesso em: 05. Jan. 2019.

**OLIVEIRA, Dalila Andrade.** **Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v36n132/1678-4626-es-36-132-00625.pdf>>. Acesso em: 20. Jan. 2019.

**SOUZA, A. R.** **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola.** Revista Brasileira de Educação v. 17, n. 49, jan.-abr. 2012. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a08v17n49.pdf>>. Acesso em 27, jul. 2017.

**SOUZA, A. R.** **Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática.** 2007. Disponível em: <<http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-3334--Int.pdf>>. Acesso em: 25. Fev. 2018.

**SOUZA, Ângelo Ricardo.** **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educ. rev. [online]. 2009, vol.25, n.3, pp.123-140. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>. Acesso em: 30. Mar. 2018.