



A GESTÃO ESCOLAR ENTRE OS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS E A NOVA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO EM ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE PELOTAS

FERNANDA ARNDT MESENBURG¹; MAURO AUGUSTO BURKERT DEL PINO²

¹UFPel1 – fernandamesenburg@gmail.com

²UFPel – mauro.pino1@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Este estudo é fruto de pesquisa de dissertação já concluída, cujo problema de investigação residia em compreender quais as práticas de gestão escolar eram encontradas nas escolas públicas da rede municipal de ensino de Pelotas e a relação dessas práticas com a qualidade da educação.

O objetivo geral consistia em analisar como as equipes gestoras se preparavam para o exercício da gestão, buscando compreender o impacto das ações adotadas no dia a dia da escola e de seus sujeitos. Para além disso, desejava identificar se as práticas de gestão escolar preconizadas eram condizentes com os princípios da gestão democrática, previstos na legislação vigente, ou se divergiam e encaminhavam para outro modelo.

Embora o texto de documentos oficiais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN/1996, encaminhe no sentido da gestão escolar democrática como pressuposto básico para a organização das escolas públicas, a investigação revelou que, para além do discurso, as práticas encontradas eram afeitas aos princípios na Nova Gestão Pública – NGP. Tal perspectiva ficou evidenciada através de aspectos como a busca pela eficiência e produtividade, estímulo a competitividade e disseminação da crença da superioridade do setor privado em detrimento do público.

A gestão escolar, quando de fato construída sob os princípios da gestão democrática, possibilita o estabelecimento de relações pautadas na participação, na corresponsabilidade, no sentimento de pertença e na organização coletiva das práticas educativas. Ela reflete, para além da organização escolar, o tipo de sujeito e o modelo de sociedade que se deseja formar. A gestão, como qualquer aspecto da ação educativa, nunca é neutra. Ela está repleta de intencionalidade. (SOUZA, 2009).

Libâneo (2003, p. 325) traduz essa perspectiva ao afirmar que “as concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade”. Para Gadotti (2014, p. 2), “a gestão democrática não está separada de uma certa concepção da educação. Não tem sentido falar de gestão democrática no contexto de uma educação tecnocrática ou autoritária”. Tais autores foram trazidos, pois suas falas são complementares e traduzem o que se comprehende por gestão escolar democrática. Não é possível dissociar a gestão do projeto de sociedade almejado.

A clareza acerca da perspectiva de gestão adotada passa pelo direcionamento dado pelas mantenedoras aos seus gestores. Nesse sentido é que



este estudo verificou contrariedades no que diz respeito à orientação formal e aquela que se materializa nas escolas.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida através de estudos de casos múltiplos (BOGDAN E BIKLEN, 1994), onde foi realizada a investigação em duas escolas representativas da referida rede. Tais instituições foram selecionadas, entre outros critérios, pelo fato de possuírem número aproximado de alunos e por estarem localizadas em um bairro considerado como área de vulnerabilidade social, de acordo com o Plano Diretor do Município (PELOTAS. Lei nº 5.502, 2008). Desta forma, foi possível analisar diferentes práticas dentro de um mesmo contexto social.

A pesquisa-se foi desenvolvida através de levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. Como sujeitos, elegeu-se os gestores e suas equipes, as quais participaram através da realização de entrevistas; e as professoras cuja participação se deu através da aplicação de questionário.

Os dados coletados foram tratados, categorizados e compreendidos através da perspectiva metodológica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa revelou o estrangulamento das equipes gestoras diante do caráter prescritor da mantenedora. As gestoras tornam-se executoras de tarefas previamente estabelecidas, sem nenhum tipo de discussão e demandadas num ritmo exaustivo. Tal perspectiva ficou evidente na fala de uma das entrevistadas, quando questionada sobre a existência de formação para as equipes, que afirmou tratar-se apenas de “*informes que vem por e-mail, chuva de e-mails*”. Este fator impede que elas pensem sobre outros processos da escola como a formação continuada de professores, ou mesmo a proposição de espaços efetivos para a participação da comunidade, aspectos fundamentais dentro dos princípios da gestão democrática. (PARO, 2016)

Isso reflete a perspectiva da NGP sendo implementada, através da inserção na lógica do mercado, marcada pelos princípios do neoliberalismo, fortemente presente nas práticas de gestores da rede pública, o que impacta diretamente no trabalho docente e na aprendizagem dos alunos. (DALILA, 2015. HIPÓLYTO; OLIVEIRA e PIZZI, 2009. HYPÓLITO, 2014).

Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 725), traduzem com muita propriedade esses aspectos ao afirmarem que “os princípios de eficiência importados da iniciativa privada vão sendo naturalizados como valores universais e já não se pergunta quais são as finalidades do público”.

Essa falta de questionamento acaba acarretamento a disseminação da ideia de que por ser de fato superior, a lógica do privado deva ser encarada como verdade absoluta. Se perde desta forma a força do setor público, que não mais questiona, apenas executa e segue formando os alunos para se adaptarem e perpetuarem o contexto de sociedade vigente.

A lógica da produtividade e eficiência, afeita às ideias da NGP e verificada nas escolas, além de ir contra os princípios da legislação, limita a ação de gestores, reduz a autonomia docente e impacta diretamente na qualidade das aprendizagens.



A pesquisa revelou o impacto da gestão em suas diferentes faces, demonstrando que ela pode influenciar positiva ou negativamente no funcionamento da escola e na vida de seus sujeitos. Diante disso, a busca pela efetivação da gestão com princípios democráticos é ponto crucial para que novas relações se estabeleçam nas redes de ensino públicas, possibilitando avanços em termos de organização compartilhada, os quais refletem na aprendizagem e formação dos alunos.

4. CONCLUSÕES

A pesquisa evidenciou a existência dos princípios da NGP nas orientações e encaminhamentos advindos da rede municipal de Pelotas, claramente trazidos nas falas das gestoras, ao afirmarem que, dentre outros aspectos, a pressão por bons resultados em avaliações externas torna o trabalho exaustivo, tendo em vista a cobrança excessiva por produtividade.

As gestoras relataram que acabam apenas executando as orientações, sem espaço para questionamento ou proposição de novas ações. Para além disso, não existe um esforço da mantenedora em formar as equipes para o exercício da gestão, o que faz com cada vez mais executem sem questionar, possibilitando dessa forma que o modelo de sociedade pautado nos princípios neoliberais se materialize.

Nas poucas circunstâncias em que os professores relataram ter contato com ações democráticas por parte da gestão, eles referem-se a estes momentos como produtivos. Ou seja, existe o impacto direto da gestão nas práticas docentes, quer sejam positivos ou negativos.

Os docentes também manifestaram a mesma pressão em relação aos resultados, neste caso realizada pelas equipes gestoras, as quais são cobradas consistentemente pela mantenedora. Assim sendo, observa-se um círculo vicioso de difícil ruptura, que mantém as relações cada vez mais hierarquizadas e sem diálogo, impedindo que os princípios da gestão democrática de efetivem enquanto proposta de rede, e que culmine nas práticas educativas em sala de aula, reverberando na formação dos alunos.

Em síntese, é preciso buscar formas de instituir práticas democráticas nas escolas públicas, fazendo com que estas busquem sua essência formativa e rompam com o modelo vigente; que compreendam a importância e possibilitem uma formação crítica aos seus alunos; que devolvam aos docentes a autonomia e a capacidade questionadora e transformadora. Desta forma a função social da escola pode se cumprir, qual seja, formação integral dos sujeitos de maneira que estes possam intervir e modificar a estrutura social excluente e desigual, a qual estamos expostos.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução a teoria e aos métodos**. Porto: Porto Ed .Porto, 1994.



GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional.** Disponível em: <http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigo_gadotti_final.pdf>. Acesso em: 06. Abr. 2018.

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>. Acesso em: 16. Fev. 2019.

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.

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 democráticos-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.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ed. Ática, 2001.

PELOTAS. Lei 5.502, de 11 de setembro de 2008. **Plano Diretor Municipal.** Pelotas: 2008.

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, 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