

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: DAS PROPOSIÇÕES OFICIAIS À EXPERIÊNCIA VIVENCIADA NUMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA¹

Leila Procópio do Nascimento (1); Valeska Nahas Guimarães (2);

Professora no Departamento de Ciências Exatas e Educação - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Campus Blumenau. E-mail: leila.nascimento@ufsc.br

Professora do Mestrado Profissional em Agroecossistemas na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Campus Florianópolis. E-mail: valeska-kenaz@hotmail.com

Resumo

Este artigo traz alguns elementos do resultado final de uma tese de doutorado que teve como objetivo geral analisar as “novas formas” de gestão da escola pública e as implicações sobre o processo de democratização da gestão. A problemática da pesquisa assenta-se em um contexto de análise das relações que se estabelecem entre as novas “formas de gestão” da escola pública, propostas nos documentos oficiais como: gestão democrática da escola e como de fato se materializa na concretude de uma escola pública o processo de gestão. As constatações finais da pesquisa creditam à gestão da escola pesquisada características que definem a existência não somente de um, mas dois tipos de participação: parcial e pseudoparticipação. Diante disso, pode-se concluir que a materialidade vivenciada pela escola pública, distancia-a de um processo de democratização da gestão de forma plena.

Palavras-chave: Reforma do Estado; Políticas Educacionais; Gestão Democrática da Escola.

Introdução

A questão da gestão escolar abrange muitas lacunas e suscita questionamentos – particularmente em relação à democratização da gestão com relação ao que é proposto nos documentos oficiais *vis-a-vis* as tentativas de efetivação desse processo no âmbito escolar. Este assunto causa inquietudes nos sentimentos dos professores e gestores escolares.. Nesse contexto, é preciso ter claro que inúmeras outras questões emergem em torno da temática “gestão democrática da escola” e não por acaso, este tema apresenta-se com muita pertinência na atualidade. Diante da conjuntura das políticas educacionais e da confluência desses dispositivos no âmbito da rede pública de ensino do Estado de Santa Catarina² a questão central de pesquisa que buscamos responder foi a seguinte: *Como está configurada a gestão da escola pública na atualidade?* E, esta

¹Este texto expõe parte dos resultados da tese Doutorado desenvolvida no Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, no ano de 2015. In: NASCIMENTO, Leila Procópio do. **‘Novas formas’ de gestão da escola pública:** implicações sobre o processo de democratização da gestão. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://pergamum.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>

²Considerando que este fenômeno pode configurar o cenário nacional, uma vez que o governo objetiva a definição concreta da articulação e materialização de um “sistema de ensino brasileiro”.

pergunta desencadeou outros questionamentos, tais como: os documentos oficiais que propõem a democratização da escola pública, garantem a legitimação da democracia e a participação da comunidade escolar e local na escola “de forma plena”? É possível uma gestão democrática plena numa escola pública, na forma de sociabilidade capitalista?³.

Processualmente a pesquisa respeitou alguns passos, considerados importantes em termos de organização do trabalho e foco no objeto de estudo. Sendo assim, após realizar um estudo sobre o estado da arte, partimos para a fase de “sondagem exploratória preliminar”. Primeiramente, o projeto de pesquisa de tese foi apresentado e autorizado pela equipe da 18ª Gerência Regional de Educação – GERED, para posterior execução em uma escola da rede estadual de ensino. Neste ínterim, contamos com a sugestão da equipe (em 2014) da GERED para definição de quais escolas estariam mais aptas a participar desse processo. Para a realização da análise documental seguimos a orientação de Triviños (1987) adaptando a metodologia de Bardin (1977, apud Triviños, 1987, p. 161) a qual prevê três etapas no processo de análise de conteúdo: a) pré-análise. b) descrição analítica; c) interpretação referencial. Durante o período de vivência no ambiente escolar foram realizadas 22 entrevistas com os diversos segmentos da comunidade escolar e local e de órgãos do governo. Entre os entrevistados foram ouvidos: a Presidente da Associação de Pais e Professores (em exercício), sendo também representante da comunidade local; nove professores efetivos (destes três são profissionais da equipe gestora da escola – duas assessoras de direção e a diretora), quatro professores com atividades em classe (dois de séries iniciais e dois a partir do 5º ano), um professor readaptado (realizando atividades na biblioteca), uma professora afastada do trabalho (por motivo de tratamento de saúde); seis professores admitidos em caráter temporário – ACT's; dois estudantes (um deles integrantes do Conselho Deliberativo Escolar e outro ex-participante do Grêmio Estudantil da escola); dois profissionais da Secretaria Estadual de Educação - SED e dois profissionais da 18ª Gerência Regional de Educação – GERED.

Tratando-se de uma pesquisa num espaço dinâmico como a escola, foi necessário um Método e uma teoria de interpretação da realidade que conseguisse uma melhor compreensão da 3É importante salientar que este texto é resultado de uma tese de doutoramento no campo de conhecimento Educação. O formato final da tese resultou num texto contendo 455 páginas. Por conta desse volumoso trabalho escrevemos este artigo com o objetivo de socializar com a comunidade escolar (campo de estudo) e com demais interessados na temática, alguns elementos que constituem o resultado geral da pesquisa. Levando em conta esta tentativa de sintetizar em algumas páginas o conteúdo de um trabalho de tese, julgamos que seja necessário não desconsiderar, no avanço da leitura, que trata-se de um recorte da obra – e que em sua forma integral o texto apresenta um aprofundamento maior em termos de reflexão e respostas às questões suscitadas.

totalidade. Dessa forma o estudo foi conduzido de acordo com o Método Materialista Histórico, que permitiu uma abordagem *dialética* do objeto em estudo e possibilitou capturar e/ou aproximar-se do movimento e das contradições existentes no objeto pesquisado. Mas como transferir essa preocupação para o objeto de estudo? O cerne foi buscar a natureza dialética no fenômeno. “A dialética situa-se, então, no plano da realidade [...] sob a forma da trama de relações contraditórias, conflitantes, de leis de construção, desenvolvimento e transformação dos fatos” (FRIGOTTO, 2008, p. 75). A escola sendo um espaço que traduz em sua gênese uma função social, manifesta em sua natureza estrutural elementos de contradição, de conflitos. Elementos estes, que não são estanques – se reconfiguram a cada dia. Este movimento que é peculiar do objeto é o que caracteriza sua natureza dialética.

As proposições oficiais e alguns elementos constitutivos da gestão da Escola Estadual de Educação Básica Padre Anchieta

Seguindo o objetivo de verificar a importância e influência das políticas públicas para as escolas, especialmente as que dizem respeito aos encaminhamentos relacionados à gestão escolar, foi possível constatar que todos os documentos analisados, desde os que abrangem a questão da Reforma do Estado brasileiro, a elaboração e execução do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – Plano MARE (1995) com medidas para inovação na gestão pública, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Plano Nacional de Educação, Programa PROGESTÃO e Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e o Plano de Gestão Escolar do Estado de Santa Catarina, nos revelaram que de fato houve grande influência destes no processo de modificação na forma de gerir as escolas.

A Escola de Educação Básica Padre Anchieta é uma instituição educacional mantida pelo governo do estado de Santa Catarina e administrada pela Secretaria de Educação – SED e pela 18ª GERED. A instituição educacional está geograficamente localizada no bairro de Agrônômica no município de Florianópolis no Estado de Santa Catarina. No ano letivo de 2014 a Escola apresentou em seu quadro de matrículas 874 (oitocentos e setenta e quatro) estudantes, oriundos em sua maioria dos bairros próximos à Escola e da zona urbana da cidade. Quanto aos níveis e modalidades de ensino ofertados a Escola conta com Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) e Ensino Médio divididos em três turnos de funcionamento.

A proposição geral dos sistemas democráticos compreende um silogismo de que a *participação* deve existir como uma das premissas. Seguindo esse pressuposto, a gestão da escola deve alicerçar-se e dar ênfase aos instrumentos que possivelmente podem contribuir e potencializar a concretização da participação. Teixeira (2001, p. 27), enfatiza que participação significa “fazer parte, tomar parte, ser parte de um ato ou processo, de uma atividade pública, de ações coletivas”. Nesta perspectiva, a escola deve ter como prioridade incentivar o envolvimento, o interesse e o esclarecimento sobre a responsabilidade da comunidade escolar e local nos assuntos ligados a gestão da escola. Na compreensão de Bordenave (1983, p. 16), a participação “é o caminho natural para o homem experimentar a sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar a si mesmo [...]”. Nesse sentido é importante a análise de Pateman (1992, p. 98) que define participação como “o processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões”. Ou seja, a participação é num processo democrático de tomada de decisão, um elemento fundamental.

Após análise dos dados coletados com os roteiros de entrevista consideramos que a participação na gestão da Escola Básica Padre Anchieta é constituída de nuances no processo decisório. De forma geral, os resultados da pesquisa de campo revelaram que a Escola Pública é desafiada, continuamente, num embate eivado de contradições, a assumir formas de gestão empresariais e, ao mesmo tempo, implementar os princípios e os instrumentos de uma gestão participativa e democrática. No âmbito da instituição esses elementos se apresentam por meio de um discurso ideológico. Há um sentimento generalizado de que a participação é compromisso de apenas alguns indivíduos e de que a democracia não acontece por conta da falta de união dos trabalhadores em torno da proposta de uma escola democrática. Nesse aspecto, o Estado cumpre seu papel fortalecendo nos sujeitos o entendimento de que ele, Estado, viabiliza à escola, possibilidades de tornar-se democrática, formalizando esta intenção por meio dos documentos, criando assim, uma *ideologia participacionista*, conforme Tragtenberg (2004, p. 52). Esse discurso, incute nos trabalhadores a ideia de que se a escola não vai bem, se a “gestão eficiente” não se efetiva, o problema reside ali mesmo, na instituição, responsabilizando os sujeitos por isso. Para Bass e Rosenstein (1978, apud GUIMARÃES, 1995, p. 77), isso se dá porque “através da administração participativa, espera-se manter um clima de envolvimento, satisfação e comprometimento, tanto quanto melhorar o desempenho organizacional”. Esse é o propósito que não se “revela” objetivamente nos documentos oficiais.

Trata-se incontestavelmente, da incorporação do “velho no novo” (isso justifica o termo adotado por nós na tese e exposto sempre entre aspas: “novas formas”); pois se, se trata exclusivamente de uma forma de gestão baseada em princípios gerencialistas, nada mais é, além de uma forte expressão da mais antiga forma de sobrevivência do capital. O velho está incutido nesses mecanismos que regulam e contribuem para manutenção do sistema capitalista, como: a eficiência, produtividade e competitividade. Haja vista, o exemplo do modelo Toyota em 1960 que sustentava a ideia de uma administração funcional (administração de custos e gestão da qualidade) e usava, para isso, modelos de grupos funcionais pautados na gestão da qualidade (advindos da escola de relações humanas). Nessa organização, havia um sindicato patronal, que pode ser identificado como semelhante ao “Programa Escola de Gestores”. Assim, é possível compreender que essas “novas formas” de gestão são antigas, ou seja, ao mesmo tempo que são manifestações fenomênicas em resposta ao modo de produção vigente, em termos de concepção do capital, ainda assim, são “formas antigas”. O que há de novo, são os mecanismos (Programas de Governo) e os dispositivos (documentos legais) em função de um convencimento de um ideal democrático amplamente difundido nos materiais utilizados para formação dos gestores em questão e dos sujeitos que compõem representatividade nos órgãos colegiados, no caso das escolas. Portanto, o que se vê como resultado desse processo é uma gestão democrática de escola alicerçada numa administração funcionalista ao capital. Colocando como limite da gestão atual na escola, exatamente o limite do que permite o capital.

Algumas considerações finais

Este mosaico que configura a situação de “novas formas de gestão” dentro da escola, impossibilita que a sua gestão se concretize na perspectiva emancipatória do sujeito. Esta formulação deriva da constatação de que a escola não é antagônica à proposta de governo. A escola pública está cumprindo a “cartilha do capital”, sendo funcional ao sistema e inócua a um projeto de educação que busque a emancipação do sujeito. Sendo assim, no sentido do termo “gestão democrática” adotado pelo Estado, faz valer as premissas dos documentos oficiais na concretude da estrutura burocrática e centralizada que mantêm na organização e funcionamento da instituição e processa tais formatos nas relações de trabalho que se configuram nela.

Diante disso, pode-se concluir que a materialidade vivenciada pela escola, distancia-a de um

processo de democratização da gestão plena, ou seja, pela constituição de condições que efetivem a participação total da comunidade nos processos decisórios; restando assim, aos sujeitos a prerrogativa de uma forma de participação controlada. O que corrobora a premissa da impossibilidade um projeto de gestão democrática “com participação plena” enquanto a instituição Escola estiver inserida na forma de sociabilidade estabelecida pelo capital.

Referências

BORDENAVE, Juan E. Díaz. O que é participação. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BRASIL. **Projeto do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar**. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública. Ministério da Educação – MEC. Secretaria de Educação Básica – SEB. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Brasília-DF, 2010.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** - Lei 9.394/96. Rio de Janeiro: 1998.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PLANO MARE**. Brasília: Presidência da República; Câmara da Reforma do Estado; Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas Tecnologias de Produção de Base Microeletrônica e Democracia Industrial**. Tese [Doutorado em Engenharia de Produção]. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis- SC, 1995.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: neo-liberalismo em ataque ao ensino público**. Londrina: Editora Planta, 2004.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens. Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

NASCIMENTO, Leila Procópio do. **‘Novas formas’ de gestão da escola pública: implicações sobre o processo de democratização da gestão**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://pergamum.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado**. IN: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006. Disponível em: http://recife.ifpe.edu.br/recife/A_gestao_democratica_da_educacao_no_contexto_da_reforma_do_estado%20Dante.pdf. Acesso em: 08/09/13.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TRAGTENBERG, Maurício. **Sobre educação, política e sindicalismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

TEIXEIRA, Elenaldo. **O local e o global: desafios da participação cidadã**. São Paulo: Cortez, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.