



A INSTITUIÇÃO DISCURSIVA ESCOLAR E PROBLEMAS DE GESTÃO: ENTRE OS INTERESSES DO MERCADO E A AUTONOMIA INSTITUCIONAL

Anuncio Martí (UEMS-CG)

Aline Saddi Chaves (UEMS-CG)

Resumo

Este trabalho traz, inicialmente, uma reflexão teórica sobre a escola, tomada como instituição discursiva onde se cristalizam e reproduzem certos posicionamentos. Em uma perspectiva discursiva da linguagem, temos como hipótese que as práticas escolares/educativas estão vinculadas a processos sócio-históricos. A partir dessa concepção doutrinária, aprofunda-se a abordagem sobre a gestão educacional, tema central deste trabalho. Com base em estudiosos da educação engajados na militância prática e teórica em prol da qualificação da instrução pública em Mato Grosso do Sul e no Brasil, definimos o que é Gestão e Administração escolar. Neste percurso, buscamos não somente os contrapontos irreconciliáveis, mas, ainda, os elementos fundantes de cada método de organização educacional e escolar. Além disso, abordamos o caráter da autonomia e a questão da autoridade que permeia a organização escolar. As tendências dos estudos atuais em matéria de gestão escolar enfatizam a necessidade de se vislumbrar a escola pública como um espaço social e político, que requer comprometimento para atender a uma demanda social premente: tirar o Brasil do atraso em que está mergulhado em matéria de educação básica. Nossas considerações apontam para a íntima relação existente entre direitos humanos e educação, pela defesa da gestão democrática escolar, considerada como uma conquista importante da Constituição Federal de 1988. Para responder à demanda social por melhores resultados na escola, propomos a abordagem discursiva da linguagem e a historicidade inerente ao sujeito como pontos de partida para intervir socialmente.

Palavra-chave: discurso; instituição discursiva escolar; gestão; mercado.

Resumen

Este trabajo trae, inicialmente, una reflexión teórica sobre la escuela, tomada como institución discursiva donde se cristalizan y reproducen ciertos posicionamientos. En una perspectiva discursiva de lenguaje, tenemos como hipótesis que las prácticas escolares/educativas están vinculadas a procesos socio-históricos. A partir de esa concepción doctrinaria, se profundiza el abordaje sobre la gestión educacional, tema central de este trabajo. Teniendo como referencia a estudiosos de la educación comprometidos en la militancia práctica y teórica en pro de la cualificación de la instrucción pública en Mato Grosso do Sul y en el Brasil, definimos lo que es Gestión y Administración escolar. En este derrotero, buscamos no solamente los contrapuntos irreconciliables, sino, además, los elementos fundantes de cada método de organización educacional escolar. Más allá de eso, abordamos el carácter de la autonomía y la cuestión de la autoridad que permea la organización escolar. Las tendencias de

los estudios actuales en materia de gestión escolar enfatizan la necesidad de vislumbrar la escuela pública como un espacio social y político, que requiere comprometimiento para atender a una demanda social preeminente: sacar al Brasil del atraso en el que está inmerso en materia de educación básica. Nuestras consideraciones apuntan hacia la íntima relación existente entre derechos humanos y educación; y, la defensa de la gestión democrática escolar, considerada como una conquista importante de la Constitución de 1988. Para responder a la demanda social por mejores resultados en la escuela, proponemos el abordaje discursivo del lenguaje y la historicidad inherente al sujeto como puntos de partida para intervenir socialmente.

1. INTRODUÇÃO

Produto histórico de processos e mudanças econômicas e políticas, a escola moderna não é alheia, ainda no século XXI, daquelas influências filosóficas e ideológicas que lhe deram origem no século XVI. Fazer uma abordagem ilhada sobre o que significa hoje a escola, sobre todo pública, como instituição educacional, analisando-a somente com ente metafísico e não dialético seria um equívoco. A escola, como produto histórico das relações sociais da sociedade, nas suas diferentes etapas, está intrinsecamente relacionada às condições de produção e interesses econômicos hegemônicos, determinadas pelo modelo de sociedade e de estado, historicamente, imperantes. Entendendo que determinados modelo de estado e sociedade podem ter vigências seculares, sem experimentar ruptura alguma, apenas reformas e reordenamentos políticos e jurídicos, mantendo em essência a estrutura que lhes sustenta.

Os interesses econômicos são os que determinam, por tanto, as aberturas e fechamentos democráticos, desde o ponto de vista político, social, educacional e cultural, pelo menos nas sociedades ocidentais, e sobre todo em países latino-americanos. Ditaduras, autoritarismos e democracias são receitas mais do que políticas, ingredientes colocados para satisfazer o mercado e o capital de acordo as diferentes fases pela que atravessa a economia capitalista, regional ou mundialmente. Não é apenas figurativo que quase nunca se fala de crise econômica regional e sem, preferentemente, de crise mundial. Assim, a escola em períodos ditatoriais e de fortes momentos de conservadorismo ela foi extremamente autoritária. E, fala-se muito de democracia educacional, gestão democrática, autonomia, escola participativa, etc., em momentos de abertura política como o que a sociedade brasileira vive nos últimos 30 anos. Em outras palavras a escola recebe influencias e é reflexo de influencias. A escola é uma entidade permeada por ideologias. Não pode, desde logo, ser de outro jeito, pois, sua essência é



ideológica. Por tanto a escola, o ensino e sua forma de organização recebem os reflexos, impactos, acomodações e reproduções de modelos da sociedade envolvente. Ela passa pela disputa permanente de forças externas que querem mantê-la a imagem e semelhança de quem está no poder político e econômico e pelos que buscam sua transformação para ajustá-la também aos avessos do setor hegemônico.

No Brasil, a produção da escola passa por um período de buscas e ajustes permanentes em prol de sua adequação às mudanças e exigências contemporâneas no mundo do trabalho. Consequentemente as escolas públicas ficam superlotadas, as creches não suportam a demanda e ao mesmo tempo fala-se da necessidade, cada vez maior, de universalizar a escola de tempo integral. Duas frentes se percebem em pugna por dois modelos de escola: A do mercado do trabalho que reclama por cidadãos/ trabalhadores para condiciona-los ao modo de produção cada vez mais competitivo e os setores que, inseridos na essência da educação/escola/ensino –nesses muitos cientistas em educação- reclamam e defendem um processo de formação permanente centrada no direito universal do ser humano ao acesso irrestrito e incondicional à educação básica, media e superior de qualidade, para todos e todas.

A escola apresenta-se ao longo do tempo um campo minado de luta de interesses. No entanto, em ultima instância, o que importa é trabalhar com e ao lado de crianças, adolescentes e jovens; onde a problemática do ensino haverá de lidar consigo mesma no intrínseco espaço concretizante de uma realidade inapelável representada por uma sala de aula, professor e alunos; onde os principais receptáculos, os alunos, do produto chamado escola nem sequer imaginam os embates que acontecem na sociedade/escola, em função deles. As perguntas que surgem são: Como administrar a escola à luz desses fatos? Qual a função dos professores, alunos e pais na gestão escolar? Quais as ferramentas mais adequadas para administrar a instituição escolar pública ou privada, sendo ela um produto apadrinhado desde diferentes setores de interesses dos órgãos estabelecidos dentro da sociedade?

Pode-se auferir que o que interessa realmente, em conclusão, é se o ensino e o aprendizado funcionam, ou não, em tal escola e qual a gestão escolar que permite atingir as metas estabelecidas. Afinal das contas, quando se profere a palavra escola, difícil é não pensar no lúdico, no maravilhoso, na significação positiva, no mundo fantástico, no centro do saber, etc., que ela sugere, imediatamente, ao lado do conceito. A palavra trabalho fica atrás, e bem mais detrás o fato *dele* estar, intimamente, relacionada com o *mundo do trabalho* e da produção econômica. A importância da escola na atualidade

é tão grande que a palavra gestão escolar é um tema privilegiado de estudos, pesquisas científicas, artigos, livros e publicações em geral. Ao final, o que interessa no pequeno mundo da escola é que esta funcione: Ela é parte constituinte de uma engrenagem maior que é o sistema de ensino a nível nacional que, por sua vez, faz parte constituinte de um sistema maior que é o modelo de sociedade e seu modo predominante de produção, econômica e historicamente, determinadas (MARX, ENGELS, 1845/46).

De acordo com Gilberto Luiz Alves (A produção da escola pública contemporânea, UFMS, Brasil, 2001, p. 174) “a escola pública revelou, ao longo do século XX, uma força de expansão tão avassaladora que demoliu todas as resistências ao seu avanço”. A sociedade tem unanimidade e certeza quase inquestionáveis, sobre sua extraordinária importância pedagógica. Porém, para entender melhor este valor estratégico, além dos métodos estritamente pedagógicos, é necessário ir além. Análises e estudos atualizados ajudam nesse sentido a compreender melhor o que acontece no universo escolar e sobre todo em sala de aula, aliás, o patamar mais débil do sistema educativo. De acordo com o professor Gilberto Luiz Alves é preciso ficar curioso além do estritamente educacional e pedagógico para entender o aquém-institucional, suas imbricações e, dentre elas, a forma moderna de gerir uma escola. “O que torna a escola tão essencial para justificar o investimento de percentuais expressivos do orçamento do Estado na sua expansão?”, pergunta Alves. E, ainda, deve fazer-se perguntas sobre os condicionamentos ou impactos que o mundo digital trouxe no universo escolar como sendo novos desafios, fundamentalmente, para sua gestão administrativa, no contexto da globalização econômica. Para Luiz Fernandez Dourado (em Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios, Cortez, SP, 2003, p. 9) “as políticas educacionais são expressão dos embates travados no âmbito do Estado e nos desdobramentos assumidos por este no atual contexto das mudanças tecnológicas e no reordenamento das relações sociais, sob a égide da globalização da economia [...]”.

Atendendo as considerações acima expostas, este artigo apresentará conceitos sobre gestão e administração escolar. O objetivo é mostrar que autonomia e democracia são eixos e fundamentos que a sociedade precisa defender em função das leis e diretrizes que regem a educação. Além disso, revelar que eles são instrumentos essenciais para que a política e gestão educacionais, sobre todo na escola, sejam efetivas e transparentes para todos.

2. GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO: SIMILARES, EMBORA DIFERENTES

Gestão e administração escolar são duas questões imbricadas em face de um modelo de escola instaurado na sociedade. São dois conceitos que se opõem e que convivem no mesmo campo da ação pedagógica. São contraditórias, embora, facilmente, gestão e administração se confundem na hora da ação. Especialmente quando no crédito do primeiro (gestão) se concretiza, inconscientemente, a segunda. Mas, também, quando a segunda (administração), conscientemente, se materializa a partir de uma premissa gerencial, para atingir o modelo de escola empresarial.

É referencial o depoimento de uma supervisora que traz Heloísa Lück, no seu livro *Gestão educacional: Uma questão paradigmática*: “Minha expectativa como supervisora era a de poder contribuir para a melhoria do ensino. No entanto, 35 dias após minha posse e exercício na função, trabalhei, corri, constatei que não estou preparada para driblar a burocracia toda que cerca a escola e não consegui fazer quase nada pelo ensino. Nem uma reunião com os professores! Aluno, então nem cheguei perto!” (Silva, 1995:97, em Vozes, 2006, *Gestão Educacional: Uma questão paradigmática*, p. 88).

O sofrimento e a desorientação em muitas escolas públicas de Mato Grosso do Sul e do Brasil estão refletidas nesse pedacinho de realidade. A reprodução de seu caráter empresarial a entrosa em muitos casos a um corporativismo que resiste às mudanças. O subproduto da escola é para o mercado e não para liberdade. Lendo a Paulo Freire, no seu livro “*A Educação como Prática da Liberdade*”, ela pode ser entendida como a possibilidade de a educação/escola e professores/alunos, serem instrumentos de transformação política dentro da sociedade. Para transformar politicamente uma sociedade é preciso “adquirir” o compromisso político a favor dessa transformação. Gestão e administração, portanto, tem muito a ver com esse enunciado.

Gestão educacional, segundo muitos cientistas da educação, aparece claramente como aliado de um processo de transformação. E, administração escolar percebida como o método sustentador do status quo educacional. O que é visível na atualidade é um Estado altamente atuante e competente em quanto a sua capacidade de intervenção em propostas de políticas educacionais. Por outro lado se têm a sociedade, as famílias, a comunidade, em grau superlativo, ausentes e omissos e esquecidos (?) como se tal responsabilidade, simplesmente, não existisse. A Constituição Federal garante a obrigatoriedade da

educação fundamental no Brasil e a Lei nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) definem sua normalização e universalidade; e, também, sua compulsoriedade. A gratuidade de fato, até desde o ponto de vista moral, é compulsória. Perante o arbítrio da lei ninguém pode negar a uma criança tal direito (Lei nº 9.394, art. 5º). O segmento social/familiar forçado a não ficar em falta com a Lei aparece ausente no processo. Isto é uma realidade que favorece ao modelo *administrativo* escolar e já é um elemento desfavorável em prol da busca de uma gestão *democrática* escolar. O avesso que traz a proposta de uma educação para todos, com gratuidade e como direito básico, é elencado por José Augusto Peres. Segundo este o cidadão é só sujeito “ativo” em função da ação do Estado da qual faz parte. Embora, é passivo na hora participar e de reclamar os direitos garantidos:

“A ideia da educação, como um direito fundamental do cidadão, apresenta, de pronto, o seu reverso: o dever do Estado de promovê-la, facilitá-la, oferecê-la. É claro que desde aí, se fazem sentir como necessários, limites a esse direito e a esse dever, que ao fim e ao cabo, são estabelecidos pelo Estado ou, se preferível, pelos cidadãos enquanto sujeitos passivos ou ativos da atividade estatal. No primeiro caso. Enquanto credores do direito à educação; no segundo, como responsáveis pela ação do Estado, exercida no sentido de atender àquele direito”. (PERES, em Gestão, Financiamento e Direito à Educação, p. 15).

De acordo a que modelo de estrutura é conexa uma determinada unidade de trabalho educacional (escola) -Administração ou Gestão- os desafios da instituição educativa estarão assentadas sobre concepções mais democrática ou mais hierárquica. Para apontar as diferenças entre gestão e administração, estas não serão assinaladas de forma rígida, como se elas não tivessem a ver uma com a outra. Serão distinguidas pela necessária passagem de um modelo para outro, ou seja, em movimento. A seguir algumas das principais questões básicas resultantes de propostas de ações idealizadoras de quebras de paradigmas entre administração e gestão democrática escolar. Essas diferenças foram apontadas por Heloísa Lück, no livro acima referido, observando seis eixos necessários para a passagem de *administração* a *gestão* acontecer. Na referência destaca-se muito bem que não se trata da simples eliminação de um enfoque por outro. Sim, discute-se a “construção” de uma concepção. Os assuntos levantados como pontes imaginárias que haverão de serem construídos entre esses dois portos educacionais são:

- Passagem da ótica fragmentada para a ótica organizada pela visão de conjunto.
- Superação da limitação de responsabilidade para sua expansão.
- Passagem da centralização de autoridade para a

sua descentralização.

- Superação da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global.
- Mudança da hierarquização e burocratização para a coordenação e horizontalização.
- Passagem da ação individual para a coletiva. (LÜCK, 2006, Vozes, p. 70).

Observe-se que os conceitos podem ser aplicados a entidades ou organizações de natureza diferente cujos objetivos sejam de interesse exclusivo para aquele setor ou ainda para uma parte da sociedade. No entanto essa construção é pensada em função do melhoramento da qualidade do ensino nas escolas e isso é de interesse de toda a sociedade e de um país como todo. Gestão e administração em educação são duas concepções diferentes, reflexos das lutas e contradições sociais instauradas na própria sociedade. Mas a possibilidade de que essas duas formas interajam dinamicamente é um exercício necessário no processo das imperativas transformações, que não podem ser traumáticas e muito menos autoritárias. Fundamental é que a superação da distância que separa gestão de administração seja produto de mudanças na consciência coletiva dos que atuam em educação, do afloramento de novas ideias e de uma nova cultura didática e pedagógica.

No fundo, a mudança de paradigma para uma “nova escola” remete a questões ideológicas. E, a possibilidade de que elas sejam privilegiadas e abertas à participação popular encontra sua limitação no próprio “direito à educação”. Quem se aproveita desse direito é o setor hegemônico menos interessado nos novos paradigmas; dentre estes a *gestão democrática e o ensino de qualidade*. Tampouco zela em humanismo e liberdade na educação, cultura e sociedade do conhecimento. O que há detrás da chamada “educação para todos”, percebe-se, é o interesse econômico, as verbas, os financiamentos, o mercado de trabalho, a produtividade, o desenvolvimento a qualquer custo, etc. E a gestão democrática na educação é o avesso desses interesses, ao ser ela questionadora da escola como mercado de trabalho, produto ideológico de interesses econômicos e coador de uma minoria de cérebros para mandar e uma maioria de mãos de obra para obedecer.

A escola deveria ser um espaço onde as crianças possam pensar o amanhã. É contraditório pensar numa escola onde a palavra horizonte seja só um substantivo abstrato. É difícil imaginar uma educação voltada só para os ricos ou privilegiados seguirem no caminho do progresso, e que o modelo de **Administração Escolar** seja signatário do manutenção desse status quo. Este padrão não requer e não pede participação. A **Gestão Democrática Escolar** em escolas públicas estimula à participação dos trabalhadores na vida institucional e na história acadêmica de seus filhos. Cristovam Buarque no seu

manifesto O Espírito da Bandeira diz: “Se você quiser ajudar essa luta pela igualdade da educação, divulgue a bandeira com o seu novo espírito. Tente convencer os pobres de que isso é possível, e aos ricos de que isso é preciso, porque a educação é progresso, e só a educação é progresso” (Movimento Educação Já, 2007). A escola, e todos dos que dela participam, não podem ser separados do mundo das artes, do conhecimento, das ciências, pois, do contrário, se a separa do mundo mesmo.

Por outro lado, a Gestão Democrática Escolar não está alheia às lutas pelas liberdades democráticas do povo brasileiro. Por isso a Gestão democrática está presente na própria Constituição Federal, embora tibiamente. Contudo, o princípio não se refere só à questão da gratuidade e obrigatoriedade. Sim, fundamentalmente, à possibilidade de que setores comprometidos da sociedade assumam sua responsabilidade e contribuir na superação da confusão que existe entre gestão e administração. Se o conceito ficar somente no enunciado constitucional, a administração tipo empresarial das escolas tende a fortalecer-se. A Gestão Escolar só se articula a partir da participação popular. Em relação aos debates ideológicos que se sucederam sobre Gestão e Administração, no marco da Constituinte de 1988, o trabalho analítico de Theresa Adrião e Rubens Barbosa de Camargo lembra a vitória com gosto a derrota:

[...] é interessante lembrarmos alguns embates que ocorreram nas comissões e subcomissões encarregadas de discutir a educação no processo constituinte (1987-1988) entre diferentes setores diante da questão da gestão democrática do ensino [...] as posições do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, constituído por entidades de caráter Nacional, cujo posicionamento, no tocante à gestão da educação e da escola, refletia a defesa do direito à população usuária (pais, alunos e comunidade local) de participar da definição das políticas educacionais às quais estariam sujeitos [...] Esta proposição englobava tanto os estabelecimentos oficiais quanto os da rede privada de ensino, em todos os níveis. Em vista disso, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública apresentou à Comissão Constituinte encarregada das discussões sobre o capítulo da educação a seguinte redação para a formulação do texto constitucional: “gestão democrática de ensino, com participação de docentes, alunos, funcionários e comunidade” (CAMARGO, ADRIÃO, em Gestão, Financiamento e Direito à Educação, 2007, p. 66).

Os setores conservadores reduziram o texto tirando da redação final à frase: “com participação de docentes, alunos, funcionários e comunidade”. As dificuldades já tinham se apresentado nos termos da lei durante os debates ideológicos no limiar do século XX.

O entrave na escola do século XXI, no Mato Grosso do Sul e no Brasil, concerne a sua tentativa de pôr-a em prática. Ora porque a construção da passagem para um modelo democrático de escola capenga na burocracia e nos interesses econômicos. Ora porque, simplesmente, não há vontade política

de mudar a realidade da escola pública. Implora-se em vão que ela seja o grande movimento pela “bandeira”, reivindicada na prelação de Buarque.

O texto constitucional (Capítulo III, Art. 205 ao Art. 214) e a Lei nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que trazem a expressão *gestão democrático do ensino público*, segundo Camargo e Adrião “representou uma conquista parcial na medida em que teve sua abrangência limitada e sua operacionalização delegada a regulamentos futuras, o que significou que sua aplicabilidade foi protelada. Além disso, a ideia da gestão democrática de ensino não recebeu mais nenhuma referência ao longo de todo o texto constitucional”. Em outras palavras, a fraqueza do apoio da lei pró-educação básica no Brasil não tem a força para cutucar ou mexer na consciência coletiva que pudesse animar ou convidar à participação comunitária na gestão escolar.

Naura Syria Carapato Ferreira, no seu texto introdutório no livro *Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*, lembra o estudo de João Barroso, professor da Universidade de Lisboa. Elenca a noção de autonomia como um tema central, e analisa o tema da administração escolar como um problema de governabilidade. Traz exemplos de ações legislativas já adotadas em Portugal, onde a questão é abordada como “autonomia e gestão nas escolas”. A gestão democrática é levada na prática, concretizada pela apropriação, por parte de uma determinada comunidade, da escola local. A escola é objetivada como um espaço social onde é preciso atuar e participar coletivamente (CARAPATO, *Gestão Democrática da Educação*, 2003, p. 8).

Desde uma perspectiva mais polêmica e complexa, Dermeval Saviani coloca o assunto dos modelos numa espécie de sínteses, a partir de duas teses que se encaixa no ponto gestão *versus* Administração. O especialista vai diretamente ao plano político ou no “coração do político” como ele mesmo diz:

Tese filosófica histórica: Enuncia às metodologias pedagógicas da *essência* e da *existência* como de revolucionária e reacionária respectivamente.

Tese pedagógico-metodológica: defende como de caráter científico o método tradicional e de pseudocientífico os métodos novos.

O especialista vai ao contraditório para tirar uma terceira tese que seria sua síntese. É como se Saviani colocasse o dedo na ferida: “Quando mais se falou em democracia no interior da escola, menos democrática foi a escola [...] quando menos se falou em democracia, mais a escola esteve articulada com

a construção da ordem democrática” (SAVIANI, Escola e Democracia, Autores Associados, 41ª Edição, 2009, p. 34).

Há uma crítica à teorização sobre o novo e o velho que, segundo o cientista, não estaria levando a lado nenhum. Desde este ponto de vista, se pode deduzir o seguinte: Que na defesa da Gestão Democrática Escolar, tão debatida nos últimos tempos e dita como “superior”, se corre o risco de ficar num filosofismo estéril. Tem-se, então, outro jeito de olhar as coisas, que colocando o acento “no político”, ajuda a pensar que só uma mudança sistêmica poderia mudar também a realidade na educação pública brasileira.

Voltando a Lück, igualmente, o velho e o novo estão em estudo permanente. Nos quadros embaixo que se resgatam de sistematizações feitas pela experta em gestão educacional, os dois métodos são colocados em posições bem opostas uma de outra, como se fossem eles medidos pela “curvatura de vara”. Sobre a curvatura de vara, a modo de explicação, Dermeval Saviani lembra que “conforme Althusser (1977, pp.136-138), ela foi enunciada por Lênin ao ser criticado por assumir posições extremistas e radicais. Lênin responde o seguinte: ‘quando a vara está torta, ela fica curva de um lado e se você quiser endireita-la, não basta coloca-la na posição correta. É preciso curvá-la para o lado oposto’”. (SAVIANI, Escola e Democracia, p. 34). Contudo, Heloísa Lück, quem estudou muito bem os dois extremos, diz que sua intenção não foi com um propósito excludente:

Não se pretendeu estabelecer uma polarização entre duas dimensões e sim apontar características das duas e esclarecer que, na realidade, o que existe é uma dinâmica interativa entre ambas, por vezes até mesmo marcada por tensões. Pode-se afirmar que ambas estão certas e são úteis, na perspectiva apropriada (Ferguson, 1993). Reconhece-se que dessa dinâmica, e de sua resolução equilibrada, depende a qualidade do ensino (LÜCK, Gestão Educacional, p. 99).

Para este trabalho foram elencados quatro pontos relacionados a “pressupostos e processos sociais” e quatro vinculados a “organização e ações dos dirigentes”, que foram tidos em conta pela autora para mostrar com fins didáticos a diferença entre administração e gestão democrática escolar. Vejamos os pontos:

| ADMINISTRAÇÃO | GESTÃO |
|--|---|
| Os problemas são considerados como sendo localizados | Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados. |
| O poder é considerado como limitado e localizado; se repartido, é diminuído. | O poder é considerado como ilimitado e possível de crescimento, na medida em que é compartilhado. |

| | |
|--|--|
| As mudanças ocorrem mediante processo de inovação, caracterizado pela importação de ideias, processos e estratégias impostos de fora para dentro e de cima para baixo. | As mudanças ocorrem mediante processo de transformação, caracterizada pela produção de ideias, processos e estratégias promovidos pela mobilização de talento e energia internos, e acordos consensuais. |
| Ao administrador compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados. | Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados. |
| A responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade. | A responsabilidade maior do dirigente é a sua liderança para a mobilização de processos sociais necessários à promoção de resultados. |
| O importante é fazer mais, em caráter cumulativo. | O importante é fazer melhor em caráter transformador. |
| A realidade é considerada como regular, estável e permanente e, portanto, previsível. | A realidade é considerada como dinâmica e em movimento e, portanto, imprevisível. |
| Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas, a fim de que estes continuem sendo obtidos. | A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável, leva à estagnação. |

(VINHETAS DE AULAS, HELOISA HÜCK)

3. CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

A gestão educacional e escolar faz parte de uma técnica de trabalho de fundamental importância em função da busca de qualidade e desempenho pedagógico de uma determinada unidade educativa. Mediante o presente trabalho se pode findar que os modelos instaurados nas escolas públicas do século XXI de Mato Grosso do Sul e Brasil, em geral, estão longe ainda de atingir uma gestão democrática. Concluir também que há ausência de uma participação real de todos os protagonistas do processo educativo: comunidade, pais, alunos, professores, associações e funcionários, dentre outros. Trata-se não de uma limitação por falta de interesse, senão sobre tudo porque há um sistema conteudista e propedêutico no coração do sistema público educativo, totalmente funcional ao Mercado de trabalho e de produção de bens que interessam exclusivamente a um setor hegemônico da sociedade. Para este setor

pouco interessa se o método de uma escola pública é do tipo administrativo ou do tipo gestionalista. O que importa não é o conhecimento e sim qual a função da escola dentro das relações sociais de produção e se elas estão a fim com os interesses do Mercado e do Capital.

Conclui-se também, perante essa disjuntiva, que a Gestão Democrática Escolar é um paradigma a ser conquistado pela sociedade; em especial pelos pais, alunos, professores, organizações educativas, pelos cientistas da educação e todos os que estão comprometidos com a coletividade do conhecimento e da cultura. Os trabalhadores que dependem das escolas públicas para a educação de seus filhos terão que se conscientizar de que as diretrizes e intervenção solitária do Estado na gestão educacional significará colocar os sonhos das crianças ao arbítrio das incertezas do futuro. O empoderamento de toda a comunidade educativa e escolar é preciso para buscar o contraponto à hierarquização e ao autoritarismo. A autonomia e gestão democrática dependerão da ação coletiva e comprometimento da comunidade educativa num processo que deve dar-se de dentro para fora e de fora para dentro. Em outras palavras: para que a gestão democrática escolar seja conquistada como novo paradigma no ensino público e para que a escola não seja, exclusivamente, um produto do mercado é imperativa a organização da sociedade.

Gerir democraticamente, ainda dentro de uma ditadura de mercado, é um direito fundamental. A gestão democrática já é, miudamente, reconhecida por lei. Demonstração clara da total insuficiência do próprio mandato constitucional e das normativas existentes para a realização das mudanças necessárias. É preciso mais do que isso. E, o que é preciso, por enquanto, só pode advir da participação e mobilização da comunidade educativa. Getúlio Lima, do Comitê estadual de Educação para os Direitos Humanos de Mato Grosso do Sul (CEEDH/MS) define com muita clareza a questão da gestão democrática escolar como direito:

O desafio da gestão democrática escolar é romper as estruturas hierárquicas e burocráticas de um sistema organizado em “escadinha”, ou seja, verticalizado no ensinar, conceber, organizar e implantar as ações no espaço escolar, o que reforça uma gestão autoritária na escola e a disputa pelo aparato escolar. Isso traz como consequências o afastamento, o descompromisso na base da escola, dos professores, dos alunos e da comunidade. A gestão democrática da escola é um desafio político para ir além da simples lida com a capacidade verbal e cognitiva dos alunos (LIMA, Getúlio, em Direitos Humanos e Cidadania, UFMS, 2013, p. 193).

Está posto, então, na atualidade, um grande debate e não poucas controvérsias sobre o assunto. Porém, uma coincidência permeia os estudos e é a necessidade de que Administração e Gestão sejam



vistas desde os olhos da dialética, a fim de objetivar as mudanças adequadas e necessárias, gradualmente, evitar ficar nas retóricas e/ou cair em extremismos.

REFERÊNCIAS

GILBERTO, Luiz Alves. A produção da escola pública contemporânea, Campinas, SP, Editora UFMS, 4ª edição, 2006.

BUARQUE, Cristovam. Manifesto: O Espírito da Bandeira, Movimento Educação Já, Brasília, 13 de julho de 2007.

DE LIMA, Getúlio Raimundo. Educação em direitos humanos e gestão escolar, em Direitos Humanos e Cidadania: Desenvolvimento pela educação em direitos humanos, Campo Grande, MS, Ed. UFMS, 2013, p. 191.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: Uma questão paradigmática, Petrópolis, RJ, Vol. I, Editora Vozes, 2ª edição, 2006.

PORTELA DE OLIVEIRA, Romualdo, ADRIÃO, Teresa (organizadores). Gestão, financiamento e direito à educação: Análise da Constituição Federal e da LDB. 3ª edição, Xamã VM Editora e Gráfica Ltda, São Paulo, 2007.

CARAPATO FERREIRA, Naura S (org). Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios, 4ª edição, Cortez Editora, SP, 2003.

SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia, 41ª edição, Editora Autores Associados LTDA, Campinas, SP, 2009.

MARX, Karl, ENGELS, Friedrich, A ideologia alemã, 1845/46.

BRASIL, Constituição de 1988, Capítulo III, Art. 205 ao Art. 214.

BRASIL, Lei nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).