

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A INTERRELAÇÃO ENTRE GESTÃO EDUCACIONAL
E GESTÃO DO PEDAGÓGICO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Claudia Cunha Melo Barros

Fortaleza, CE, Brasil

2010

A INTERRELAÇÃO ENTRE GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO DO PEDAGÓGICO

por

Cláudia Cunha Melo Barros

Monografia apresentada ao Curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Prof.^a Ms. Neila Pedrotti Drabach

Fortaleza, CE, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Programa de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Latu Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Monografia de Especialização

**A INTERRELAÇÃO ENTRE GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO DO
PEDAGÓGICO**

elaborada por

Cláudia Cunha Melo Barros

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA

Neila Pedrotti Drabach, Prof^a Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Prof^a Dr^a. (UFSM)

Reinoldo Marquezan, Prof. Dr. (UFSM)

Fortaleza, 18 de setembro de 2010.

Aos meus filhos Edu, Renan e Melina
pelo apoio e carinho.

Ao meu companheiro Eduilton, pela
compreensão.

À minha mãe e amiga Lucimar, pela
força na caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora professora Neila Pedrotti Drabach pela paciência e persistência no ato de orientar a distância.

A todas as companheiras da educação, pois sabemos o quanto é oneroso e sacrificante investir na formação; sendo um profissional que vive do trabalho. Ao mesmo tempo em que tem que se “incluir” no sistema excludente, precisa ser agente de transformação, da própria transformação! E essa tarefa constitui uma das mais desafiadoras na nossa formação. Talvez por isso, a educação seja tão apaixonante, pois mexe com as forças mais profundas do ser professora.

À geração de trabalhadoras que são meu exemplo de vida: Emília, Lucimar, Arina, Socorro, Laura, Rita, Florinda, Gisélia e tantas outras.

SENTIMENTO

“Entre sinusites, resiste à resistência em busca de respostas.

- Será que elas virão?

Resiste à dúvida intensa, que dói, tão incerta...

A luta perdura até se consagrar o êxito de ter tentado.”

Cláudia Melo

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A INTERRELAÇÃO ENTRE GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO DO PEDAGÓGICO

AUTORA: CLAUDIA CUNHA MELLO BARROS

ORIENTADORA: NEILA PEDROTTI DRABACH

Data e Local de Defesa: Fortaleza, 18 de setembro de 2010.

A interrelação entre a gestão educacional, a gestão escolar e a gestão do pedagógico constituiu-se o tema desta pesquisa. Neste espectro, as possibilidades da gestão do pedagógico frente à educação democrática constituiu o eixo norteador dessa pesquisa bibliográfica, trazendo ao centro da discussão ações diretas e indiretas da macro e da micro estruturas educacionais a partir das políticas públicas de gestão educacional, asseguradas pelo arcabouço legal, formado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei n.º 9394/96, respectivamente. Neste percurso, tivemos como objetivos, situar as políticas educacionais ao longo do século XX, iniciando pelos anos de 1920; evidenciar o surgimento e constituição da gestão escolar, compreendendo os elementos políticos econômicos e ideológicos que configuram o atual cenário e suas implicações para a gestão educacional e escolar; identificar as potencialidades da gestão do pedagógico frente à construção de uma educação democrática. A educação, nesta pesquisa foi compreendida como prática situada num determinado espaço-tempo, tomando a ação pedagógica como prática de sujeitos reais que ao participarem da produção de conhecimento, além das disciplinas tradicionais, atuam na formação de valores, atitudes e ética. Para contextualizar a interrelação entre a gestão educacional e a gestão do pedagógico, retomamos a trajetória educacional a partir dos anos 1920 do século XX até os dias atuais, apontando para a trajetória, desde o surgimento da administração escolar seguindo pelas lutas sociais em busca da democracia e efetivação da gestão escolar democrática, enfocando a perspectiva de participação efetiva dos atores da escola, como sujeitos do processo de efetivação da gestão para a emancipação. Percebeu-se que a educação nos dias atuais continua excludente e que os agentes/sujeitos continuam subordinados às demandas da sociedade capitalista, configurando uma política de “mercadificação”, que perpetua a desigualdade social permitindo o retorno da meritocracia onde o sucesso e o fracasso fica por conta e risco dos clientes no mercado educacional.

Palavras-chave: Gestão. Democrática. Pedagógico.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Course of Masters Degree the Distance
Specialization Lato-Sensu in Education Administration
Federal University of Santa Maria

INTERRELATION BETWEEN EDUCATION ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION OF THE PEDAGOGIC

AUTHOR: CLAUDIA CUNHA MELLO BARROS

ADVISER: NEILA PEDROTTI DRABACH

Date and Local of Defense: Fortaleza, September 18, 2010.

The interrelationship between the educational management, school management and the administration of education, constituted the theme of this research. In this spectrum, the possibilities of the pedagogical management front of democratic education has been the guiding lights of literature, bringing the center of the discussion direct and indirect actions of the macro and micro educational facilities from the public policies of educational management, legal framework provided by formed by the 1988 Federal Constitution and the Law of Directives and Bases of National Education Law 9394/96, respectively. In this way, we had as objectives to place educational policies throughout the twentieth century, starting with the year 1920, highlighting the emergence and formation of school management, understanding the political economic and ideological factors that shape the current scenario and its implications for educational management and school, identify the potential of managing the educational front to building a democratic education. In this research, education has been understood as a practice within a specific space-time, taking action as a practice of individuals to participate in the actual production of knowledge, beyond the traditional disciplines, work in shaping values, attitudes and ethics. To contextualize the interrelationship between educational administration and management of teaching, we resume the path of education from the 1920s to the present day, pointing to the trajectory, since the beginning of the school administration followed by the social struggle in pursuit of democracy and realization of democratic school management, focusing on the prospect of effective participation of school actors as subjects of the process of effective management for emancipation. It was felt that education today is still exclusive and that agents are still subordinate to the demands of capitalist society by setting a policy of "commodification," which perpetuates inequality by allowing the return of meritocracy, where success and failure are by risk of the customers on the educational market.

Keywords: Management. Democracy. Pedagogical.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF -	Constituição Federal
CNE -	Conselho Nacional de Educação
EUA -	Estados Unidos
FGV -	Fundação Getúlio Vargas
FNDE -	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB -	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF -	Fundo de Manutenção do Ensino Fundamental
IDEB -	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB -	Lei de Diretrizes e Bases
MEC -	Ministério da Educação e Cultura
PCNs -	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE -	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDDE -	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNAE -	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE -	Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
PNBE -	Programa Nacional Biblioteca da Escola
PNLA -	Programa Nacional do Livro Didático para a Alfabetização de Jovens e Adultos
PNLD -	Programa Nacional do Livro Didático
PNLEM -	Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio
SENAC -	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI -	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UFSM -	Universidade Federal de Santa Maria
USAID -	<i>United States Agency for International Development</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 EDUCAÇÃO BRASILEIRA A PARTIR DO SÉCULO XX E O APARECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR.....	13
2 GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR A PARTIR DO CENÁRIO POLÍTICO, IDEOLÓGICO E ECONÔMICO ATUAL.....	20
3 A GESTÃO DO PEDAGÓGICO E A GESTÃO EDUCACIONAL RUMO A EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA.....	26
CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

INTRODUÇÃO

A educação é uma ação que sofre implicações do ambiente histórico social em que a práxis educativa está carregada de crenças, significados e opções. Decidiu-se pesquisar sobre as interfaces que ocorrem entre a gestão educacional e a gestão escolar, tendo como foco a gestão do pedagógico, aqui compreendidas pelas políticas educacionais, a organização escolar e o trabalho pedagógico, respectivamente.

Em minha trajetória como profissional docente, procuro refletir sobre o impacto que minhas decisões e intervenções podem causar na vida do aluno, no grupo e no ambiente escolar. Então indago: Até que ponto minhas intervenções estariam modificando a realidade?

Antes de iniciar a Especialização em Gestão Educacional pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) não conhecia a expressão “Gestão do Pedagógico”, pois não me via como co-participante e/ou gestora da sala de aula, na perspectiva de que os professores são os sujeitos da ação pedagógica.

Ferreira (2008) utiliza a expressão “gestão do pedagógico”, por ser um processo que envolve todos, mas consubstancia-se na aula, espaço-tempo dos profissionais de educação. Considerava-me um membro isolado e ao mesmo tempo, cumpridora de um planejamento “amarrado” e imposto pela escola.

Também não percebia a influência da estrutura macro social em minhas ações pedagógicas. Porém, como prática situada num determinado espaço-tempo, a ação pedagógica reflete as demandas desta realidade e as significações que se faz dela. Na perspectiva de que para Marx, a tarefa final do intelectual, não é apenas compreender a realidade, mas modificá-la.

A partir das questões suscitadas, busca-se, a partir deste trabalho, compreender as interrelações entre a gestão educacional e a gestão escolar, buscando evidenciar as possibilidades da gestão do pedagógico na construção de uma educação de qualidade, tendo como pressuposto a construção da democracia.

Para compreender os questionamentos propostos, busca-se subsídios na trajetória da educação brasileira durante o século XX, como forma de situar a gestão educacional, tendo como escopo responder como se interrelaciona com a gestão do pedagógico. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n.º 9.394/96, de acordo com Silva e Marques (2008), “foi a primeira

das leis da educação a dispensar atenção particular à gestão escolar atribuindo um significativo número de incumbências aos estabelecimentos”, como se pode ver nos incisos abaixo:

- I- Elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- II- Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- III- Prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento;
- IV- Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (LDB, Art. 12, Incisos I a VII). (BRASIL, LDB, 1996).

Entendendo como componentes da interrelação entre a gestão educacional e a gestão do pedagógico, as ações diretas e indiretas dos atores que participam do processo de gestão democrática, os objetivos que guiam essa pesquisa, são: situar as políticas educacionais ao longo do século XX, iniciando pelos anos 1920; evidenciar a evolução da gestão escolar enquanto prática e política de educação; compreender os elementos políticos, econômicos e ideológicos que configuram o atual cenário e suas implicações para a gestão educacional e escolar; situar os limites e potencialidades da gestão do pedagógico frente à construção de uma educação democrática.

Para nortear esse trabalho, escolheu-se como metodologia a pesquisa bibliográfica.

Tendo como questão principal, a busca de componentes que interrelacionem a gestão do pedagógico e a gestão educacional, o ponto chave dessa pesquisa é encontrar os elos entre a macro estrutura e a micro estrutura, levando em consideração as variáveis sociais, históricas e políticas tendo em vista a concepção da lógica do sistema dominante. Como aporte teórico-metodológico, utilizo a obra de Marx, analisadas por diferentes teóricos como Freitag (1986), Ferreira (2007), Sarup (1980), Saviani (2004), Vieira (2008), dentre outros, os quais tem como referência teórica, a obra de Karl Marx. Utiliza-se ainda a pesquisa realizada sobre gestão do pedagógico pela Professora da UFSM, Liliana Soares Ferreira.

No capítulo I, expõe-se o processo de evolução da gestão a partir da organização da administração clássica. No âmbito da educação os paradigmas de gestão seguem essa tendência, influenciados pelo mercado e o poder vigentes até surgirem as lutas pela educação democrática.

No capítulo dois, faz-se uma análise do impacto do cenário político, ideológico e econômico da atualidade e sua relação com a gestão educacional e escolar, tendo como ênfase a gestão do pedagógico.

No capítulo três, está sendo discutida a gestão do pedagógico na perspectiva da práxis educativa, compreendendo o pedagógico como o trabalho social do professor e dos demais atores da escola, situando seus limites e potencialidades frente à construção de uma educação democrática.

CAPÍTULO I

EDUCAÇÃO BRASILEIRA A PARTIR DO SÉCULO XX E O APARECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

O cenário político do Brasil por volta dos anos 20 do século XX foi marcado pelo fortalecimento da produção industrial, fato que incomodou diretamente a classe hegemônica dos cafeicultores, que tiveram de dividir o poder com a nova classe burguesa emergente. Por conta dessa mudança, houve uma reestruturação dos aparelhos repressivos¹ do Estado, levando Getúlio Vargas ao poder em 1930.

Esta alteração de poder no controle do Estado gera mudanças que afetam o campo educacional. Neste mesmo ano, foi criado o Ministério de Educação e Saúde, com o intuito de controlar a superestrutura estatal. Com isso, houve mudanças substanciais na educação, como a criação das primeiras universidades. Além disso, a Constituição de 1934 estabelece a necessidade da criação de um Plano Nacional de Educação que coordene as atividades de ensino em todos os níveis. Foi implantada também a gratuidade e obrigatoriedade do ensino primário. O ensino religioso torna-se facultativo. Foi institucionalizado o ensino profissionalizante, previsto para as classes “menos privilegiadas”, no qual um dispositivo constitucional obriga os sindicatos e indústrias a criarem escolas de aprendizagem na área de sua especialização, para os filhos de seus empregados e membros. A Constituição Federal de 1934 referenda que a educação deve ser democrática, humana e geral, leiga e gratuita. De acordo com Ghiraldelli Júnior (2008, p. 74), no capítulo da Educação e da Cultura, a Carta Magna de 34, garantia a gratuidade e obrigatoriedade do ensino primário integral, assegurando a idéia “tendência à gratuidade do ensino ulterior ao primário”. Em comparação à Carta Magna de 1891, a CF de 1934 foi a que mais acolheu idéias democráticas.

Em 1937, Getúlio Vargas, através de um golpe militar, tornou-se um ditador e a Constituição de 1937, foi outorgada, invertendo as tendências democráticas da CF de 1934. Seguindo o pensamento de Ghiraldelli Júnior (2008, p. 78) a CF de 37 abriu mão da responsabilidade para com a educação pública, maculando a educação gratuita. Deixando

¹ Althusser (1980, p. 43) apresenta como aparelho repressivo do Estado: o governo; a administração; o exército; a polícia; os tribunais; as prisões; etc. O termo repressivo indica que o Aparelho de Estado em questão “funciona pela violência”.

transparecer em seu Art. 30 que os mais ricos deveriam financiar a educação dos mais pobres, acentuando explicitamente o dualismo educacional.

Freitag (1986, p.52) afirma que “a política educacional do Estado Novo não se limitava à simples legislação, mas visava transformar o sistema educacional em um sistema mais eficaz de manipulação das classes subalternas.”² Principalmente porque essa classe menos favorecida, era excluída do acesso ao sistema educacional.

A política do Estado Novo objetivava ir ao encontro dos interesses das empresas privadas, assumindo o treinamento de um “exército de trabalho”, nas palavras do Ministro Gustavo Capanema³. Essa nova força de trabalho foi fornecida pela classe operária, formada por trabalhadores urbanos e imigrados ao Brasil. Essas pessoas adentraram à escola técnica, considerada a “única” via de ascensão permitida ao operário.

Freitag (1986) nos alerta para a dualidade que o sistema educacional do Estado Novo elaborou para produzir e reproduzir a força de trabalho, consolidando a reprodução de uma sociedade de classes.

Sarup (1980, p. 132), corrobora com Freitag, ao expor que em nossa sociedade, o conhecimento é considerado como propriedade, é capital. O conhecimento que está ligado às recompensas econômicas, o conhecimento de elevado *status*, é mantido de tal modo que implica uma não-posse pelos outros e que o conhecimento de “baixo *status*” é habitualmente prático e oral.

O Estado brasileiro num regime populistas, promovendo uma educação paternalista, apresenta o ensino profissionalizante como uma “boa opção” para os filhos dos trabalhadores, no entanto, seu intuito é favorecer a expansão da indústria privada. Saviani (2007, p. 314) destaca que “as elites de classe média têm uma concepção liberal e universal de educação e consideram que o sistema educacional é o grande instrumento de mobilidade vertical para os trabalhadores e suas famílias.”

Ghiraldelli Júnior (2008, p. 85) expõe que o sistema de ensino profissionalizante instituída pelo Ministro Gustavo Capanema não atendeu aos interesses imediatistas da industrialização crescente. O país modernizava-se rapidamente e o parque industrial exigiu uma qualificação de mão-de-obra que o sistema público de ensino profissional, recém-criado, não poderia fornecer em um curto espaço de tempo.

² Para Freitag (1986, p. 67) “a classe subalterna compreende os camponeses, operários, prestadores de serviços baixos.” O Dicionário Houaiss aponta para o significado do termo subalterno da seguinte forma: Quem está sob as ordens de outro ou é inferior a outro (HOUAISS; VILLAR, 2009).

³ Político brasileiro. Foi o ministro que mais tempo ficou no cargo em toda a história do Brasil, conforme análise na lista de Ministros.

Daí surgiram o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em convênio com a Confederação nacional das Indústrias e Confederação nacional do Comércio, configurando-se como sistema de ensino profissionalizante em paralelo com a rede pública (GHIRALDELLI JÚNIOR, 2008).

Posteriormente, a Constituição de 1946, que sinalizou a abertura democrática do governo Vargas, fixou em um de seus parágrafos a necessidade de elaboração de novas leis e diretrizes para o ensino no Brasil. Após uma longa disputa de interesses e de projetos para a educação, em que o projeto que estava à frente defendia a centralização da educação por parte do Estado, em 1959 esta discussão foi interpelada pelo projeto apresentado pelo Jornalista Carlos Lacerda, conhecido como substitutivo Lacerda (COUTINHO, 2010).

Este projeto pregava a “liberdade de ensino”, tendo o objetivo de obrigar o Estado a financiar o ensino particular, distanciando o próprio Estado da função fiscalizadora, deixando esse papel a cargo de professores e diretores desses estabelecimentos particulares. Esses aspectos levantaram uma onda de protestos entre intelectuais pedagogos e liberais em todo Brasil.

A Campanha de Defesa da Escola Pública foi organizada formalmente na Primeira Convenção Estadual em Defesa da Escola Pública em maio de 1960 (São Paulo). De acordo com Ghiraldelli Júnior (2008) pode-se dizer que três grupos dirigiram a Campanha de Defesa da Escola Pública. O primeiro girava em torno de Anísio Teixeira e inspirava-se na filosofia pragmatista americana de John Dewey.⁴ O outro grupo de Roque Spencer Maciel, filiando-se à filosofia da tendência idealista de Immanuel Kant.⁵ Ambos os grupos tinham a concepção de que a escola pública era elemento de promoção social, de estabilidade de conflitos inerentes ao mundo moderno. Um terceiro grupo liderado por Florestan Fernandes, denominado de Socialista, defendia uma escola capaz de democratizar a cultura para as classes trabalhadoras.

“Estes movimentos somaram-se ao manifesto dos pioneiros da educação de 1932, que, dentre outras questões, propôs a organização e administração do sistema educacional” (SAVIANI, 2008, p. 245). A partir do manifesto, percebe-se o início das bases para a

⁴ É reconhecido como um dos fundadores da escola filosófica de Pragmatismo. Acreditava que as ideias só têm valor se puderem resolver problemas de verdade. É, certamente, um dos mais influentes pensadores na área da educação contemporânea.

⁵ Filósofo alemão, considerado como o último grande filósofo dos princípios da era moderna, indiscutivelmente um dos seus pensadores mais influentes.

administração escolar. Aliados a esse momento, no mundo, as abordagens clássicas da administração⁶, estão em ascensão, em virtude da produção industrial do sistema capitalista.

Drabach (2009) argumenta que essas teorias serviram de arcabouço teórico para se pensar a administração no âmbito escolar, que se tornava necessário neste período, pois o processo de industrialização necessitava de qualificação de mão de obra, incitando a ampliação da oferta escolar.

Vários foram os educadores que começaram a inspirar-se nas teorias administrativas clássicas para pensar a administração no âmbito educacional⁷. Assim, as primeiras disciplinas neste campo tinham como base essas correntes teóricas. Isso implicou, para o campo educacional, na burocratização das atividades e divisão do trabalho educativo, assim como se dividia o trabalho na produção fabril.

Esse modelo de divisão do trabalho no âmbito escolar foi aprofundado com o golpe Militar em 1964, pelo qual se instituiu um governo ditatorial, que se utilizava das estruturas de chefia da administração escolar, para controlar e supervisionar o trabalho pedagógico. Conforme se referem Viriato e Cêa (2008, p. 126), a organização e a gestão educacional o período ditatorial foram marcadas pelo “autoritarismo e verticalismo, configurando um planejamento burocrático e centralizado elaborado por especialistas, por técnicos vinculados a órgãos oficiais das três esferas governamentais e por organismos internacionais.”

A primeira LDBEN Lei 4.024/61 foi sancionada pelo Presidente João Goulart, após mais de 200 emendas. Essa Lei garantiu igualdade de tratamento por parte do Poder Público para os estabelecimentos oficiais e particulares, abrindo espaço para o escoamento dos recursos públicos para os estabelecimentos particulares, reforçando ainda mais a dualidade na educação brasileira.

Dando continuidade ao nosso percurso histórico pelo século XX, a partir dos anos 20, em 1965, foi formada uma comissão mediante convênio entre o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e *United States Agency for International Development* (USAID) (se

⁶ A abordagem clássica da administração é composta por duas correntes que se desenvolveram em contextos distintos: Nos Estados Unidos a escola de administração científica, tendo como principais expoentes Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947); na França desenvolveu-se a Teoria Clássica, a partir dos trabalhos de Henry Fayol (1841-1825). A primeira corrente desenvolveu uma teoria administrativa com ênfase nas tarefas, enquanto a segunda a ênfase estava na estrutura (CHIAVENATO, 1983 *apud* DRABACH, 2009).

⁷ Sobre isso, ver o trabalho: DRABACH, Neila; MOUSQUER, Maria Elizabete L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. In: **Currículo sem Fronteiras**. v.9, n.2, pp.258-285, jul/dez 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>>. Acesso em 20 de maio de 2010.

compunha de cinco americanos e dois brasileiros). Através desse convênio o governo brasileiro se comprometia a implantar no ensino superior as medidas propostas pela comissão, as quais não foram divulgadas. O que se sabe é que a reforma do ensino superior se baseava no modelo universitário americano. Estruturava o ensino em básico e profissional com dois níveis de pós-graduação, mestrado e doutorado. A partir do governo militar de 1964 a técnica do planejamento vai ser utilizada em larga escala, procurando dar à política estatal um cunho científico tecnocrático (LENZA, 2010).

Chegou-se à Constituição de 1967, que teve como característica principal um duro golpe no federalismo, pois se aproximou de um Estado Unitário, centralizado no Poder Executivo. Imposta de forma indireta, através do sufrágio do Poder Executivo. Institucionalizou o AI-5, fechando o Congresso Nacional e cassando os direitos políticos dos cidadãos (LENZA 2010).

Romanelli (2003 p. 196) apresenta que, “ao lado da contenção e da repressão, constata-se a aceleração do ritmo do crescimento da demanda social da educação.”

A Constituição Federal (CF) de 1967 estabeleceu o fortalecimento do ensino particular assegurando-lhe ajuda técnica e financeira do governo e o prolongamento da obrigatoriedade do ensino primário de 4 para 8 anos, sendo gratuito, e ministrado integralmente pela rede oficial de ensino.

O Plano Decenal de 1967-1976 apesar de nunca ter sido colocado em prática, é o primeiro que introduz a conceituação econômica de educação. Prescrevia basicamente os orçamentos que o governo federal deve pôr à disposição do setor, para realizar os objetivos gerais e específicos formulados (FREITAG, 1986).

Com o processo de lutas em favor da redemocratização, instaurado nos anos 1980, reconhecesse a importância da participação popular na gestão e no controle social das políticas públicas, para garantir a universalização dos direitos sociais e promover o exercício da cidadania. No âmbito educacional houve lutas pela democratização do acesso a educação e da gestão escolar, mediante crítica ao modelo de administração escolar pautado na abordagem clássica da administração.

Paro (2000 *apud* Drabach 2009) ensina que a partir da década de 1980, o conceito de gestão escolar aparece num caráter político e de preocupação com o pedagógico.

Após vinte e cinco anos de regime ditatorial, o povo elegeu o Presidente Fernando Collor de Melo que ficou no governo por três anos, sofrendo um processo de Impeachment, renunciou, assumindo o vice Itamar Franco. Em seguida, após eleições diretas, Fernando Henrique Cardoso, assumiu a Presidência do Brasil (1995-2002). Neste governo, o Estado

passa a posição de prestador de serviços sociais para regulador, configurando-se uma política de privatização de empresas estatais e diminuição de órgãos públicos ligados às políticas sociais (BRITO, 2010).

De acordo com Ferreira (2007 p. 101), “diversas reformas foram sendo implementadas durante a gestão de FHC. O seu Ministro Paulo Renato Sousa, afirmou que ocorreu mudança total da ‘institucionalidade da educação no país’”, especialmente com a criação do Fundo de Manutenção do Ensino Fundamental (FUNDEF), da Bolsa Escola, do Conselho Nacional de Educação (CNE), dos sistemas de avaliação de educação em seus diversos níveis. Essas reformas no âmbito da educação foram impulsionadas, sobretudo, pela necessidade do ajuste econômico. As políticas para a educação não se guiaram por um projeto étnico-político abrangente de nação; elas são reduzidas a programas de regulação do sistema e visam maximizar sua produtividade e reduzir a repetência, a evasão e o desperdício.

“Para o Ministro Paulo Renato, o diretor de escola, primeiro tem que ser um gerente, dando ênfase ao controle dos recursos, como forma de aumentar a produtividade” (FERREIRA, 2007 p. 102-104). Vê-se que no governo Collor e posteriormente no de Fernando Henrique, foi implementada a gestão educacional voltada à lógica do capitalismo de mercado, através da gestão gerencial tendo como financiadores os organismos internacionais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional resultou de intensa luta parlamentar e extra-parlamentar. Para Ghiraldeli Jr. (2001) a LDB n.º 9.394/96 apresentou pontos positivos no sentido da melhoria de certas condições da educação. Dentre elas:

- Dedicção de oito horas semanais de aulas por parte do professor;
- A LDB permitiu o aparecimento dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), instituindo um núcleo comum e uma parte diversificada para os currículos escolares;
- Estabeleceu prazos para o repasse de recursos pela União, Estados e Municípios;
- Desenvolveu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação⁸ (FUNDEB), legitimando os recursos para o Ensino Fundamental e a Educação Infantil, assegurando o piso nacional do Magistério, valorizando a profissão docente.

⁸ O Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, Emenda Constituição n.º 53, de 19 de dezembro de 2006, regulamentado pela Medida Provisória n.º 339, de 28 de dezembro de 2006, Substituiu o FUNDEF, promovendo a distribuição dos recursos com base no número de alunos da Educação Básica pública (creches, pré-escola, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos). De acordo com Vieira (2008) o Fundo terá vigência de 14 anos (até 2021) e sua implementação deverá ser gradual, prevendo-se que em 2009 atinja todos os estudantes da Educação Básica pública presencial.

A globalização da economia trouxe oportunidades e riscos para todos. Sander (2005) argumenta que o fato é que a globalização oferece mais oportunidade aos países que estabelecem as regras do jogo internacional, ou seja, os países desenvolvidos. E conclui, que a América Latina é, na realidade, a região que apresenta os maiores níveis de concentração de renda e de desigualdade social do mundo.

Nesse contexto da macro e da micro estruturas, com relação as políticas de Estado, Sander (2005, p. 131) nos alerta para a lógica mercadológica que hoje domina a política e a sociedade, também invadindo os meios acadêmicos, influenciando a formulação de políticas públicas e a concepção de perspectivas de administração de Estado e da educação. Ensina ainda que as palavras-chave dessas propostas são: “eficiência econômica, competitividade e lucratividade, descentralização e privatização, qualidade total, estânderes internacionais e avaliação de desempenho.” Nesse conjunto repleto de palavras de ordem, faz-se um passeio reflexivo pela educação no Brasil, apresentando a lógica dual de um sistema excludentes, cheio de idas e vindas, lutas e conflitos e busca pela gestão democrática.

Ferreira (2007) considera que o trabalho dos professores é a produção do conhecimento e a dos estudantes continuamente. Esta produção se faz na interação mediada pela linguagem e, por isso, é de caráter subjetivo, porque só acontece quando evocada pelos sujeitos do processo de aprender, e subjetivante, pois acaba constituindo quem aprende, já que este constrói um modo de pensar, de ler o mundo, de interagir. A autora também expõe que os professores vão aprendendo a serem professores. No contexto de nossa pesquisa a interrelação entre a estrutura micro e a macro estrutura estabelece como um contraponto estabelecido através da gestão do pedagógico.

Este capítulo situa as políticas educacionais ao longo do século XX, para a compreensão da constituição do atual modelo de gestão escolar, consubstanciada pela gestão educacional.

CAPÍTULO II

GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR A PARTIR DO CENÁRIO POLÍTICO, IDEOLÓGICO E ECONÔMICO ATUAL

Este capítulo evidencia a evolução da gestão educacional e escolar, apresentando os elementos políticos, econômicos e ideológicos que perpassem a interrelação entre a gestão educacional e a gestão escolar, tendo como foco de análise a gestão do pedagógico.

Do ponto de vista neoliberal, a educação ocupa um lugar central na sociedade. De acordo com o Banco Mundial são duas as tarefas relevantes ao capital que estão colocadas para a educação: a) ampliar o mercado consumidor, apostando na educação como geradora de trabalho, consumo e cidadania; b) gerar estabilidade política nos países com a subordinação dos processos educativos aos interesses da reprodução das relações sociais capitalistas (ANDRIOLI, 2010, *on line*).

O cenário educacional atual nos remete para uma situação contraditória, ao mesmo tempo em que se alargam as possibilidades de acesso à educação formal, inversamente, as políticas educacionais, orientadas por um cunho neoliberal, promovem a exclusão ao mercantilizar o ensino, através de incentivos de produtividade, premiando as escolas melhores e responsabilizando os sujeitos pelos resultados ruins e/ou transferindo a responsabilidade da educação para as famílias e/ou mérito pessoal, levando os mais pobres a financiarem sua educação (GENTILI; SILVA, 1998).

A educação é direito/dever dos cidadãos, sendo uma responsabilidade compartilhada com a sociedade e o Estado por ser um direito social, subjetivo, garantido pela Constituição Federal (CF) de 1988, a LDB n.º 9.394/96 e por tratados internacionais. Nesse sentido, o conhecimento é um bem comum e a educação não pode estar submetida à lógica da mercantilização e privatização.

O neoliberalismo está apresentando limites e contradições. A crise mundial que assola os países ricos e altamente desenvolvidos é uma prova disso. O bom de tudo isso, é que o ser humano como animal pensante, se reinventa. A escola continua sendo um espaço com grande potencial de reflexão crítica da realidade, com incidência sobre a cultura das pessoas.

Nas palavras de Althusser (1980), a escola como aparelho ideológico, tornou-se indispensável na vida das pessoas, a partir da mais tenra idade. Analisemos a seguinte situação: o Banco Mundial continua sendo a principal fonte de financiamento e a principal

fonte de assessoramento da política educacional. E outras agências de financiamento seguem cada vez mais sua liderança. Isso ocorre porque existe uma coerência sobre o sentido de entender a educação como definidora da competitividade entre as nações, por que só os “mais fortes”, encontrarão espaço para se desenvolverem, caracterizando assim, uma lógica excludente.

A partir dessa lógica, as intervenções de políticas públicas em educação para países como o Brasil garantem a governabilidade; quebram a inércia que mantêm o atraso; constroem um caráter internacionalista das políticas públicas, com a ação direta e o controle dos Estados Unidos (EUA); estabelecem um corte na produção de conhecimento científico e garantem a educação básica e profissionalizante, citada anteriormente. O processo de globalização impôs novos padrões econômicos e sociais para todas as nações, como a organização dos movimentos populares pela democracia, pela igualdade e pela inclusão. Um aspecto positivo da globalização é que como um fenômeno cultural, na medida em que combina entre a expansão e o aperfeiçoamento dos meios de comunicação, implica em avanço da informação.

A tarefa de educar em nosso tempo, implica em conseguir pensar e agir localmente e globalmente, o que carece da interação coletiva dos educadores. A propósito disso, a produção teórica só tem sentido se for feita sobre a prática. Todos fazem parte das mudanças para o bem e para o mal. As forças ideológicas são poderosas, mas acreditamos na potencialidade da gestão democrática. Diante do que foi exposto, ficam os seguintes questionamentos: Se todos os fatos sociais estão interrelacionados, como encontrar um novo rumo, garantindo a gestão democrática?

A constituição Federal de 1988 e a LDB n.º 9.394/96 apresentam a gestão democrática como um dos princípios imperativos para a educação, juntamente com os ideais de igualdade, liberdade, pluralismo de ideias, gratuidade e valorização dos profissionais de educação. Com isso, abre-se espaço para os mais diversos segmentos da sociedade, participarem da gestão e construção das políticas educacionais. A participação efetiva dos atores que constituem a escola, fundamenta o eixo na construção da democracia e é preciso entender a importância desse papel para ter vez e voz na construção democrática. É fato que a ideologia liberal continua presente, então, como livrar-se das amarras, para garantir a democratização das oportunidades? Como a globalização pode contribuir para o avanço da educação de qualidade?

O processo de democratização no Brasil foi deflagrado após o período de vinte e um anos de regime militar ditatorial. A Carta de 1988 institucionalizou a instauração de um

regime democrático no Brasil. Já a partir de seu preâmbulo é citada a instituição de um Estado Democrático de Direito, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais. Sobre a educação, o Art. 205 da CF expõe que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

A ação docente em todos os níveis de ensino tem sido fonte de pesquisas em diversos trabalhos acadêmicos. Um aspecto muito importante do fenômeno educativo é a prática docente, que é permeada por crenças, valores e concepções intimamente relacionadas aos aspectos culturais. O pano de fundo escolhido para refletir nesta monografia a respeito da gestão de sala de aula, mais precisamente da gestão do pedagógico, foi o processo histórico da Educação no Brasil a partir dos anos 20, do século XX, apontando como reflexão primeira, os limites e possibilidades da gestão democrática, frente a gestão do pedagógico. Tendo como pano de fundo a globalização, o neoliberalismo da gestão dos recursos públicos e do direcionamento das políticas públicas, e a formação humana na gestão do pedagógico.

Gestão se faz em interação com o outro, por isso o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre conversar e dialogar muito. Gestão educacional refere-se ao âmbito do sistema educacional e a gestão escolar aos estabelecimentos de ensino. A gestão democrática constitui-se em um eixo transversal que tem amparo legal em nível escolar, mas necessariamente deve permear as esferas macro e micro da educação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei 9394/96, em seu artigo 3º, inciso VIII, trata da questão democrática enfatizando o princípio de participação e fortalecimento do espaço para gestão colegiada e avaliação de desempenho. Os artigos 14 e 15 incentivam a descentralização administrativa, a autonomia da escola e participação da equipe escolar e da comunidade na tomada de decisões, como forma de revitalizar a eficiência das escolas públicas e torná-las mais eficazes. O conceito de gestão nos leva a fazer uma interligação entre as intenções do Poder Público, pois estas, traduzidas em políticas, se transformarão em práticas, que por sua vez, materializam a gestão.

As intenções do Poder Público quando traduzidas em política consubstancia a gestão. Silva e Marques (2008, p. 24) integram a gestão pública em três dimensões: o valor público, as condições de implementação e as condições políticas.

Quando a Constituição assegura a educação como um “direito de todos” e dever do Estado e da família, está legitimando o valor público. Como citado anteriormente, essa dimensão, para ganhar materialidade, precisa se traduzir em políticas. Ao serem operacionalizadas, concretizam-se na Gestão.

De acordo com Vieira (2008), as políticas precisam ter investimentos previstos no orçamento público. Para que isso aconteça, são necessárias condições políticas. De acordo com o Art. 208, o dever do Estado para com a educação será efetivado mediante garantia de:

- I- Ensino Fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiverem acesso na idade própria;
- II- Progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao Ensino Médio;
- III- Atendimento especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;
- IV- Atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade;
- V- Acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;
- VI- Oferta de ensino noturno regular, adequada às condições do educando;
- VII- Atendimento ao educando, no Ensino Fundamental, através de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

Vê-se claramente na CF de 1988, que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; tem a função de garantidores dos recursos para assegurar a educação pública, tendo em vista que a Educação é um direito social de todos os brasileiros. O acesso ao Ensino Fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupos de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo (BRASIL, LDB, 1996, Art. 5º).

Condicionada às dimensões apresentadas na gestão pública (valor público, condições de implementação e condições políticas), ficam algumas lacunas na utilização dos recursos, nas relações humanas e nas decisões políticas. Percebe-se nos debates sobre as políticas educacionais que as recentes mudanças no contexto da educação, estão subordinadas à reforma do Estado, a partir da crise que assolou o sistema capitalista a partir de meado dos anos 1970, a qual sentimos no Brasil através da crise inflacionária do final da década de 1980.

A gestão da educação no Brasil, materializada em ações, apresenta-se marcada por rupturas, caracterizadas por políticas de governo. A Constituição vigente e a LDB situam a

gestão educacional como espaços das ações de governo (Federal, Estadual e Municipal) e seus diferentes órgãos e servidores.

A educação como direito social, está sujeita, conforme Peroni (*apud* HARVEY, 2008, p. 157) alerta, à “mercadificação de tudo”, com consequências graves para a desigualdade social, já que os direitos sociais materializados em políticas universais acabam cedendo lugar às políticas fragmentadas e focalizadas. Nos dias de hoje, vê-se o retorno da meritocracia, onde o sucesso e o fracasso são por conta e risco dos clientes no mercado.

Não obstante, a gestão escolar, por ter como foco principal a dimensão pedagógica, ou seja, da aprendizagem, característica principal a gestão da sala de aula, encontra-se nesse contexto, mas está fundamentalmente ligada à concepção de educação pelo professor (a) em interação com sua turma, a cultura, os conhecimentos historicamente produzidos e com os diversos atores que fazem parte da gestão escolar.

Como ensina Ferreira (2008), a gestão do pedagógico é uma prática coletiva, cujo objetivo, em primeiro lugar, é organizar os esforços para a produção do conhecimento de estudantes e professores, no evento denominado aula, um espaço-tempo para a produção do conhecimento. O pedagógico é entendido no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas a fim de cumprirem a sua intencionalidade.

A gestão do pedagógico toma corpo através da ação docente, e é através desse “sujeito”, que acontece a produção do conhecimento sistematizado, que ocorre no espaço-tempo da aula. O profissional de educação é o eixo desse processo, que ocorre na sala de aula entre os sujeitos educandos e o conhecimento historicamente construído. Durante esse processo de “feitura” da aula, o(a) professor (a), é um (a) trabalhador (a), que vive de sua força de trabalho e que realiza a gestão da sala de aula, permeada por crenças, história de vida, concepções, cultura e contexto sócio-político.

Para Marx (*apud* PIMENTA; GHEDIN, 2005), o processo de trabalho em geral, considerado independentemente de qualquer forma social determinada, é atividade orientada um fim para produzir valores de uso, apropriação do natural para satisfazer as necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre o homem e a natureza, condição natural eterna da vida humana e, portanto, independente de qualquer forma dessa vida, sendo antes igualmente comum a todas as suas formas sociais.

Concebe-se que o trabalho além de ser uma condição natural humana, é também uma condição de reinvenção. Ferreira (2008) inclui no trabalho a possibilidade de o ser humano se autoproduzir, entender-se e ampliar suas possibilidades.

O caminho percorrido por essa pesquisa tem mostrado que deve haver no horizonte, espaços para reflexão da dimensão humana do professor, alternativa na inter-relação entre a gestão educacional e a gestão do pedagógico ratificando que a gestão educacional corresponde a estrutura macro que implementa as políticas públicas amparadas legalmente pela Constituição Federal e LDB n.º 9394/96, haja vista que o(a) professor (a) é um sujeito que avalia, planeja e produz, cuja ação é centrada na subjetividade em consonância com os atores que fazem a escola.

Ferreira (2008) ensina que a subjetividade é o elemento desestabilizador e exige dos trabalhadores saberem quem são e como são, como trabalham e como chegam a um resultado.

Para Pimenta e Ghedin (2005) ninguém deve ser obrigado a ser reflexivo, embora todos devam ser estimulados a sê-lo.

CAPÍTULO III

A GESTÃO DO PEDAGÓGICO E A GESTÃO EDUCACIONAL RUMO A EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA

É importante iniciar o capítulo refletindo sobre as possibilidades da gestão do pedagógico, dentro do processo democrático. Dá-se destaque à participação efetiva no decorrer de nossa pesquisa, pois considera-se que a gestão democrática passa pela gestão participativa, onde todos os atores sociais efetivam esse princípio democrático.

A escola apresenta-se como cenário privilegiado de produção de riqueza e desenvolvimento de uma sociedade. Sabe-se que sem educação, uma nação não leva adiante o que conquistou. Sander (2005, p. 25) defende que:

Existe abundante evidência de que a educação está diretamente relacionada com a formação cidadã, a preparação para o trabalho e a consecução do desenvolvimento humano sustentável com equidade social.

Nossa reflexão continua abordando a gestão educacional, através da análise da macro estrutura da educação brasileira, formando uma teia de conexões, que está diretamente relacionada à qualidade na educação, fortalecendo as forças produtivas do país.

A gestão educacional refere-se à esfera macro e diz respeito a um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias do governo. Em termos de responsabilidade compartilhada na oferta de ensino e de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação.

Sander (2005, p. 123) nos ensina que “há duas décadas, o termo gestão era praticamente inexistente na teoria e na prática da educação brasileira.” Disputavam espaço semântico, os termos gestão, gerência e governança.

Já Oliveira (2008), complementa que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciou no princípio da década de 80. Este movimento concentrou-se em três correntes básicas da gestão escolar:

- Participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola;
- Criação de um colegiado (Conselho Escolar) que tenha tanto autoridade deliberativa, quanto poder decisório;

- Repasse dos recursos financeiros às escolas e, conseqüentemente, aumento da autonomia.

O processo democrático foi deflagrado pelos movimentos sociais reivindicatórios pós-governo militar, culminando num dos princípios da Constituição Federal de 1988, como apresentam os Artigos 205 e 206: “O ensino será ministrado com base nos princípios de igualdade de condições para acesso e permanência na escola e de gestão democrática do ensino público, na forma da lei.”

A LDB em seu Art.14, apresenta a organização da Educação Nacional, com a previsão da gestão democrática do ensino público na educação básica, com suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios:

- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Situando a discussão no âmbito da gestão democrática, um ator essencial nos rumos da participação na gestão do pedagógico é o Diretor, que ao promover o debate dos problemas da escola, junto com todos os professores, funcionários e membros da comunidade escolar, precisa estar atento às sugestões do grupo, pois estes atores são os que realmente conhecem a realidade em seu sentido concreto.

As discussões sobre as formas de escolha dos diretores da unidade escolar implica posições político-ideológicas distintas. Historicamente, destacam-se as seguintes formas de escolhas: 1) Diretor livremente indicado pelos poderes públicos (Estado e Municípios); 2) Diretor de carreira; 3) Diretor aprovado em concurso público; 4) Diretor indicado em listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; 5) Eleição direta para diretor.

Acredita-se que a complexidade do processo de gestão implica algumas exigências para a escolha do diretor: nesse caso, a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo, que neste caso serão melhor avaliadas no processo de eleição direta.

Segundo Borsato (2009, p. 102-104) em pesquisa recente, realizada pela Fundação Victor Civita, publicada na Revista Veja de 04 de novembro de 2009, foi apresentado que “64% dos diretores reconhecem, sem rodeios, não estar suficientemente preparados para exercerem o cargo que ocupam.” A pesquisa ainda indica que “os diretores não costumam basear suas decisões em nenhuma meta acadêmica e chegam a ignorar a nota de sua escola nos rankings oficiais.”

Na mesma reportagem, encontra-se as seguintes informações:

Aos diretores brasileiros, faltam praticamente todos os pré-requisitos que os especialistas definem como básicos, para o desempenho da função. A Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com a Fundação Victor Civita comparou escolas de bom resultado nas avaliações oficiais às de ensino mediano, concluiu que à frente dos melhores colégios estão justamente aqueles diretores com visão de longo prazo. (BORSATO, 2009, p.104).

Em consonância com essa reportagem, é importante comentar o resultado recente do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), informando que a qualidade da educação no Brasil avançou, crescendo em todas as etapas do ensino entre 2007 e 2009. No Ensino Fundamental, o indicador superou as metas propostas para o período e alcançou as de 2011. O atual Ministro da Educação, Fernando Haddad afirmou que o Brasil está numa trajetória ascendente e consistente pelo quarto ano consecutivo. E os fatores que influenciam na melhoria da qualidade da educação segundo o ministro, estão as ações que compõem o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) - da creche à Pós-Graduação e a mobilização natural das redes e escolas a favor do cumprimento de metas do IDEB estabelecidas para cada uma.

Sander (2005, p. 136), refere-se à gestão democrática como “representante do discurso político do governo brasileiro, no que tange à educação, tanto estatal, como privada, confessional ou não.” No entanto, os desafios de traduzir o discurso político e administrativo para efetivas práticas democráticas, em várias instituições de ensino no país, continua tema da agenda atual.

Cury (2007, p. 3) nos apresenta a seguinte exposição: “A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”.

Gadotti (*apud* SANDER, 2005, p. 136), considera que a gestão democrática não se esgota na atitude democrática; ela requer métodos democráticos de efetivo exercício da democracia.

Nos dias de hoje, a terminologia “gestão democrática” parece já fazer parte do inconsciente coletivo e acredita-se que é um bom sinal, pois de forma consciente ou não, os atores estarão se apropriando e refletindo sobre a participação efetiva nas decisões da escola, envolvidos de forma ampla e responsável, apontando saídas para a complexidade da dinâmica escolar. Lembramos que é necessário caminhar pela escola, observando atentamente as relações estabelecidas e os encaminhamentos, a partir dos problemas propostos.

Em algumas unidades escolares, percebe-se a centralização de poder. Segundo artigo publicado na Revista Gestão em Rede (2008, p. 20):

A democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e pressupõe a gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, orientados pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

O princípio da gestão democrática deve ser amplamente divulgado e vivenciado pelas gerações presentes e futuras, no sentido de garantir a participação coletiva, em busca da articulação de todos os atores envolvidos, tanto na gestão educacional, como na gestão do pedagógico, tendo em vista que a gestão democrática parte das relações entre os sujeitos que fazem a escola, enriquecendo a gestão do pedagógico e ampliando o campo de visão e atuação destes sujeitos, que se sentem co-participes das decisões. Essa possibilidade apresenta-se bem palpável diante do problema da pesquisa desta monografia.

Paro (2001), ao apresentar uma discussão acerca da qualidade do ensino, entende que educação serve para atualização histórica e que seus objetivos devem estar pautados no individual e no social. Defende ainda que a grande falha da escola hoje é sua omissão em educar para a democracia.

Sabendo-se da gravidade dos problemas e contradições sociais presentes na sociedade brasileira – injustiça social, violência, criminalidade, corrupção, desemprego, falta de consciência ecológica, violação de direitos, deterioração de serviços públicos, dilapidação do patrimônio histórico, etc. – que só se fazem agravar com o decorrer do tempo, e considerando que uma sociedade democrática só se desenvolve e se fortalece politicamente de modo a solucionar seus problemas se pode contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos, não deixa de ser paradoxal que a escola pública, lugar supostamente privilegiado do diálogo e do desenvolvimento crítico das consciências, ainda resista tão fortemente a propiciar, no ensino fundamental, uma formação democrática que, ao proporcionar valores e conhecimentos, capacite e encoraje seus alunos a exercerem ativamente sua cidadania na construção de uma sociedade melhor (PARO, 2001).

Defende-se que a gestão do pedagógico não se dá apenas no espaço da aula, mas nas relações que se dão em todo o ambiente escolar. O foco da escola é a aprendizagem, a formação de sujeitos, e nesse sentido o pedagógico está em primeiro lugar. A dimensão administrativa e financeira são os suportes para a consecução da ação pedagógica que visa a aprendizagem/formação dos sujeitos.

Ferreira (2008, p. 105) propõe que “a gestão do pedagógico, como prática emancipadora dos sujeitos da escola, entre eles, os professores.” Essa emancipação acontece em face da retomada dos sentidos das práticas pedagógicas pelos sujeitos, ao entender que o pedagógico é o próprio espaço-tempo de relações de poderes cotidianamente vividas na escola, portanto, perpassado por intencionalidades, posto que exige dos sujeitos tomadas de decisão, que estão presentes nos discursos e nas práticas.

As possibilidades da gestão do pedagógico frente a uma educação democrática, passa pela ação e interação dos sujeitos, pelas políticas públicas, pelo processo histórico educacional, pela democracia, autonomia e emancipação desses sujeitos frente à realidade educacional.

Os limites da gestão do pedagógico apresentam-se em vários momentos da atualidade educacional, dentre eles, defendo a busca pela gestão democrática, pois nem sempre os atores estão preparados para ouvir, ceder, mudar, dividir e serem autônomos. O sistema excludente apresenta a falsa impressão de que a educação é para todos e de que há igualdade de oportunidades. Revelando-se como outra faceta dos limites da gestão do pedagógico. Outro ponto crítico é o acompanhamento das políticas públicas, que estão presentes na legislação educacional, mas carecem de avaliação de seus objetivos e de sua efetividade. O caminho aponta para várias direções, percalços e perseverança em suas trilhas, contudo acredita-se na transformação através da participação da sociedade e dos atores da escola.⁹

O princípio da gestão democrática deve ser amplamente divulgado e vivenciado pelas gerações presentes e futuras, no sentido de garantir a participação coletiva, em busca da articulação de todos os atores envolvidos, tanto na gestão educacional, como na gestão do pedagógico.

⁹ Entende-se como mecanismo de participação colegiada na escola as maneiras ou formas que os segmentos sociais envolvidos nas comunidades escolar e local têm de participar ativamente da escola e do seu funcionamento, por meio do envolvimento coletivo nas discussões, no planejamento e na definição de projetos.

CONCLUSÃO

O percurso traçado por essa pesquisa em busca da interrelação entre a gestão educacional e a gestão do pedagógico encaminhou a análise e reflexão sobre os limites e potencialidades da gestão do pedagógico, frente a uma educação democrática. Como exposto na introdução, a terminologia “gestão do pedagógico” era desconhecida pela autora e durante todo o processo de leitura e análise bibliográfica, foi tomando forma, ampliando a compreensão sobre as políticas e práticas no campo educacional.

Partindo da compreensão, baseada em Marx, de que não basta só compreender a realidade, mas é necessário modificá-la, essa pesquisa foi suscitada pela busca na compreensão dos elos entre gestão, políticas públicas, participação docente na gestão da escola e nos aspectos históricos e políticos do cenário educacional.

Neste estudo, a educação foi/é concebida como ação que sofre implicações do ambiente histórico social em que a práxis educativa está carregada de crenças, significados e opções, sendo compreendida como promotora da emancipação dos sujeitos ao efetivar-se numa perspectiva democrática. Conforme o percurso histórico delineado no estudo, as políticas educacionais durante o século XX sofreram o grande impacto da expansão industrial direcionando a implementação já a partir dos anos 1920, das escolas profissionalizantes, com o objetivo de formar mão de obra qualificada para a demanda do mercado, daí surgiram o SENAC e o SENAI para atuarem paralelamente à escola, na qualificação de mão de obra para a indústria que tomava corpo nesse período. Essa mão de obra foi constituída pelos filhos das classes subalternas (camponeses, operários, prestadores de serviços baixos...), constituindo uma sociedade de classes, consolidando um sistema educacional dual, de escola para pobres e escola para ricos. Promovendo a falsa impressão de que “basta estudar” para evoluir de uma classe para outra.

Durante o governo de Getúlio Vargas, foi intensa a movimentação nos rumos da educação, culminando no Manifesto dos pioneiros da educação (1932), que já apontava para a necessidade de Administração escolar para organizar os rumos da escola. Paralelamente, com a ascensão da industrialização capitalista, desenvolvem-se as teorias científicas da administração, cunhadas por Taylor, Ford e Fayol, no intuito de executar com eficiência suas metas de produtividade das fábricas. Esse modelo de administração passou a ser incorporado nas esferas públicas, dentre elas a educação. Com isso, desenvolveu-se um modelo de administração escolar pautado na divisão de tarefas e no controle das atividades, assim como

nas empresas capitalistas. A partir dos anos 80 do século XX, a participação popular, ganha espaço, reivindicando entre outros direitos a gestão democrática na educação, rompendo com este modelo autoritário de administração da educação.

Os governos Collor e Fernando Henrique, na década de 1990, fundamentados pela lógica neoliberal desenvolveram programas que visavam à regulação do sistema e a maximização da produtividade, configurando a gestão gerencial nas instituições públicas. Com o princípio da gestão democrática fundamentado legalmente pela LDB, abriu-se espaço para a luta pela emancipação na escola, através da gestão democrática. A gestão educacional refere-se ao âmbito do sistema educacional e a gestão escolar refere-se às práticas realizadas dentro das escolas através dos atores que delas fazem parte dela. Assim, a gestão democrática constitui-se em um eixo transversal que tem amparo legal na constituição federal de 1988 e na LDB n.º 9394/96.

A gestão do pedagógico, por sua vez, é conceituada como uma prática coletiva cujo objetivo primeiro é organizar os esforços para a produção do conhecimento de estudantes e professores, num evento denominado aula (FERREIRA, 2008). Analisando a participação dos atores da comunidade escolar refletimos sobre a ação dos diretores das escolas e apontamos uma pesquisa que critica a atualização desses profissionais, que devem estar em constante diálogo com a comunidade escolar.

Finalizamos nossa trajetória, consideramos que as possibilidades da gestão do pedagógico frente a uma educação democrática encontram um viés na participação emancipadora dos sujeitos da escola, enfocando, professores, alunos e os demais atores da escola, entendendo que essa emancipação ocorre através dos sentidos das práticas pedagógicas desses sujeitos frente às políticas públicas, a construção da democracia, as crenças, os valores, tendo em vista a busca pela aproximação entre gestão educacional, gestão democrática e gestão do pedagógico.

REFERÊNCIAS

ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e aparelhos ideológicos de estado**. Lisboa: Presença, 1980.

ANDRIOLI, Antônio Inácio. As políticas educacionais no contexto do neoliberalismo. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/013/13_andrioli.htm>. Acesso em: 12 ago. 2010.

BORSATO, Cíntia. Nota zero em gestão. **Revista Veja**, 03 nov. 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Ministério da Educação e Cultura. **Lei n.º 9.394**, de 20 de dezembro de 1996, a qual estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Senado Federal, 1996.

_____. Congresso Nacional. **Lei n.º 5.692/71**, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1971.

_____. Congresso Nacional. **Lei n.º 4.024/61**, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1961.

BRITO, Célia Maria Machado et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. Fortaleza: RDS, 2010.

COUTINHO, M. A. da G. C. **Carlos Lacerda e o projeto de educação nacional**. Disponível em: <<http://www.sbhe.org.br/.../Maria%20Angelica%20da%20Gama%20Cabral%20Coutino%20...>>. Acesso em: 24 jul. 2010.

COUTINHO, Maria Angélica da Gama. Carlos Lacerda e o Projeto de Educação Nacional. Disponível em: <www.sbhe.org.br/.../Maria%20Angelica%20da%20Gama%20Cabral%20Coutinho%20...> Acesso em: 24 jul. 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O princípio da gestão democrática na educação**. 22 set. 2007. Disponível em: <<http://areteeducar.blogspot.com/2007/09/o-principio-da-gesto-democrtica-na.html>> Acesso em: 12 ago. 2010.

DRABACH, N. P. **Primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** 2009, 81f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

DRABACH, Neila; MOUSQUER, Maria Elizabete L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras.** v.9, n.2, p.258-285, jul./dez. 2009.

FERREIRA, Liliana Soares. Escola, a gestão do pedagógico e o trabalho de professores. **Diversa**, ano I, n. 2, p. 101-116, jul./dez. 2008.

FERREIRA, Liliana Soares. Gestão do pedagógico, trabalho e profissionalidade de professoras e professores. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 45, p. 217-228, 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto Ferreira (org.). **Políticas públicas e gestão da educação.** Brasília: Líber Livro, 2007.

FREITAG, Bárbara. **Escola, estado e sociedade.** 4. ed. São Paulo: Cortez & Moraes, 1986.

GENTILLI, Pablo A.A.; SILVA, T.T. da. **Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas.** 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
gerencial aplicada à organização e à gestão escolar. 2008, (mimeo).

GHIRALDELI JR., Paulo. **História da educação brasileira.** 2. ed.: São Paulo: Cortez, 2001.

HARVEY, David. **O neoliberalismo história e implicações.** São Paulo: Loyola, 2008.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Edite Colares. **Gestão de recursos humanos na escola.** Fortaleza: UECE, 2003. Cadernos Pedagógicos, 4.

PARO, Victor Henrique. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. In: PARO, V. H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

PIMENTA, Selma Garrido, GHEDIN, Evandro (Orgs.). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

REVISTA GESTÃO EM REDE. **Gestão democrática da educação e escolha do diretor,** n.86, p. 20-23, jun. 2008.

ROMANELLI, Otacília de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SANDER, Benno. **Políticas públicas e gestão democrática da educação**. Brasília: Liberlivro, 2005.

SARUP, Madan. **Marxismo e educação**: abordagem fenomenológica e marxista da educação. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

SAVIANI, Dermeval. **História das idéias pedagógicas no Brasil**. 2. ed. rev. e ampl. Campinas: Autores Associados. 2008.

SILVA, Maria Vieira; MARQUES, Mara Rúbia (Org.). **LDB balanços e perspectivas para educação brasileira**. Campinas: Alínea, 2008.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação básica**: política e gestão da escola. Brasília: Líber Livro, 2008.

VIRIATO, E.O.; CÊA, G. S. dos S. Implicações da perspectiva gerencial aplicada à organização e à gestão escolar. In: ZANARDINI, I. M. S.; FIGUEIREDO, I. M. Z. **Educação, políticas sociais e estado no Brasil**. Cascavel: EDUNIOESTE, Curitiba: Fundação Araucária, 2008.

VIRIATO, E.O.; CÊA, Geórgia Sobreira dos Santos. **Implicações da perspectiva**

WIKIPEDIA. **Pesquisa**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa>>. Acesso em: 12 ago. 2010.