

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: ARTICULAÇÕES E CONTRADIÇÕES NO
CONTEXTO ESCOLAR**

DEMOCRATIC MANAGEMENT: ARTICULATIONS AND CONTRADICTIONS IN THE
SCHOOL CONTEXTO

GESTIÓN DEMOCRÁTICA: ARTICULACIONES Y CONTRADICCIONES EN EL
CONTEXTO ESCOLAR

Soane Santos Silva¹ 0000-0003-3807-1798
Enniadebora Passos Braga Pires² 0000-0003-3924-4996
Hilheno Oliveiral Miranda³ 0000-0003-1871-1065

¹ Secretaria Municipal de Educação – Itapetinga, Bahia, Brasil; soanesilva@hotmail.com

² Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – Vitória da Conquista, Bahia, Brasil; enniadebora@uesb.edu.br

³ Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – Vitória da Conquista, Bahia, Brasil; hilheno@hotmail.com

RESUMO:

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo compreender as concepções sobre gestão democrática e suas relações com os modelos de gestão gerencial e compartilhada. O embasamento teórico fundamentou-se, principalmente, nos estudos de Ball (2001), Libâneo (2007), Lück (2006) e Paro (2010a; 2010b). Pautando-se no materialismo histórico-dialético, a pesquisa foi desenvolvida na Rede Municipal de Educação de Itapetinga-BA, tendo como sujeitos da investigação coordenadores pedagógicos escolares, gestores e coordenadores técnicos da Secretaria Municipal de Educação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e confrontados com a pesquisa bibliográfica e documental à luz do método escolhido. A pesquisa evidenciou que as concepções sobre gestão democrática têm se revelado como alvo das influências ideológicas da classe dominante, sob as bases neoliberais, em um discurso que convence, causa estranhamento e contradições no contexto educacional.

Palavras-chave: gestão democrática; materialismo histórico dialético; modelos de gestão.

ABSTRACT:

The article presents the results of a research that aimed to understand the conceptions of democratic management and its relations with the management and shared management models. The theoretical basis was based mainly on studies by Ball (2001), Libâneo (2007), Lück (2006) and Paro (2010a; 2010b). Based on historical-dialectical materialism, the research was developed in the Municipal Education Network of Itapetinga-BA, having as subjects of investigation school pedagogical coordinators, managers and technical coordinators of the Municipal Department of Education. Data were collected through semi-structured interviews and confronted with bibliographic and documentary research in the light of the chosen method. The research showed that the conceptions about democratic management have been revealed

as the target of the ideological influences of the ruling class, under neoliberal bases, in a discourse that convinces, causes estrangement and contradictions in the educational context.

Keywords: democratic management; dialectical historical materialism; management models.

RESUMEM:

El artículo presenta los resultados de una investigación que tuvo como objetivo comprender las concepciones de gestión democrática y sus relaciones con los modelos de gestión y gestión compartida. La base teórica se basó principalmente en los estudios de Ball (2001), Libâneo (2007), Lück (2006) y Paro (2010a; 2010b). Con base en el materialismo histórico-dialéctico, la investigación se desarrolló en la Red Municipal de Educación de Itapetinga-BA, teniendo como sujetos de investigación a los coordinadores pedagógicos escolares, gestores y coordinadores técnicos de la Secretaría Municipal de Educación. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas y confrontados con investigaciones bibliográficas y documentales a la luz del método elegido. La investigación mostró que las concepciones sobre la gestión democrática se han revelado como blanco de las influencias ideológicas de la clase dominante, bajo bases neoliberales, en un discurso que convence, provoca distanciamiento y contradicciones en el contexto educativo.

Palabras clave: gestión democrática; materialismo histórico dialéctico; modelos de gestión.

Introdução

A educação, durante décadas, tem buscado caminhos para delinear a estruturação, a organização e o funcionamento do ensino nas instituições escolares. Um percurso histórico marcado por mudanças de concepções, quebras de paradigmas e lutas por um sistema educacional mais eficiente e eficaz. No decorrer dessas articulações, movimentos educacionais, leis e decretos foram essenciais para intensificação das discussões em torno da democratização do ensino público.

A gestão escolar sempre esteve em pauta nos debates a considerar que é no contexto e na dinâmica de uma instituição de ensino e suas dimensões administrativas, jurídicas, pedagógicas e humanas que a educação precisa se efetivar de forma planejada e estruturada para se alcançar os objetivos propostos. No entanto, os profissionais da educação não têm encontrado as melhores condições de trabalho para a organização de espaços coletivos e concretização da gestão democrática na prática pedagógica. Políticas educacionais respaldadas em modelos neoliberais, a propagação ideológica de um modelo organizacional capitalista, a condição alienadora imposta pelo sistema de mercado ao trabalho educacional, a desvalorização, precarização e flexibilização do trabalho dos profissionais da educação, dentre outros aspectos, são fatores que se tornaram grandes desafios no processo de democratização da educação, para a estruturação da organização escolar e para a implementação da gestão democrática educacional.

Dito isso, o presente artigo apresenta um recorte de uma pesquisa que teve como objetivo compreender as concepções dos coordenadores pedagógicos, gestores e coordenadores técnicos sobre a gestão democrática e suas relações com os modelos de gestão gerencial e compartilhada. O trabalho tem como fundamentação teórica, principalmente, as obras de Ball (2001), Libâneo (2007), Lück (2006) e Paro (2010a; 2010b) que aparecem como referências em pesquisas na área da gestão educacional, não descartando outros estudiosos cujas contribuições foram necessárias para o desenvolvimento desta investigação.

Metodologicamente, a pesquisa buscou uma aproximação com o materialismo histórico-dialético para análise dos dados. O método tem como ponto de partida a realidade (concreta), que revela as representações da unidade e da totalidade. De acordo com os estudos de Hungaro (2014), para o desenvolvimento de uma investigação pautada no método de Marx é preciso buscar as determinações que envolvem o objeto de pesquisa.

O autor acrescenta que o conhecimento que se alcançará do objeto dependerá da quantidade de determinações identificadas. Neste sentido, quanto maior o número de determinações encontradas, maior será o nosso conhecimento sobre o objeto. Marx (2003, p. 247) enfatiza que “[...] partindo daqui é necessário caminhar em sentido contrário até chegar finalmente de novo ao real, que não é mais a representação caótica de um todo, mas uma rica totalidade de determinações e de relações numerosas”.

A pesquisa desenvolveu-se na Rede Municipal de Educação - Ensino Fundamental, em Itapetinga-BA, tendo como sujeitos da investigação sete coordenadores pedagógicos escolares, quatro gestores das escolas onde atuam os coordenadores pedagógicos e dois coordenadores técnicos da Secretaria Municipal de Educação. Como instrumentos para coleta de dados, utilizamo-nos da análise documental e da entrevista semiestruturada. Visando garantir o anonimato dos participantes da pesquisa, como estratégia na apresentação e análise dos dados, utilizamos codinomes. E, para fundamentação teórica do objeto estudado, apropriamo-nos da pesquisa bibliográfica.

Assim, inicialmente, serão apresentados alguns elementos necessários para a compreensão da organização escolar, na perspectiva da gestão democrática e, posteriormente, apresentaremos a análise e a sistematização dos dados coletados na investigação revelando as concepções que permeiam o pensamento dos coordenadores escolares, técnicos e gestores em relação aos conceitos de gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada.

Gestão democrática: dos passos para a legitimação aos descaminhos e ressignificações

Considera-se inicialmente que, no processo histórico, as abordagens em torno da discussão sobre gestão no contexto educacional estão voltadas ao princípio de organização escolar. Essa noção de organização apresenta-se nos referenciais correlacionada por alguns autores ao termo administração e, por outros, ao termo gestão. De uma forma ou de outra, os estudiosos buscam demonstrar a relevância de uma educação sistematizada e organizada para se alcançar os objetivos e os interesses de um grupo.

No que cerne aos estudos do conceito de administração na educação, Paro (2010a, p. 185) afirma que “[...] a atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para a realização de fins é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social”. Nesse sentido, a administração escolar perpassa por uma concepção mais ampla, uma vez que se realiza essa prática “[...] no seio de uma formação econômico-social, e sendo, portanto, determinada pelas forças sociais aí presentes” (PARO, 2010a, p. 186).

Lück (2006, p. 58) enfatiza que “[...] o ato de administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a maneira distanciada e orientada por uma série de pressupostos”. Sobre o conceito de administração, a autora afirma que

[...] é um processo racional, linear e fragmentada de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitária, para que os objetivos institucionais sejam realizados (LÜCK, 2006, p. 57).

Lück (2006) evidencia que a concepção de gestão surge no contexto educacional para ampliar e complementar a concepção de administração, representando um novo paradigma em uma perspectiva transformadora e dinâmica de todo contexto. Lück (2006, p. 37) afirma que a gestão se refere “[...] ao sistema de ensino como um todo, tanto horizontal quanto verticalmente, e, portanto, não se constitui em uma função circunscrita a quem detém cargo/função maior de uma unidade de trabalho”. A autora, ainda, acrescenta que esse conceito está “[...] associado ao fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, pela participação responsável de todos os membros da sociedade civil e da comunidade escolar” (LÜCK, 2006, p. 37).

Libâneo (2007) apresenta reflexões sobre as concepções de administração e gestão, em uma contextualização histórica, considerando que, entre os anos de 1930 e 1980, o

funcionamento das instituições escolares ocorreu às bases de duas acepções: a clássico-científica e a funcional-eficientista. A acepção clássico-científica, segundo Libâneo (2007, p. 10), “[...] concebe a administração como atividade racional e científica de organização de trabalho, com objetivos e procedimentos bem delimitados [...]”. Da acepção funcional-eficientista, apreende-se a concepção de “[...] modelo de administração escolar formal, praticamente centrado nos modelos da administração clássica, preocupada com a racionalização e métodos de trabalho, sustentado nas relações hierárquicas e normas” (LIBÂNEO, 2007, p. 10).

Libâneo (2007) ainda destaca que, a partir dos anos 1980, novos rumos foram tomados para as questões da organização escolar sob as influências da concepção marxista da época, que passaram a analisar os sistemas administrativos escolares na perspectiva capitalista de mercado. No contexto da análise marxista, a escola se organizava nos moldes de divisão de trabalho imposto pelo mercado, “[...] reproduzindo nela as formas de organização do trabalho sob o capitalismo” (LIBÂNEO, 2007, p. 11). Esse olhar crítico intensificou o pensamento voltado à democratização da escola pública e, conseqüentemente, à gestão democrática.

A construção do conceito de gestão perpassa por um processo que corresponde a transformações no âmbito social, econômico e político. Transformações que exigiriam novas maneiras de pensar e agir, olhares reflexivos e críticos, em torno da organização do trabalho educacional, bem como “[...] adotar modalidades específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes” (BARROSO, 2008, p. 11). Essas percepções compuseram e foram significativas para o processo de democratização da escola pública e para as discussões que colocaram em pauta a relevância da compreensão de gestão, não somente como ato de administrar, mas como mecanismo do exercício democrático.

Na década de 1980, o Brasil viveu de forma mais intensa a luta pela democratização, impulsionada, principalmente, pelo fim de um regime militar opressor e autoritário. A educação, nesse contexto, luta pela democratização da escola pública com vistas à melhoria da qualidade do ensino ofertado e que atendesse aos interesses da população. Nesse sentido, o princípio da gestão democrática, legitimado no Brasil na Constituição de 1988, é resultado de uma luta de décadas a favor de uma política de participação. A Constituição Federal coloca em vigor, no seu artigo 206, a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 2018, p. 160), reforçando o termo gestão no lugar do termo administração.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9394/1996, nos termos dos Princípios e Fins da Educação Nacional, no art. 3º, institui a “[...] gestão democrática do ensino

público, na forma dessa Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 2017, p. 15). O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em junho de 2014, Lei nº 13.005, inclui como uma de suas diretrizes “[...] a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2015, p. 32).

As mudanças anunciadas pela legislação repercutiram na dinâmica de organização do sistema educacional. Novos olhares foram direcionados às instituições escolares, na perspectiva de transformação e fortalecimento não somente da prática de gestão, mas das concepções que norteiam esse processo.

O novo modelo de gestão escolar implica no amadurecimento de concepções, uma vez que a organização escolar “[...] terá que possuir uma postura de responsabilidade, presteza nas decisões, propósitos claros e visão eventualista como forma de pensar em existir agilidade, maleabilidade e suas proposições bem definidas pelo consenso do coletivo” (LOPES, 1997, p. 40). Nesse modelo, também são estabelecidas influências nas relações de poder, pois

[...] os processos de descentralização ou centralização são processos de distribuição ou reordenamento do poder na sociedade, nos quais há acrescentamento de poder para um e decréscimo para outro [...] ou onde se definem novas áreas de poder na sociedade [...] (CASASSUS, 2002, p. 49).

Essa lógica gera expectativa em vários segmentos da sociedade, que começam a exigir reformas no sistema de ensino que, por sua vez, impõem novos horizontes para os sistemas de formação de professores, justamente porque o trabalhador do século XXI necessita ser formado para atender às exigências dessa “nova” escola.

A qualidade da educação implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que se contraponham às formas ainda predominantes de organização e exercício do poder, pautadas em políticas neoliberais - as quais serão melhor explicadas a seguir. A construção de alternativas práticas, possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, alicerçadas em ações coletivas de trabalho, são caminhos para o fortalecimento da proposta de gestão democrática.

A partir da década de 1990, as orientações do sistema neoliberal influenciaram diretamente as políticas públicas educacionais voltadas ao processo de democratização da gestão, expostas na Constituição e demais documentos legislativos. O modelo descentralizador, lançado pelo Estado, concedia autonomia aos governadores e prefeitos, todavia minimizava a responsabilidade do Estado, no que diz respeito às tomadas de decisões para problemas nacionais.

A educação brasileira é reorganizada mediante a relação entre público e privado, mantendo a lógica de eficiência e produtividade do mercado. Uma estratégia de controle por parte do Estado e, ao mesmo tempo, a retirada de sua responsabilidade, principalmente em relação ao financiamento das políticas públicas educacionais. Assim, a terceirização, publicização, como foi chamada a proposta de descentralização, torna o Estado um mediador da situação e não mais o executor, repassando para a sociedade tarefas que eram de sua responsabilidade. “A publicização significa, desse modo, a escola pública sem a manutenção estatal” (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 4). Trata-se aqui de um modelo de democracia que busca uma comunicação entre os projetos descentralizadores com propósitos democratizantes e os ditames do mercado, característico de um Estado Capitalista.

Para manutenção dessa política de mercado nos sistemas educacionais, reconfiguram-se os modelos de gestão, a considerar que “[...] ela desempenha um papel crucial no desgaste dos regimes éticos-profissionais nas escolas e a sua substituição por regimes empresariais competitivos” (BALL, 2001, p. 108). A máquina da produtividade e controle de resultados é instaurada nas unidades escolares sob o manto de um modelo de gestão considerado descentralizador, mas que, na verdade, tem a finalidade de reproduzir o sistema gerencial implantado pelas concepções ideológicas do neoliberalismo.

A gestão gerencial surge no cenário educacional como proposta descentralizadora e injeta características empresarias de controle, competitividade, produtividade e avaliação. A política de responsabilização se efetiva no chão das escolas, destacando-se para o sucesso organizacional o desempenho dos gestores escolares. “O trabalho de gestor envolve a infusão de atitudes e culturas nas quais os trabalhadores se sentem, eles/as próprios/as responsabilizados/as e, comprometidos/as ou pessoalmente envolvidos/as na organização [...]” (BALL, 2001, p. 108).

Carvalho (2009, p. 1142) enfatiza, ainda, que “[...] o novo líder é aquele que tem capacidade de influenciar as pessoas [...]”, acrescentando que “[...] sua tarefa não é ditar normas, mas organizar as ações” Ball (2001, p. 109) acrescenta que a compreensão de liderança, no contexto de gestão voltado à qualidade e a excelência, coloca “[...] em prática novas formas de vigilância e auto-monitoramento”.

O modelo de gestão compartilhada desponta, nesse percurso histórico, com propósitos democráticos por meio da participação coletiva e “[...] pressupõe que o gestor tenha a capacidade de mobilizar as pessoas a partir da interação e de espaços de escuta para aprender e ensinar” (SILVA, 2016, p. 31). Lima, Prado e Shimamoto (2011) se contrapõem a essas ideias

ao afirmarem que a gestão compartilhada pouco representa os princípios democráticos, mesmo sendo caracterizada como uma prática política. “Sua marca principal é a de responsabilizar a comunidade pelo fracasso escolar, pelo abandono da escola. Busca, assim, não compartilhar o poder de decisão, mas compartilhar o poder de manutenção” (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 8).

Nesse sentido, a sua real intencionalidade é a manutenção da política neoliberal com a parceria da comunidade, levando-a crer que participa da tomada de decisão da escola e sentir-se a responsável direta pelo insucesso dos resultados. O processo de democratização ganha outras características em que os sujeitos assumem comportamentos que “[...] a) não mais objetivam assumir o poder, mas fazer parte de um; b) se tornam fiscais para o Estado, abdicando-se da busca de controle sobre o mesmo; e, c) adotam um poder transvestido em colaborativo, voluntarioso e fiscalizador” (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 3).

Diante dessas questões, a gestão democrática encontra-se ameaçada e confundida nas instituições escolares, ora caracterizada como gestão gerencial, ora caracterizada como gestão compartilhada. Os dois modelos estão sob os enlaces de princípios que não apresentam interesses na participação significativa, revolucionária e transformadora.

Concepções de gestão educacional: dos resquíscios ideológicos à alienação

Analisamos as revelações representadas pelo pensamento abstrato manifestadas pela consciência, da realidade concreta, encontrada nas instituições escolares e vivenciadas por profissionais que dedicam naquele espaço toda sua força produtiva. Considera-se, nesse processo, que o resultado da força produtiva, no caso da educação, o conhecimento, retorna para quem o produziu de maneira organizada, sistematizada, técnica e racional, para que atenda às ideias e princípios produtivos de uma classe dominante. Emergem-se aqui as diversas formas de organização do trabalho, reconhecidas como modelos de gestão. Criam-se estratégias de gerir e de controlar o modo de produção, disseminando propostas de execução consideradas eficazes para se alcançar os resultados, colocando o trabalhador em uma posição de alienação ideológica, fazendo-o acreditar que esse processo é a melhor forma para se aplicar a sua força de trabalho.

Nessa perspectiva, procedemos com uma investigação das concepções, sínteses abstratas, das formas de organização do trabalho educacional, como uma tentativa de compreensão da realidade concreta, e dos elementos que a compõem. Assim, coordenadores

técnicos, gestores e coordenadores escolares participantes da pesquisa foram questionados sobre a compreensão de gestão democrática, gestão gerencial, gestão compartilhada e a relação existente entre estas propostas.

Gestão democrática

Buscamos identificar nas entrevistas três categorias-chave significativas no processo de construção do conceito de gestão democrática: organização, administração e participação. Com a categoria organização, procuramos perceber a associação de gestão como processo de organização escolar. De acordo com Libâneo (2007, p. 03), “[...] a organização é compreendida como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, para se alcançar os objetivos da instituição”. A administração é vista como instrumento de organização escolar, considerando que “[...] pode articular-se tanto com a conservação do *status quo* quanto com a transformação social, dependendo dos objetivos aos quais ela é posta a servir” (PARO, 2010b, p. 185).

A última categoria leva em consideração que, no processo de redemocratização e descentralização, “[...] difundiu-se como característica absoluta da gestão das escolas o lema da participação” (LIBÂNEO, 2007, p. 13). Para esta investigação, questionamos os entrevistados sobre as suas concepções de gestão democrática. Na Tabela 1, a seguir, apresentamos o número de ocorrências das categorias-chave mencionadas nas respostas dos entrevistados.

Tabela 1 - Ocorrências das categorias-chave organização, administração e participação nas concepções de gestão dos entrevistados.

EXPRESSÕES	OCORRÊNCIAS
Organização	0
Administração	0
Participação	11
Nenhuma das expressões	2

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base nas entrevistas dos sujeitos da pesquisa (2019).

Na tabela 1, verifica-se a ausência da associação de gestão democrática aos processos de organização do trabalho escolar e como forma administrativa de organização. Observa-se um número maior de ocorrência relacionando a concepção de gestão à participação. No entanto, a expressão participação é utilizada referindo-se à presença de toda a comunidade na unidade escolar. Libâneo (2007, p. 13) trata dessa questão ao mencionar em seus estudos que “[...] a

gestão democrática aparece como constrição legal e, ao mesmo tempo, resume-se como ‘participação’, entendida mais como forma de representação da comunidade”.

É possível também constatar essa acepção no depoimento dos entrevistados. Um deles afirma que “[...] gestão democrática é aquela capaz de promover o envolvimento e a participação efetiva de todos os atores e segmentos da educação” (DETERMINAÇÃO). Outros entrevistados corroboraram sinalizando o seguinte:

A gestão democrática entende que todos os atores que ali estão precisam participar: professor, pessoal da secretaria, diretor, lógico, o diretor, coordenador. A gestão democrática envolve todos os atores que estão na escola e no seu entorno. (FIBRA).

Entendo que a gestora ou gestor deve está chamando para perto para unir ao seu trabalho toda a equipe da escola, no caso na educação tanto os funcionários de apoio, os vigias, professores, os coordenadores, todos têm que ter uma participação junto com a gestão (LUTA).

Libâneo (2007) menciona algumas concepções de gestão construídas no decorrer das transformações históricas e sociais. Tais concepções caracterizavam-se como: concepção técnico-científica (burocrática), concepção autogestionária, concepção gestão colegiada, concepção interpretativa e concepção democrática-participativa. Ao analisar as respostas apresentadas pelos entrevistados, ao serem questionados sobre suas concepções de gestão democrática, foi possível identificar resquícios das concepções descritas pelo autor nos depoimentos dos entrevistados.

Os traços da concepção autogestionária, abordada por Libâneo (2007, p. 21), que a define como uma gestão acentuada pela “[...] participação direta e por igual de todos os membros” que atribui “[...] responsabilidades ao coletivo [...]”, são perceptíveis na declaração do entrevistado ao ressaltar que “[...] gestão democrática não é algo centralizado na direção da escola, ou seja, no diretor, por diretor” (EQUILÍBRIO).

Também foi possível verificar nas respostas dos entrevistados sobre a gestão democrática características da concepção democrática-participativa. Essa concepção busca alcançar os objetivos da escola, observando a realidade e dela abstraindo informações necessárias para tomada de decisões, conforme é possível observar no depoimento a seguir:

Bem, eu entendo como gestão democrática a gestão em que para se tomar qualquer decisão se faz necessário ouvir todas as partes envolvidas e através da observação e dados informados pelas partes envolvidas a gente chegue a uma forma onde o bem da maioria prevaleça, a gente chegue a um denominador comum (FORÇA).

Diante desses dados, é possível inferir que as concepções de gestão democrática apresentadas pelos entrevistados revelam-se sob os mais diversos modelos e com características distintas. Isso pode representar uma indefinição de um modelo organizacional no sistema educacional do município de Itapetinga, ou a constatação de que aquilo que está exposto em lei não tem se manifestado, tanto na dimensão conceitual dos sujeitos quanto na dimensão prática, na execução do seu trabalho.

Nos documentos oficiais que servem como referência para a organização do trabalho educacional da rede municipal de Itapetinga, identificou-se que o Plano Municipal de Educação (PME), elaborado em 2015, dispõe de um capítulo que trata exclusivamente da gestão democrática e apresenta meta e estratégia para se alcançar os objetivos propostos. No Capítulo 4 – Análise situacional da educação, tópico 4.5, intitulado Gestão Democrática do Ensino Público, lê-se:

Neste contexto, as metas e estratégias, que nortearão a Gestão Democrática, terão a finalidade de promover e ampliar a participação dos segmentos, que compõem as Associações de Professores – APLB, Conselhos Escolares e Conselhos Municipais, vinculados à Educação. Esta prática dará continuidade à política de descentralização, promovendo autonomia pedagógica, administrativa e financeira, das Unidades Educativas, conforme preconiza a Legislação Educacional vigente. (ITAPETINGA, 2015, p. 63).

O PME, no item VI, das Diretrizes, Metas e Estratégias do Plano Municipal de Itapetinga, apresenta como prioridade a “[...] promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (ITAPETINGA, 2015, p. 76). No PME, a gestão democrática está também associada à participação, enquanto representação da comunidade, no entanto, o plano enfatiza que a participação deve ocorrer por meio dos seus principais mecanismos: os conselhos. Essa interpretação aproxima-se dos estudos de Libâneo (2007), que caracteriza esse tipo de concepção como gestão colegiada, baseada no diálogo e na deliberação coletiva.

Nessa concepção, as decisões administrativas e gestão da escola devem ser tomadas dentro dos conselhos, porém com foco nas decisões administrativas, financeiras e de gestão da escola. Ainda, segundo Libâneo, esse modelo “[...] aposta na legitimidade da adoção de processos consensuais de tomada de decisão” e, para isso, corresponsabiliza os indivíduos e exige “[...] a aprendizagem colaborativa e o trabalho em equipe dos professores (cultura colaborativa em oposição ao trabalho individual)” (LIBÂNEO, 2007, p. 22).

Neste sentido, é possível evidenciar que, tanto nos depoimentos que revelam o pensamento abstrato dos entrevistados quanto nos documentos mencionados, o objetivo da

gestão democrática é atender a proposta da política de descentralização. Esse dado evidencia a existência das determinações das concepções neoliberais e seus processos históricos na gestão democrática educacional. Estas influências caracterizam as ideologias de uma classe dominante, pautada na acumulação do capital e geram implicações e mudanças no trabalho pedagógico, tornando-se, portanto, realidade concreta nas escolas.

As ideias apresentadas pelos entrevistados revelam que o discurso neoliberal está muito bem definido nas conceituações, no entanto, em uma situação de convencimento, que direciona a reprodução ideológica e alienadora da classe dominante, ao aplicarem a força produtiva, por meio do trabalho. Revelam, também, que as concepções foram se modificando de acordo com estes interesses e, diante de tais mudanças, as representações de gestão democrática, que deveriam significar a superação ideológica, a luta e a conquista da classe trabalhadora, encontram-se confusas, contraditórias e indefinidas.

Neste sentido, a gestão democrática torna-se uma realidade distante da proposta de política pública pensada para um processo educacional descentralizador e participativo. Na verdade, torna-se possível perceber que gestão democrática tem sido utilizada, sob fortes influências ideológicas, como mecanismo de controle camuflado do neoliberalismo.

Gestão gerencial

A gestão gerencial tornou-se o modelo de organização educacional com maior poder de controle da força de trabalho, em um processo de produção que deve apresentar resultados eficientes e eficazes. Também, nesse modelo, o trabalho educacional deve ser aplicado por forças produtivas qualificadas, gerando uma corrida exaustiva pela competência individual e coletiva. A gestão gerencial surge para atender às necessidades da classe dominante, nesse caso, da proposta capitalista de organização de mercado, e que, mesmo após a luta pela democratização da educação e do lançamento do modelo de gestão democrática, como forma de organização de trabalho, permanece enraizado nas instituições escolares.

Para entender como a gestão gerencial está sendo percebida e compreendida nas unidades de ensino do município de Itapetinga, gestores, coordenadores técnicos e coordenadores escolares foram questionados sobre quais as suas concepções sobre esse modelo. Nos depoimentos, a seguir, é possível observar algumas dessas concepções:

A questão da gestão gerencial, penso que seja uma gestão mais voltada para a questão da **administração** propriamente dita, das questões mais **técnicas**, [...] ela é mais voltada para a questão da empresa, até o nome, gerente (FIBRA, grifo nosso).

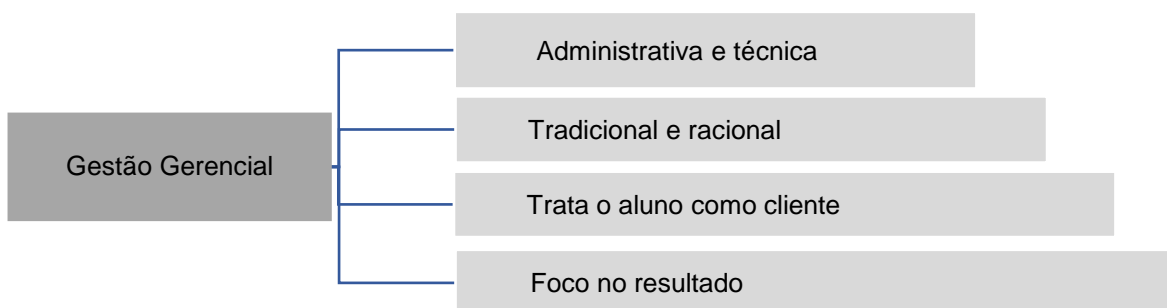
Ela é mais pela **razão**. Para mim, ela está mais baseada no **tradicional**. Porque a gerencial, ao meu entender, foca muito foca no gestor e ele abraça sem precisar muito da participação do restante da equipe (LUTA, grifo nosso).

[...] nossos alunos, às vezes, nesse sentido aí, devem ser tratados como **clientes**, porque é gerenciado, ou seja, o gestor é o gerente do processo educativo. Ele que controla as ações e delega as funções aos demais (EQUILÍBRIO, grifo nosso).

Bem, a gestão gerencial é aquela que se aproxima mais da questão dos resultados, querendo **focar** mais no **resultado** que a escola promove, nos resultados dos alunos, nos resultados dos projetos, nos resultados das avaliações [...] (SENSO grifo nosso).

Dos depoimentos recolhidos foi possível identificar quatro características importantes atribuídas à gestão gerencial, apresentadas na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Características da gestão gerencial na percepção dos sujeitos da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos pesquisadores com base nas entrevistas dos sujeitos da pesquisa (2019).

O caráter administrativo e técnico destacado evidencia a compreensão da gestão gerencial como reprodutora de uma estrutura administrativa empresarial, instaurada no auge da propagação ideológica capitalista e que se perpetua até os dias atuais. De acordo com Paro (2010b),

[...] a administração especificamente capitalista, que, mercê dos conhecimentos sociais e econômicos de um particular modo de produção se apresenta, tanto no nível estrutural quanto no superestrutural, como mediadora da exploração e domínio de uma dada classe social sobre as demais, é tida, no âmbito da teoria da administração, quer geral, quer escolar, como tendo validade eterna e universal (PARO, 2010b, p. 188).

O caráter tradicional e racional é abordado nas investigações de Libâneo (2007) ao caracterizar os diversos modelos de organização escolar, dentre eles, o clássico-científico, da Escola Clássica Administrativa. Segundo o autor, esse modelo “[...] concebe a administração como atividade racional e científica de organização do trabalho, com objetivos e procedimentos bem delimitados, tais como o planejamento, a organização, a gerência, a avaliação [...]”

(LIBÂNEO, 2007, p. 10). O mesmo autor ainda destaca a concepção técnico-científica da organização escolar, enfatizando que, nessa concepção,

Prevalece uma visão tecnicista, mas ainda é forte o peso da visão burocrática em que se realça a divisão de cargos e funções, normas e regulamentos, planos de ação previamente elaborados para serem cumpridos. Nas escolas brasileiras, é este o modelo mais comum de organização escolar, em que se verifica uma mistura das formas da administração clássica com ingredientes da concepção técnico-científica (LIBÂNEO, 2007, p. 20).

Observa-se, ainda, que um dos entrevistados enfatiza o caráter administrativo e técnico da gestão gerencial, no entanto, reconhece que não é o modelo ideal para o sistema educacional, o que representa uma contradição. Constatação explícita no seguinte depoimento:

O pouco que conheço desse conceito, mostra que é um modelo de gestão focado na resolução ou gerenciamento de problemas e nos resultados alcançados. Sendo a unidade escolar apenas uma pequena parte de um contexto maior que é a educação municipal, penso ser perigoso exercer uma gestão gerencial, já que muitos problemas que surgem não são apenas daquela escola, mas muitas vezes da rede inteira e até do país, por isso, na maioria das vezes, o gestor não conseguirá resolvê-lo, mesmo com a ampliação da autonomia escolar nos diversos aspectos da gestão de recursos (SEGURANÇA).

Percebe-se, diante desse contexto, que os profissionais apresentam, em suas concepções, a compreensão da supremacia dos modelos capitalistas e sua forte influência no funcionamento das instituições escolares. Outro aspecto observado foi que alguns depoimentos se revelaram com poucos fundamentos, o que poderia caracterizar a falta de conhecimento sobre os assuntos relacionados à organização escolar e aos modelos de gestão. Um dos entrevistados afirmou: “[...] não tenho nenhum estudo ou experiência sobre gestão gerencial” (VIGOR).

Na visão reprodutora do modelo de organização do trabalho, nos moldes capitalistas, o aluno passa a ser visto como cliente, característica evidenciada no relato de um dos entrevistados. Em seus estudos, Paro (2010b) trata dessa questão, considerando que, no processo de transferência do modelo de organização empresarial para as escolas, o aluno passa a ser a matéria-prima, no entanto, há uma diferenciação entre a matéria-prima industrial e a matéria-prima escolar, pois a

[...] escola diz respeito ao seu caráter de instituição prestadora de serviços, que lida diretamente com o elemento humano. Aí o aluno é não apenas o beneficiário dos serviços que ela presta, mas também participante de sua elaboração. É evidente que essa matéria-prima peculiar, que é o aluno, deve receber um tratamento todo especial bastante diverso do que recebem os elementos materiais que participam do processo de produção no interior de uma empresa industrial qualquer (PARO, 2010b, p. 190).

Libâneo (2007, p. 20) faz uma crítica ao tratamento do aluno como cliente no espaço escolar, evidenciando que, “[...] na busca da qualidade democrática, o paradigma economicista/empresarial resolve pouco. A escola não é uma empresa, o aluno não é um cliente e nem meramente um consumidor [...]”.

O foco no resultado, como característica da gestão gerencial, foi mencionado pelos entrevistados, relacionando principalmente a cobrança pela qualidade da educação por meio dos sistemas avaliativos, que, na política neoliberal, buscam a responsabilização do trabalhador pelos resultados positivos ou negativos, pelo sucesso ou fracasso das escolas.

Na análise realizada no Regimento Escolar Unificado, documento oficial da rede municipal de ensino, verificamos trechos que fazem uso de algumas palavras que se aproximam da proposta de gestão gerencial, enquanto organização escolar técnica e racional. No título II – Da Organização Administrativa Pedagógico, no Capítulo I, Da Gestão Escolar, no seu artigo 15, que trata das atribuições do gestor, menciona-se:

II. De caráter administrativo: d. **gerenciar** o funcionamento da unidade escolar, responsabilizando-se pelo registro de informação junto aos órgãos competentes, zelando pela eficiência, cumprimento das normas educacionais e pelo padrão de qualidade do ensino (ITAPETINGA, 2018, p. 17, grifo nosso).

Ainda no regimento escolar, destaca-se, no capítulo VII – Da Secretaria Escolar, Art. 47: “A secretaria, **gerenciada** pelo Auxiliar Administrativo escolar, é unidade auxiliar da gestão para execução das suas competências de forma a manter organizados e atualizados os seguintes documentos” (ITAPETINGA, 2018, p. 35, grifo nosso).

Contraditório aos depoimentos sobre gestão democrática, em que foram acentuadas características de outros modelos, a gestão gerencial apresenta aqui suas características claramente delimitadas e definidas pelos entrevistados. As concepções de gestão gerencial demonstraram uma facilidade por parte dos sujeitos ao falar sobre o assunto, mesmo declarando desconhecer sobre o tema. Esta aproximação pode estar evidenciando a representação da realidade vivenciada no desenvolvimento da força produtiva destes sujeitos. Este dado acentua que

[...] eles não suspeitam, não podem suspeitar do extraordinário poder e variedade do domínio ideológico a que estão submetidos em sua própria “prática”. Salvo poucas exceções, são incapazes de criticar por si mesmos as ilusões em que vivem e que ajudam a manter, porque elas literalmente os cegam (MARX, 2013, p. 58).

Revelam-se as contradições existentes por meio dos conceitos, do pensamento abstrato e dos próprios documentos legais, resultantes das reivindicações da sociedade, que luta por uma organização educacional democrática, no entanto, reproduz processos administrativos gerencialistas, sustentados por princípios ideológicos que, com propósitos claros, não propiciam tempo, espaço ou meios para reflexões sobre como a sua força produtiva está sendo direcionada.

Gestão compartilhada

Com características aparentemente democráticas, a gestão compartilhada configura-se nas escolas como um modelo de forte “aceitação” entre os profissionais da educação. A proposta de compartilhar tarefas causa a sensação de que o trabalho está sendo executado com a participação de todos. No entanto, ao relacionarmos esse modelo de distribuição de tarefas das unidades escolares com a forma de organização do trabalho imposta pelo mercado capitalista, percebemos que o funcionamento do trabalho escolar aproxima-se do modo de produção em série de base taylorista/fordista¹, bem característico das grandes empresas.

Nesses modelos empresariais ocorre uma fragmentação do processo de produção, em que, no grupo, cada trabalhador utiliza-se da sua força produtiva na aplicação de apenas uma atividade. Nesses moldes, a distribuição de tarefas no espaço escolar, apenas como forma de fragmentar a aplicação da força de trabalho, sem disponibilizar espaços para os sujeitos refletirem sobre diversos fatores que interferem na execução do trabalho e sobre a sua prática, constitui-se um modelo de compartilhamento ineficiente à proposta de gestão democrática.

No trato dos dados coletados, com vistas à compreensão da gestão compartilhada por parte dos coordenadores técnicos, gestores e coordenadores escolares, foi possível conceber um universo de dúvidas e inseguranças sobre esse tema. Dessa forma, é possível perceber três posicionamentos conceituais diferentes.

Primeiro, gestão compartilhada e gestão democrática se confundem ou se completam, corroborando os estudos de Lima, Prado e Shimamoto (2011, p. 4), nos quais evidenciam que “[...] está claro, portanto, que vivenciamos uma composição diferenciada de democracia oportuna ao Estado Capitalista”. Nos depoimentos a seguir, é possível perceber esta junção

¹ Este modelo visa “[...] a organização em unidades fabris que concentram grande número de trabalhadores distribuídos em uma estrutura verticalizada, que se desdobra em vários níveis operacionais intermediários (de supervisão, planejamento e gestão), cuja finalidade é a produção em massa de produtos homogêneos” (KUENZER, 2008, p. 35).

entre os conceitos mencionados, quando os entrevistados manifestam sua compreensão afirmando:

Penso eu, que **caminha pela questão da gestão democrática** onde todos participam, cada um com a sua função, óbvio, essa participação precisa ficar bem clara, cada ator dentro do componente escolar tem uma função (FIBRA, grifo nosso).

Olha a gestão compartilhada, eu creio, que em algum momento ela **é confundida com a gestão democrática**. Quando eu falo de compartilhar, eu estou falando de dividir tudo, dividir as obrigações, dividir as responsabilidades [...] (SUPERANÇA, grifo nosso).

Segundo, gestão compartilhada sendo compreendida como o *meio termo* entre os modelos de gestão gerencial e democrática, caracterizada como ideal para o funcionamento da escola, uma vez que é necessário, na tomada de decisão, mesmo com a participação da comunidade, um veredito final anunciado por uma figura que detém poderes autoritários. Para Lima, Prado e Shimamoto (2011), essa caracterização representa as intenções da política neoliberal, uma vez que a escola continua utilizando dos artifícios do modo de produção capitalista e, ao mesmo tempo, torna a distribuição de tarefas e funções um ato legítimo da gestão democrática.

É justamente isso, a união da gerencial com a democrática. É a gente estar trabalhando com toda a equipe distribuindo função, e ao mesmo tempo não tirar o pé da tradicional [...]. Então, a gente tem que estar muito focado no que a gente quer e estar sempre em parceria com a democrática e a gerencial (LUTA).

Terceiro, a compreensão de que, na gestão compartilhada, não existe centralização de poder e, sim, uma distribuição de responsabilidade. Um dos depoentes declara:

Já chama compartilhada por não ser centralizada em uma única pessoa, diferente das outras. Não é a figura do gestor que é o centro da “coisa”. É onde as responsabilidades são divididas. Tudo o que acontece na escola, por isso que se chama gestão, por isso, no meu entender que se chama gestão compartilhada (EQUILÍBRIO).

Sobre essa compreensão, Lima, Prado e Shimamoto (2011) explicam que a tendência descentralizadora por meio da distribuição, não somente de funções e tarefas, mas também de responsabilidades, apenas serve para disseminar a política de responsabilização pelo sucesso ou fracasso da escola e oculta a intencionalidade do neoliberalismo, uma vez que faz a comunidade crer que participa da organização escolar e dos processos de decisões. Um entrevistado apresentou essa mesma compreensão, assinalada pelos autores, ao afirmar que

“[...] a gestão compartilhada busca dividir as responsabilidades das ações, mas não promove a participação política dos atores educacionais” (DETERMINAÇÃO).

Outro aspecto observado nessa análise é que a utilização do termo gestão compartilhada não foi identificada nas leis municipais que organizam o sistema educacional. Destacamos alguns trechos que se aproximaram da proposta, ao fazerem uso da palavra “distribuição”, no Regimento Escolar Unificado. No Artigo 15, atribuições do gestor escolar:

II. De caráter administrativo: g. supervisionar a **distribuição** da carga horária obrigatória dos servidores da unidade escolar, registrando faltas de professores e demais funcionários [...]; h. convocar os professores para a definição da **distribuição** das aulas de acordo com a sua habilitação [...] (ITAPETINGA, 2018, p. 16, grifo nosso).

Observa-se que o termo *distribuição*, nos trechos grifados, está relacionado à organização das atividades educativas da escola, estabelecendo um controle de carga horária dos trabalhadores e das suas obrigações, de forma abstrata, distribuindo funções e responsabilidades.

É possível identificar, na análise dos depoimentos, que há uma afinidade por parte dos entrevistados em relação a esse modelo de gestão. Apresenta-se como o modelo ideal e nele, de fato, os espaços democratizantes são viabilizados e a gestão democrática se concretiza. Na verdade, diante de um sistema dominante não é fácil e simples se desvencilhar desses modelos e nem se apropriar de outras alternativas. Estas concepções são consequências das contradições nas relações do homem com o trabalho. Marx e Engels (2007, p. 93), diante destes aspectos, explicam que em toda “[...] ideologia, os homens e suas relações aparecem de cabeça para baixo como numa câmara escura, este fenômeno resulta do seu processo histórico de vida, da mesma forma como a inversão dos objetos na retina resulta de seu processo de vida imediatamente físico”. A lógica da divisão do trabalho e distribuição de tarefas, do capital, não é percebida. Este dado pode evidenciar a estratégia de manutenção do sistema de mercado, de acumulação do capital, da classe dominante e de suas bases ideológicas.

Relações entre os modelos de gestão

A dificuldade de trabalhar sob um regime democrático de organização escolar, desvinculado das concepções ideológicas, da alienação do trabalho, dentre outros fatores determinantes neste contexto, evidenciadas nas políticas públicas e vivenciadas na realidade

concreta dos profissionais na prática educativa como verdades, é explicitada pelos entrevistados, conforme trechos a seguir:

Olha, eu tento essa gestão democrática, mas algumas vezes a gente não pode nem abraçar demais, porque nós somos submetidos, somos reféns de alguns órgãos superiores. Nós somos reféns, temos que obedecer, temos que seguir leis, seguir padrões, e às vezes a gente não pode estar abraçando demais o que a gente pensa ou o que a equipe pensa e quer (LUTA).

Procuramos trabalhar sempre de forma democrática, compartilhando funções e demandas e descentralizando as decisões, mas acredito que em determinadas situações acabamos inevitavelmente utilizando o modelo gerencial (SEGURANÇA).

Essas acepções evidenciam as contradições dentro de uma política de controle do Estado ao lançar a proposta de descentralização, por meio da política de gestão democrática, mas que, na verdade, continua utilizando dos mecanismos organizacionais empresariais determinados pelo modo de produção capitalista, como forma de regulação. Segundo Barroso (2005),

No domínio da educação, a influência das ideias neoliberais fez-se sentir quer por meio de múltiplas reformas estruturais, de dimensão e amplitude diferentes, destinadas a reduzir a intervenção do Estado na provisão e administração do serviço educativo, quer por meio de retóricas discursivas (dos políticos, dos peritos, dos meios de informação) de crítica ao serviço público estatal e de “encorajamento do mercado” (BARROSO, 2005, p. 741).

A constatação da dificuldade de desvincular o sistema educacional dos modelos encorajados pelo mercado acentua a percepção de que a “[...] gestão representa a introdução de um novo modelo de poder no setor público; é uma força transformadora” (BALL, 2001, p. 108). É nesse sentido que a gestão é usada como forma de regulação e monitoramento do Estado e, por isso, seus diferentes modelos, ainda, são considerados indispensáveis na organização educacional. Um entrevistado evidencia: “[...] sim, com certeza vivemos num momento em que se prega a gestão democrática, mas por muitas vezes a gestão torna-se gerencial e algumas vezes compartilhada” (DETERMINAÇÃO). Mais detalhes são constatados na seguinte declaração:

Um exemplo é o que ocorre com o modelo de gestão gerencial, pois os recursos destinados para a escola estão atrelados ao número de alunos, com base no custo qualidade aluno [...]. Independente dos gastos necessários para a manutenção de uma escola, a mesma depende da quantidade de alunos para o recebimento de sua receita (FOCO).

Nesses depoimentos, percebe-se a compreensão do significado e a relevância do modelo de gestão democrática, por parte dos sujeitos da pesquisa, no entanto, manifesta-se claramente

a dificuldade de desenvolver um trabalho sem utilizar os artifícios controladores dos outros modelos de gestão.

Conclusão

Os estudos a respeito das mudanças ocorridas na educação do Brasil evidenciam uma política de desenvolvimento que considera o capital humano um potencializador do crescimento econômico. Entre o trabalhador e o trabalho, de acordo a concepção marxiana, criou-se uma situação de “estranhamento”, uma vez que o trabalho passou a ser executado para fins meramente produtivos e lucrativos. A esta situação de estranhamento Marx chamou de alienação.

A educação assume uma condição que reforça os efeitos da organização na ótica do capital. Concepções como competência, habilidades e capacidades tornam-se preponderantes na atuação dos profissionais diante de um aglomerado mercado de trabalho exigente e competitivo. O impacto na vida do trabalhador é evidente, pois é possível perceber os conflitos nas instituições escolares, marcados pela contraposição aos ditames neoliberais, que não condizem com as reais necessidades para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, marcados pelas limitações que impedem a superação das propostas alienantes.

Evidenciamos nas análises das concepções dos entrevistados que a gestão democrática não se apresentou como um processo administrativo de organização de trabalho, no caso o escolar. Gestão democrática está mais associada à maneira como os indivíduos frequentam as unidades escolares, estando relacionada, assim, à participação, na condição de presença dos membros da comunidade na instituição. Nas concepções sobre gestão democrática, foram identificadas características de outros modelos de gestão, o que representou evidência de que para os profissionais da educação, participantes do estudo, o conceito desta política pública ainda se encontra indefinido e confuso. Um risco para uma sociedade com vistas aos valores democratizantes. A gestão democrática tem se revelado alvo das influências ideológicas da classe dominante, sob as bases neoliberais, em um discurso que convence, causa estranhamento e contradições no contexto educacional.

O modelo de gestão denominado gerencial tem se configurado nas instâncias educacionais, responsabilizando, cada vez mais, os gestores educacionais pelos resultados alcançados e, ao contrário da gestão democrática, revelou-se muito bem definido nas concepções dos sujeitos. Características comuns a este modelo de gestão, como técnico,

administrativo, tradicional, racional, dentre outros, foram identificadas nos depoimentos. O contraditório, nesta revelação, foi que boa parte deles declararam desconhecer a expressão “gestão gerencial”. Esta contradição nos leva a inferir que há uma reprodução das concepções gerenciais por estes profissionais no seu dia a dia, porém “não percebida”, e este é o grande artifício das concepções ideológicas dominantes e da alienação do trabalho.

O modelo de gestão compartilhada vem se fortalecendo, uma vez que se apresenta com todo o formato de uma política de participação, mas não permite a tomada de decisões. Os dados revelaram que este tem sido considerado o modelo ideal de gestão pelos educadores. Esta ideia de distribuição de tarefas revela-se muito associada ao conceito de “democrático”. É imperceptível, pela maioria, o caráter maquiador que reproduz os modelos de organização empresarial de trabalho em série (cada um executando uma atividade, isoladamente, para se alcançar o produto final) que não promove a participação efetiva de todos na tomada de decisões.

A gestão democrática apresenta-se na legislação e nos anseios dos profissionais, entretanto, conforme relatos, não se efetiva na prática educativa. Percebe-se um turbilhão de concepções que se misturam, no vai e vem de incertezas e inseguranças, quanto ao modelo de gestão apropriado para as unidades escolares. Um distanciamento entre o que se deseja e o que se efetiva no contexto escolar.

Referências

- BALL, Stephen J. Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 2, p. 99-116, jul./dez. 2001. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss2articles/ball.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2019.
- BARROSO, João. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educ. Soc.** Campinas, v. 26, n. 92, p. 725-751, out. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a02.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2019.
- BARROSO, João. O Reforço da Autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 11-32.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Documentação, 2018. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- BRASIL. **LDB**: Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf. Acesso em: 15 ago. 2018.

- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015. (Série legislação; n. 193).
- CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n109/v30n109a11.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.
- CASASSUS, Juan. Problemas de La Gestión Educativa em América Latina: La Tensión Entre os Paradigmas de tipo A y El Tipo B. In: *Gestão Educacional: o Brasil no Mundo Contemporâneo*. Brasília, **Em Aberto**, v. 19, n. 75, p. 49-69, jul. 2002.
- HUNGARO, Edson Marcelo. A questão do método na constituição da teoria social de Marx. In: CUNHA, Célio da; SOUSA, José Vieira de; SILVA, Maria Abádia (org.). **O método dialético na pesquisa em educação**. Brasília: Faculdade de Educação. Universidade de Brasília: UnB, 2014. p. 15-78.
- ITAPETINGA. Conselho Municipal de Educação. **Resolução nº 001, de 07 de maio de 2018.** Aprova o Regimento escolar unificado: Educação infantil, ensino fundamental, educação do campo, educação de jovens e adultos. Itapetinga, 2018. 74 p.
- ITAPETINGA. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. **PME – Plano Municipal de Educação: desafios e perspectivas para a nova década.** Itapetinga, 2015. 122 p.
- KUENZER, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 33-57.
- LIBÂNEO, José Carlos. Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, Espanha, nº 13, p. 54 -86, 2007. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/77396954/Inmaculada-Revista-Espanola>. Acesso em: 17 maio 2019.
- LIMA, Antonio Bosco de; PRADO, Jeovandir Campos; SHIMAMOTO, Simone. Gestão Democrática, Gestão Gerencial e Gestão Compartilhada: novos nomes velhos rumos. **Anpae**. São Paulo, 2011. CD-ROM. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0069.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- LOPES, Jorge. Uma introdução ao estudo da escola do terceiro milênio: a escola contingencial. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 1, p. 39-45, jul./dez. 1997. Disponível em: http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/14130/1/1989_art_jlopes.pdf. Acesso em: 29 out. 2018.
- LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão.
- MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- MARX, Karl. **O Capital**. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010a. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2013.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**. Introdução Crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010b.
- SILVA, Rose Maria da. **Fundamentos e práticas de gestão compartilhada na educação profissional**. 2016. 106f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) - Universidade do

Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, RS. 2016. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5597/Rose%20Mari%20Ribeiro%20da%20Silva_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 set. 2018.

SOBRE OS AUTORES

Soane Santos Silva. Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) - Programa de Pós Graduação em Educação PPGED; Docente da Secretaria Municipal de Educação de Itapetinga – BA; Membro do Grupo de Pesquisa em Ludicidade, Didática, Política e Práxis Educacional – LUDIPPE. Contribuição de autoria: curadoria de dados, conceituação, análise formal, investigação, redação do rascunho original, revisão do texto final - <http://lattes.cnpq.br/6435277194616735>

Ennia Débora Passos Braga Pires. Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação PPGED da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB); Líder do Grupo de Pesquisa em Ludicidade, Didática, Política e Práxis Educacional (LUDIPPE). Contribuição de autoria: análise dos dados, redação e revisão do texto final - <http://lattes.cnpq.br/3730763511772600>

Hilheno Oliveiral Miranda. Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) - Programa de Pós Graduação em Educação PPGED; Membro do Grupo de Pesquisa em Ludicidade, Didática, Política e Práxis Educacional – LUDIPPE. Contribuição de autoria: análise dos dados, redação e revisão do texto final - <http://lattes.cnpq.br/5574292942393455>

Como citar este artigo

SILVA, Soane Santos; PIRES, Ennia Débora Passos Braga; MIRANDA, Hilheno Oliveiral. Gestão democrática: articulações e contradições no contexto escolar. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 19, n. 50, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v19i50.11736>