

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - CED
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E GESTÃO GERENCIALISTA
DE VIÉS PRIVATISTA: A DISPUTA PELA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA**

Maria Eduarda Marcelino Rachadel

Florianópolis
2019

MARIA EDUARDA MARCELINO RACHADEL

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E GESTÃO GERENCIALISTA
DE VIÉS PRIVATISTA: A DISPUTA PELA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Jéferson Silveira Dantas
(EED/CED/UFSC)

Florianópolis

2019

MARIA EDUARDA MARCELINO RACHADEL

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E GESTÃO GERENCIALISTA DE VIÉS
PRIVATISTA: A DISPUTA PELA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso, foi julgado e considerado adequado para obtenção do Título “Pedagoga”, e aprovado em sua forma final pelo Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, licenciatura em Pedagogia.

Florianópolis, 16 de dezembro de 2019

Prof. Dr^a Jocemara Triches

Coordenadora do Curso de Graduação em Pedagogia

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jéferson Silveira Dantas

(Orientador – EED/UFSC)

Prof^a Dr^a Jocemara Triches

(Titular) EED/CED/UFSC

Prof^a Dr^a Maria Aparecida Lapa de Aguiar

(Titular) EED/CED/UFSC

Prof^a Dr^a Luciana Pedrosa Marcassa

(Suplente) MEN/CED/UFSC

“Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenho para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes”.

(Paulo Freire)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, Sara e Alessandro, por me proporcionarem a vida; agradeço por sempre me incentivarem a seguir meus sonhos e desejos, e é por eles que estou aqui hoje.

À minha irmã e melhor amiga, Alessandra, por todo carinho, respeito e amor que dividimos durante toda essa vida, e por todo aprendizado que compartilhamos.

Agradeço aos meus avôs Hélio e Maria, Lavino e Inês, sem o amor deles eu não seria a mesma.

A todos os meus professores desde a Educação Infantil até a minha graduação que passaram pela minha vida e de alguma forma me ajudaram a me tornar quem sou hoje.

À vida pela oportunidade de ‘experenciar’ a escola pública e nela ter feito toda a minha trajetória educacional.

Às minhas amigas de curso, que partilharam comigo quatro anos e meio de muitas alegrias, angústias, risadas e amor.

Às minhas amigas da vida, que de alguma forma me ajudaram e deram força para continuar.

Agradeço também a todas as crianças que passaram pela minha formação e que me transformaram da melhor forma possível; é por elas que estou me formando pedagoga.

Por fim, porém não menos importante, agradeço ao meu orientador Jéferson Dantas pela oportunidade do diálogo, por todo seu conhecimento, ajuda e trocas que realizamos para eu estar aqui finalizando a minha graduação.

A todos, o meu mais sincero MUITO OBRIGADA!

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso apresenta uma pesquisa sobre a gestão democrática e a disputa da Educação Básica pela gestão de cunho gerencial. Tem como objetivo compreender o motivo pelo qual a gestão democrática escolar – sendo um direito conquistado –, vem sendo atacada cada vez mais, possibilitando que as instituições privadas se façam presentes dentro das instituições públicas de educação, com o pretense intuito de melhoria. O presente trabalho aborda, por meio de uma pesquisa documental e bibliográfica de como a gestão democrática vem sendo disputada, a diferença entre as duas formas de gestão, a redefinição do papel do Estado e como se desdobra no que tange à autonomia velada da gestão gerencial e as implicações para a educação, finalizando com o questionamento se a gestão democrática está em risco. A gestão democrática além de proporcionar um projeto educativo efetivamente dialógico, representa o sentimento de pertença ao local, criando condições favoráveis para cada escola, compreendendo que cada local tem sua especificidade por meio de todos os agentes educativos e a sua melhor forma de se construir a escola. Já a gestão gerencial, por sua vez, se imiscui nas escolas públicas com o intuito de padronização de metas, objetivos e resultados, estimulando a competitividade, deixando de considerar a autonomia financeira, pedagógica e administrativa da escola, convertendo a escola numa racionalização empresarial.

Palavras Chave: Educação Básica. Gestão Democrática. Gerencialismo educacional privatista.

ABSTRACT

This final paper presents a research on the democratic management and the dispute of the Basic Education for the management management. It aims to understand why democratic school management - being a right earned - has been increasingly attacked, enabling private institutions to be present within public education institutions, with the intention of improving the same. This paper presents from a documentary and bibliographical research on how democratic management has been disputed, the difference between the two forms of management, the redefinition of the role of the state and how it unfolds with regard to the veiled autonomy of management. management and the implications it has on education, ending with the question whether democratic management is at risk. Democratic management, besides providing an effectively dialogical educational project, represents the feeling of belonging to the place, creating favorable conditions for each school, including school, understanding that each place has its specificity through all the educational agents and their best way Build the school. On the other hand, managerial management gets involved in public schools in order to standardize goals, objectives and results, stimulating competitiveness, failing to consider the school's financial, pedagogical and administrative autonomy, turning the school into a business rationalization.

Keywords: Basic Education. Democratic management. Privatistic educational managerialist.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modalidade de seleção de diretores em todo território brasileiro.....	23
Quadro 2: Definição das formas de escolha de diretores	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anpae - Associação Nacional de Política e Administração da Educação.

BM - Banco Mundial

Cedhap -Centro de Desenvolvimento Humano

Fundescola- Fundo de Fortalecimento da Escola

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Nacionais

IU - Instituto Unibanco

J.F - Jovens de Futuro

LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

PAEBES - Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo

PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola

PPP - Projeto Político Pedagógico

Pro-EMI - Programa Ensino Médio Inovador – Jovens de Futuro

SEDU - Secretária do Estado de Educação

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: BREVE HISTÓRICO	13
2.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA <i>VERSUS</i> GESTÃO GERENCIAL: primeiras reflexões teóricas	16
2.2. REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO	20
3. INSTITUTO UNIBANCO: A DISPUTA PELA EDUCAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR	22
3.1 A AUTONOMIA VELADA NA GESTÃO GERENCIAL.....	25
3.2 GESTÃO GERENCIAL: IMPLICAÇÕES NA EDUCAÇÃO BÁSICA.....	27
3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR ESTÁ EM RISCO?	29
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática é parte de todo o processo de aprendizagem e de participação de todos os sujeitos envolvidos no âmbito escolar. Ela foi duramente conquistada em 1988 e hoje em dia está em disputa com a gestão gerencial, que visa somente resultados, fazendo com que a gestão democrática escolar corra sérios riscos.

Em 2018 foram registradas 48,5 milhões de matrículas nas 181,9 mil escolas de Educação Básica brasileiras (INEP, 2018); a gestão democrática é um princípio básico dentro das instituições de educação e é a partir dela que os sujeitos irão pensar, planejar e avaliar as melhores condições para as instituições de ensino, possibilitando a construção da autonomia e o respeito à singularidade de todos os sujeitos envolvidos.

Na contramão, a gestão gerencial entra na escola a partir das parcerias público-privadas e durante a presente pesquisa irei apresentar o Instituto Unibanco, sendo umas das parcerias que julgo importantes para compreender um pouco mais esse processo de descentralização da democracia, quais sejam, a falta de autonomia política e pedagógica, metas e objetivos estandardizados e as avaliações em larga escala.

Entendo ainda que o Instituto Unibanco (IU) e o Banco Mundial (BM)¹ são dois exemplos de instâncias promotoras das parcerias público-privadas na educação. É interessante pensar os motivos que levam um banco a pensar medidas e metas para a educação em nível mundial e especialmente para os países periféricos do capital, e perceber que de fato existe uma racionalidade empresarial na educação, que não objetiva formar seres históricos e críticos que consigam ‘ver’ o mundo de diversas formas; o intuito dessa formação é única e exclusivamente para o mercado de trabalho; objetiva formar seres capazes de deter o mínimo de conhecimento e ir direto para o mercado de trabalho, onde a força de trabalho se torna barata, além de não ter campo suficiente de trabalho, onde cada vez mais existe um exército de reserva, transformando a nossa educação pública em uma mercadoria, que possa ser vendida para quem pagar melhor.

Como mencionado anteriormente, trago o Instituto Unibanco como exemplo das parcerias público-privadas. O IU foi criado em 1982, com o intuito de contribuir para a melhora da educação pública no Brasil. É uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do Itaú Unibanco. Tem foco na melhoria dos resultados e na produção de conhecimento, dedicando-se a elaborar e implementar soluções de gestão – na rede de ensino, na escola e em sala de aula

¹ O Banco Mundial é uma instituição financeira internacional que efetua empréstimos a países em desenvolvimento. Foi criado após a Segunda Guerra Mundial, em um acordo chamado *Bretton Woods*, assinado em julho de 1944 por 45 países, com o intuito de reorganizar a economia pós-guerra.

(UNIBANCO, 2017). Júnior e Maúes (2014, p. 1139) apresentam fortes argumentos que levam bancos e instituições privadas a terem interesse pela educação:

[...] uma vez que a educação passou a ser vista não somente como uma importante fronteira econômica a ser explorada, mas também por sua funcionalidade aos grandes capitalistas em formar uma nova geração de trabalhadores que pudessem se adequar, em termos de conhecimentos e técnicas, às novas exigências produtivas e organizacionais de um contexto marcado pela reestruturação dos processos produtivos.

Deixa de ser uma gestão escolar que visa o desenvolvimento da escola e de todos seus agentes; deixa de existir o sentimento de pertença ao local, ocorre a descentralização das funções, da democracia e da autonomia que torna cada instituição única, e passa a ser uma gestão técnica, com foco na ‘pedagogia dos resultados’, que alcancem metas, métodos de estímulo a respostas e testes padronizados, objetivos prontos a serem alcançados. Ocorre assim, um controle da gestão e também do processo de ensino-aprendizagem; conteúdos, metas e currículos são criados utilizando ferramentas padronizadas, deixando assim de considerar a autonomia da escola. Em outras palavras, trata-se de uma forma de fazer comparações entre as escolas, podendo haver sanções financeiras para quem não as alcança.

Um dos motivos mais importantes de lutarmos pela democracia dentro da escola é o fato de darmos voz aos sujeitos pertencentes, favorecendo os espaços de diálogos, é continuar existindo o sentimento de pertença de todos, é fazer valer a participação efetiva de todos.

A decisão sobre esse tema se deu, inicialmente, durante a disciplina de Pesquisa em Educação I no curso de graduação em Pedagogia da Universidade Federal de Santa Catarina, na quarta fase. Na sexta fase do curso, na disciplina de Pesquisa em Educação II, foi proposto que fizéssemos um pré-projeto referente ao nosso possível tema de trabalho de conclusão de curso. As primeiras versões desse trabalho focavam somente sobre a interferência do Instituto Unibanco na educação pública, porém, logo após as orientações do TCC iniciarem, pensamos melhor e decidimos mudar o tema para a disputa da gestão escolar no âmbito da Educação Básica.

Considerando todo o conteúdo visto e tudo aquilo que foi estudado desde a primeira fase do curso de graduação em Pedagogia e a partir dos estudos sobre a reprodução do capital, as transformações no mundo do trabalho e de como o Banco Mundial e demais organizações internacionais multilaterais interferiam e interferem na educação, além de estudos sobre a escola conservadora, especialmente sobre a *Teoria do Capital Humano*². Investir no ser humano pressupõe que esse investimento será reproduzido por meio de suas próprias aptidões (empreendimento de si). Diante desses estudos, entendo que na presente realidade da educação, a

²Trata-se de um conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização do trabalho de modo a produzir mais-valor econômico.

Teoria do Capital Humano se faz muito presente, principalmente quando há cada vez mais, interferências de instituições privadas na educação pública.

Nessa direção, o objetivo geral dessa investigação foi compreender as relações e os interesses das instituições privadas na gestão escolar da Educação Básica pública. Já os objetivos específicos ficaram concentrados em quatro tópicos:

- Analisar quais os objetivos das Instituições privadas na educação pública;
- Averiguar qual é o verdadeiro sentido da autonomia a partir da gestão gerencial;
- Analisar a redefinição do papel do Estado em relação à educação pública;
- Investigar o motivo pela qual a gestão democrática como direito conquistado vem correndo risco.

Para alcançar os objetivos que serão discutidos neste trabalho, metodologicamente fizemos levantamento de pesquisas sobre a gestão democrática escolar e a gestão gerencialista, por meio de referenciais bibliográficos localizados em artigos, livros e outras fontes de pesquisa, além de investigações feitas diretamente na plataforma *online*, como o *SciELO* e o *Google Acadêmico*; utilizando o tema como descritor, conseguimos fazer um recorte dos artigos e teses que poderiam me ajudar a desenvolver melhor o nosso trabalho.

Neste levantamento bibliográfico com base em referências que tratam da gestão democrática, tais como: Paro (2008), Peroni (2007) e Veiga (2003); e ainda outros autores como Freitas (2018) e Drabach (2007) que me fizeram ampliar meu repertório e compreender mais sobre o meu tema.

Fazendo uso da pesquisa bibliográfica e documental, a qual, segundo Gil (2002, p.44), “permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”, ou que, ainda segundo o autor, (GIL, 2002, p.45) “(...) vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”, foi possível fazer a própria interpretação analítica dos documentos.

2.GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: BREVE HISTÓRICO

É necessário precisar alguns termos, conhecer mais sobre a gestão democrática, quando e como surgiu, contextualizá-la, além de relembrarmos qual é o seu papel no contexto de instituições de Educação Básica, especialmente públicas.

No final dos anos 1980 o Brasil inicia um lento processo de redemocratização, após vinte anos de uma ditadura civil-militar (1964-1985). O fim da ditadura trouxe ao Brasil um novo ambiente político. Depois de sete cartas constitucionais, a que mais ganhou destaque foi a de 5 de outubro de 1988, que segundo Souza (2006) “tornou-se a Constituição mais liberal e democrática de todos os tempos na história do Brasil e, por isso, foi denominada de Constituição Cidadã”.

Após o Brasil ter passado por uma ditadura civil-militar, onde todos os direitos eram negados aos cidadãos, não havendo liberdade de expressão, de modo a fazer com que todos fossem reprimidos, a Constituição de 1988 veio para devolver à sociedade civil todos os direitos que haviam sido negados e, principalmente, o direito de participar das escolhas políticas do país, além do direito à educação e à saúde.

Mas então, o que é democracia? O conceito surgiu por conta da oposição aos governantes monárquicos, uma forma de governo onde um monarca (rei) é o líder do Estado, sozinho ou em um pequeno grupo, tomam as decisões de todos os processos da sociedade. De modo que essa forma de governo deixasse de se fazer valer, surgiu esse novo modelo de se exercer o poder.

Sendo assim, é possível compreender a *democracia* como um regime político, onde a soberania é exercida pelo povo, além de uma mudança qualificativa diante da representação do Estado, onde todos os cidadãos devem participar das decisões políticas em igualdade. Trago alguns exemplos de democracia que julgo importante para essa pesquisa, são elas:

- Democracia direta: acontece quando os cidadãos participam diretamente das decisões políticas através de votação, em formato de assembleia ou consultas populares (como plebiscitos ou referendos). A democracia direta não existe em nenhum país hoje em dia;
- Democracia indireta (ou representativa): acontece quando o povo elege representantes que são responsáveis por tomar decisões em seu nome. Esses representantes são eleitos para um mandato político e devem agir e votar de acordo com as necessidades de quem os elegeu. Esse é um modelo de democracia comum atualmente;
- Já a democracia semidireta, também chamada de democracia participativa, é uma mistura de democracia direta e indireta. Nesse modelo existe a eleição de representantes políticos, mas também existe a participação dos cidadãos através de consultas públicas ou iniciativas populares (LENZI, 2015).

A forma de democracia que o Brasil adota é a semidireta.

Outro conceito importante é o de cidadania, sendo a capacidade de o cidadão usufruir os direitos garantidos pelo Estado. Portanto, democracia e cidadania são conceitos que se articulam, pois em um regime democrático os cidadãos podem (ou deveriam) exercer sua prática através das decisões feitas no país. Na década de 1990, como afirma Peroni (2008, p.1) “vivemos a tensão entre ter conquistado direitos, inclusive na legislação, mas a dificuldade de implementá-los”.

Ao falar de escola e democracia, Saviani (2010, p. 2) descreve um dos sentidos da escola:

A escola surge, então, como o grande instrumento de construção da ordem democrática difundindo-se a ideia da “escola redentora da humanidade” sob cuja égide desencadeia-se a campanha pela escola pública, universal, obrigatória, gratuita e laica viabilizada, em cada país, pela organização do respectivo sistema nacional de ensino. Nesse novo contexto a educação assume uma função explicitamente política. A escola passa a ser entendida como um instrumento para transformar os súditos em cidadãos, portanto, um instrumento de participação política, a via efetiva para se implantar a democracia.

Segundo Adrião e Camargo (2007), em decorrência do processo de redemocratização do país que acontecia na época, no campo educacional também se inseria ideias democráticas que partiam de um movimento crítico que reivindicava mudanças, dentre elas, foi introduzido na Constituição Federal o princípio de gestão democrática do ensino. A gestão democrática se idealiza então junto com a Constituição Brasileira no ano de 1988, como garantia de direito de participação e democracia, onde em seu artigo 206, inciso VI, determina que essa nova forma administrativa escolar será ministrada no ensino público, na forma da lei, sendo ela a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL,1996), que prevê em seu artigo terceiro, que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

A gestão democrática se estabelece no contexto escolar como meio para atingir determinados fins na escola, como planejar, organizar, dirigir e avaliar. Sendo assim, é possível compreender a gestão democrática escolar, como a participação efetiva de todos que fazem parte da instituição educativa, compondo eles: diretor, funcionários, alunos, pais e comunidade. Muitas vezes tal participação se torna apenas ‘idealizada’, sendo necessárias condições para que de fato ocorra essa participação, para que assim o diretor e a equipe pedagógica consigam administrar a escola segundo as necessidades desses sujeitos que a compõem. Nesse sentido, a Lei 9.394/1996 traz o princípio da gestão democrática, ratificando o artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988. Porém, ela não assegura a sua universalização em todos os sistemas de ensino e, ainda, não especifica os caminhos para a efetivação desse princípio (PARO, 1997), abrindo brechas para que cada instituição escolha a sua forma de gestão.

Concordo com Libâneo em sua obra *Educação escolar: políticas, estrutura e organização* (2007, p. 308), ao afirmar que:

Na maior parte das vezes, a realidade das escolas ainda é de isolamento do professor. Sua responsabilidade começa e termina em sala de aula. A mudança dessa situação pode ocorrer pela adoção de práticas participativas, em que os professores aprendam nas situações de trabalho, compartilhem com os colegas, conhecimentos, metodologias e dificuldades, discutam e tomem decisões sobre o projeto pedagógico curricular, sobre o currículo, sobre as relações sociais internas, sobre as práticas de avaliação.

Com a efetivação da gestão democrática é possível pensar a reaproximação de todos os integrantes da instituição escolar, desde o micro até o macro, sendo a gestão escolar uma [...] atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2007, p. 236).

Uma das maneiras de se fazer uma gestão democrática é a efetiva implementação do Conselho Escolar, sendo ele um importante instrumento no contexto das relações sociais que permeiam a realidade educativa. Veiga (2007) aponta quatro objetivos importantes relacionados ao desempenho do conselho escolar:

- a) favorecer a aproximação dos centros de decisões dos atores;
- b) facilitar a comunicação e romper com as relações burocráticas, hierárquicas e formais;
- c) possibilitar a delegação de responsabilidades e o envolvimento dos diferentes segmentos;
- d) gerar empoderamento, isto é, descentralização, ou melhor, desconcentração de poder.

Tornando-se então um órgão máximo de democracia dentro da instituição escolar, fazendo parte da estrutura da gestão [...] espaço público e gratuito da inclusão, de heterogeneidade e de igualdade política e cidadã (VEIGA, 2007,p.07).

Para que tudo isso se torne possível e haja de fato uma gestão democrática escolar que atenda às necessidades da escola e se torne um instrumento de mudança faz-se necessário um projeto político pedagógico construído coletivamente e que seja participativo. Onde "congregue em si a síntese do significado social da escola, para que possa constituir-se a voz da pluralidade dos atores sociais a quem a escola pertence" (BORDGNON, 2005, p.35).

Arroyo afirma que todo projeto pedagógico de escola é:

[...] um projeto de pedagogo, de professor. Por isso provoca embates, resistências, divide grupos ou aproxima. Os embates tocam em nossas áreas, em nossos terrenos e quintais. Se o projeto é do coletivo da escola, fica ultrapassado falar em minha turma, minha disciplina, meus conteúdos, meus aprovados e reprovados; nossas tranquilidades ou inseguranças ficam expostas (2003, p. 173).

Faz-se importante pensar no coletivo, esquecer a meritocracia a fim de dividir os grupos e as ideias; se lutamos por uma educação pública e de qualidade, precisamos lutar juntos para que não haja rupturas dentro do próprio meio. Nesse sentido, Santos e Sales (2012, p. 176) nos ajudam a pensar quando afirmam que:

Para nós o/a professor/a, assim como o/a gestor/a da escola, são figuras-chave do projeto de escola democrática e de democratização da educação, uma vez que no seio da instituição escolar, são os principais fomentadores das políticas educacionais, entendendo que estas não se dão só na esfera macro, mas acontecem no cotidiano da sala de aula e da escola, através de concepções, práticas, propostas e exemplos concretos.

O projeto político pedagógico é um documento inacabado e isso não o torna algo frágil, já que desta maneira é possível que ele se modifique e se encaixe da melhor maneira nas necessidades das instituições escolares.

Por fim, concordo com Veiga (2007), ao falar que:

[...] o conselho escolar tem quatro grandes funções: deliberativa, consultiva, supervisora e mobilizadora. São funções interligadas e complementares, pois ao conselho compete elaborar, aprovar, deliberar, discutir, assessorar, emitir pareceres, supervisionar, acompanhar, avaliar, estimular a participação, aflorar e promover a comunidade escolar e local, mobilizar, entre outros.

Tornando necessário que a instituição escolar e os sujeitos que a compõe tenham esses métodos de gestão claros e que sejam de fácil acesso aos sujeitos que participam da construção da escola, espaços de diálogos, que se comprometam juntos a realizar uma gestão democrática. Que se torne participativo, para que assim ocorra uma boa gestão democrática e que os sujeitos se sintam pertencentes do processo.

2.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA *VERSUS* GESTÃO GERENCIAL: primeiras reflexões teóricas

Compreendemos gestão democrática como sendo a efetivação da participação de todos os sujeitos que compõem uma instituição escolar, ou como Santos e Sales (2012, p.176) esclarecem bem em seu texto: *Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola*

A gestão democrática da escola, em uma perspectiva progressista, no seu objetivo precípua com a qualidade da educação, assume responsabilidade social de formar para a cidadania, portanto, o incentivo à participação, à circulação de informações e à viabilização de recursos para a formação e manutenção dos conselhos escolares, dos grêmios estudantis e das associações de pais e mestres são ações que demandam esforço, sobretudo, da equipe técnico-pedagógica da escola e dos seus professores, para o cumprimento dessa proposta política que ultrapassa os muros da escola e vai além do instituído.

É preciso também que compreendamos o significado de gestão gerencial, e qual é a grande diferença entre elas.

Foi em 1990 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, que emergiram as características do modelo gerencial, a partir da crise do capital.

O diagnóstico do governo brasileiro para a crise, em 1995, foi o de que a crise está no Estado e não no capital, e, portanto, dentre as estratégias do governo, estaria o Projeto de Reforma do Estado apresentado pelo MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado). Tal modelo estimulou um movimento de redefinição do papel do Estado, que deixou de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (BRASIL,1995, p.12), ou seja, “reformular o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado” (BRASIL, 1995, p.11)

Segundo Peroni (2007, p. 2) em seu artigo *Reforma do Estado e a tensão entre público e privado*:

As estratégias de reforma do Estado no Brasil são: a privatização, a publicização e a terceirização. Terceirização, conforme Bresser Pereira é o processo de transferência para o setor privado dos serviços auxiliares ou de apoio. A publicização consiste “na transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos que hoje o Estado presta” (PEREIRA, 1997, p. 7). Publicização, no Plano, significa “transformar uma organização estatal em uma organização de direito privado, pública, não-estatal” (PEREIRA, 1997, p. 8).

Muda assim o papel do Estado, passando para a sociedade o dever de executar as políticas públicas, além de que o Plano de Reforma do Estado no Brasil (BRASIL,1995) propõe que as empresas públicas sejam privatizadas ou transformadas em organizações sociais, organizações parceiras do Estado não dirigidas pelo poder público, mas recebendo fundos públicos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/1996, também abriu espaço para mais flexibilidade na gestão, viabilizando mudanças administrativas, pedagógicas e organizacionais. Como afirma Lima em seu artigo *Gestão democrática ou gerencial: Qual é o papel do gestor?* (2017,p.171)

Além disso, houve uma ressignificação dos princípios da gestão democrática, uma vez que a participação da comunidade acontece, especialmente, para a execução de tarefas dentro da escola ou através do Conselho Escolar, com a função de fiscalizá-la (DRABACH; SOUZA, 2014). A autonomia passa a ser entendida no sentido de responsabilização, sendo “adotada como um meio que contribui para aumentar a eficiência da escola, maximizando os resultados educacionais” (DRABACH; SOUZA, 2014, p. 237), já que a definição dos resultados é fixada e cobrada externamente.

Então, na perspectiva gerencial, delega-se maior responsabilidade ao poder local para que acompanhe, avalie, coordene e planeje os resultados, aumentando a responsabilidade da escola e diminuindo o compromisso do poder público (CARVALHO, 2009). Em ambas as formas de gerir uma escola o gestor é o centro da decisão, a diferença inicia a partir do momento em que a expectativa do produto final muda, na gestão democrática tudo se faz com auxílio dos sujeitos da escola, de forma participativa. Já na gestão gerencial se dá através de resultados, atribuindo sentido de mercado, eficácia, resultados e produtividade.

De acordo com a segunda perspectiva, de caráter neoliberal, na qual o mercado passa a ser o regulador das relações sociais e político-econômicas e a escola assume a tarefa de preparar recursos humanos para a nova organização do trabalho que se instala, a gestão democrática é revestida do discurso da descentralização, em que o que ocorre é a desresponsabilização do Estado com a educação pública; inclusive, permanecendo a centralização do poder nas decisões relativas à educação [...] (BASTOS, 2002, p. 174-175).

O que acontece então no modelo da gestão gerencial é a transferência de função para a escola em nome da autonomia que traz em seu interior o significado democrático. Entretanto, não passa de um mecanismo que torne viável a implementação da lógica mercantil.

Se tratando de autonomia é bom lembrar que ao mesmo tempo em que a escola conquista sua autonomia, ela tem a necessidade de prestar contas da mesma. Tornando assim, mais uma estratégia de pôr em prática o mecanismo da gestão privada gerencial no setor público, onde a responsabilização dos resultados alcançados seria o ponto de partida. Barroso (1998) define autonomia como um "campo de forças", onde se confrontam e se equilibram diferentes detentores de influência tanto interna quanto externa: o governo, a administração, docentes, discentes, funcionários, pais e representantes da comunidade local. É, portanto, uma construção político-social. É um meio de a escola concretizar em melhores condições suas intencionalidades.

A participação da lógica da gestão gerencial se dá através de parcerias feita entre o público e o privado, onde o poder privado se dispõe a colaborar com a melhoria dos resultados do ensino público.

Um exemplo dessa parceria entre público e privado seria a relação entre o Instituto Unibanco e a educação pública. O Instituto Unibanco oferece projetos que dizem ser pensados para a melhoria da escola pública, como forma de diminuir o fracasso escolar partindo do aperfeiçoamento da gestão escolar. Segundo Freitas (2012, p 386):

Agora, abre-se a possibilidade do público administrado privadamente. O advento da privatização da gestão introduziu na educação a possibilidade de que uma escola continue sendo pública e tenha sua gestão privada (público não estatal) (PEDROSO, 2008). Continua gratuita para os alunos, mas o Estado transfere para a iniciativa privada um pagamento pela sua gestão. Há um "contrato de gestão" entre a iniciativa privada e o governo.

Freitas (2012) também traz argumentos sólidos quando comenta sobre as parcerias da gestão entre o público e o privado, ou seja, de todos os lados abrem-se brechas para que a privatização entre no sistema de educação pública, além de fazer com que o Estado deixe de ser responsável por oferecer a qualidade da educação.

A partir da gestão escolar é possível comandar uma escola, de modo que se a gestão não se adequar ao método deles, ou não produzirem, eles poderão dar punições financeiras, torna-se mais um meio de tratar a educação como a lógica empresarial, acabando com a gestão democrática. Quando o *Instituto Unibanco* garante essas formações, eles detêm 100% do comando das escolas, são formações deles, lógicas deles, metas que eles criam para que a escola alcance, mudanças no currículo entre outros. Além das instituições privadas estarem recebendo por essa gestão, dinheiro público indo para mão do privado. Acaba então, ocorrendo a venda da escola pública, por falta de investimentos de políticas públicas que atendam a necessidade dessas escolas. Fazendo com que essas parcerias entre o público e privado ocorram, pois acreditam ser a melhor via para a melhoria do ensino público.

A lógica de gestão gerencial é parecida com o toyotismo, baseada em formas de flexibilidade, descentralização e autonomia, criando conexões com educação e mercado de trabalho. Lima (2003) revela o verdadeiro sentido desses conceitos:

A autonomia (mitigada) é um instrumento fundamental de construção de um espírito e de uma cultura de organização-empresa; a descentralização é congruente com a ‘ordem espontânea’ do mercado, respeitadora da liberdade individual e garantia de eficiência econômica; a participação é essencialmente uma técnica de gestão, um fator de coesão e de consenso. Mesmo a organização pública sem fins lucrativos (educação, saúde, segurança social etc.) é vista como uma espécie de mercado, vocacionada para a prestação de ‘serviços’ aos ‘interessados’ ou ‘utentes’, tendo em vista objetivos consensualmente estabelecidos, alcançados através de tecnologias certas e estáveis e comandadas por perspectivas neo-gestionárias (LIMA, 2003, p.120).

Então, o empresariado adentra a instituição de educação pública na forma “voluntária”, e modifica o papel do Estado no que tange aos recursos para a educação, tornando a garantia de educação pública como direito um risco. O empresariado entra nas escolas e modifica a sua forma de gerir, leva novos métodos e metas a serem conquistados, criando ideias de competitividade e eficiência, onde quem produzir mais irá receber mais. Modifica o modo da responsabilização dos resultados, tornando a culpa dos bons ou baixos resultados da escola e tirando a responsabilização do poder público.

Essa nova configuração de gestão modifica até o papel do professor, como afirma Ball em sua obra *Profissionalismo, gerencialismo e performatividade* (2004, p. 1118):

O ato de ensinar e a subjetividade do professor sofrem profundas mudanças com o novo panopticismo da gestão (de qualidade e excelência) e as novas formas de controle empresarial (por meio do marketing e da concorrência). Esse processo provoca dois efeitos aparentemente conflituosos: uma individualização crescente, que inclui a destruição das solidariedades baseadas numa identidade profissional comum; e a filiação a sindicatos, como forma de se opor à construção de novas formas de filiações institucionais e “comunitárias”, baseadas na cultura da empresa.

Criando modos de competitividade e afastamento da participação de todos dentro da escola, modificando totalmente o modo da gestão democrática. Esta nova forma de gestão que vem ganhando força faz-nos lembrar de uma das tendências pedagógicas, especificamente a tecnicista, onde Libâneo (1985) retrata bem em seu texto *tendências pedagógicas na prática escolar*, onde ele esmiúça todos os pontos de uma tendência tecnicista, introduzida efetivamente no final dos anos 1960, tendo o objetivo de se adequar ao sistema educacional à orientação político econômica do regime militar. Seu interesse principal é de formar indivíduos competentes para o mercado de trabalho, através da transmissão de conteúdo, informações precisas, objetivas e rápidas.

2.2. REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO

Compreendemos a gestão democrática como sendo um modo de gerir a escola a partir das necessidades da instituição, bem como, a necessidades dos sujeitos nela inseridos. Infelizmente, hoje em dia é muito raro pensar em uma escola que efetive a gestão democrática, principalmente depois da desresponsabilização do papel do Estado perante à educação.

Segundo Farias e Nascimento (2012, p.227) em seu artigo: *A crise do capital e a redefinição do papel do estado como provedor de políticas educacionais*, na reestruturação,

[...] o Estado passa a exercer o papel apenas de gerenciador das políticas sociais, afastando-se de suas responsabilidades neste setor. Como parte integrante destas políticas, a educação passa por um processo de introdução de novos valores, valores estes que consistem na lógica das relações de mercado e na busca por qualidade, tais como: **individualidade**, **competitividade** e **descentralização**, passando a responsabilidade financeira de sua execução e de oferta para o setor privado e para sociedade civil (grifos meus).

O Estado passa a funcionar com os valores do mercado, reformulando seu papel, onde se encolhe das suas responsabilidades e faz com que cada vez mais a responsabilidade fique por conta da sociedade civil. Assim, se torna um Estado gerencialista.

Clarke e Newman (1997) definem gerencialismo como:

[...] a ideologia que dá sentido à prática da organização do poder como dispersivo. O gerencialismo procura ativamente distribuir responsabilidades, aumentando a sua abrangência através de corporações e indivíduos. Estabelece-se como uma promessa de transparência dentro de um campo complexo de tomada de decisão. Ele está comprometido com a produção de eficácia na realização de seus objetivos, de forma superordenada. Gerencialismo representa o cimento que pode unir essa forma de dispersão de organização

do Estado e, na sua orientação para o cliente, afirma ser capaz de representar um anúncio de serviço público individualizado. O gerencialismo promete fornecer a disciplina necessária para que as organizações sejam eficientes, particularmente em relação às políticas de bem-estar, sendo que cada indivíduo tem a capacidade de escolher de forma livre. Essas promessas articulam uma nova base para a apreciação de um novo gerencialismo: a liberdade de fazer a coisa certa. (CLARKE; NEWMAN, 1997, p. 30, apud. LIMA; GANDIN, 2012, p.72).

A redefinição do papel do Estado, aparentemente, se mostra necessária para a melhoria das políticas públicas depois da crise do Capital; esse discurso se torna fundamental para a implantação da proposta gerencialista, ou seja, “significa dizer que as políticas sociais passam a atender aos interesses do capital em termos de eficiência e qualidade na prestação de serviços e são vinculadas ao pressuposto de que é necessário que o Estado gaste menos com as políticas sociais”(LIMA;GANDIN,2012, p.74), porém, isso só vem reafirmando a desigualdade social, tornando-se uma máscara para a melhoria da educação.

O projeto de educação legitimado pelo governo Bolsonaro (eleito em 2018), nessa direção, prioriza uma formação para o mercado de trabalho e enaltece uma gestão privada, onde o coletivo é subjugado, não havendo uma preocupação de conhecer os sujeitos que a constituem. Uma prática de gerenciamento das escolas não como instituição de ensino e aprendizagem, mas sim como empresas, linha de produção de mercadorias, ou seja, a “autonomia” que a escola tem é mascarada pela gestão privada para atender aos interesses do capital.

Pensar uma gestão democrática consolidada na escola, em que o professor possa vir a ajudar e fazer parte desse papel de gestão se torna cada dia mais distante quando sabemos que o gestor que vem assumindo as instituições de educação é contratado e até mesmo indicado por pessoas que possuem um cargo político. Isto se constitui em uma grande perda para conquistas adquiridas por meio de lutas ao longo das décadas, pois a gestão privada afasta toda a democracia e a partilha de ideias dentro das instituições. Para que a gestão democrática ocorra de fato nas escolas é necessária uma luta diária para manter e ampliar os direitos já conquistados que atentam para um projeto político pedagógico que contemple uma formação crítica, ou seja, uma gestão democrática que atenda necessidades para uma educação integral dos sujeitos. Sendo de extrema importância que o PPP da escola seja construído coletivamente, onde todos tenham sua voz respeitada nesse processo de construção e que a dimensão político-pedagógica direcione e oriente a intencionalidade do trabalho docente e da gestão, pois a mesma é a dimensão técnica na qual o sujeito acumula suas experiências práticas para lidar com os desafios cotidianos da escola e da sala de aula.

Com o Estado gerencialista, ele passa a funcionar com os valores/noção do mercado, algumas das suas modificações são: privatização, contratação de serviços externos, taxações de serviços e parcerias público-privados.

3. INSTITUTO UNIBANCO: A DISPUTA PELA EDUCAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR:

Pensando nessas parcerias público-privado, trago como exemplo o Instituto Unibanco.

Ele foi criado em 1982 para atuar na melhoria da educação pública no Brasil. É uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do Itaú/ Unibanco. Tem foco na melhoria dos resultados e na produção de conhecimento sobre o Ensino Médio; o Instituto Unibanco dedica-se a elaborar e implementar soluções de gestão – na rede de ensino, na escola e em sala de aula (UNIBANCO, 2017). Acredito ser importante relatar as três frentes estruturantes das ações e projetos do Instituto Unibanco:

- Concepção, desenvolvimento, implementação e avaliação de soluções aplicadas a projetos de gestão educacional.
- Produção e difusão de conhecimento por meio de pesquisas, estudos e debates focados em soluções baseadas em evidências empíricas e na investigação científica.
- Apoio e fomento a projetos e iniciativas alinhados aos desafios do Ensino Médio. (INSTITUTO UNIBANCO, 2017)

Dentro do Instituto Unibanco há um projeto, *Jovem de Futuro*, que julgo ser importante para levantar algumas questões para a pesquisa, começando pelo o que é, e como ele vem sendo articulado na educação pública.

Criado pelo Instituto Unibanco em 2007, o Jovem de Futuro (JF) é uma tecnologia educacional desenvolvida e testada para estimular o aprimoramento contínuo da gestão escolar, com o objetivo de melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes, expandir o número de concluintes e reduzir as desigualdades educacionais de escolas públicas de Ensino Médio. Principal projeto do Instituto Unibanco, o Jovem de Futuro foi **estruturado com base na premissa de que uma gestão de qualidade, eficiente, participativa e orientada para resultados pode proporcionar um impacto significativo no aprendizado** [grifos meus], já que influencia de maneira decisiva a qualidade da educação oferecida pelas escolas. Por meio de parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, o Jovem de Futuro oferece diferentes instrumentos para dar suporte ao trabalho de gestão das escolas e das redes de ensino público num período de quatro anos: assessoria técnica, formação, análises educacionais, tecnologias, metodologias pedagógicas e sistemas de apoio à gestão escolar. Também estimula as trocas de experiências entre os profissionais envolvidos, de forma a contribuir com o aprimoramento da gestão da escola, das regionais e das Secretarias de Educação. De 2012 a 2014, o Jovem de Futuro foi articulado ao Programa Ensino Médio Inovador, do Ministério da Educação, constituindo-se o ProEMI/JF, e disseminado nas redes públicas de ensino do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação (INSTITUTO UNIBANCO, 2007).

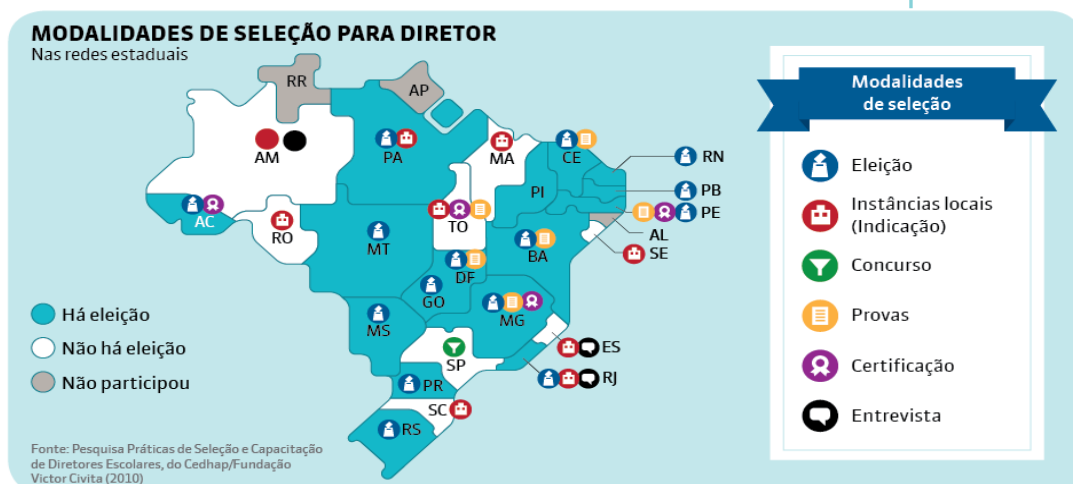
O foco do projeto *Jovem de Futuro* é a gestão escolar para resultados de aprendizagem. As escolas que participam do projeto recebem formação para que os profissionais da educação entendam o conceito de gestão escolar, e possam assim, planejar e executar, para que as metas avancem para o resultado de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio; as metodologias

pedagógicas passadas para esses profissionais foram elaboradas pelo próprio Instituto Unibanco, diante disse, quem decide o que será passado para esses profissionais é o Instituto Unibanco, essa formação não é neutra, há um objetivo.

Diante de tantas funções necessárias que um bom gestor faça, ele deveria ser escolhido pelo seu conhecimento através da eleição feita pela comunidade, ou através de concursos públicos já que é necessário que esse diretor conheça de fato a escola em que irá atuar, tornando assim, uma gestão democrática. Porém, vimos que não é assim que ocorre.

Trago um estado que faz parte do programa *Jovem de Futuro*, o Espírito Santo. Em uma pesquisa realizada em 2010, sobre práticas de seleção e capacitação de diretores escolares, do Cedhup/ Fundação Victor Civita apresentado no quadro 1. No estado do Espírito Santo a seleção de diretor ocorre via indicação, já no quadro 2 vemos quais são os prós e contras desse método de seleção.

Quadro 1 Modalidade de seleção de diretores em todo território brasileiro.³



Quadro 2 Definição das formas de escolha de diretores.

COMPARE AS MODALIDADES DE ESCOLHA DE DIRETORES ESCOLARES				
	Eleição	Indicação	Concurso	Certificação
DEFINIÇÃO	Diretor é eleito pela comunidade escolar. Os candidatos a diretor e vice devem compor chapas e debater suas propostas com alunos, pais e professores.	Diretores são indicados pela Secretaria de Educação. Nas redes que usam outras modalidades, também é utilizado como alternativa quando o cargo fica vago.	Os interessados em desempenhar a função são submetidos a uma prova que busca aferir os conhecimentos técnicos dos candidatos.	É utilizada combinada a outras modalidades. O candidato é submetido a um exame que aferir se ele possui os conhecimentos e habilidades necessários.
PRÓS	Dá legitimidade ao diretor, porque contempla a participação dos diferentes atores escolares. Estabelece um compromisso do diretor com a comunidade que o elegeu.	Pode obedecer a critérios técnicos, de modo que a indicação se dê com base nas demandas das escolas e nos perfis dos diretores.	Imparcialidade do processo e a concepção da função como carreira, já que confere estabilidade ao diretor.	Exige que a rede determine que conhecimentos e competências são esperados para o exercício da função.
CONTRAS	Pode levar a práticas de clientelismo ou favorecimento e a formação de grupos antagônicos, gerando fragmentação na escola.	Muitas vezes, os critérios para indicação não são claros e ela se fundamenta em questões político-partidárias. Como escolha se dá de cima para baixo, diretor pode enfrentar resistências na escola.	Prova não mede competências como capacidade de liderança. Como são funcionários públicos, não há alternância de poder. Aprovados escolhem a escola de acordo com a pontuação obtida.	É questionada a transparência do processo em muitos casos. Os participantes não recebem feedback sobre erros e pontos a serem aprimorados em sua formação.

Fonte: Elaborado com base na pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, do Cedhup/Fundação Victor Civita (2010)

Fonte: <http://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem-em-foco/12>

³ Importante enfatizar que esses dados são de 2010. Em Santa Catarina, por exemplo, recentemente se retomou o processo de eleição direta para diretores das escolas mantidas pelo poder público estadual.

Com o intuito de atrair os melhores profissionais, em 2017 o estado do Espírito Santo mudou a forma de pagamento dos diretores das escolas estaduais, agora os melhores números no Paebs (Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo), que indica o nível de proficiência dos estudantes, convertendo-se em gratificações para os diretores. Além disso, em 2016 a Secretaria de Estado de Educação do Espírito Santo (SEDU) e o Instituto Unibanco realizaram no dia 31 de novembro, o Seminário Estadual Gestão Educacional: Evidências e Tomada de Decisão, em Vitória (ES), que tinha como foco reforçar a importância do uso de avaliações e evidências científicas na gestão das escolas públicas, ou seja, as avaliações em larga escala, tais como Provinha Brasil e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), tornam-se de interesse desses gestores, pois há contrapartida financeira para a escola; além disso, quanto mais proficiência os alunos obtiverem mais o diretor será gratificado.

Deixa de ser uma gestão escolar que vise o desenvolvimento da escola e de todos seus agentes, e passa a ser uma gestão gerencial de viés privatista, com foco na aprendizagem, em resultados, que alcancem metas. Métodos de estímulo resposta, e se a resposta não for a *certa* ou a *desejável*, haverá punições em relação ao financeiro, trazendo uma lógica competitiva e individualista, ou seja, bônus por desempenho docente, que segundo a própria Secretaria de Estado de Educação do Espírito Santo (SEDU, 2016), isso significa que:

O Bônus é uma ferramenta criada em 2010 com o objetivo de **reconhecer, estimular e valorizar o esforço** dos profissionais que atuam na Secretaria da Educação. É um prêmio em dinheiro concedido anualmente aos **profissionais que atuam em escolas** e outras unidades da SEDU, calculado com base em indicadores coletivos e individuais. O profissional da Secretaria pode receber até um salário a mais por ano, conforme os resultados apurados pela unidade de ensino onde exerce suas funções, mais o seu desempenho individual (grifos meus).

Ocorre assim, mais uma forma de controle da gestão e no ensino aprendizagem, conteúdos, metas, currículos são criados, utilizando ferramentas padronizadas, deixando assim de considerar a autonomia da escola.

Logo, concordo com a concepção de gestão democrática apresentada por Cury:

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37) (Brasil, 1988): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (CURY, 2007, p. 12).

A gestão democrática provoca uma mudança significativa nos sujeitos da instituição escolar, o sujeito se sente parte do processo e corresponsável pelas práticas que acontecem dentro da instituição.

3.1 A AUTONOMIA VELADA NA GESTÃO GERENCIAL

Segundo a LDBEN/96 a autonomia da escola tem três faces: administrativa, pedagógica e financeira. A LDBEN/96 assegura a autonomia da escola em seu artigo 15:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

A autonomia na gestão democrática é partilhada com todos os sujeitos que compõem a instituição, desde o pedagógico até o financeiro; as decisões não ficam sob a responsabilidade de apenas um setor na forma de hierarquização. Por se tratar de um espaço público e coletivo, a decisão deverá ser de todos que fazem parte da instituição; com a ajuda dos sujeitos que a compõem existe a possibilidade de uma melhora constante.

As metas e objetivos são traçados a partir da necessidade da instituição e dos sujeitos que ali fazem parte, além de poder haver adaptações quando necessário para a melhoria de ambas. Paro (2011, p.113) entende que a autonomia pedagógica “diz respeito a um mínimo de liberdade que a escola precisa ter para escolher conteúdos e métodos de ensino, sem o qual fica comprometido o caráter de sua intervenção escolar”. Além de proporcionar aos professores criarem novas possibilidades, com o intuito da melhoria do ensino-aprendizagem.

Drabach (2010, p.35) lembrando do papel do Estado diante das instituições públicas ressalta que “[...] a escola possui autonomia para gerir seus recursos, estabelecer suas diretrizes pedagógicas e administrativas, mas o Estado de nenhuma forma poderá se eximir da sua função de prover os recursos financeiros, administrativos e pedagógicos para o funcionamento do sistema de ensino”.

A gestão serve como mediação para determinar a finalidade da escola, e quando se trata de uma gestão gerencial é como se houvesse um pensamento único, onde só uma pessoa toma a decisão de todos os setores. Quando o privado entra nas instituições públicas e trazem consigo o discurso de que ‘querem a melhoria da educação’, a autonomia daquela instituição começa a ser mascarada, e com o tempo ela deixa de existir.

Concordando com Drabach (2010, p. 46), entendemos que

[...] o que acontece no modelo de gestão gerencial é a transferência de funções para a escola em nome da autonomia que traz em seu bojo o significado supostamente democrático. Na verdade, a sua adoção não passa de um mecanismo para viabilizar a implementação de práticas mercadológicas no âmbito educacional.

Então, se por um lado a escola conquista a autonomia, por outro ela é obrigada a prestar contas dessa autonomia.

Ao relembramos do conceito de gestão gerencial o mesmo está relacionado à gestão de empresas, pelo modelo toyotista. Se tratando de um modelo empresarial a uma forma específica de gerir a mesma, porém, o que acontece quando o privado entra na instituição pública é continuar gerindo como se fosse uma empresa, mas, ambas têm ou deveriam ter fins totalmente opostos, e consequentemente, sua forma de gerir também.

Castro (2008, p.399), em seu artigo *Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina* afirma que:

A gestão centralizada não abriu espaços suficientes para que os atores do processo educativo pudessem participar ativamente das atividades educacionais e, consequentemente, pudessem contribuir para que a oferta educativa se aproximasse melhor das necessidades de seus usuários. A descentralização de algumas responsabilidades não tem estado acompanhada de uma destinação de recursos suficientes e de um apoio técnico-administrativo e pedagógico que permita criar escolas autônomas e efetivas.

Então é a partir disso que a autonomia vai se mascarando, as empresas privadas entram nas escolas com metas e objetivos prontos para serem alcançados; não é realizada uma pesquisa para aquele local; são sempre as mesmas metas e objetivos. Isso mitiga a singularidade da instituição e junto com ela a democracia no sentido de tomar decisões que realmente façam sentido para aquela instituição.

Ainda segundo Castro (2008, p. 403-404),

Nesse quadro de transformação dos modelos de gestão escolar, opera-se uma ressignificação de vários termos, como, por exemplo, **autonomia**, **descentralização** e **participação** [grifos meus], agora despojados de seu sentido político. A autonomia passa a ser entendida como consentimento, como forma de construir uma cultura de organização de empresa; a descentralização passa a ser mais uma desconcentração de responsabilidades de poder, congruente com a “ordem espontânea” do mercado, respeitadora da liberdade individual e da garantia da eficiência econômica; a participação é, essencialmente, uma técnica de gestão, um fator de coesão e de consenso.

É possível observamos então que esse novo modelo de gestão não é neutro e já vem sendo pensado há algum tempo, onde seu maior argumento é a necessidade de ultrapassar os antigos modelos, e que se enquadre às novas formas do mercado de trabalho, onde eficiência e produtividade são necessárias e a chave de tudo, onde quantidade é melhor que qualidade.

3.2 GESTÃO GERENCIAL: IMPLICAÇÕES NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Agora que já relembramos o conceito de gestão gerencial, vamos aprofundar mais sobre as suas implicações diante da educação. Castro aponta que:

A gestão gerencial caracteriza-se pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pelos modelos de avaliação de desempenho, por suas novas formas de controlar o orçamento e os serviços públicos e pela descentralização administrativa, que dá maior autonomia às agências e aos departamentos (2008, p.390).

A escola não é neutra, [...] sua função social influi na formação de sujeitos sociais e políticos, deste modo, não é possível estruturá-la para o cumprimento da sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos, técnicos e pedagógicos (BUGUNÇA e RUIZ, 2015, p.30).

Então, não é possível pensarmos em uma sociedade sem um projeto de educação, de acordo com Libâneo (2004, p. 26), a intencionalidade projeta-se nos objetivos que dão o rumo, a direção da ação.

Araújo e Castro (2011, p.101) destacam as atuações da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e do Banco Mundial, que, promoveram a partir de 1990 seminários, conferências, encontros e vários documentos, fomentando o debate em torno desse novo paradigma de gestão pública “contribuindo, de certa forma, para que os governos da região pudessem incluí-lo, gradativamente, em suas agendas políticas”.

Julgo ser válido conhecermos um pouco mais sobre o PDE Escola (Programa de Desenvolvimento da Escola), sendo uma continuidade do Fundescola, programa financiado pelo Banco Mundial e expandido para todas as regiões brasileiras. Um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e seu objetivo é auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão. Uma pesquisa feita pela Anpae (Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação) demonstrava o distanciamento do programa para uma gestão democrática, e o risco que se corria.

A investigação analisa, mediante abordagem qualitativa, o impacto dessas experiências na gestão e na organização de escolas básicas brasileiras. Percebe o fortalecimento de uma visão gerencial “estratégica”, centrada na racionalização de gastos e na eficiência operacional. Percebe, ainda, uma divisão do trabalho escolar que se aproxima da racionalidade taylorista, separando quem decide de quem executa, além de fragmentar as ações em projetos desprovidos de sentido político (FONSECA, 2003, p. 1).

Ele é feito a partir de cinco etapas, sendo elas: preparação, análise situacional, plano de suporte estratégico, execução e monitoramento, as formas como elas são descritas já causam dúvidas, carregam consigo palavra de cunho empresarial, como por exemplo, gerentes, líderes e

metas. Antigamente as formações feitas pelo PDE eram presenças, a partir de agora passou a ser *online*, ou seja, deixa de haver trocas entre si, além de ser entregue os planos de ações todos prontos e digitalizados, onde só irá precisar ler e pôr em prática para que assim, se adeque ao modelo. O Banco Mundial demonstra interesse na educação pública há cerca de duas décadas, e as reformas educacionais orientada por eles “levaram a constituir uma nova regulação educativa, assentada em três pilares: a gestão local, o financiamento *per capita* e a avaliação sistêmica” (OLIVEIRA, 2009), onde já ‘auxiliavam’ na consecução de metas e objetivos para a melhoria da educação [...] por meio de metas de impacto, como a expansão de matrículas, a diminuição da evasão e repetência, a melhoria da qualidade do ensino escolar (BANCO MUNDIAL, 1999). Vale lembrar que o Banco Mundial e outras organizações começaram a pensar educação quando:

[...] uma vez que a educação passou a ser vista não somente como uma importante fronteira econômica a ser explorada, mas também por sua funcionalidade aos grandes capitalistas em formar uma nova geração de trabalhadores que pudessem se adequar, em termos de conhecimentos e técnicas, às novas exigências produtivas e organizacionais de um contexto marcado pela reestruturação dos processos produtivos (JÚNIOR e MAUÉS, 2014, p.1139).

Recentemente, em 2017, o Banco Mundial desenvolveu um relatório, “Um ajuste justo – Análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil” (BM,2017), defendendo políticas privatistas para a educação no país como saída para a crise econômica em defesa de um desenvolvimento mais ‘sustentável’, como incentivador da educação, demonstrando mais uma vez que a educação não é neutra, entendendo a educação como uma mercadoria, enquadrando-a cada vez mais nesse novo mundo do trabalho de eficiência e produtividade, onde primeiro se começa com as parcerias público-privada e, a partir disso, a terceirização de todos os setores. Ao fim e ao cabo a educação pública estará totalmente nas mãos de empresas privadas, e o Estado cada vez mais se distancia de sua responsabilidade. Fonseca (2009, p. 195) faz a seguinte ressalva:

[...] uma ação de longo alcance e que exige o fortalecimento do papel do Estado brasileiro no sentido de cumprir a sua função, apoiando a escola para a superação das restrições (orçamentárias, gestórias e pedagógicas) que dificultam o seu protagonismo. Enfim, provendo as condições para que os profissionais da escola assumam a sua autonomia no sentido político do termo, agindo como sujeitos da ação educativa.

A gestão escolar é só a primeira parte da privatização da educação; todos esses programas e projetos voltados à educação e à gestão são formas de desqualificar a educação pública e o serviço público como um todo; com os mesmos discursos de melhoria, se o Estado garantisse uma educação pública, gratuita e de qualidade e não aceitasse a intromissão de empresas privadas na educação pública, teríamos um grande aliado. Contudo, diante da sociabilidade capitalista, o Estado gerencia os negócios do capital, promovendo o desmonte do que é público.

Freitas (2018, p.920) demonstra qual o verdadeiro sentido da redefinição do papel do Estado na Educação:

A retirada da escola das mãos do Estado é importante, pois coloca o controle político e ideológico desta atividade nas mãos de empresários confiáveis e dificulta que as ações de movimentos sociais organizados abram a escola para a vida, para as contradições sociais. Contradições levam a lutas.

A desqualificação começa no caráter gerencialista, no controle quantitativo do desempenho escolar por meio de comparações realizadas no alcance de metas, avaliações em larga escala, bônus salariais, processos educativos fragmentados, onde cada um faz uma parte e no final se juntam. Em outras palavras, não há mais singularidades dentro das escolas, além da perda da autonomia.

3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR ESTÁ EM RISCO?

Após as pesquisas feitas até o momento, é possível analisarmos e percebermos que existe uma grande tendência à exclusão da gestão democrática escolar. A proposta de educação de cunho privatista que vem se estabelecendo dentro das instituições públicas de ensino, sempre com o mesmo discurso da melhoria da educação e de adequação ao novo mundo e ao novo mercado de trabalho, onde eficiência, eficácia e produtividade são as novas formas de se pensar a educação parece ser o novo mantra de tais políticas de gerenciamento privado. Tais discursos mascaram o verdadeiro sentido de tais práticas privatistas, que tornam a educação uma mera mercadoria, que ela possa ser comercializável, através de projetos e programas de viés privatistas, onde seus valores estão na quantidade ao invés da qualidade. Pondo mais uma vez em risco um direito que, pretensamente, havíamos conquistado.

As implicações desse novo modelo de gestão⁴ são inúmeras, como vimos anteriormente, dentre elas a descentralização da democracia, a falta de pertencimento, a padronização de testes e metas que todas as escolas devem alcançar, para assim haver uma forma de comparar uma escola da outro e punir cada vez mais com retiradas de verbas ou recursos, além dos incentivos e bônus salariais que incentivam a meritocracia e a quebra do trabalho docente articulado a um projeto político e pedagógico, além da autonomia velada. Castro (2008) relembra o sentido dessa nova gestão:

[...] opera-se uma ressignificação de vários termos, como, por exemplo, autonomia, descentralização e participação, agora despojadas de seu sentido político. A autonomia passa a ser entendida como consentimento, como forma de construir uma cultura de organização de empresa; a descentralização passa a ser mais uma desconcentração de

⁴ O novo modelo de gestão tratado é o de viés privatista.

responsabilidades de poder, congruente com a “ordem espontânea” do mercado, respeitadora da liberdade individual e da garantia da eficiência econômica; a participação é, essencialmente, uma técnica de gestão, um fator de coesão e de consenso (2008, p.403-404).

A gestão não é um fim em si mesmo, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo ensino-aprendizagem (LEDESMA, 2008). A gestão democrática é o sentimento de pertencimento ao local no qual você faz parte, é ter voz dentro da instituição e a participação de todos dentro da escola. É planejar, executar e avaliar em conjunto, criar condições para que todos possam fazer parte desse espaço e participem do processo com um todo, e conseqüentemente lutar juntos por ele. Quando a gestão gerencial entra nas escolas públicas ocorre divisão de trabalho, o que acaba racionalizando as práticas educativas e deixa de existir o sentimento de pertença ao local; a meritocracia e a concorrência procuram se tornar hegemônicas e junto com elas a ruptura de princípios democráticos dentro da escola, reformulando de fato o conceito de democracia. A luta pela democracia dentro da escola pública deve ser diária. Diante disso, Peroni (2008, p. 29) nos alerta:

Assim, quando abrimos mão da gestão democrática pela lógica gerencial, que quer um produto rápido e adequado às exigências do mercado no período atual, estamos pactuando com outra proposta de educação e sociedade e desistindo ou minimizando a importância da construção da democracia que historicamente não tivemos.

E é por estes motivos que não podemos deixar de acreditar e lutar por uma educação pública, democrática e de qualidade, para que jamais se perca o sentimento de pertença ao local e que assim, todos que fazem parte possam lutar, planejar, avaliar e criar condições favoráveis para todos os sujeitos que ali trabalham.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada e apresentada até aqui, considero que a proposta pela privatização da educação começa a partir do discurso da melhoria da mesma, além da comparação da educação privada, como sendo a melhor, e diante disso, discursos como ‘todos merecem ter uma educação boa e as escolas públicas não estão suprindo’, surgem, dando forças para as propostas de privatizações para melhores resultados.

Iniciam na gestão, e logo na quebra de pertencimento dos agentes educativos⁵, após, a disputa pela meritocracia, que faz com que um queira ser melhor que o outro em busca dos melhores resultados, pois os melhores terão bonificações salariais; por fim, a descentralização da democracia e a falta de autonomia, tudo isso, segundo Freitas (2016), é parte da “reforma empresarial da educação”, reforma na qual seria a terceirização da gestão, e também a privatização por introdução de lógicas de gestão privada e sistema de ensino-aprendizagem pré-fabricado, onde ficam cada vez mais escassas a criatividade e a autonomia docentes. Os reformadores empresariais acreditam que justamente, pela escola pública ser estatal que ocorre o seu mau funcionamento, e impede de ter uma boa qualidade. Castro e Neto (2011,p.1), em suas falas destacam que “(...) há excelentes razões para aprender junto com o setor privado no qual “se adiantou”.

Com as políticas privatistas a escola pública acaba que recebendo menos recursos, e se torna assim, um mecanismo de desqualificação: menos recurso, menor qualidade, mais privatização, e assim, cada vez mais a falta de autonomia, onde meras verificações rotineiras se tornam cobranças, e assim a escola deixa de ser autônoma e singular. A privatização da educação pública “quer a escola à imagem e semelhança de uma empresa: padronizada e ensinando competências e habilidades predeterminadas, responsabilizando-se pelos resultados” (FREITAS, 2018, p.922).

A qualidade da educação é medida pela avaliação em larga escala, promovendo o ranqueamento entre as escolas; as que detêm uma média baixa no IDEB são apontadas como de má gestão e de má qualidade, deixando de se considerar a especificidade de todos os outros fatores, que possam a vir contribuir para os resultados. Além de fazer com que somente as habilidades cognitivas sejam exaltadas nos testes, levando em conta somente português e matemática, considerando uma boa educação para aqueles que detêm médias altas nessas disciplinas.

Diante disso, fica cada vez mais evidente que há uma proposta para a nossa educação de desqualificação, para que assim as empresas privadas possam adentrá-las e fazer a ‘melhoria’, que tanto falam em seus discursos, e cada vez mais tornar a escola uma empresa, no qual a educação será a mercadoria. Faz-se necessário cada vez mais lutar por uma gestão democrática escolar, pois é nela que todos os agentes educativos irão ter voz; é a partir dela que será possível considerarmos as

⁵ Todos os sujeitos da escola, sendo eles: gestores, professores, alunos e comunidade.

especificidades de cada local, é com ela que poderemos lutar por uma educação pública e de qualidade, possibilitando um projeto educativo democrático.

“Resistir é uma necessidade [...] muito mais do que o retorno das regras do jogo da democracia [...]. É perceber que sem ela seremos silenciados e massacrados” (FREITAS, 2018, p.920). A necessidade de continuarmos lutando por uma gestão democrática é continuarmos tendo voz, mesmo que minimamente, pois, sem ela, não teremos nada.

Em suma, é fazer valer um direito que foi conquistado a duras penas pela sociedade brasileira!

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. **Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?** Disponível em: < www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

BANCO MUNDIAL. **Estratégia de assistência ao país: educação no Brasil**. Washington: BM, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <www.mec.gov.br/legis/default.shtm> Acesso em: 16 de agosto de 2018.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei n. 9.394/96. Disponível <www.mec.gov.br/legis/default.shtm> em: . Acesso em: 18 de agosto de 2018.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República. Brasília, 1995 (Seções 1 a 5).

BUGUNÇA, Natália da Silva, RUIZ, Maria José Ferreira. **A democratização da gestão escolar no contexto da modernização do Estado**. In: XVI Semana da Educação, VI Simpósio de Pesquisa e Pós-graduação em Educação, “Desafio atuais para a educação”. 2015, Londrina. Paraná. P.26-35. ISBN 978-85-7846-319-9

CASTRO, Alda Maria Duarte, NETO, Antônio Cabral. Gestão Escolar em Instituições de Ensino Médio: Gestão Democrática e a Gerencial. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.32, n.116, p.745-770, jul.set/2011.

CASTRO, Alda Maria. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, RS, v.24, n.3, p. 389-406, set./dez. 2008.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **Gestão democrática e gestão gerencial: a confluência perversa**. Monografia de especialização. Curso de pós-graduação a distância especialização *latus sensu* em Gestão Educacional, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria/RS. 2010, p.01-55.

DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA, Ângelo Ricardo de. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, Chapecó - SC, v. 16, n. 33, Pp. 221-248, jul./dez. 2014.

FARIAS, Adriana de Jesus. NASCIMENTO, Rosangela Andrade. A Crise Do Capital e a Redefinição do Papel do Estado como Provedor de Políticas Educacionais. **Revista Eletrônica PESQUISEDUCA**. Santos, v. 04, n. 08, p.225-239, jul./dez. 2012

FONSECA, Marília. Projeto político pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cadernos CEDES**, v. 23, n. 61, p. 302-318, 2003.

FONSECA, Marília. Gestão escolar em tempo de redefinição do papel do Estado. **Retratos da Escola**, Brasília, v.3,n.4,p.185-198, jan.2009.

FREITAS, Luiz Carlos. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr/jun, 2012.

FREITAS, Luiz Carlos. Três teses sobre as reformas empresariais da educação: Perdendo a ingenuidade. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 36, n. 99, p. 137-153, mai.ago/2016.

FREITAS, Luiz Carlos. Escolas aprisionadas em uma democracia aprisionada: anotações para uma resistência propositiva. **Rev. HISTEDBROn-line**, Campinas, v.18, n.4 [78], p.906-926, out./dez. 2018

FUTURO, Jovem de. **Formação**. Disponível em: <<http://jovemdefuturo.org.br/formacao/>> Acesso em: 14 de abril de 2018

INEP, 2018. **Censo Escolar**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/notas_estatisticas/2018/notas_estatisticas_censo_escolar_2018.pdf> Acesso em: 20 de junho de 2019.

JUNIOR, William Pessoa da Mota Junior, MAUÉS, Olgaíses Cabral. O Banco Mundial e as Políticas Educacionais Brasileiras. **Educação & Realidade**. Vol.39, n.4. Porto Alegre. Out-Dez.2014

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. Tendências Pedagógicas na Prática Escolar. In: _____ **Democratização da escola pública**: pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1985.

LIMA, Carla C. Gestão democrática ou gerencial: qual é o papel dos gestores escolares? **Pesquisa e debate em educação**. v.6,n.1, 2016. p.168-175

LIMA, IANA GOMES; GANDIN, Luís Armando. Entendendo o estado gerencial e sua relação com a educação: algumas ferramentas de análise. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 7, n. 1, p. 69-84, jan./jun. 2012

ORNELAS, Vânia. O que quer o Banco Mundial para a educação no Brasil. **Esquerda Diário**. Nov. 2017. Disponível em <<https://esquerdadiario.com.br/O-que-quer-o-Banco-Mundial-para-a-educacao-no-Brasil>> acesso em: 10 de junho de 2019

PARO, Vitor Henrique. Trabalho docente na escola fundamental: questões candentes. **Cad. Pesquisa.**, São Paulo , v. 42, n. 146, p. 586-611, ago. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100->

PERONI, Vera Maria Vidal. A Gestão democrática da Educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n.2 (68),p.19-31, maio-ago.2012

PERONI, Vera. Reforma do Estado e a tensão entre o público e o privado. **Revista de Debates do Centro de Assessoria e Estudos Urbanos**. 2008, vol.1, n.1, p.1-21.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo; SALES, Mônica Patrícia da Silva. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Ens. Pesqui. Educ. Ciênc.** (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 171-183, Ago. 2012

SÃO PAULO, Folha de. 2017. **Reconhecer e premiar são caminhos para melhorar trabalho de diretores.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2017/09/1922573-reconhecer-e-premiar-sao-caminhos-para-melhorar-trabalho-de-diretores.shtml>> Acesso em: 15 de abril de 2018

SECRETÁRIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO (SED/ES), 2016. **Bônus Desempenho.** Disponível em: <<http://sedu.es.gov.br/bonus-desempenho>> Acesso em: 17 de maio de 2018

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico, conselho escolar e conselho de classe:** instrumentos da organização do trabalho. XXIII Simpósio da ANPAE. UFRGS: Porto Alegre/RS. Nov. 2007. http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/176.pdf

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da Escola:** uma Construção Possível. 14. ed. São Paulo: Papirus, 2002.