

**A GESTÃO EDUCACIONAL
NA CONTEMPORANEIDADE
E A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA
EMANCIPATÓRIA À LUZ DA TEORIA
DE ANTONIO GRAMSCI**

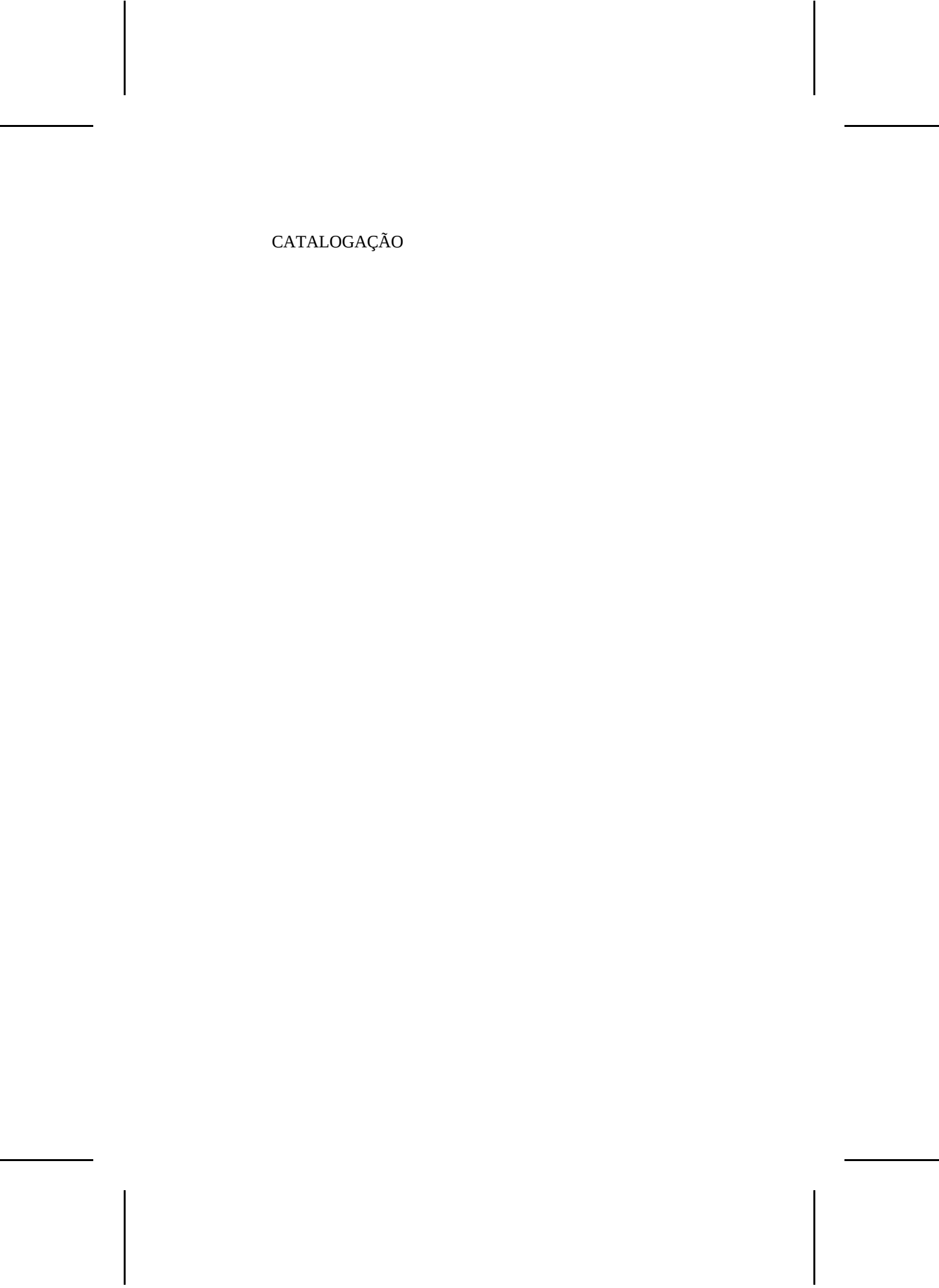


ESTA OBRA FOI IMPRESSA EM PAPEL RECICLATO 75% PRÉ-CONSUMO, 25 %
PÓS-CONSUMO, A PARTIR DE IMPRESSÕES E TIRAGENS SUSTENTÁVEIS. CUM-
PRIMOS NOSSO PAPEL NA EDUCAÇÃO E NA PREVERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE.

GIEDRE TEREZINHA RAGNINI SÁ

**A GESTÃO EDUCACIONAL
NA CONTEMPORANEIDADE
E A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA
EMANCIPATÓRIA À LUZ DA TEORIA
DE ANTONIO GRAMSCI**

MERCADO[®]
LETRAS



CATALOGAÇÃO

SUMÁRIO

PREFÁCIO
Maria de Lourdes Pinto de Almeida

APRESENTAÇÃO

capítulo 1

A CRISE DA RAZÃO E A GESTÃO EDUCACIONAL
A crise da razão e a escola na contemporaneidade
A gestão educacional: entre tensões e possibilidades
Plano Nacional de Educação (PDE) e a gestão escolar

capítulo 2

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO:
RANÇOS, AVANÇOS, RETROCESSOS
Conceito de gestão: da empresa à escola
Modelos organizacionais na escola: entre ranços e avanços

capítulo 3

GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR:

ALGUMAS APROXIMAÇÕES

Gestão educacional: entre novos paradigmas e

mudanças conservadoras

Gestão Democrática: um processo em construção?

capítulo 4

UMA ESCOLA EMANCIPATÓRIA SEGUNDO GRAMSCI:

O GESTOR COMO INTELECTUAL ORGÂNICO

Escola emancipatória: primeiras aproximações

Do gestor ao intelectual orgânico: limites e possibilidades

À GUIA DE CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Para a Vida... compartilhada com aqueles que choram,
se machucam, buscam e tentam sempre. E para os que
reconhecem a importância das pessoas que passaram
por suas vidas, tornando-os mais fortes e sensíveis dian-
te dos sofrimentos e obstáculos.*

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho não seria realizado sem a presença e apoio constantes daqueles que fazem parte do meu cotidiano. Assim, agradeço ao Gilberto, ao Sandino e à Luiza Maria, esposo e filhos, cuja cumplicidade é base para todos os meus atos. Também a minha mãe, exemplo de generosidade, dedicação e estímulo.

A elaboração do trabalho acadêmico que culminou neste livro se deve à orientação da Dra. Maria de Lourdes Pinto de Almeida, e às contribuições dos Doutores Lindomar Wessler Boneti; Ivania Marini Piton, Vitor Hugo Mendes e demais professores da Pós-Graduação em Educação da Uniplac.

A Secretaria Municipal de Educação de Lages também contribuiu com a Bolsa para o Mestrado e a licença integral que oportunizou minha dedicação aos estudos. Assim como recebi apoio incondicional da professora Sirlei Rodrigues, Secretária Municipal de Educação, e dos meus colegas da equipe de formação de professores da Secretaria Municipal de Educação.

Agradeço também a todos os integrantes das escolas nas quais trabalhei como professora, diretora, coordenadora pedagógica, em especial aos professores e demais trabalhadores do CAIC Nossa Senhora dos Prazeres, espaço de singular aprendizagem e, ainda, à Ivana, Silvia, Daniele e Ione, amigas, colegas irmãs.

Por fim, agradeço à Professora e Mestre Márcia Vidal Candido Frozza, pelo profissionalismo, dedicação e atenção na revisão deste trabalho.

Dai a vida toda a vossa atividade, toda a vossa fé, todo o abandono sincero e desinteressado de vossas melhores energias. Mergulhai ainda criaturas vivas, no vivo e palpitante futuro humano, até vos sentirdes um bloco com ele, até o receber todo em vós mesmos e sentir a vossa personalidade um átomo de um corpo, vibrante partícula de um todo, corda sonora que recebe e transmite todas as sinfonias da história que vos sentis de contribuir e criar, pois, se alguma coisa á ainda inexplícável, isto é somente devido ao nosso incompleto conhecimento, à ainda não alcançada perfeição intelectual e moral. (Gramsci, Escritos políticos, 1976)



PREFÁCIO

Frente a estas transformações econômicas das últimas décadas, a Escola Pública sofreu os impactos da globalização. O enfraquecimento do Estado, principalmente com a crise fiscal e o prevalecimento de políticas de redução da ação e do investimento do governo no setor social, especialmente na Educação Escolar, a Instituição Educacional Brasileira sofreu com a redução dos investimentos resultantes de uma política asfixiante para o setor.

O indivíduo necessita adquirir os atributos necessários para concorrer a um lugar no mercado. Neste contexto, o fato de o indivíduo não conseguir emprego não é atribuído à falta de oportunidades, mas porque não preenche os requisitos necessários para isso, cabendo somente a ele, portanto, buscar suprir de forma continua esses itens para que possa ser empregável. O indivíduo necessita adquirir os atributos necessários para concorrer a um lugar no mercado.

Isso devido ao fato da Escola perder cada vez mais a sua antiga função intelectual-cultural-social, cooptada nessa rede pelo setor econômico, onde o indivíduo livre das amarras da Escola e do sistema de ensino, torna-se o único responsável pelo seu êxito ou fracasso. Por isso, ele precisa de forma permanente estar se qualificando e

adquirindo competências e habilidades flexíveis para responder adequadamente as demandas aceleradas postas pela atual forma de acumulação do capital.

Umas das consequências mais drásticas desse processo é o aumento do fosso entre ricos e pobres. Ao entrar no jogo da globalização, a Escola tende a perder suas raízes, sua nacionalidade, e a distanciar-se cada vez mais dos interesses locais e da comunidade no interior da qual teve sua origem e para a qual foi originariamente pensada.

Assim a Escola que traz um *ensino* supostamente globalizado tende a favorecer aqueles que comandam o processo de globalização do capital. Isso se verifica no aprofundamento da exclusão dos países economicamente pobres que perderam um espaço na luta contra a miséria na qual está imersa a maioria de sua população.

Com a globalização e a privatização do sistema escolar de ensino, o conhecimento tende a ser uma mera mercadoria fazendo com a ciência perca o seu caráter de bem comum. O processo de globalização envolvendo as Instituições Escolares faz com que as chances de uma afirmação econômica dos países da região tendam a ser cada vez menor, o que acentua ainda mais o processo de dependência econômica e exclusão social, uma vez que se perde paulatinamente a capacidade de autodeterminação.

Nesse sentido, observa-se um deslocamento do eixo, *ensinar para o aprender* e do *formar para o treinar*, caracterizando um novo tecnicismo, com um tipo de ensino centrado no estudante e nas redes de educação por onde ele pode navegar e acessar a qualquer momento o estoque de informações disponíveis de modo *democrático* e, com isso, compor sua cesta *básica* de informação e pseudoconhecimento.

Este novo tecnicismo, chamado de *novo paradigma do conhecimento*, leva a centralidade da educação e do trabalho nas orientações das políticas de intervenção deliberada postas em prática por organismos multilaterais, como: Banco Mundial; Comissão econômica para a América Latina e Caribe – CEPAL; Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura – UNESCO; Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e pelo Estado Brasileiro

(pólo de Consentimento), na medida em que reivindicam um desenvolvimento humano de forma mecânica a uma educação aligeirada e a um trabalho precarizado, reeditando a teoria do capital humano.

Na contra mão desta realidade histórica e caótica de Educação Escolar, Giedre Teresinha Ragnini de Sá, nos brinda com uma discussão mais do que pertinente neste início de terceiro milênio, sobre a gestão educacional na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antônio Gramsci.

Giedre foi minha orientanda no mestrado em Educação da Universidade do Planalto Catarinense e desde o início da pesquisa demonstrou interesse em estudar a gestão escolar em uma perspectiva diferenciada, sempre com a preocupação de fazer a diferença nesta discussão, já tão acirrada nos meios acadêmicos. Ao conhecer as obras de Antonio Gramsci e toda a discussão sobre o intelectual orgânico, decidiu que estudaria com profundidade esta teoria pedagógica, tentando trazer uma contribuição teórica diferenciada aos gestores escolares de Lages e Santa Catarina.

Faz-se importante dizer que ainda que historicamente cada região trilhe um caminho próprio, as nações tendem a homogeneizar os programas de Escolarização diante das propostas e investidas do Banco Mundial, o que torna os países desenvolvidos e dominantes mais integrados. A este respeito diz Castells (1999, p. 125): "se tomarmos interdependência financeira, transferência de tecnologia, interligações e *joint ventures* entre empresas, fica claro que o núcleo da economia global é uma rede extremamente interdependente entre EUA, Japão e Europa Ocidental". Trata-se do poder da tríade. Assim, a globalização intensifica as inter-relações nacionais não só em matéria de comércio, finanças e produção, mas também de inovação tecnológica e investigação científica. Contudo, essa tendência à homogeneização, que leva até mesmo os países europeus a repensarem o papel da Educação frente ao mercado, se dá a partir de uma base histórica já constituída que marca cada nação ou mesmo região.

No Brasil a Educação Pública está sendo desestruturada devido ao corte de investimentos, trazendo como consequência imediata, um sucateamento das Escolas.

Reconhecer a história como processo em movimento possibilita a reflexão do sujeito sobre si mesmo e sobre a sua prática, isto implica *estar no mundo*, e, portanto ter a sua ação *sobre o mundo*, pois se esta reflexão não existe, *seu estar no mundo* se reduz a um *não poder transpor os limites que lhe são impostos pelo próprio mundo*, do que resulta que este ser não é capaz nem de compromisso e muito menos de trans-formações de si, do outro e da classe.

Diante do acima exposto, se faz mister ressaltar mais uma vez a importância da leitura desta obra nos meios acadêmicos e escolares. O trabalho do gestor está sendo terceirizado nesta crise da razão pública; nesta era da irracionalidade, onde a deterioração das condições humanas, a apologia a violência, o descaso a vida, onde as relações humanas se reduzem a contatos fragmentários e temporários, além de, na maioria das vezes, utilitaristas, põem a Escola, em uma necessidade histórica urgente de se redirecionar.

É necessário então, que a escola seja repensada para que se possa transformar a informação em conhecimento socialmente significativo para a maioria da população.

Coerente com esta lógica, as políticas educacionais não teriam mais necessidade de se preocupar com a garantia do acesso da maioria a educação; cada um deverá buscar este acesso individualmente (e isto já representa um critério de seleção) no mercado. Os *mais aptos* nesta tarefa tenderão a sobreviver e a integrar o fluxo contínuo de um suposto progresso.

A educação escolar diante deste tipo de enfoque está perdendo a perspectiva de ser integradora para aprofundar a sua função de justificadora das desigualdades sociais.

Maria de Lourdes Pinto de Almeida

Referências

CASTELLS, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.

APRESENTAÇÃO

Este livro é fruto de todo o trabalho pessoal e coletivo desenvolvido nas escolas municipais e estaduais de Lages, Santa Catarina, experiência que culminou na elaboração de projeto e consequente redação de um texto dissertativo para o Curso de Mestrado em Educação da Universidade do Planalto Catarinense, no período de 2008 a 2010.

A vivência pedagógica, como professora, gestora, coordenadora e formadora de educadores nos colocou frente aos dilemas quase sempre relegados aos estudos acadêmicos. São raras as vezes que o cotidiano nos permite refletir sobre o trabalho desenvolvido nas escolas, como também são escassos os momentos que paramos para nos aperfeiçoar em leituras diferenciadas capazes de nos levar a um pensamento crítico a respeito dos caminhos percorridos pela educação nacional. Ao nos depararmos com essas ausências, fomos impelidos a buscar alternativas que nos ajudassem ampliar conhecimentos, em especial no campo da gestão escolar.

O objetivo do trabalho acadêmico, ora transformado em livro, foi, portanto, o de investigar os mecanismos contraditórios na práxis

da gestão educacional e apontar possibilidades para uma educação emancipatória, retomando a importância do gestor como intelectual orgânico na escola pública. Buscamos compreender a relação entre o processo de transformação econômica, política e cultural na contemporaneidade e a possibilidade da construção de uma escola emancipatória, tendo como referência os pressupostos gramscianos.

Para o filósofo Gramsci, a escola tem como função social promover as condições para a cidadania como possibilidade da construção de uma nova hegemonia. Porém, esse é um desafio na superação dos modelos escolares pautados pela lógica do capital e na priorização da *práxis* transformadora capaz de estabelecer novos processos democráticos e participativos, além da valorização dos sujeitos educacionais como intelectuais competentes e comprometidos com um projeto de sociedade pautado na ética, na pluralidade e na diversidade.

Conforme o pensador, a escola tem uma função social, qual seja a de promover as condições emancipatórias de forma igualitária. Cumprir com essa tarefa, implica na superação de modelos de gestão sob a égide da concepção neoliberal que reproduz na escola a gerência e o poder do mando, sob uma retórica de democracia e de processos participativos.

Conforme nossa compreensão a partir da pesquisa bibliográfica, os modelos de gestão são importados para a escola divorciados e antagônicos a um projeto-político pedagógico emancipatório. Reproduzem, sob uma retórica de democracia e participação, uma prática utilitarista própria dos valores da sociedade capitalista de interesses clientelistas e excludentes, o que reconhecidamente nem sempre estamos prontos para perceber e enfrentar.

A pesquisa bibliográfica justifica-se a partir do documento referência, Conferência Nacional de Educação – CONAE/2010 –, que aponta para a necessidade de repensar concepções, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e instituições educativas. Esse mesmo documento fundamenta a problemática da gestão educacional que não constitui um fim em si

mesma, mas configura um importante instrumento do processo para a superação das desigualdades sociais.

Essa discussão foi estruturada no sentido de evidenciar os diferentes aspectos da gestão e sua relação com os estudos de Gramsci sobre a necessidade de se desenvolver intelectuais orgânicos sensíveis e comprometidos com um outro modelo educacional, pautado em práticas democráticas. Estas, por sua vez, devem ser o resultado da reflexão sobre a prática atual, que culmine em uma direção consciente dos processos educacionais, transformando a escola em *lócus* de aprendizagem significativa aos seus estudantes. Isso pode resultar também em relações humanas pautadas na tolerância, na solidariedade e na construção coletiva. Entretanto, o contexto histórico no qual nos inserimos, nos mostra um tempo de transformações sociais e suas implicações para o processo da gestão educacional.

Em destaque, salientamos as concepções teóricas que possibilitem a reflexão quanto aos impasses, perspectivas e compromissos relacionados à gestão escolar, configurados historicamente e marcados pelo fortalecimento do neoliberalismo, projeto político, econômico e social que sedimenta as bases da hegemonia capitalista. Nesse sentido, é importante ressaltar que as propostas neoliberais implicam em consequências sociais, atrelando de maneira significativa a educação pública aos interesses do capital.

No segundo momento, ressaltamos os problemas sociais enfrentados nas escolas e que se constituem em desafios para a educação de qualidade social e democrática. Os avanços tecnológicos e científicos, contemporâneos da globalização, transformam radicalmente as relações de trabalho e demandam mudanças nas políticas de gestão educacional, responsáveis pela alteração organizacional da instituição escolar. Nesse sentido, autores como Côrrea e Pimenta (2008, p. 22) salientam que o “[...] desenvolvimento do capitalismo industrial cria as modernas organizações que amplamente se difundem e se ampliam, dominando as esferas econômica, social, política e ideológica”. Por conseguinte, a escola é desafiada a apreender

modelos de administração educacional, que simbolizam um novo modo de organização da escola.

Na sequência, nossa reflexão aponta para aspectos de educação e gestão, no sentido de mostrar que a gestão democrática, embora enunciada na Constituição Federal de 1988 e confirmada pela LDBEN em 1996, continua sendo um desafio aos educadores. Contudo, mesmo que historicamente tenhamos políticas educacionais sob a égide do autoritarismo, a educação no Brasil tem presente o desafio de formar as novas gerações não somente para o mercado, mas para além dos paradigmas mercadológicos. Assim, o processo educacional pode significar a emancipação humana através de novas formas de convivência e não ser somente um aporte ou uma engrenagem do modelo social de exclusão.

Por fim, nos propomos a tecer algumas considerações sobre a concepção de educação e de intelectual orgânico, procurando salientar as proposições gramscianas quanto à função social da escola e dos sujeitos como dirigentes do processo, especificamente o gestor educacional. Procuramos, assim, contribuir para a reflexão a partir de algumas aproximações com os referenciais históricos de Gramsci, os quais são prementes para pensarmos sobre a realidade da gestão educacional contemporânea e a possibilidade da escola como *locus* de articulação e organicidade para um processo emancipatório. O ponto de referência nessa discussão é a análise da escola tal como se apresenta, e a reflexão sobre a superação desse modelo que constitui um dos grandes desafios à educação latino-americana. Alguns desses desafios merecem destaque, a exemplo do fortalecimento de uma concepção democrática do direito à educação e da promoção de reformas democráticas que revertam a herança de injustiça e desigualdade deixada por sistemas educacionais segmentados e diferenciados.