

Reverberações da nova gestão pública na organização e democratização da gestão escolar

Débora Quetti Marque de Souza¹

RESUMO

O artigo apresenta uma pesquisa que objetivou analisar a democratização da gestão escolar frente aos paradigmas desencadeados pela Nova Gestão Pública. Pauta-se no atual contexto brasileiro em que os aportes gerencialistas, mercadológicos e neoliberais encontram-se arraigados nas políticas públicas educacionais. O debate teórico fundamenta-se em categorias como Nova Gestão Pública e gerencialismo (ABRUCIO, 1997; BARROSO, 2005; HYPOLITO, 2011; AFONSO 2009; BALL, 2001, 2005) e gestão da escola (LIMA, 2013; AZEVEDO, COUTINHO e OLIVEIRA, 2013). A pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico, apresenta uma análise descritiva e argumentativa. Dentre os resultados, observou-se que a gestão escolar, tanto na perspectiva macro, como micropolítica, vem, cada vez mais intensamente reverberando o modelo gerencial, cujos objetivos financeiros e economicistas de cunho neoliberal, atendem às necessidades imediatas do mercado e afastam-se dos ideais sociais da democracia. Destarte, espera-se contribuir para os estudos sobre a gestão da escola no contexto atual das políticas públicas de cunho gerencial.

Palavras-chave: Educação. Nova Gestão Pública. Gestão Democrática da Escola.

1 INTRODUÇÃO

A nova gestão pública apresenta-se como categoria para a compreensão das políticas públicas atuais de governo, principalmente as que tratam da gestão democrática da escola pública no Brasil. A problemática deste estudo está alçada pela seguinte questão: como a gestão da escola tem sido concebida e efetivada a partir do novo gerencialismo? Essa questão parte de um problema da realidade que apresenta uma visão dúbia quanto à efetivação de uma gestão escolar democrática.

De um lado a escola tenta se constituir como democrática e de outro tem que responder a um modelo, que também se autointitula democrático, mas que assume direcionamento gerencialista, neoliberal. Esse segundo modelo traz aspectos que dizem respeito a um novo formato, concorrencial, que toma os argumentos da flexibilidade, da autonomia e da descentralização, para justificar a democracia e, ao mesmo tempo diz, justamente com base nesse mesmo argumento, que para se alcançar as metas estabelecidas deve-se adotar parâmetros de avaliação para serem usados pela sociedade para controlar as ações do Estado, a exemplo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e demais tipos e modelos de avaliações em larga escala adotados atualmente pelos governos federal, estadual e municipal.

¹ Doutora em Educação. Professora Adjunta da Universidade de Pernambuco, Campus Garanhuns, Brasil. E-mail: deboraquetti@gmail.com.

O estudo aqui apresentado, organiza-se em categorias como a Nova Gestão Pública – NGP e a gestão democrática da escola. Nos fundamentos teóricos abordamos alguns conceitos e características do gerencialismo de maneira global para entender o contexto que se apresenta na gestão da educação, nas formas como as escolas se organizam e nas políticas educacionais atuais. Autores como Ball (2001), Gruening (1998), Abrucio (1997), Hypolito (2011), Barroso (2005) e Afonso (2009), apresentam-se como sustentáculos teóricos na compreensão do objeto de estudo analisado. Os estudos aqui abordados transitam pelas concepções da gestão escolar de tipo burocrático/administrativo, democrático/social e gerencial.

Intenta-se contribuir de forma significativa para compreensão sobre como a Nova Gestão Pública e o sistema de *accountability*, que é uma das bases do modelo gerencial, estão fortemente presentes nas políticas públicas educacionais atuais. O currículo, a avaliação e a gestão escolar pública têm se tornado grandes pilares, utilizados por esses modelos gerenciais, para atender aos interesses mercadológicos e financeiros. Para tanto, numa primeira parte aborda-se a Nova Gestão Pública, seus fundamentos e raízes históricas; em seguida, analisa-se as reverberações da abordagem gerencialista na gestão democrática da escola e, por fim, tece-se considerações a respeito do tema.

2 A Nova Gestão Pública

A temática da Nova Gestão Pública (NGP), remete a elementos e percursos históricos que foram fundamentais para a redefinição do papel do Estado frente ao contexto mundial que conjecturava sobre a expansão do comércio, ainda no início da década de 1960 e, com maior ênfase, a partir da década de 1990, com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), quando diversos países no mundo todo passam a adequar suas agendas políticas às exigências

dessa organização. Face a uma agenda comercial, mercadológica e neoliberal, são lançados aos países novas estratégias econômicas e estruturais que variam de acordo com os interesses políticos. Assim, uns passaram a adotar essa agenda, outros, porém a ampliaram, alguns mantiveram uma atitude de resistência e outros passaram a ter uma atitude de recontextualização de suas próprias agendas na medida do que é possível e contestável. Nesse panorama, é cada vez mais difícil fazer um estudo sobre determinadas políticas adotadas em países, em particular, sem antes fazer referências diretas ou indiretas a agenda supranacional ou internacional. Neste sentido, Ball (2001), ao enfatizar o forte papel da globalização nas agendas dos governos, faz referência ao relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), resumindo as reformas políticas que têm como fio condutor “o novo paradigma da gestão pública”, sendo elas:

- Atenção mais focada nos resultados em termos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços;
- Substituição de estruturas organizacionais profundamente centralizadas e hierarquizadas por ambientes de gestão descentralizados, onde as decisões sobre a alocação de recursos e a prestação de serviços são tomadas muito mais próximas do local de prestação e onde há criação de condições para a existência de *feedback* dos clientes e dos grupos de interesse;
- Flexibilidade para explorar alternativas para a provisão e regulação pública que podem, por sua vez, levar a resultados mais eficientes em termos de custos;
- Maior ênfase na eficiência dos serviços prestados diretamente pelo setor público, envolvendo o estabelecimento de objetivos de produtividade e a criação de ambientes competitivos dentro e entre as organizações do setor público;
- Fortalecimento das habilidades estratégicas do poder central que conduzam à evolução do Estado e

permitam que este responda aos desafios externos e interesses diversos de uma forma automática, flexível e a um custo reduzido. (BALL, 2001, p. 103-104)

Administração Pública. (ARAÚJO, 2004, p. 1)

Considerando os principais objetivos das reformas políticas pautadas na NGP expressas na citação acima, podemos definir que a NGP é uma gestão vinda *de fora* e que traz vetores e orientações do campo empresarial e lucrativo para dentro do espaço público, que não tem fins lucrativos e cuja gestão tem outro tipo de característica, não empresarial. A noção de qualidade da prestação do serviço público passa, paulatinamente, a ser confrontada com a eficácia e eficiência das organizações privadas. A gestão pública passa a se guiar, no fundo, por princípios de uma gestão privada. Assim, a Nova Gestão Pública foi pensada e introduzida no mundo administrativo com o intuito de criar medidas eficientes para o funcionamento do Estado e, principalmente, para responder as crises do modelo burocrático. Todas as medidas adotadas foram adaptadas por diversos países, principalmente no ocidente, para tentar reduzir custos e introduzir um novo modelo gestor objetivando resultados, eficiência e eficácia. Sobre esse novo tipo de gestão pública, Araújo (2004) afirma que:

Foram várias estratégias de reforma adaptadas para mudar o funcionamento da Administração Pública, desde cortes orçamentais, venda de bens do Estado, privatização, contratação de serviços, introdução de medidas de desempenho, da gestão por resultados, e de técnicas de gestão do sector privado. Trata-se de medidas de reforma que se enquadram no modelo gestor e que têm sido adaptadas nos países ocidentais acreditando que estes instrumentos de reforma são capazes de responder aos problemas económicos e sociais, em particular para introduzir maior eficiência e eficácia no funcionamento da

Tais estratégias tomadas para mudar o funcionamento da administração pública culminam num modelo gestor que impõe uma racionalidade económica nas estruturas do Estado. Esse modelo passa, segundo Gruening (1998, p. 24), por, pelo menos duas características ou abordagens teóricas, sendo: Nova Administração Pública, que inclui os conceitos de cliente, descentralização, estilos de gestão; e Gestão Pública Racional, que remete aos cortes no orçamento, privatização, contratação, *vouchers*, conceito de cliente, flexibilidade da gestão, separação política/administração, descentralização, avaliação de desempenho, melhoria da gestão financeira, auditores de desempenho, planeamento estratégico, estilos de gestão, gestão de pessoal, racionalização de estruturas, análise e avaliação. Tanto na Nova Administração Pública quanto na Gestão Pública Racional, o Estado passa a ser ora consumidor, ora produtor de uma agenda mundial que engloba todas tais características.

Além de Gruening (1998) e Wallerstein (2012), ao tratarem sobre a Teoria do Sistema Mundial, explicam que os países centrais, periféricos e semiperiféricos estão num sistema articulado entre si, entretanto encontram-se em posições diferentes, o que pesa sobre esses países no campo da visão internacional do trabalho, do consumo etc. Essa teoria possibilita compreender o sistema que engloba a Nova Gestão Pública nos mais diversos contextos políticos e sociais nos quais os países centrais, periféricos e semiperiféricos se encontram, levando em consideração a cultura integradora e as relações sociais e económicas estabelecidas.

Para compreender melhor tais características, é importante considerar a presença de alguns determinantes históricos

e teóricos que demarcaram a forma de conduzir as políticas públicas de governo, a exemplo do modelo burocrático weberiano, dos movimentos de cunho social e democrático e o voltado para os paradigmas gerencialistas e neoliberais. Esses modelos passam a ser característicos da nova gestão pública, com diferentes roupagens, conforme o que se segue.

O primeiro modelo citado, o burocrático, analisado, discutido e criticado por Max Weber em suas diversas obras, regeu o sistema público de vários países no mundo. Esse modelo buscava como meta cambiar os costumes e valores patrimonialistas, nepotistas e clientelistas que existiam nos sistemas políticos desde o século XVIII.

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado; nos Estados Unidos, no começo deste século; no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. É a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional. A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista [...]. (PEREIRA, 1996, p. 4)

Na perspectiva de suprir novas demandas políticas, econômicas e sociais, a administração pública burocrática estabeleceu-se no Brasil na década de 1930 e seu principal foco era dar maior eficiência aos serviços públicos prestados pelo Estado, assim como possibilitar e garantir o lucro (CHAVES e RIBEIRO, 2011), além de prometer acabar com o clientelismo e patrimonialismo. Posteriormente, o modelo burocrático também passou a ser questionado quanto a sua organização e o alcance das metas estabelecidas no setor público.

A desestruturação do Estado burocrático deu-se por vários motivos, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, e, posteriormente, a partir de fatores decorrentes da crise econômica mundial de 1973. Disso resultou a sobrecarga de atividades dos governos, a inaptidão destes em resolver seus problemas, a própria globalização, transformações e inovações tecnológicas nas áreas da informática e da robótica, a falta de controle dos recursos públicos e a forte crítica favorável ao modelo de gestão adotado pelo setor privado como também ao sistema burocrático, trazendo à tona as ideias de descentralização e de flexibilização administrativa (ABRUCIO, 1997; PEREIRA, 1996; HYPOLITO, 2011).

Os problemas elencados levam as organizações e instituições burocráticas a serem afetadas e reestruturadas a partir de um novo modelo que passa a emergir no cenário mundial, a Nova Gestão Pública. Este modelo surge nos governos de Margareth Thatcher, na Inglaterra, e de Ronald Reagan, nos Estados Unidos. De acordo com Paula (2005, p. 2), “No caso do Reino Unido, tratava-se de responder ao avanço de outros países no mercado internacional. [...] nos Estados Unidos se desenvolvia o culto à excelência”. Esses dois fatores, o fortalecimento do mercado e o culto à excelência no setor público, foram determinantes na busca pela implantação do modelo gerencial. Já Abrucio (1997, p. 11) afirma que “Foi neste contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante, que o modelo gerencial se implantou no setor público”. Barroso (2005) confirma:

[...] a partir dos anos de 1980, através do tatcherismo e do regganismo, assistiu-se ao surgimento das chamadas “políticas neoliberais” (com a redução do papel do Estado e a criação de mercados, ou quase-mercados, nos sectores

tradicionalmente públicos - saúde, educação, transportes etc.). Estas “políticas neoliberais” afectaram directamente muitos outros países e foram adoptadas como referenciais para os programas de desenvolvimento conduzidos pelas grandes organizações internacionais (FMI, Banco Mundial, OCDE etc.) [...]. (BARROSO, 2005, p. 741)

Com a introdução das políticas neoliberais na Inglaterra e nos Estados Unidos, as grandes organizações internacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e a OCDE, passam a seguir determinantes gerenciais, o que leva os países em desenvolvimento a rever suas políticas e propostas, principalmente para a educação, frente a essa nova organização.

Diante do contexto internacional, a Nova Gestão Pública, no início dos anos 1990, começa a ser implantada no Brasil, como processo de descentralização gestor e, particularmente, das reformas educacionais desta época. A descentralização deu-se em três dimensões: a administrativa, a financeira e a pedagógica. A década de 1990 ficou conhecida como a década neoliberal em que tanto o Brasil quanto outros países subdesenvolvidos e principalmente na América Latina, sofreram avalanches de reformas neoliberais de Estado.

No âmbito dessas reformas, inclusive, às escolas passa a ser concedida suposta autonomia para elaborarem seus projetos pedagógicos, o que é justificado perante uma realidade tão diversa e desigual como a brasileira. Isso tudo oportunizou uma flexibilidade na gestão escolar, onde o dinheiro passa a chegar nas escolas, o projeto pedagógico pode ser definido, as diretrizes curriculares emergem de maneira interdisciplinar, onde espera-se que o coletivo escolar participe da vida da instituição. Quanto ao gestor, esse aparece como um grande líder, um negociador, um

orientador de uma política eficaz para a escola.

No Brasil, entre o estado burocrático e o gerencial, outro modelo implantado foi importante para o cenário público, principalmente para alavancar a perspectiva democrática, é a chamada gestão pública social que surge após a queda do regime militar, momento em que são realizados movimentos sociais em busca da democratização política e social do país. Segundo Paula (2005), a gestão social emerge com esses movimentos realizados contra a ditadura militar e seu principal objetivo era a participação social e a estruturação do Estado voltado para a dimensão sociopolítica. Já a Nova Gestão Pública, nasce a partir dos movimentos internacionais de consolidação do Estado Gerencialista com foco na eficiência administrativa do setor público. Ainda de acordo com as análises realizadas por Paula (2005) enquanto o gerencialismo apresenta limites conceituais e práticos em relação à centralização do processo decisório, a ênfase nas dimensões estruturais e a falta de propostas novas para a organização do aparelho do Estado, a gestão pública social busca a elaboração de um projeto que atenda aos interesses nacionais e incentive a participação social nas decisões do governo. Advogamos, neste trabalho, a favor de uma gestão social de cunho democrático e participativo. Entretanto, apesar de todos os movimentos realizados em busca da gestão social, a perspectiva gerencialista tem sido a bandeira levantada pelos Estados como Novo Modelo de Gestão Pública, que tem o gerencialismo como base e tece fortes críticas às organizações burocráticas.

Silva e carvalho (2014), apesar de também questionarem o viés gerencialista presente na Nova Gestão Pública (NGP) com foco na regulação/accountability, apontam para o uso das tecnologias no processo de planejamento, o que denominam de “governo eletrônico”, o que acaba potencializando

certo acompanhamento sistemático e imediato do planejamento educacional e de sua implementação.

Outra característica muito forte do gerencialismo e que não deve ser desprezada nos estudos sobre esse tema, é que este incentiva o processo de democratização e de descentralização, assim como também se encontra presente na gestão pública social de cunho democrático e participativo.

Como resultado desta nova vaga democrática - baseada em valores e movimentos sociais de cidadania activa e crítica, mas também sincrónicos com pressões contraditórias de redefinição do papel do estado, de tímida e ambígua descentralização administrativa, de expansão de lógicas de quase-mercado e retracção de direitos sociais, de crescente centralidade dos processos comparados de avaliação em larga escala (nacionais e internacionais) - as demandas por maior participação, transparência, prestação de contas e responsabilização (*accountability*), sobretudo no que diz respeito às instituições públicas estatais e também às organizações do chamado terceiro sector, vão ganhando consistência e maturidade [...]. (AFONSO, 2009, p. 58)

Nessa perspectiva, no gerencialismo a democratização é utilizada como forma de controle e avaliação de toda a sociedade na coisa pública e a descentralização é utilizada para minimizar as ações do Estado e ampliar as práticas privatistas. É o que afirma Abrucio (1997),

[...] nos últimos anos o modelo gerencial não tem sido somente utilizado como mecanismo para reduzir o papel do Estado. O *managerialism* se acoplou, dentro de um processo de defesa da modernização do setor público, a conceitos como busca contínua da qualidade, descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos

consumidores/cidadãos. (ABRUCIO, 1997, p. 12)

Para este autor, existem três tipos de correntes gerencialistas aplicadas ao governo: O *modelo gerencial puro* tem como objetivo a economia, eficiência e produtividade e o público-alvo são os contribuintes. O *Consumerism* tem como objetivo a efetividade e a qualidade e o público-alvo são os clientes e consumidores. O *Public Service Orientation* tem como objetivo a *accountability* e a equidade, e o público-alvo são os cidadãos (ABRUCIO, 1997). Para Lima (2013), a Nova Gestão Pública traduz-se em processos de *accountability* e de avaliação externa. Para Pinho e Sacramento (2009):

[...] *accountability* nasce com a assunção por uma pessoa da responsabilidade delegada por outra, da qual se exige a prestação de contas, sendo que a análise dessas contas pode levar à responsabilização. Representando-a, ainda que num esquema bem simples, temos: "A" delega responsabilidade para "B" → "B", ao assumir a responsabilidade, deve prestar contas de seus atos para "A" → "A" analisa os atos de "B" → feita tal análise, "A" premia ou castiga "B". (PINHO e SACRAMENTO, 2009, 1350, grifo do autor)

Ainda sobre os processos de *accountability*, Afonso (2009) apresenta três pilares estruturantes, são eles: avaliação, prestação de contas e responsabilização. O primeiro pilar, diz respeito aos juízos de valor que se fazem de um determinado fato ou realidade. O pilar da prestação de contas está voltado para a dimensão informativa e argumentativa, e a responsabilização está relacionada a imputação de responsabilidades, reconhecimento do mérito, atribuições de recompensas e outras formas de responsabilização. Esse mesmo

autor, com o intuito de aprofundar os estudos sobre esse tema, define o termo *accountability*, no campo da educação sob três desígnios: *formas parcelares de accountability* (apresenta algumas dimensões da prestação de contas), *modelo de accountability* (estrutura complexa, adaptável e dinâmica) e *sistema de accountability* (conjunto articulado de modelos e de formas parcelares de *accountability*). Ainda, de acordo com Afonso (2009), existe um boletim do Programa de Promoção da Reforma Educativa na América Latina e Caribe que traduz, de forma clara e objetiva, a maneira de materializar ou implementar um sistema desse porte:

Nesse mesmo boletim são também referidas quatro condições para implementar um sistema de *accountability*: definição de *normas-padrão* (ou padrões educacionais); utilização de processos diversificados de *informação* (sobretudo através dos resultados de avaliações externas); decisões sobre as *consequências* (prêmios ou sanções); e mecanismos para o exercício do poder ou da *autoridade*. (AFONSO, 2009, p. 64, grifo nosso)

Os estudos acima ajudam a compreender algumas das bases que fundamentaram o desenvolvimento do sistema de *accountability*, como é o caso do Brasil, que se encontra em construção por apresentar algumas das dimensões expostas acima. Os estados e municípios tendem a criar, cada um à sua maneira, padrões educacionais. Nesses padrões estão inclusos modelos avaliativos que muitas vezes tentam responder as exigências de um sistema de avaliação em larga escala, voltando suas atividades didáticas e pedagógicas para os índices globais, o que leva muitas instituições de ensino a trabalhar em cima de metas, visando aspectos do ponto de vista quantitativo e não do qualitativo.

Diante do alcance desses índices ou metas, o governo tem investido na política de premiação, o que estimula o individualismo e a competitividade entre escolas do mesmo sistema de ensino, federal, municipal ou estadual. O currículo, a avaliação e a gestão escolar são grandes pilares utilizados por esses modelos gerenciais para atender aos interesses mercadológicos e financeiros. Portanto, é importante questionarmos sobre o porquê que certos modelos políticos emergem? Por que hoje a gestão democrática social e participativa está desaparecendo das agendas dos governos e dando lugar à gestão por resultados?

O sistema de avaliação em larga escala remete ao conceito de cidadão-consumidor, incluindo aí a ideia de prestação de contas, o que introduz a minimização do papel do Estado frente as políticas sociais e responsabilização social pelo acompanhamento da qualidade do serviço escolar. Nesse sentido, a democracia aos poucos vai sendo corroída na agenda dos governos que, sutilmente cortam despesas em nome da eficiência e produtividade.

Sobre a gestão democrática da escola, Hypolito (2011) alerta que esse conceito, operado pelo modelo gerencialista,

[...] vai se perdendo em um emaranhado de possibilidades de um suposto trabalho coletivo. Tudo é considerado gestão democrática, conceito que pode assumir tantos significados quanto possíveis, mas na prática assume um sentido particular, baseado nos argumentos gerencialistas de qualidade, eficiência e bom desempenho. (HYPOLITO, 2011, p. 15)

A gestão democrática, nesses moldes, está ancorada em um ordenamento legal e político cada vez menos pautado na participação e colegialidade, e cada vez mais na liderança e unipessoalidade. A gestão democrática de vertente gerencial, transformou-se em uma gestão heterônoma para pouca ou nenhuma

democracia. Entretanto, não sobrevive sem os *mínimos democráticos*. Com esse direcionamento, o gerencialismo tem se revestido de características democráticas, descentralizantes e autônomas. Como vimos, a descentralização, no gerencialismo, é utilizada como meio de controle, não apenas pelo Estado, mas pela própria população, que passa a fiscalizar os serviços públicos ofertados. Segundo Abrucio (1997), a descentralização administrativa sempre foi um alvo do gerencialismo.

É importante notar que a descentralização era concebida a partir de uma definição clara dos objetivos de cada agência, os quais deveriam ser cumpridos sob a vigilância e controle do Poder Central. Desta forma, apesar da propaganda governamental favorável à descentralização, o que acontecia era uma desconcentração de poderes. [...] Dentro do contexto da cultura gerencial, era preciso criar mais gerentes, com habilidade e criatividade para encontrar novas soluções, sobretudo para aumentar a eficiência governamental. (ABRUCIO, 1997, p. 17)

Vê-se, nesse contexto, uma centralização política e estratégica e uma desconcentração que muitos tomam por descentralização, mas que se configura, a nosso ver, como certo engodo. Na sua maioria, a descentralização vista sob o viés do gerencialismo, refere-se a uma delegação de responsabilidades, noutros casos, a uma descentralização dos órgãos intermediários do poder central, remetendo para as escolas algumas *autonomias* de execução, alguma margem de manobra social, mas condicionada e fortemente estruturada.

2.1 O gerencialismo e a gestão democrática da escola

Na década de 1990, a gestão da escola e, em especial, o trabalho do gestor escolar

também passaram a ser objeto de debate entre os diferentes setores sociais. Maia (2008, p. 32) explica que nessa época, “[...] houve um novo direcionamento do país com a inclusão no mercado internacional e a globalização”. Esses fatores influenciaram as políticas educacionais de todos os países, principalmente as nações em desenvolvimento, dentre elas, o Brasil. Nessa direção, Azevedo, Coutinho e Oliveira (2013) explicam que,

Nos anos 1990, veremos, por um lado, a afirmação de uma perspectiva de gestão que rompeu com paradigmas anteriormente imperantes, ancorada na defesa da participação consciente dos sujeitos nas decisões atinentes aos sistemas de ensino e/ou às decisões escolares. É uma perspectiva vinculada à luta pelo estabelecimento da democracia social. (AZEVEDO, COUTINHO e OLIVEIRA, 2013, p. 48)

Contudo, os estudos e debates ocorridos neste período, embora não afinados com a mesma perspectiva teórica e política, convergem quanto à importância atribuída à gestão da escola como instrumento para a promoção da qualidade na educação. As reformas educacionais implementadas desde a década de 1990, em vários países pretenderam “modernizar” os sistemas educativos. O discurso reformista de modernização das escolas não colocava em questão apenas sua eficácia, mas questionava de fato os princípios e finalidades da educação, em especial o seu caráter público e democrático. Nesse contexto, a escola passa a ser o principal alvo das reformas educacionais na década de 1990 que, segundo Fonseca (2009), sinalizava para uma nova cultura, ancorada em três eixos: a descentralização, a cultura e a liderança escolar. Já Fernandes (2010) enfatiza que:

O discurso reformista [...] procura convencer docentes e comunidade escolar da necessidade das novas mudanças, utilizando, para isso, algumas bandeiras progressistas, tais como a democratização da gestão, a valorização da escola como lócus da formação docente, a importância do trabalho coletivo e da autonomia das escolas [...]. (FERNANDES, 2010, p. 79)

O discurso reformista emergia de uma necessidade de mudança no campo da escola e este era revestido de conceitos como democracia, descentralização, autonomia e flexibilização. Entretanto, todos esses conceitos passam a ser recrutados na perspectiva neoliberal e gerencialista voltada para um conjunto de metas de produtividade e de custo-benefício (BALL, 2005).

Atualmente a abordagem da gestão escolar, segundo Azevedo, Coutinho e Oliveira (2013) representa a:

[...] corrente neoliberal da educação, cuja ancoragem é a defesa apenas da democracia política, sem articulá-la ao entendimento dos direitos sociais por parte do Estado e sim como sendo tarefa a ser delegada às forças do livre mercado. Na verdade, trata-se do ressurgimento ou do revigoramento da abordagem tecnicista da educação e da gestão, reatualizada com as roupagens que os rumos da acumulação lhe impingiram. (AZEVEDO, COUTINHO e OLIVEIRA, 2013, p. 49)

Baseado no que os autores abordam, o discurso gerencialista tem sido aceito no meio educacional como uma estratégia eficaz para se alcançar a qualidade de forma eficiente. Esse tipo de discurso, conservador e neoliberal, apresenta-se como a “Nova Gestão Pública” (HYPOLITO, 2008), discutida anteriormente e presente nas políticas públicas de governo voltadas para a educação. Essas são tomadas por uma

racionalidade que enfatiza a gestão de qualidade, o gerencialismo e as bases do mercado, cujas características se revestem de um pensamento que também envolve a autonomia e a descentralização e, por isso, são aceitas pela sociedade como algo adequado ao momento que o mundo vive. O mesmo autor explicita que:

O modelo de gestão pública que está sendo gestado como legítimo e inquestionável se nos apresenta como algo sedutor, participativo (pelo menos na aparência) - quando propõe descentralização e autonomia escolar - descentralizado etc., mas o que muitos estudos mostram é que na verdade o que têm ocorrido são transferências de obrigações e responsabilidades, com a transformação deste modelo de gerencialismo como único possível. (HYPOLITO, 2008, p. 77)

Desta forma, a gestão democrática escolar no contexto mais recente da globalização e do neoliberalismo, sofre pressões do sistema mais amplo, o que pode limitar sua autonomia, dirigindo as práticas organizacionais das escolas para uma ação gerencialista.

No gerencialismo o que preocupa é que toda a organização e estruturação da educação, assim como as políticas que são elaboradas para este espaço, passam a atender apenas as necessidades reais e urgentes do sistema mercadológico e neoliberal. Assim, todas as questões voltadas para o trabalho docente, para a aprendizagem do educando e para o próprio currículo e avaliação, estarão focadas nas necessidades globais, presentes nas políticas elaboradas, principalmente, pelos órgãos nacionais e internacionais. O professor e toda a equipe gestora da escola passam a ser vistos como agentes técnicos, eficazes, que, ao seguirem as diretrizes estabelecidas no âmbito central, concorrem entre si para alcançar metas nos sistemas de

avaliação em larga escala. Como afirma Ball (2005), no gerencialismo, toda a complexidade humana passa a ser vista como números em uma tabela.

Já Lima (2013), aponta as principais dimensões das reformas gerencialistas da educação pública:

[...] centralização da formação das políticas educativas e dos processos de decisão sobre o currículo e a avaliação, [...]; a descentralização de certas competências, embora principalmente de caráter técnico e operacional e, por vezes, financeiro, [...]; menor relevância atribuída a processos de controlo democrático e de participação nos processos de tomada das decisões. (LIMA, 2013, p.67)

As demandas deixam de ser locais, para serem globais. A homogeneidade ganha força nos processos educativos das escolas, o público passa a ser privatizado e a produtividade e o lucro passam a ser objetivos educacionais. Assim, compreendemos que o gerencialismo apresenta características que se assemelham às das Teorias Clássicas da Administração dado seu caráter cientificista e tecnicista. Hypolito (2011) já alertava:

Nas escolas, os modelos gerencialistas vêm sendo introduzidos aos poucos e com diferentes roupagens. Os primeiros passos nessa direção podem ser caracterizados pelas iniciativas de introdução de uma administração escolar científica, que pode ser identificada desde os anos 40 e 50 evoluindo até que ficou conhecido como tecnicismo. (HYPOLITO, 2011, p. 7)

O tecnicismo, tão presente nas Teorias Clássicas da Administração científica e, conseqüentemente, na esfera educacional pública, desde a década de 1940, foi o alicerce

para a estruturação de um modelo centrado na eficiência, na eficácia e nos resultados.

Nos três contextos apresentados no tópico anterior, o modelo burocrático weberiano, o democrático e o gerencial, identificamos momentos de avanços e de retrocessos no que tange à gestão da escola. De um lado temos a democracia social, de cunho democrático, que vai se fortalecendo e contribuindo para a melhoria na qualidade do ensino nas escolas e, por outro, temos o gerencialismo e a perspectiva neoliberal onde a democracia é instituída a partir de mecanismos de poder visando à implantação de um sistema competitivo, mercadológico e de apropriação do bem público via acordos políticos e partidários, como enfatiza Silva (2003, p. 27): “O neoliberalismo é um exemplo de retrocesso, em que estão em risco os direitos duramente conquistados pelas classes populares”.

A nosso ver, a gestão de tipo burocrático/administrativo, democrático/social e gerencial se delinearão desde a década de 1930 aqui no Brasil, como formas das políticas educacionais afirmarem seu intuito de alcançar melhorias na educação. Entretanto, todos esses modelos de gestão não conseguiram alcançar um avanço significativo na qualidade da educação. A própria gestão democrática tem sido absorvida e incorporada no discurso gerencialista (HYPOLITO, 2008), com viés reprodutivista.

2.2 A organização da escola como reflexo das determinações administrativas e gerenciais

Para compreender a organização da escola a partir das determinações do novo gerencialismo, é importante realizar uma análise contextual da administração científica que foi determinante para o fortalecimento do sistema político atual e que fornece as bases de uma cultura

tradicionalista e centralizadora, o que facilita a absorção do modo de gestão gerencial.

Os estudos sobre a administração escolar sublinham a necessidade de reflexão sobre os desdobramentos que se deram no percurso acerca da concepção da administração empresarial, na qual surge a noção de administração escolar. A questão da administração escolar pautada nos paradigmas da Teoria da Administração Clássica foi muito forte no início da década de 1930, estendendo-se até o final da década de 1970. Sob este ângulo, a escola e a própria educação foi estabelecendo critérios e metas a serem alcançadas visando atender ao sistema capitalista e industrial que exigia mão de obra qualificada no exercício das funções laborais presentes no mundo do trabalho. Somente em meados de 1980 o termo gestão da educação passa a ser utilizado. Assim, nasce uma nova concepção de organização da educação, que será discutida neste texto mais adiante, fruto de lutas e protestos de educadores e sociedade civil organizada em favor da gestão social e democrática. Desta forma, as categorias administração e gestão são necessárias para se analisar a organização da escola, desde que pensadas em toda a sua composição e sentido, ou seja, incluindo questões referentes à concepção ideológica que escondem, função social e seus objetivos quanto à formação dos discentes para a vida em sociedade.

A palavra administração vem do latim *administratio* e tem o seu significado voltado para práticas de gerência e direção. Ao final do século XIX e início do século XX, um forte movimento se desencadeia em todo o mundo pautado nos ideários de Peter Drucker, considerado o principal responsável pela disseminação da *Administração Moderna*. As bandeiras levantadas na perspectiva da Ciência da Administração estavam fixadas no planejamento, organização, direção e controle dos trabalhos desenvolvidos nas empresas. A partir deste pensamento, o conceito de administração vem sofrendo

diversas nuances historicamente. Ainda, no início do século XX, a administração científica de Taylor (1982) passa a exercer forte influência nas formas de estruturação e organização do trabalho. De acordo com essa corrente teórica, os objetivos primordiais eram o aperfeiçoamento humano para desenvolver o trabalho nas organizações, de forma técnica e racional. Ainda segundo os princípios de administração científica elaborados por Taylor (1982), a ciência administrativa é a base para uma instituição e todos os seus princípios são aplicáveis em qualquer atividade social.

[...] a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. [...] os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas, [...] os mesmos princípios, com resultados iguais, podem ser aplicados em qualquer atividade social (TAYLOR, 1982, p. 28).

Sendo os princípios da administração científica aplicáveis a toda e qualquer atividade humana, a escola também passa a ser um espaço para sua materialização, através da formação e aperfeiçoamento de seu pessoal, da eficiência e produtividade, conceitos fundamentais na administração científica. O empirismo passa a dar espaço para os métodos científicos.

Segundo Johnson (1997, p. 5), “Taylor comparou o corpo humano a uma máquina e realizou estudos de tempo e movimento a fim de determinar o modo mais eficiente de utilizá-lo”. Neste modelo administrativo, prevalecia a eficiência, a produção em massa e em série e, principalmente, o controle das atividades exercidas pelos trabalhadores das grandes indústrias. Todos esses processos serviram de paradigmas para as práticas administrativas não só nas empresas, mas também nas escolas e no sistema educacional

como um todo. Azevedo, Coutinho e Oliveira (2013, p. 44) afirmam que:

Vamos encontrar as raízes históricas do conceito de administração da educação na vertente das Ciências da Administração, advindas dos pressupostos de Taylor e Fayol, concebida para a dinamização dos processos produtivos nas sociedades industriais e que foram, mais tarde, aprimorados pelo fordismo. Este mesmo modelo de organização da produção – hegemônico até os anos de 1970 – tentou se difundir para todos os setores das sociedades de mercado a partir da crença nas possibilidades de uma sociedade racional, planejada no seio do modo de produção capitalista.

Nesta direção, os processos administrativos nascem de uma necessidade global de preparar mão de obra qualificada para os novos modelos de produção existentes nas fábricas. Esse modo de organização industrial, fabril e mercantil, ganha espaço hegemônico até a década de 1970 pois, até esse período, o próprio conceito de administração vai ganhando diversos contornos, com sentidos polissêmicos.

Bobbio (2010) ajuda-nos a elucidar alguns aspectos em que a administração vai se delineando. Para ele, existem tipos de administração que se caracterizam por variantes que se reportam às atividades de governo e de empreendimentos voltados para a consecução dos objetivos públicos. O modelo administrativo soberano apresenta-se como centralizador destacando que:

O problema administrativo é resolvido na homogeneidade institucional e política entre governantes e pessoal administrativo, com base na natureza das tarefas a executar, no modesto volume de recursos, na preparação técnica específica e na limitada necessidade de

recorrer a estruturas burocráticas (BOBBIO, 2010, p. 12).

A administração empresarial, segundo Bobbio (2010, p. 13) nasce a partir da “[...] necessidade de submeter todo o funcionamento do aparelho estatal ao controle do Parlamento através da responsabilidade das instituições ministeriais”. Esse modelo traz características voltadas para os interesses das autoridades que controlam o estado, uma vez que instigam o poder de controle, o individualismo e a busca incessante pela competência do subordinado. Nos dois modelos apresentados, identificam-se problemas que, segundo Bobbio (2010, p. 15, grifo nosso), poderiam ser resolvidos:

[...] superando as **estruturas burocráticas**, na prefiguração de dois tipos distintos de administração: a administração política, inserida nas novas estruturas de Governo, e a administração social, correspondente às **estruturas de gestão**, expressão do autogoverno das coletividades territoriais e pessoais que agem no seio da comunidade nacional.

A estreita relação dos princípios da Administração Clássica e dos processos de escolarização passa a ter efeito no modo de fazer e pensar educação. No caso brasileiro, vimos que no período que antecede a década de 1930, a educação, sua estrutura e organização são fortemente influenciadas pelas técnicas tradicionais, positivistas e empíricas de ensino, pois o fazer científico e racionalizado é introduzido nas instituições educativas a partir de mecanismos metodológicos e teóricos paradigmáticos, que incitavam a educação a construir seus caminhos e metas. O positivismo e o racionalismo crítico serviram de suporte às instituições educativas para a construção dos seus meios e fins, que durante muito tempo,

imperou, nos contextos escolares e nas práticas tradicionais de ensino.

Na década de 1930, a partir das mudanças ocorridas no mundo do trabalho e do desenvolvimento da indústria e da tecnologia, o campo da educação se funda em domínios tecnicistas, burocráticos e centralizadores para o alcance de resultados imediatos e de preparação dos indivíduos para a vida laboral. Com o avanço na industrialização sob um contexto educacional pautado nos ideários progressistas e de forte influência do movimento da Escola Nova no Brasil, alguns estudiosos, a exemplo de Teixeira (1961), passam a conceituar e aderir à administração como meio para se ter uma educação de qualidade e de forte alcance das camadas populares às escolas, o que poderia contribuir para a diminuição dos índices de analfabetismo e geração de espaços oportunos para ingresso no mundo do trabalho. Sobre esse período, Drabach e Mousquer (2009, p. 260), apontam que:

[...] o contexto educacional acadêmico encontrava-se imerso nos ideais progressistas de educação, em contraposição à educação tradicional, a qual não mais favorecia os ideais de desenvolvimento do país naquele período, que se voltava para o avanço da industrialização. Tal cenário educacional, constitui-se em virtude, principalmente, da influência do movimento pedagógico da Nova Escola, especialmente, da corrente norte-americana protagonizada por John Dewey.

A partir deste contexto, muitos estudiosos e organizações educativas passam a desenvolver estudos e pesquisas sobre a administração da educação. A exemplo disso, Maia (2008) afirma que desde a década de 1960, no Brasil, o principal motivo que levou a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) a

pesquisar sobre a administração da educação e posteriormente, sobre a gestão da educação, decorre do fato de que a primeira categoria permaneceu no topo da burocracia escolar, apresentando-se como uma forma de legitimação de poder, e a segunda, os estudos apontam características importantes para o exercício de uma escola democrática, como a flexibilidade, a autonomia e a tomada de decisão coletiva.

Educadores que defendiam o escolanovismo também passam a discutir a administração da escola, a exemplo de Leão, Teixeira, Ribeiro e Lourenço Filho, citados por Libâneo (2007). Estes defendiam a Escola Nova, elaborando escritos que se calcavam nas teorias administrativas científicas, com o fim de resolver os problemas deixados pela pedagogia tradicionalista que imperava na educação.

O primeiro teórico, explica que a administração escolar compreende algumas operações que são descritas na Teoria Clássica de Fayol. O segundo autor citado por Libâneo (2007) faz comparações entre os processos administrativos na escola e na empresa. Para ele, a administração da escola deveria ter três grandes especialidades: o administrador da escola, o supervisor do ensino e o orientador dos alunos para ajudar os professores. Um ponto importante a ser destacado na perspectiva de Teixeira é que a responsabilidade pelo sucesso da educação passa a ser do professor e dos especialistas no ensino, e a natureza da administração escolar, passa a ser de caráter técnico, didático e cultural, a escola passa a ser identificada como uma empresa (MAIA, 2008). Já Ribeiro adentra na Teoria da Administração Científica e na Teoria Clássica, a partir de Fayol, para buscar subsídios à Teoria da Administração Escolar. Lourenço Filho fundamenta seus estudos da administração em March e Simon, nas Teorias Clássicas e Teorias Novas da Administração. Desta forma, as relações de poder vão se ampliando, não estando apenas

centralizadas na figura do diretor da escola, mas também de outros atores que estão incluídos no processo de ensino e aprendizagem. Nesse panorama, podemos destacar que a orientação teórica utilizada pelos autores citados se funda na Administração Clássica Científica e na Funcional-eficientista (LIBÂNEO, 2007).

Já nos anos 1980, a crítica à organização escolar vai sendo delineada a partir da administração da educação, agora ancorada no aspecto social. É o caso de Arroyo (1979), Félix (1984) e Paro (2015). Segundo Drabach e Mousquer (2009), a perspectiva administrativa desenvolvida na escola, ao invés de diminuir as desigualdades, estava aumentando-as e, com isso, a administração servia aos interesses do capitalismo.

Félix (1985) afirma que as teorias da administração empresarial aplicadas no âmbito da educação desviavam os problemas de suas razões sociais, econômicas e políticas, para soluções técnicas, obscurecendo a análise dos condicionantes da educação. Quanto a Paro (2000), sua crítica recai sobre a racionalidade capitalista, que transforma o trabalho, de sentido da existência humana, em exploração de vida, colocando-o a serviço de uma determinada classe social – a classe dominante dos meios de produção.

Diante do que foi apresentado, vimos que a administração se vinculou à educação no período de forte desenvolvimento industrial e do comércio. A discussão da questão social da educação no Brasil, ganha espaço a partir de 1980, com o processo de redemocratização do país. Justamente a crítica tecida sobre a influência da administração clássica na organização da escola, contribuiu para a disseminação de ideias democratizantes que reverberaram para a proposição de um novo paradigma de gestão. Os reflexos advindos da administração científica passam por uma hegemonia da racionalidade técnico instrumental e chegam às escolas como modelo ideal para aumentar sua qualidade e

eficiência nos serviços prestados. Esse modelo ideal, ganha forma na década de 1990, como vimos no tópico anterior, sob a égide gerencial, apresentado características e elementos hoje visíveis nas políticas de governo voltadas principalmente para a educação e que, segundo Lima (2013, p. 67), apresenta uma:

[...] cultura e o ethos de tipo empresarial; a defesa da privatização, seja em sentido pleno ou como modo de gestão a introduzir nas organizações públicas, designadamente através da criação de mercados internos no seu seio; o elogio da liderança individual e da respectiva visão e projeto, como expressão do direito de gerir, da livre iniciativa e do empreendedorismo na administração pública; a eficácia e a eficiência definidos segundo a racionalidade econômica; a livre escolha, em ambiente de mercado ou quase mercado competitivo, num quadro de referência que coloca o cliente e o consumidor no centro das opções consideradas racionais; a clareza da missão da organização e a definição objetiva e passível de mensuração dos seus objetivos, escrutináveis através de complexos e rigorosos processos de avaliação (LIMA, 2013, p. 67).

Dessa forma, percebe-se que a organização da escola, assim como sua gestão, ao mesmo tempo que passa a ser um reflexo das determinações de uma estrutura política mais ampla, gerencial, vem tentando firmar-se nos pressupostos sociais e democráticos.

3 Considerações finais

De acordo com a análise empreendida, observa-se que a gestão escolar, tanto na perspectiva macro, como micropolítica, tem relação com uma determinada cultura que vem sendo semeada desde os anos 1990 no Brasil, a gerencial, paralela e contraditoriamente às demandas sociais de democratização. A Nova Gestão Pública,

pautada no gerencialismo, visa objetivos financeiros e economicistas numa perspectiva privatista neoliberal, atendendo as necessidades imediatas do mercado. Na política atual de educação, a exigência é que a gestão tenha meios eficientes para alcançar os objetivos organizacionais. A “boa” gestão é aquela que busca a eficiência e a eficácia no alcance das metas educacionais, tendo reconhecimento público por meio do recebimento de prêmios e recursos. Ao final, a pesquisa constatou que a democratização da educação e da gestão, foi diluída na agenda política dos governos nos últimos anos e foi substituída pela modernização, sobrepondo ao *modus operandi* democrático, por uma elitização silenciosa. A gestão democrática da escola é vista agora como um artefato manejável pelas técnicas de gestão e não como resultado de uma construção coletiva, social-histórica cultural complexa.

Entretanto, é possível reinventar a escola, mesmo estando sob a égide de uma política gerencial. Esta dispõe de uma diversidade auto organizativa que envolve conflitos, interesses, dissenso e poder. A escola, neste caso, passa a ser considerada também como um espaço político, de politização e de tomada de decisão, feita por pessoas reais, que buscarão soluções aos seus problemas, *apesar* das diretrizes gestonárias.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, 10. Brasília, DF: Fundação ENAP, 1997.
- AFONSO, Almerindo Janela. Políticas avaliativas e *accountability* em educação – subsídios para um debate iberoamericano. **Sísifo – Revista de Ciências da Educação**, Lisboa, n. 9, maio/ago. 2009.
- ARAÚJO, Joaquim Filipe. Ferraz. Esteves de. A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade. **Seminário Internacional Luso-Galaico. “A Reforma da Administração Pública: apostos e casos de sucesso”**. Braga, 2004.
- ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.
- AZEVEDO, Janete Maria Lins de. *et all* O estado, a política educacional e a gestão da educação. In: BOTTLE, Alice Happ (Org.). **Política e gestão educacional em redes públicas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2013, p. 33-56.
- BALL, Stephen John. Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação. **Currículo sem Fronteira**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 99-116, jul./dez. 2001.
- _____. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, set/dez. 2005.
- BARROSO, João. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, Especial, p. 725-751, out. 2005.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 13. ed., 5. reimpr. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.
- CHAVES, Carolina Gomes; RIBEIRO, Adenilson Maramaldo. **Do estado burocrático ao gerencial: reforma e aplicação**. 2011. Disponível em: <<http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=4239>>. Acesso: 10 set. 2015.
- DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículos sem fronteiras**. V. 9, n. 2, p. 258 – 285, jul./dez. 2009.
- FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.
- FERNANDES, Maria José da Silva. As recentes reformas paulistas na visão dos professores. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 75-102, dez. 2010.
- FONSECA, Marília. O Banco Mundial e a gestão da educação brasileira. In: OLIVEIRA, Dalila (Org.).

Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

GRUENING, Gernod. Origin and theoretical basis of the New Public Management (NPM). International Public Management Network Conference in Salem/Oregon, 1998. Disponível em: <https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/4_1_Origin_and_Theoretical_Basis%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2015.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. Estado gerencial, reestruturação educativa e gestão da educação. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 63-78, jan./abr. 2008.

_____. Reorganização gerencialistas da escola e trabalho docente. Educação: teoria e prática, Rio Claro, SP, v. 21, n. 38, out./dez. 2011.

JOHNSON, Allan G. Dicionário de Sociologia: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos et. al. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. Coleção Docência em Formação. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Licínio Carlos. Diretor de escola pública: unipessoalidade e concentração de poder no quadro de uma relação subordinada. In: PERONI, Vera Maria Vidal (Org.). Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação. Brasília: Liber Livro, 2013.

MAIA, Graziela Zambão Abdian. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 31-50, jan./abr. 2008.

PARO, Vitor Henrique. Diretor escolar: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015. (Coleção questões da nossa época, 56).

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.

Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 45, n. 1, jan./mar., 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, n. 47, v. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

SILVA, Ilse Gomes. Democracia e participação na "reforma" do Estado. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA, Marcelo Soares e CARVALHO, Pereira da Lorena Sousa Faces do gerencialismo em educação no contexto da nova gestão pública. Revista Educação em Questão, Natal, v. 50, n. 36, p. 211-239, set./dez. 2014

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

TEIXEIRA, Anísio. Que é administração escolar? Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p.84-89.

WALLERSTEIN, Immanuel. A análise dos sistemas-mundo como movimento do saber. In: VIEIRA, P. A.; VIEIRA, R. LIMA; FILOMENO, F. A. (Org.). O Brasil e o capitalismo histórico: passado e presente na análise dos sistemas-mundo. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012, p. 17-28.

NOTA

Os (as) autores (as) foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.

Reverberations of the new public management in the organization and democratization of school management

ABSTRACT

The article presents research that aims to analyze a democratization of school management in the face of the paradigms triggered by the New Public Management. It is based on the current Brazilian context in which the main managerial, market and neoliberal factors are collected in public educational policies. The theoretical debate is based on categories such as New Public Management and Managerialism (ABRUCIO, 1997; BARROSO, 2005; HYPOLITO, 2011; AFONSO 2009; BALL, 2001, 2005) and school management (LIMA, 2013; AZEVEDO, COUTINHO and OLIVEIRA, 2013). The research qualitative nature bibliographic, features a descriptive and argumentative analysis. Among the results, if school management, both in macro and micropolitical perspectives, has been increasingly intensely reverberating the management model, the financial and economic objectives of a neoliberal nature, meet the immediate needs of the market and the social ideals of the democracy. Thus, it is expected to contribute to studies on school management in the current context of public policies of a managerial nature.

Keywords: Education. New Public Management. Democratic School Management.

Tecnología inmersiva en la educación formal: promoción del multiculturalismo indígena en el aula

RESUMEN

El artículo presenta investigaciones que tiene como objetivo analizar la democratización de la gestión escolar frente a los paradigmas desencadenados por la Nueva Gestión Pública. Se basa en el contexto brasileño actual en el que las contribuciones gerenciales, de mercado y neoliberales tienen sus raíces en las políticas educativas públicas. El debate teórico se basa en categorías como Nueva Gestión Pública y Gerencialismo (ABRUCIO, 1997; BARROSO, 2005; HIPOLITO, 2011; AFONSO 2009; BALL, 2001, 2005) y gestión escolar (LIMA, 2013; AZEVEDO, COUTINHO y OLIVEIRA, 2013). La investigación naturaleza cualitativa bibliográfica, cuenta con un análisis descriptivo y argumentativo. Entre los resultados, se observó que la gestión escolar, tanto desde una perspectiva macro como micropolítica, ha reverberado cada vez más en el modelo de gestión, cuyos objetivos financieros y económicos de naturaleza neoliberal satisfacen las necesidades inmediatas del mercado y se alejan de los ideales sociales de la democracia. Así, se espera contribuir a los estudios sobre gestión escolar en el contexto actual de políticas públicas de carácter gerencial.

Palabras clave: Educación. Nueva Gestión Pública. Gestión Escolar Democrática.