

# Os Caminhos e Descaminhos da Gestão Escolar: Um Olhar sobre Gestão Compartilhada na Educação Paranaense (1995-1998)

Armando Daros Jr.

Pedagogo. Docente da Faculdade União das Américas (Uniamérica), Foz do Iguaçu, Paraná.

*armando@uniamerica.br*

## Palavras-chave

Gestão compartilhada

Gestão escolar

Organismos internacionais

## Resumo:

Este artigo insere-se no tema da gestão escolar e pretende analisar o modelo de gestão compartilhada que fez parte do Plano de Ação da Secretaria de Estado da Educação do Paraná da gestão Jaime Lerner (1995-98). A gestão compartilhada tinha como objetivo alcançar um padrão de excelência em qualidade da educação por meio do envolvimento da comunidade, parcerias e alianças. Questiona-se se a gestão compartilhada garantiu a efetiva participação da comunidade no processo decisório da escola, pois esta era a premissa da gestão democrática, construída na década anterior pelos movimentos de apoio à educação pública e garantida legalmente, tanto pela Constituição quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O governo Jaime Lerner situou-se num momento histórico de transição entre a expansão dos movimentos reivindicatórios e processo de recomposição do capitalismo em nível global, baseado no neoliberalismo e pautado pela globalização, Estado mínimo e privatização. Os organismos internacionais, como OCDE, Unesco e Banco Mundial serviram como agentes intelectuais desse modelo, impingindo padrões mercadológicos e competitivos para a educação. O Banco Mundial firmou contratos com o Paraná para execução de projetos como o Programa Qualidade no Ensino Público do Paraná (PQE) que influenciou na implantação do modelo de gestão compartilhada. A pesquisa de natureza bibliográfica concluiu que a participação da comunidade serviu como mote do discurso oficial para o convencimento dos dirigentes escolares e professores para as reformas vindouras, as quais se mostraram mais interessadas em reduzir a participação financeira do Estado que com a democratização do espaço escolar.

Artigo recebido em: 10.03.2015.

Aprovado para publicação em: 06.05.2015.

## INTRODUÇÃO

Este artigo tem o objetivo de analisar o modelo de gestão escolar denominado “Gestão Compartilhada”, elaborado durante o primeiro mandato de Jaime Lerner (1995-1998) no governo do Estado do Paraná. O Plano de Ação da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (1995-98) orientou a implantação do modelo em todas as escolas públicas paranaenses por meio das ações e projeto educacionais em curso à época.

O referido Plano de Ação tinha como objetivo transformar as escolas em centros de excelência educacional por meio do envolvimento reforçado entre a escola e a comunidade e o gerenciamento com base na Gestão da Qualidade Total, modelo este nascido no âmbito da administração empresarial.

Um dos princípios defendidos pelo Plano de Ação 1995-1998 era a participação da comunidade na condução do processo educativo, privilegiando alianças e parcerias.

O discurso aparente do governo paranaense sugeria que Gestão Compartilhada consolidaria a participação da comunidade nas decisões da escola, ou seja, a continuidade do processo de redemocratização da

gestão escolar que se iniciara com o fim do Regime Militar e ganhara espaço jurídico com a promulgação da Constituição de 1998 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996.

No contexto econômico dos anos 90, porém, a economia mundial passou por um processo de reestruturação do capitalismo sob o modelo neoliberal que levou os países periféricos a uma política de reforma do aparelho estatal e, por conseqüência, das políticas educacionais pautadas pela desresponsabilização do Estado, privatização, e implementação de modelos gerenciais em busca da racionalidade e eficiência dos sistemas educacionais.

As políticas educacionais vigentes nos anos 90, tanto na esfera federal quanto nas esferas estaduais, foram destacadamente influenciadas pelos organismos internacionais que serviram como interlocutores dos interesses do capitalismo, na medida em que transformaram-se em agentes intelectuais e financiadores de projetos educacionais com base nas premissas do neoliberalismo.

Visto que o governo Lerner deu andamento a projetos financiados pelo Banco Mundial, um dos organismos internacionais de maior influência, conjectura-se até que ponto um governo com esse perfil político de fato comprometeu-se com a democratização da escola? Quais os interesses envolvidos na implantação desse modelo?

Nesse sentido, a pesquisa teve como enfoque o seguinte problema: o modelo de Gestão Compartilhada foi uma estratégia de desresponsabilização do Estado ou implementou um novo paradigma em termos de gestão democrática?

Como suporte ao objetivo principal já mencionado o artigo busca atender os objetivos específicos de diferenciar os conceitos de gestão e administração e analisar o contexto histórico e político da implantação da gestão compartilhada no Paraná.

Os estudos sobre a gestão escolar implicam na classificação de um elenco de termos que, embora tenham uso específico, muitas vezes são utilizados indistintamente.

Além dos questionamentos etimológicos, há que se analisar, numa perspectiva crítica, a articulação entre o campo político, econômico e educacional na definição daquilo que foi denominado como “gestão compartilhada”, justifica-se, pois, o esforço em comparar as gestões democrática e compartilhada.

O texto foi subdividido em três partes interrelacionadas: os conceitos e princípios da gestão escolar, o plano de fundo das reformas educativas dos anos 90 e por último, a análise do modelo de gestão compartilhada.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Como estratégia para a definição do quadro teórico de referência, foram definidas algumas questões norteadoras, quais sejam, a distinção entre gestão e administração, de gestão democrática, a política educacional do Paraná nos anos 90 e o modelo de gestão compartilhada do governo Lerner (1995-1998).

Para definir o conceito de gestão e administração serão utilizadas as obras de Libâneo (2001), Paro (2006), Ferreira e Souza (2009), e Arroyo (1979).

Para o estudo do princípio da gestão democrática serão utilizados Paro (2006) e Ferreira e Souza (2009).

No que tange ao aprofundamento sobre a política educacional implementada no Paraná, serão utilizadas as obras de Lenardão e Gonçalves e finalmente, no estudo do projeto da gestão compartilhada será utilizado Souza (2001) dentre outros elencados nas referências.

---

## UMA INTRODUÇÃO AO CONCEITO E PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR

Compreender o conceito de gestão escolar vai além da delimitação do campo de atuação nas instituições escolares, pois, além de seu perfil, há uma complexa relação de poder, intra e extra muros, e determinantes sociais, políticos e econômicos que lhe dão forma e conteúdo.

Numa análise sociológica da função da escola Enguita (1989) afirma que as instituições escolares têm um papel mais amplo, porém menos perceptível, de preparação e adequação do indivíduo à configuração das relações sociais de produção, portanto, além da aprendizagem dos símbolos e códigos, o aluno aprende a pensar, agir e a comportar-se de acordo com sua posição na sociedade. Desse modo a escola é determinada e determina os lugares sociais dos indivíduos.

Em paralelo a esse pensamento, pode-se situar a gestão escolar numa posição de destaque, pois é a partir dela que a escola vai adquirindo o perfil mais próximo ou mais ou menos alinhado aos interesses do capital. A escola, portanto, pode assumir integralmente seu lugar de adequação do indivíduo às necessidades do mercado de trabalho, bem como distanciar-se e ofertar uma educação que tenha como centralidade a emancipação humana.

Pode-se perceber tal distinção, por exemplo, na terminologia utilizada para designar as ações de gerenciamento de uma instituição escolar. A clássica denominação “administração escolar” remete às origens da administração científica de unidades de produção de bens materiais que se originam para implantar o uso racional de recursos para o atendimento de determinados objetivos ou fins.

No parecer de Paro (2006) não há uma relação absoluta entre administração empresarial e escolar, cada uma delas possui especificidades, pois, *grosso modo*, enquanto a primeira tem como objetivo a produção de bens materiais, a segunda produz bens imateriais, adicionando-se outras especificidades. Apesar desta distinção, o autor defende que ambas guardam ainda relação próxima por focar apenas o caráter técnico da ação administrativa, prescindindo das condicionantes econômicas e sociais das relações dentro da escola.

Tal qual a administração empresarial tem como objetivo último a eficácia em relação ao modo de produção capitalista, a administração escolar assim o faz, dentro de sua especificidade. Complementarmente ao pensamento de Paro, Arroyo (1979, p.42) afirma que “entre estes processos e atitudes está o sentido de autoridade, obediência, racionalidade e eficiência, familiaridade e aceitação de estruturas hierárquicas.”

O termo gestão escolar veio então para dar à equipe dirigente de uma instituição escolar atribuições inerentes a um processo de articulação entre o administrativo e o social.

A etimologia do termo remete ao latim *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar para si, executar, exercer e gerar. Souza citado por Ferreira e Souza (2009, p.10):

A gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não, através da qual as pessoas agem sobre ela pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre a dos demais sujeitos, ao ponto dos demais sujeitos agirem como eles pretendem.

A gestão escolar é baseada em ações de planejamento de objetivos, finalidades e metas educativas, incluindo a articulação entre os sujeitos envolvidos, ou seja, priorizando uma visão sistêmica por meio de ações integradoras, tanto educacionais como sociais.

Já Libâneo (2001) separa a gestão escolar em duas vertentes que se distinguem conforme sua relação com os interesses sociais e políticos. Na primeira vertente, que o autor chama de técnico-científica, há um enfoque sobre a dimensão burocrática da instituição escolar, centralizada no diretor e nos processos. Já na segunda vertente, a socio-crítica, prevalece a visão de que as decisões devem ser tomadas no coletivo, fazendo parte do processo educativo que tem como centro, o aluno.

A gestão democrática veio a reforçar a vertente socio-crítica a partir criação de processos de descentralização administrativa, financeira e pedagógica. Dentre essas ações, a aproximação com a comunidade, a formação continuada de professores, a decisão coletiva, a eleição para diretores, o fortalecimento das instâncias colegiadas são etapas constitutivas desse processo.

Numa gestão democrática, o diretor não deixa de estar à frente na condução da escola, porém, deve fazer parte de suas atribuições incentivar e reforçar os laços coletivos nos processos decisórios, tanto da comunidade externa quanto interna.

### **OS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DAS REFORMAS EDUCACIONAIS DOS ANOS 1990**

O fim de Regime Militar em 1985 fomentou as reivindicações com relação à retomada da democracia, não apenas no plano da consolidação dos processos de escolha dos representantes partidários, mas também na garantia dos direitos civis e sociais suprimidos durante o Regime.

O Regime Militar esgotou-se por motivos vários, sobretudo, pela conjuntura econômica mundial no final dos anos 80 que colocou o Brasil, assim como a maioria dos países da América Latina, num agudo processo recessivo, marcado pela inflação e o crescente endividamento externo que atinge a parcela mais pobre e menos amparada da população. Ademais, a restrição à liberdade e à garantia os direitos civis aumentara a insatisfação da população tornando insustentável sua continuidade.

No decorrer dos anos 80, várias propostas pedagógicas surgiram em oposição à pedagogia tecnicista, como a pedagogia histórico crítica de Dermeval Saviani, a pedagogia crítico-social dos conteúdos de José Carlos Libâneo, a pedagogia libertadora e Paulo Freire, dentre várias outras, incluídas no conjunto de tendências pedagógicas cujo enfoque estava em dar à educação o caráter crítico às assimetrias educacionais e sociais da sociedade capitalista e o potencial emancipatório na formação do ser humano.

Outro significativo avanço no processo de redemocratização do país foi a promulgação da nova Constituição Federal em 1988. Chamada de “Constituição cidadã”, no campo educacional, garantiu o pluralismo de idéias, igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais, bem como a valorização dos profissionais da educação escolar (BRASIL, art. 206).

Com relação à gestão, o destaque da nova Constituição foi a postulação da *gestão democrática* como princípio educativo para o ensino (BRASIL, art. 206) e, apesar de ser concisa (não define adequadamente o conceito da gestão democrática, nem estabelece as bases para implantação, ou mesmo define a responsabilidade legal pela sua consolidação), reafirma a importância dada pelo Estado com a democratização das relações gerenciais das instituições escolares.

Em 1989, motivados muito mais pela preocupação com a estabilização do modelo econômico capitalista que pela população atingida pela crise social, economistas, técnicos e políticos norte americanos, juntamente com representantes de alguns países latino americanos, reuniram-se em Washington com o objetivo de traçar

uma estratégia de retomada da capacidade de pagamento da dívida externa e também do crescimento econômico dos países incapacitados de pagarem suas dívidas externas, o que poderia colocar em desequilíbrio a ordem econômica mundial. Este encontro, denominado Consenso de Washington foi o marco simbólico das reformas na América Latina, cujas metas principais foram:

disciplina fiscal, reordenamento nas prioridades dos gastos públicos, reforma tributária, liberalização do setor financeiro, manutenção de taxas de juros competitivos, liberalização comercial, atração de investimentos diretos estrangeiros, privatização das empresas estatais, desregulamentação da economia e proteção dos direitos autorais (SILVA, 2002, p. 26).

O novo padrão que o modo de produção capitalista veio a adotar de modo a recompor e estabilizar a economia em nível global foi denominado neoliberalismo e veio a ser adotado na maioria dos países periféricos.

Em nível local, o Brasil incluiu-se no conjunto de países a realizar reformas no plano econômico com a execução de privatizações, precarização da participação do Estado, desregulamentação do mercado, bem como nas políticas públicas e educacionais, na ressignificação de um conjunto de conceitos que lhe deram sustentação, tais como participação, equidade, cidadania, voluntariado já que o governo federal

Adotou o pensamento pedagógico empresarial e as diretrizes dos organismos e das agências internacionais e regionais, predominantemente a serviço desse pensamento como diretriz e concepção educacional do Estado. Trata-se de uma perspectiva pedagógica individualista, dualista e fragmentária coerente com o ideário da desregulamentação, flexibilização e privatização e com o desmonte dos direitos sociais ordenados por uma perspectiva de compromisso social coletivo (FRIGOTTO e CIAVATTA, 2003, p. 108).

A necessidade de se estabelecer estratégias para manter os países pobres pagando suas dívidas externas, a preparação dessas áreas para o mercado globalizado, trouxe para a educação o papel de barreira de contenção de crises sociais agudas (TOMMASI et al, 2009) incidiram diretamente na concepção de educação a ser implantada pela escola; um paradigma para sobrevivência em um mundo em crise, a aceitação de culturas externas e o exercício do consenso (DELORS apud SHIROMA, 2004).

A partir dos anos 90, o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (conhecido como Banco Mundial), Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), Fundo Monetário Internacional (FMI), dentre outros, patrocinaram uma série de encontros e documentos com o objetivo de definir metas a serem atingidas pelas políticas educacionais dos países signatários. Dentre esses encontros, o de maior expressão é a Conferência Mundial de Educação para Todos (1990) realizada em Jomtien, Tailândia, pois definiu a prioridade para a educação básica, a erradicação do analfabetismo, e educação de jovens e adultos como necessárias para redução da crise social e econômica dos países periféricos, portanto, as reformas educativas passam a fazer parte da entrada do Brasil na lógica do mercado globalizado.

Tais determinações são materializadas em nível federal na elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos (1993) e posteriormente, na redação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96). Nesta última, a gestão democrática (BRASIL, 1996, Art. 3, VIII) é colocada como um princípio básico para o desenvolvimento do ensino, repetindo integralmente o texto da Constituição de 1988.

Conforme preconizado na Conferência Mundial de Educação para Todos (1990) e no relatório Jacques Delors que inspirarão o Plano Decenal de Educação para Todos (1993) na gestão Itamar Franco (1992-94).

No plano da gestão escolar, o modelo incentivado foi o da Qualidade Total (GQT), com a firmação de parcerias com o público não estatal e privado que

Apresenta a necessidade de um novo modelo de gestão educacional, com base na formação de parcerias, cooperação dos membros da comunidade escolar na execução de tarefas, capacitação e aperfeiçoamento dos professores e diretores, controle através de um sistema de avaliação (VIEIRA & FREITAS, 2003, p. 85).

Os organismos internacionais, sobretudo o Banco Mundial, mantiveram convênios e financiamento de projetos, não apenas com a esfera federal, mas também com estados e municípios.

### **O MODELO DE GESTÃO COMPARTILHADA IMPLANTADO NO PARANÁ NOS ANOS 1990**

O Paraná, nesse contexto, tornou-se um modelo exitoso em termos de eficiência na execução dos projetos financiados pelo Banco Mundial, discurso proferido pela própria instituição em vários de seus documentos, e teve como destaque os projetos financiados nos anos 90, dentro da mesma lógica de reforma do aparelho que fora implantado em nível federal.

Dentre os projetos financiados, o de maior destaque foi o Projeto Qualidade do Ensino Público do Paraná (PQE), assinado por Roberto Requião no final em seu mandato (1995) e posto em execução na gestão Jaime Lerner (1995-98).

Além de evidenciar a relação próxima entre o governo paranaense e o Banco Mundial o PQE “emprestou” seus princípios norteadores para a formulação os objetivos do Plano de Ação 1995-98, tal qual defende Gonçalves (2010, p.119):

A busca de universalização do Ensino Fundamental com qualidade, prescrita no PQE, vai estar presente no “Plano de Ação 1995-1998”, do governo Lerner. Assim, na primeira gestão de seu governo, quando apresentou o “Plano de Ação 1995-1998” da Secretaria de Estado do Paraná, o então Secretário de Estado da Educação, Ramiro Wahrhaftig, ressaltava que a partir da gestão compartilhada seria possível a promoção da excelência da educação. A gestão compartilhada deveria ser um compromisso coletivo, cujos resultados contribuiriam para elevar a competência da população paranaense e o alcance da cidadania.

O Plano de Ação 1995-98 era o documento base para as políticas educacionais implantadas pelo governo Jaime Lerner em seu primeiro mandato e, ao tratar da chamada Gestão Compartilhada afirma que:

Essa gestão orienta-se pela valorização da escola e de seus professores, de modo que assumam, no seu contexto, um trabalho dinâmico e eficaz que possibilite cada vez mais, a permanência do aluno com êxito no sistema, marcado também, por um sentido amplo de trabalho colegiado, envolvendo a comunidade externa à escola (PARANÁ, 1995, p. 5).

É no Plano de Ação que fica claro a adoção do termo Gestão Compartilhada o qual se programou com base na Gestão da Qualidade Total, metodologia retirada do setor produtivo, que engloba o conceito de atenção aos processos e sua eficiência e eficácia, na qual o aluno é considerado um cliente e a educação ofertada é uma mercadoria. Segundo Souza (2001, p.46):

O conceito da qualidade total foi transposto do setor empresarial para o setor educacional, com os mesmos princípios, significados e terminologia utilizada nos textos destinados

---

especificamente ao setor produtivo. Esse fator aponta um movimento de transposição linear da lógica empresarial para o setor público.

Segundo a mesma autora (Souza, 2001) o termo “gestão compartilhada” aparece no referido documento do Paraná, em substituição de termos anteriormente utilizados dentro da literatura educacional e jurídica.

Tal distinção não se dá apenas por mero exercício semântico, mas delimitou uma estratégia de políticas educacionais baseadas na já mencionada Gestão da Qualidade Total como Nunes citada por Souza (2001, p.85) destacou:

Falar em compartilhar a gestão, no sentido de repartir, participar, ou tomar parte em, é substancialmente diferente da democratização da gestão como forma de controle da autoridade e dos poderes de decisão e execução. No primeiro sentido, supõe-se alguém como proprietário da gestão (o governo ou o diretor, dependendo da instância) que magnanimamente reparte aquilo que é seu (uma vez que só se partilha aquilo que se tem). No segundo caso, trata-se de controlar a quem dirige, entendendo-se que aquele que ocupa um cargo de direção o faz a serviço dos que elegeram (ao menos nos regimes democráticos); é, portanto, um movimento da periferia para o centro, de baixo para cima, ao contrário da gestão compartilhada, que é outorgada de cima para baixo.

Pelo discurso manifestado no Plano de Ação em torno de uma nova proposta de gestão, distinta daqueles modelos até então defendidos pelo movimento de redemocratização da educação como gestão democrática ou ainda gestão participativa, ou qualquer outro termo que caracterizasse a participação mais efetiva da comunidade nos rumos da escola, foi necessário um amplo planejamento em torno da garantia de um consenso favorável à implantação do projeto de governo.

A estratégia de convencimento sobre os benefícios da gestão compartilhada para a educação teve de centralizar esforços, sobretudo, naqueles diretamente envolvidos na operacionalização do projeto, ou seja, os professores e, principalmente, os gestores das escolas públicas, muitos deles ainda envolvidos com o movimento de conscientização em prol da democratização do espaço escolar público.

Para tanto, o Estado lançou mão de um pacote de publicações e eventos formativos os quais tinham como elemento motivador a vantagem em implantar uma gestão com base no modelo empresarial. Neste pacote destacam-se a revista *Gestão em Rede*, o *Jornal das APMs*<sup>1</sup>, o *Jornal Direção*, bem como os *Seminários sobre Gestão Escolar* em 1996, 1997 e 1998.

Apesar das publicações terem como foco um público específico, todas têm em comum um padrão utilizado pelos organismos internacionais, realçando exemplos considerados exitosos em boxes separados do texto corrente e “tanto são considerados exemplos de experiências de sucesso, que o nome de tais quadros são; ‘Casos de sucesso’, no jornal *Direção* e *Jornal das APMs* e “Quem faz gestão”, na revista *Gestão em rede*” (SOUZA, 2001, p.89).

Em particular, o *Jornal das APMs* realçou a necessidade da participação da comunidade da escola, mas com um outro enfoque: a comunidade deveria esforçar-se em suprir com apoio material aquilo que o poder público não é capaz de cumprir. Tal expressão difere do princípio da gestão democrática na qual a participação amplia-se para todas as esferas da instituição escolar.

As APMs, a propósito, receberam um tratamento diferente daquele dado ao Conselho Escolar, órgão máximo da escola, pois não contava com o aporte financeiro que a APM comportava, portanto, valorizar a participação via APM era o mesmo priorizar o aporte financeiro que o Estado não consegue garantir.

Já nos seminários, se, no primeiro deles, o enfoque foi dado aos aspectos organizacionais e legais das instâncias colegiadas, com centralidade na APM, conforme Souza (2001), os demais foram marcados pela ênfase na implantação da Qualidade Total.

A estratégia de disseminação de informações, dados e discursos foi planejada com o objetivo de conseguir a afiliação ao processo de reformas gerenciais, não apenas da equipe dirigente, mas dos professores, funcionários e comunidade. Deste último grupo esperava-se que, além do consentimento com relação às reformas, houvesse uma significativa participação voluntária nas despesas da escola, como forma de aliviar o Estado de suas obrigações legais.

## **METODOLOGIA**

O artigo foi desenvolvido com base no método materialista histórico pressupondo-se que, a realidade humana, ampla e complexa embora leve em consideração, em última instância, os aspectos econômicos, não abre mão de outorgar a ela significados essenciais como a religião, a ciência, a política, etc. “O pesquisador é importante à medida que não esquece esta visão ampla e complexa do real social” (TRIVIÑOS, 1987, p. 128).

Quanto ao tipo de pesquisa, foi adotada a definição de Gil (1999) que define a pesquisa bibliográfica, documental ou pesquisa experimental, conforme seu perfil.

Enquadrando-se dentro desses parâmetros, o artigo é composto por uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir de material já elaborado, e pesquisa documental, porque parte de fontes primárias, nesse caso o Plano de Ação 1995-1998.

## **RESULTADOS**

A partir da breve análise aqui apresentada, percebe-se que o contexto de reformas a partir de uma matriz neoliberal tinha na sua essência um caráter privatizante e de diminuição da participação do Estado como provedor, embora fosse mantido o papel de regulador do sistema.

As estratégias executadas pela gestão Lerner foram influenciadas e apoiadas pelos organismos internacionais, financeira e conceitualmente. Como exemplo, o Banco Mundial colocou em destaque as ações do governo paranaense e o considerou um modelo exitoso a ser seguido. Segundo Gonçalves (2010, p. 11):

O significado e a operacionalização desta ênfase na gestão escolar, e melhor dizendo, a materialização das categorias descentralização, participação e autonomia em sua acepção liberal, é bem ilustrada pela proposta de gestão compartilhada implementada no Estado do Paraná, na década de 1990, de modo particular a partir de 1995 quando se inicia a primeira gestão do governo Jaime Lerner (1995-2002). Esta proposta é implementada a partir das orientações financeiras, técnicas, políticas e pedagógicas do Banco Mundial, sob o pretexto de que os países periféricos seriam ineficientes para administrar suas políticas públicas

A presença do Banco Mundial na educação brasileira e paranaense é justificada pela mediação que esse organismo de amplitude mundial fez para adequação dos países periféricos à reestruturação do modo de produção capitalista em aceleração nos anos 90, pois a educação é vista como vetor do retorno da capacidade de crescimento econômico.

A gestão compartilhada mostrou-se uma estratégia de passagem de parte das obrigações legais do Estado para com a escola para as mãos dos pais e responsáveis e um modelo de gerenciamento que acirrava a competição das escolas visto o incentivo moral recebido por meio dos instrumentos de comunicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das atribuições do gestor escolar é desenvolver estratégias de promoção da gestão democrática em sua instituição escolar.

Além do princípio jurídico, tal modelo é uma reivindicação postulado pelos movimentos organizados desde o fim do Regime Militar e foi irradiando-se até alcançar parcelas significativas da sociedade civil.

No Estado do Paraná, todavia, uma versão foi apresentada pela gestão Jaime Lerner nos anos 90. O modelo denominado gestão compartilhada, ao menos no plano do discurso oficial, comprometia-se com a descentralização, eficiência, democratização e participação.

Tal discurso, entretanto, deve ser analisado a partir de relações mais amplas entre as esferas educacional, política e econômica.

O profissional da educação escolar deve estar consciente das complexas relações que envolvem a gestão de uma instituição escolar, atentando para cuidado na análise da política educacional oficial, muitas vezes explicitada em um discurso democrático, mas omitindo suas reais intenções como afirma Lenardão, Hidalgo e Manhães (2004, p.10): “Como alertamos há pouco, uma das maiores dificuldades encontradas para levar adiante a análise crítica do modelo de gestão escolar do 'período lernista' está no uso e abuso de termos e seus respectivos conceitos considerados como tendo *per se* valores positivos universais.”

Atualmente é possível distinguir a gestão compartilhada da gestão democrática:

Há distinção nesse sentido entre gestão compartilhada e gestão democrática: “compartilhar no sentido de repartir, participar ou tomar parte em”, neste sentido supõe-se alguém como proprietário da gestão (o governo ou o diretor) que magnanimamente reparte aquilo que é seu (uma vez que só se reparte aquilo que se tem): no segundo caso “controlar a quem dirige, entendendo que aquele que ocupa um cargo de direção só o faz a serviço dos que o elegeram” (ao menos nos regimes democráticos) é, portanto um movimento de periferia para o centro, de baixo para cima, ao contrário de gestão compartilhada que é outorgada de cima para baixo (NUNES citado por PARAHYBA e PINZAN, 1997, p. 5).

Apesar de a análise crítica ter permitido desvelar as manobras em torno de um modelo essencialmente distinto da democratização das relações e do espaço escolar, esse movimento se deu a partir da conscientização de um número expressivo de pesquisadores que não se conformou com a aparência fenomênica e buscou articular os interesses concretos por trás das políticas educacionais oficiais.

Espera-se que essa breve análise sirva como incentivo às análises posteriores dentro desse campo tão complexo e essencial à Educação.

## NOTAS

1. Associação de Pais e Mestres.

## REFERÊNCIAS

- ARROYO, Miguel. **Administração da educação, poder e participação**. Educação e Sociedade, São Paulo, n. 2, p.36-45, jan:1979.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-norma-pl.html>>. Acesso em 01.02.2016.
- \_\_\_\_\_. Lei de diretrizes e bases da educação nacional n. 9.394 de 1996. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-norma-actualizada-pl.html>>. Acesso em: 01.02.2015
- ENGUIITA, Mariano Fernandez. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Traduzido por Tomaz Tadeu da Silva. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- FERREIRA, Juara Arthury de Almeida; SOUZA, Angelo. **Gestão escolar: desafios e possibilidades**. Curitiba: SEED-Paraná, 2009.
- FRIGOTTO, Gaudêncio.; CIAVATTA, Maria. **Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 24 n. 82, p. 93 – 130, abr. 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo; Atlas, 1999.
- GONÇALVES, Ademir Nunes. **Uma análise das políticas educacionais do Paraná nas décadas de 1980 e 1990**. São Carlos: UFSCar, 2010. 141 f. Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.
- LENARDÃO, Edmilson Lenardão, HIDALGO, Ângela Maria Hidalgo; MANHÃES, Alessandra Maria de Almeida; SANTOS, Cláudia Regina Alves dos. **A gestão escolar no Paraná durante o governo Jaime Lerner (1995-2002)**. Disponível em: <[http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2004/Painel/Painel/06\\_52\\_59\\_A\\_GESTAO\\_ESCOLAR\\_NO\\_PARANA\\_DURA\\_NTE\\_O\\_GOVERNO\\_JAIME\\_LERNER\\_\(1.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2004/Painel/Painel/06_52_59_A_GESTAO_ESCOLAR_NO_PARANA_DURA_NTE_O_GOVERNO_JAIME_LERNER_(1.pdf)>. Acesso em 01/0/2016.
- LIBÂNIO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- PARAHYBA, Jane Aparecida; PINZAN, Leni Terezinha Marcelo. **Reflexão sobre a gestão compartilhada no estado do Paraná**. Disponível em: <<http://cac-php.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario1/trabalhos/Educacao/eixo4/109janeaparecida%20.pdf>>. Acesso em: 01/03/2016.
- PARANÁ/SEED. **Plano de Ação da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (1995- 1998)**. Curitiba, 1995.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- SILVA, Maria. Abádia. da. **Intervenção e consentimento: a política educacional do Banco Mundial**. Campinas: Autores Associados. São Paulo: FAPESP, 2002.
- SHIROMA, Eneida Oto. **Política educacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- SOUZA, Silvana Aparecida de. **Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?** São Paulo: Xamã, 2001.
- TOMMASI, Livia de; WARDE, Mirian Jorge; HADDAD, Sérgio. **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA, Sofia Lerche; FREITAS, Isabel Maria Sabino de. **Política educacional no Brasil: introdução histórica**. Brasília: Plano, 2003.

