**GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA: um estudo de suas diretrizes**

**Maria Edna Alves Bezerra Lopes ¹**

**Verônica Novaes ²**

**Viviane Gomes de Castro ³**

RESUMO: Procuro responder neste artigo à pergunta: o que vem sendo delineado e discutido no tocante à gestão escolar na política e na produção educacionais recentes? Meu objetivo é identificar elementos que compõem o quadro de referências político-administrativas, jurídico-legais, conceituais e analíticas para as iniciativas destinadas a modificar práticas de gestão escolares. Para isso, foi levantado dados em fontes documentais oficiais e em fontes bibliográficas. O estudo permitiu constatar que as diretrizes estatais para a gestão educacional condicionam a gestão da escola pública, porém não tem potencial de restringir as possibilidades de interpretações e criatividade no âmbito da escola. Permitiu constatar, também, que a produção educacional recente sobre o tema diferencia a concepção de gestão democrática da gestão gerencial, oferecendo elementos úteis para a formação de preferências e as escolhas escolares.

Palavras Chaves: Educação Pública, Política Educacional, Gestão Educacional

  1-Graduada em Pedagogia pela UFGD e Servidora Púbica Municipal da cidade de Rio Brilhante-MS

2-Professora de Recursos Humanos e Markenting

3-Diretora do C. E. M. Criança Esperança V

1. **INTRODUÇÃO**

A democratização da gestão educacional no Brasil faz parte nas ultimas décadas de preocupações de professores, coordenadores, diretores e todos os interessados e comprometidos com a educação, pois vem indicando a necessidade de um olhar crítico para as práticas cotidianas, na esperança de que elas possam funcionar como elementos que promovam ações mais concretas, com escolas voltadas para a qualidade e a participação e interesse de toda a comunidade escolar (NASCIMENTO, 2001).

A LDB – 9394/96, com relação a Gestão Democrática traz a várias determinações, a começar pelo seu artigo 3º que estabelece que: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VII – Gestão Democrática do ensino público na forma dessa lei e da Legislação dos sistemas de ensino”. Nota-se que esse princípio repete a fórmula da constituição federal em seu Art. 206, isto é, exclui a extensão da gestão democrática ao ensino privado como se não precisasse também de uma gestão democrática (Brasil,1996).

Há uma grande diferença entre democratizar a gestão e compartilhar a gestão, essa última idéia defendida pelas políticas de governo, no sentido de envolver as pessoas a buscar aliados de boa vontade que se responsabilizam pelos problemas da escola, tanto pra sua superação física, como para as atividades de complementação educacional. Tem-se como exemplo os “Amigos da escola”, que claramente retira do Estado o seu dever e obrigação constitucional, que é o de oferecer uma educação de qualidade e gratuita. (MELO, 2006)

Segundo Lück et. al.(2008), a gestão participativa/democrática é fundamental para o êxito da qualidade do ensino, garantir que a escola e, seu currículo seja real e atual, seus professores sejam verdadeiros profissionais enganjados como um todo no processo educacional.

De acordo com Bruno (1997) é necessário que haja dentro das escolas formas consensuais de tomada de decisões, implicando dessa forma na participação efetivava dos sujeitos envolvidos (família-escola-comunidade).

Para Castiglia (2008) e Pinto (2007) liderança é a capacidade de uma pessoa influenciar a outra ou um grupo para a execução de objetivos e metas pré definidas onde tem a finalidade de dar um senso de direção aos propósitos mediante a uma liderança eficaz. Para os autores, o líder eficaz tem que conduzir uma equipe ou pessoas com todas as suas adversidades a fim de alcançar os objetivos propostos.

“As escolas bem dirigidas, conforme evidenciado pelo desempenho dos alunos e pela percepção clara dos professores sobre seu trabalho, exibem uma cultura de reforço mútuo [...]”(Lück et. al. 2008, p. 29) e isso deixa bem claro que é a gestão democrática conduz a uma interação entre todos os funcionários de uma instituição pedagógica.

“A convivência entre gestores e seus liderados é complexo e recíproco [...] profissionais bem liderados [...] manterão um alto padrão de desempenho.” (Lück et. al., 2008, p.40). E para MELO (2006), a gestão democrática traz para o aluno um bom aproveitamento e diminui a evasão escolar, os pais se comprometem com o processo ensino/aprendizagem.

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho possibilitou o levantamento de dados em fontes documentais oficiais e em fontes bibliográficas, utilizando, no primeiro caso, a técnica de análise documental e, no segundo caso, técnicas e ferramentas da leitura analítica crítica.

Os documentos oficiais utilizados como fontes foram: a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a Emenda Constitucional nº. 14, de 1996 (BRASIL, 1999), a Lei nº. 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 2006a), a Lei nº. 10.172/01 (BRASIL, 2006b) e o texto “Indicadores de qualidade na educação” (BRASIL, 2006c).

Entre as fontes bibliográficas utilizadas estão autores brasileiros que têm abordado o tema, tais como: Azevedo (2002), Colares (2000), Cunha (2001), Cury (2000 e 2002), Freitas (1997), Lyra (2003), Martelli (1999), Rios (1992), Witmann e Gracindo (2001) e Andrade (2006).

A busca de resposta para o problema formulado tem relevância teórica e pratica, ainda que não dispense aprofundamento o que poderá ser realizado no futuro.

1.1 GESTÃO ESCOLAR NA POLÍTICA EDUCACIONAL

Inicio relembrando que a gestão escolar e a gestão educacional mereceram crescente atenção no contexto da redemocratização do País, tendo sido estímulos para isso as diversas experiências alternativas de gestão conduzidas por administrações municipais e estaduais progressistas nos anos 1980 e início dos 1990 e, também, os debates e lutas havidas no processo de formulação da Carta Constitucional de 1988 (CUNHA, 2001).

Nesse contexto, distintas posições foram firmadas: de um lado, a que fazia a defesa da sua democratização e, de outro lado, a que postulava a urgência da sua modernização.

Os embates entre essas posições acirraram-se nos oito anos de elaboração da nova lei de diretrizes e bases da educação nacional (Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, doravante denominada LDB/96).

Paralelamente, a administração pública da União postulou uma política de reordenação da gestão educacional, que foi se explicitando no bojo das políticas governamentais de cunho neoliberais implementadas após 1994 (FREITAS, 1997).

Por outro lado, desde meados dos anos 1980, foram sendo institucionalizados, nos sistemas de ensino subnacionais, mecanismos de democratização da gestão escolar, geralmente referidos no ideário de um projeto de sociedade de distinta natureza.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a gestão democrática da educação como um dos princípios do ensino em estabelecimentos públicos. E,conforme observou Cury (2000, p. 49-50), essa Carta apontou para a substituição de “[...] um modelo hierárquico e dualista em que a União era superior aos Estados e esses superiores aos Municípios [...] para [...] um modelo de colaboração recíproca, descentralizado e com repartição de competências”. A Emenda Constitucional nº. 14, de 1996 estabeleceu mais nitidamente as peculiaridades desse modelo.

Assim, as disposições da LDB de 1996 para a gestão educacional e a gestão escolar expressaram a solução encontrada, pelas forças prevalecentes no âmbito do Estado, para as disputas mantidas desde 1988 em torno da matéria.

Essa Lei reafirma o princípio constitucional relativo à gestão democrática do ensino, mas, por outro lado, introduz também mecanismos propiciadores da sua modernização.

Em seu artigo 3º. a LDB/96 estabelece que o ensino deva ser ministrado segundo alguns princípios, sendo um deles o da gestão democrática nos estabelecimentos públicos. Esse princípio ilumina e dirige o que a Lei dispõe a seguir.

Ele autoriza que se interpretem as determinações do art. 12, que tratam das incumbências dos estabelecimentos de ensino, da perspectiva do compromisso com a democratização da gestão, destacando-se aqui os compromissos mencionados nos incisos I, VI e VII, a saber:

* a elaboração e execução de suas propostas pedagógicas;
* a articulação com famílias e comunidade num processo de “integração da sociedade com a escola”;
* a prestação de informações para pais e responsáveis sobre a execução de sua proposta pedagógica (na perspectiva de prestação de contas).

Da mesma forma, o compromisso com a democratização da gestão ilumina o entendimento do art. 13 da LDB/96, que fixa as incumbências do docente, destacando-se aqui os mencionados nos incisos I e VI:

* participar da elaboração da proposta pedagógica;
* colaborar com as atividades voltadas para a articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Não é diferente a ótica de interpretação do disposto nos artigos 14 e 15 da LDB/96, pois deixa claro que os sistemas de ensino estão livres para definirem a gestão democrática de seu ensino público, desde que sigam o princípio de participação na elaboração do projeto pedagógico da escola, no caso dos profissionais da educação, e em conselhos escolares, no caso da comunidade escolar e da comunidade local.

Trata-se de participação nas decisões escolares, ou seja, não fica restringida à participação na execução de decisões que são tomadas externamente à escola.

Mas, de certa forma, o dispositivo (Art. 14) realça a função consultiva do espaço de participação comunitária ao se referir diretamente a conselhos e equivalentes, não estimulando de forma clara e inequívoca o surgimento de espaços de participação com função precipuamente deliberativa. Mas, não impede que isso seja estabelecido por opção das instâncias federativas (estados e municípios).

Além disso, esses dispositivos restringem-se à escola, de modo que nada fica aqui estabelecido para os órgãos dos sistemas de ensino.

Induzindo os sistemas de ensino a criarem condições favoráveis à democratização da gestão escolar, a lei em seu artigo 15 diz que a autonomia das unidades escolares públicas deve, portanto, se efetivar segundo os preceitos de democratização da gestão acima mencionados.

Esta última disposição acaba forçando os sistemas de ensino a também democratizarem a sua gestão, para assegurar progressivos graus de autonomia às suas unidades escolares.

Ao fixar a organização da educação nacional, a LDB/96 (art. 8º.) prescreve o “regime de colaboração” entre os entes federativos (União, estados e municípios) e, a seguir, quando define as competências de cada um deles (artigos 9º, 10 e 11), reserva um papel regulador e avaliador para a União.

Tende, assim, a um controle centralizado que é, em si mesmo, contrário à participação das bases do sistema educacional. Um exemplo disso é o que estabelece nos seus arts. 9º. e 87 no tocante à avaliação educacional.

As disposições legais anunciam a existência de um Conselho Nacional de Educação com funções normativas e de supervisão. A respeito de tal Conselho já havia disposto a Lei nº. 9.131 de 24 de novembro de 1995 (BRASIL, 1995). A Lei deixa implícita a possibilidade de órgão do mesmo gênero nos sistema de ensino dos estados e municípios, ao estabelecer como competência destes “baixar normas complementares” às da União. Isso por força do princípio federativo.

Tais dispositivos ensejam a modernização da gestão, mas problematizam o princípio da democratização participativa da gestão educacional. Isso porque esses Conselhos integram a estrutura do aparelho administrativo educacional. A autonomia deles não fica assegurada e, também, ficam mais ligados às demandas do Estado e do Governo do que da sociedade.

A lógica da modernização da gestão marcou de forma mais explícita o texto do Plano Nacional de Educação (PNE), cuja elaboração cumpre a exigência prevista na Constituição Federal de 1988 (Art. 214) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 9º.). Seu objetivo é assegurar a continuidade das políticas educacionais, estabelecendo prioridades e metas para serem atingidas em prazos determinados.

Aprovado pela Lei nº. 10.172, de 09 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), esse Plano anuncia compromisso com uma gestão e educação de qualidade. Apoiando-se na idéia de profissionalização, afirma que isso requer profissionais comprometidos e competentes.

O Plano ressalta que a educação é um todo integrado, de tal modo que o que ocorre num determinado nível repercute nos demais, tanto no que se refere aos aspectos quantitativos como qualitativos. Assim, a modernização da gestão centrada na idéia da profissionalização deve ser tarefa conjunta. Ela deve alcançar a unidade escolar.

Mesmo com ênfase na modernização — que traz não só a profissionalização, mas, também, a gestão gerencial[[1]](#footnote-1) — o PNE se refere explicitamente à gestão democrática centrada na idéia de participação.

Deve-se atentar para o fato de que os documentos oficiais não declaram a concepção de democracia que embasa suas disposições e, conseqüentemente, em que consiste a participação requerida e a autonomia pretendida para as unidades escolares. Mas, o viés da modernização vai deixando claro que não se trabalha com uma concepção de democracia republicana, na qual o interesse, a vontade e a decisão popular são questões fundamentais.

Contudo, dos dispositivos legais referidos, pode-se entender que a tarefa de modernizar a gestão escolar tem muito a ganhar com a participação, sendo esta última instrumental para a modernização. Porém, nesse caso, não são as razões de uma concepção republicana de democracia que autorizam a democratização da gestão, mas as razões da modernização.

É possível perceber que na concepção de modernização adotada cabe uma determinada concepção de democratização da gestão, de modo que os dispositivos legais relativos à gestão democrática na educação pública lhes são úteis.

* 1. A GESTÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR NA PRODUÇÃO EDUCACIONAL RECENTE

A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae) realizou e publicou resultados de pesquisas relacionadas à gestão da educação. Esse estudo desenvolveu-se de setembro de 1998 a novembro de 1999 e envolveu todas as pesquisas sobre políticas e gestão concluídas no período de 1991 a 1997.

Os pesquisadores definiram onze categorias ou áreas temáticas nas quais as pesquisas foram distribuídas. O resultado desse estudo está disponível na série “Estado do conhecimento” (nº. 5), no sítio do INEP.

Foram analisadas 134 estudos relativos ao eixo temático gestão escolar, correspondendo a 14,5 % do total de trabalhos. Foram encontradas 85 dissertações de mestrado, 12 teses de doutorado e 37 pesquisas docentes.

A pesquisa identificou os seguintes conteúdos nesses trabalhos:

* Participação e democratização da escola;
* Conselhos escolares;
* Direção da escola – funções, liderança;
* Organização do trabalho escolar;
* Autonomia da escola.

Considerando que a pesquisa acima mencionada analisou a produção educacional somente até 1997, levantei dados sobre as dissertações e teses produzidas no período 1998-2004 no banco de teses da CAPES na Internet. Constatei que muitas pessoas vêm pesquisando a gestão escolar e que os trabalhos têm privilegiado a análise da atuação de diretores escolares em relação à gestão democrática.

Consulta ao banco de teses da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) na Internet possibilitou acesso a algumas produções a seguir sumariadas.

A dissertação de mestrado de Andréa Cristina Martelli, defendida em 1999, traz o tema: *Gestão Escolar: Mudança de Paradigma ou uma Nova Nomenclatura para um Velho Modelo?*

A pesquisa tem como preocupação central analisar o desempenho do diretor na gestão escolar, inclusive buscando identificar se ele é influenciado por sua experiência docente ou por sua formação acadêmica, ou, ainda, por esses dois aspectos associados. Trata-se de um estudo analítico-descritivo sobre a relação entre a formação acadêmico-profissional e a atuação dos diretores da Rede de Ensino Municipal de Cascavel - Paraná no biênio de 1997-1998.

Para a realização do estudo, a autora procurou desenvolver e aprofundar a teoria a respeito da sociedade capitalista, da escola, da administração escolar e da função do diretor para, posteriormente, confrontar o manancial teórico com os dados obtidos na pesquisa de campo. Assim, o estudo respaldou-se na relação entre a teoria e a prática, visto que a relação existente é recíproca e dinâmica.

Martelli (1999, p.90) constatou que “O diretor ainda tem dificuldades em compreender a relação entre o burocrático e o pedagógico existente dentro da escola”.

Constatou também que o curso de Pedagogia não se constitui no fator primordial para o desempenho dos diretores pesquisados, sendo a sua atuação influenciada pela experiência docente e por seus traços individuais, os quais são evidenciados na concepção acerca da função. Mas, ela pode melhorar com a formação acadêmica em Pedagogia.

Na gestão escolar o diretor deve buscar um elo entre o burocrático e o pedagógico, sendo que o pedagógico é um fator imprescindível para uma administração mais democrática.

Em sua consideração final, a autora ressalta a importância de substituir a administração tradicional pela gestão escolar. Isso porque naquela, afirma a autora, a organização escolar é pautada na hierarquia das funções, nas relações verticais, no não envolvimento do diretor com o pedagógico, na fragmentação do trabalho pedagógico, na relação de exclusão dos pais.

Outro trabalho encontrado no banco de teses da Faculdade de Educação da UNICAMP foi um estudo realizado, no ano 2000, com cinco diretores que exercem o cargo na rede municipal da cidade de Campus de Santarém, com o objetivo de identificar as concepções de gestão educacional de cada diretor. Para alcançar esse objetivo foram feitas entrevistas do tipo semi-estruturadas, que exploraram a formação que eles obtiveram na Universidade Federal do Pará (UFPa), com ênfase na habilitação em administração escolar, bem como o cotidiano do diretor e o conselho escolar.

Trata-se de dissertação de Mestrado de Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, cujo título é: *Concepções de Gestão Educacional: estudo com diretores de escola pública do ensino fundamental formados em pedagogia e habilitados em administração escolar pela Universidade Federal do Pará.*

Através dos relatos obtidos, a autora constatou que a maioria dos entrevistados entende a participação como essencial para introduzir o processo democrático na escola. Por isso, buscam realizar um trabalho coletivo, embora encontrem dificuldades, seja no conselho escolar, pela presença de membros autoritários, seja pela pouca participação da comunidade no cotidiano da escola. Um dos entrevistados, por exemplo, ao demonstrar o desejo de realizar uma gestão democrática, disse não encontrar no conselho da escola um aliado para tal, devido à forma de atuação dos membros do conselho ser bastante restrita e autoritária.

A pesquisadora reforça que a participação no processo de democratização se constrói no dia a dia da escola, propiciada pela direção. Aliás, os resultados positivos não dependem só disso, mas sim de unir esforços numa luta perpétua para de fato atingirmos os objetivos.

Está claro que as dificuldades são muitas em fazer-se uma gestão democrática na escola, porém não é impossível, pois a participação se conquista lentamente.

Outra pesquisa encontrada no banco de teses da Faculdade de Educação da UNICAMP foi a dissertação de Zilda Aparecida Lyra, defendida em 2003, cujo título é: *A Gestão e o Gestor da Educação do* *Estado de São Paulo: Um estudo de caso sobre a conformação após 1995*. A autora apresenta a análise do conceito gestão que vem sendo instituído pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, a partir de meados da década de 1990.

A autora afirma (p. 142) que as constatações da pesquisa a conduziram “[...] à assertiva de que o princípio da racionalidade administrativa nas organizações conforme a estratégia toyotista tem sido o vetor que orienta o sistema educacional”. E esclarece (p. 145): “enquanto o taylorismo/fordismo se apropriava do trabalho físico do proletário - *savoir faire* - o toyotismo se apropria, inclusive, daquilo que o taylorismo/fordismo desprezou; o *saber intelectual*...”

A autora conclui que a iniciativa não resultará em transformações de fato na educação e na sociedade se for desvinculada de discussões mais gerais, visando à real formação dos gestores, para que estes sejam agentes multiplicadores que auxiliem a escola a exercer o papel social que lhe cabe. Segundo ela, esse papel é o de transformadora da sociedade, através da formação de indivíduos em cidadãos de fato, o que só parece possível através da busca incessante do saber intelectual.

O artigo, “*O discurso e a prática da gestão escolar: propósitos modernizantes X propósitos* *democratizantes”* de Maria Edgleuma de Andrade, publicado no GT 5 da ANPEd no ano de 2006, registra os resultados de uma pesquisa que teve como propósito investigar em que medida a gestão democrática vem, de fato, se construindo na prática da escola pública cearense. A pesquisa foi desenvolvida em duas escolas estaduais da cidade de Juazeiro do Norte, por meio de entrevistas.

A autora conclui que, nas duas escolas, a eleição direta de diretores é a medida de política mais valorizada, chegando, em alguns dos depoimentos, a ser confundida com a democracia. Isso sugere também uma compreensão limitada de participação.

Andrade (p.5) aponta características, segundo seu entendimento, do que seja uma gestão democrática na dimensão *“democratizante”* e na dimensão da *“modernização”* e/ou de *caráter gerencialista.*

Ressalta que nela a participação é utilizada menos para a tomada de decisões e mais para atenuar conflitos e/ou divergências. Tem em vista uma “participação produtiva” por meio de adesão e aliança que facilitam a aceitação de objetivos previamente traçados. Desconsiderando o processo, essa gestão aposta na avaliação de resultados, na competição e utiliza incentivos, prêmios e castigos. Coloca a escola como *“produtora de resultados”* e prestadora de serviços.

Pude constatar que a produção recente sobre gestão escolar tem privilegiado o tema gestão democrática. Trata-se de uma concepção de gestão que requer a construção de um modelo de relações que visem uma escola não autoritária. Busca a democratização da escola para a democratização do ensino.

Segundo Cury (2002, p. 165): “A gestão [...] é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”.

A concepção de gestão trazida pela LDB/96 (artigos 12, 13 e 14) é a de uma gestão compartilhada. Mas, conforme Cury (2002), a gestão democrática vai além disso e coloca desafios de novas relações de poder entre o Estado, o sistema educacional e os agentes desse sistema nos estabelecimentos de ensino.

A gestão democrática é a superação do autoritarismo, do individualismo e propicia o trabalho coletivo participativo na construção de uma sociedade mais justa. Cury (2002, p. 173) afirma que “[...] a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada”*.*

Segundo Cury (2002, p. 173), o que qualifica a gestão como democrática é “ [...] a existência de transparência e impessoalidade, autonomia e participação, diálogo e justiça, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. A gestão é isso tudo ao mesmo tempo”.

Mas, a gestão democrática é um princípio que precisa ser compreendido e incorporado pela escola pública, ou seja, a construção da gestão democrática tem sido um desafio para as mesmas.

Mas, conforme visto, alguns trabalhos analisam o modelo de gestão gerencial que privilegia a modernização da gestão educacional e escolar.

O modelo gerencial, baseado numa concepção instrumentalista e economicista da educação e de sua gestão, conforme esclarece Azevedo (2002, p. 58), “[...] toma por base a concepção democrática e plural do Estado e de sociedade, considerando a existência de conflitos, a cooperação, a incerteza e o papel dos cidadãos na defesa de seus interesses”.

Com essa perspectiva a gestão gerencial se caracteriza, segundo a autora baseada em Bresser Pereira (1996), pela (o):

* descentralização política, razão pela qual transfere recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
* descentralização administrativa, mediante delegação de autoridade a administradores públicos que passam a atuar como gerentes progressivamente autônomos;
* organizações flexíveis que propiciam as idéias de multiplicidade, de competição e de conflito administrados;
* definição de indicadores de desempenho, geralmente quantitativos, como centro do contrato de gestão entre poder central e dirigentes locais;
* controle por resultados;
* administração voltada para o cidadão visto como cliente.

Basicamente, a gestão gerencial se baseia no princípio da eficiência, na busca da boa relação entre qualidade e custo. Por sua vez, a gestão democrática se baseia na participação de todos os envolvidos no processo educativo buscando qualidade e democracia. Essa nova forma da gestão escolar necessita de um fazer coletivo, aberto a mudanças contínuas, mas fundamentadas na qualidade da educação.

**2 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho, resultante de pesquisa bibliográfica e documental, abordou o tema da gestão escolar pública, que é um tema atual e de grande interesse para a área da educação.

Para isso, foi necessário conhecer primeiro o que os documentos oficiais trazem a respeito da gestão escolar em escolas públicas e, a seguir, procurei analisar produções bibliográficas recentes sobre o tema.

O estudo permitiu constatar que as diretrizes estatais para a gestão educacional condicionam a gestão da escola pública, mas não têm potencial de restringir as possibilidades de interpretações e criatividade no âmbito da escola. Por exemplo, à escola está permitido definir em que consiste a participação e a democratização de suas práticas gestoras. Ambas serão entendidas diferentemente quando consideradas da ótica da gestão gerencial ou da gestão democrática.

Foi, também, possível constatar que a produção educacional recente sobre o tema diferencia a concepção de gestão democrática da gestão gerencial, oferecendo elementos úteis para a formação de preferências e as escolhas escolares.

O objetivo do estudo foi alcançado na medida em que pude identificar as diretrizes atuais, os conceitos e análises feitas sobre o tema. Não há um caminho pronto, há caminhos em construção, que se efetivam na prática e nas relações que são tecidas na escola, em que pode ocorrer a reprodução da dominação, mas também, é possível a construção de relações mais democráticas.

Notam-se as evidências dessa gestão colocada como democrática, mas, que na verdade está voltada para a qualidade, e que se fez e, ainda se faz, de modo compartilhado, conforme legislação vigente.

Contudo, estou ciente de que, no concernente ao tema, permanecem, ainda, importantes questões a serem estudadas e debatidas. Pois, trata-se de uma questão que merece análise constante, tanto que as reflexões teóricas tecidas por ora, sugerem a necessidade de um estudo empírico, no qual seja possível observar diretamente como a gestão se articula na prática pedagógica.

Não há o que temer para os que têm compromisso com a educação, com a democracia, com a escola pública e que exercem o seu trabalho com seriedade. É preciso sim, ousar lutar por um novo projeto que rompa os mecanismos e as armadilhas da dominação política.

É preciso, portanto, caminhar no sentido de desejar mudar conceitos, concepções, atitudes e posturas. Para isso, faz-se necessário que os gestores busquem e valorizem a formação permanente, não no sentido de capacitações episódicas, mas se participação da construção do conhecimento a partir da pesquisa, enfim, estar e continuar na Universidade fazendo valer o tripé que lhe dá sustentação: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Ressalta-se, ainda, que as considerações aqui sistematizadas partem do princípio de que a construção do conhecimento não tem limites, portanto, os pontos aqui delineados continuam em aberto para serem retomados e aprofundados quando se fizerem necessários.

**3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Maria Edgleuma de.**O discurso e a prática da gestão escolar**: propósitos madernizantes X propósitos democratizantes. Disponível em: <www.fe.unicamp.br>. Acesso em: 13 set. 2005.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. **Educação & Sociedade**, Campinas, CEDES, v. 23, n. 80 – Especial, p. 49-71, set. 2002.

BRASIL. BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_\_. Lei nº. 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. In: Diário Oficial da União, 25 nov. 1995, cad. 1, f. 019257.

\_\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional (1996).Emenda Constitucional nº. 14*,* de 13 de setembro de 1996. Modifica os arts. 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. In: *Constituição da República Federativa do Brasil* Brasília: Senado, 1999. p. 188-190.

\_\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil,* Brasília, DF, n. 248, 23 de dez. 1996. Disponível em : <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf#search=%22Lei%20de%20Diretrizes%20%20bases%20de%201996%22>>. Acesso em: 10 de ago. de 2006a.

\_\_\_\_\_\_. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial* *da República Federativa do Brasil,* Brasília, 11 de janeiro de 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf#search=%22Plano%20Nacional%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%22>>. Acesso em: 10 de ago. de 2006b.

BRUNO, Lucia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações.Disponível em : htpp//:www.fae.edu/publicações/pdf/art\_cie/art\_12.pdf. Acesso em 25 de outubro de 2009.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa*.* **Concepções de Gestão Educacional**: estudo com diretores de escola pública do ensino fundamental formados em pedagogia e habilitados em administração escolar pela Universidade Federal do Pará. Campinas, 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. 111. f.

CUNHA, Luiz Antônio. **Educação, Estado e democracia no Brasil.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação**: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação,* ANPAE, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

\_\_\_\_\_\_. Estado e Federação. In:\_\_\_\_**Legislação educacional brasileira**. Rio de Janeiro: DP & A, 2000a. p. 45 – 50.

FREITAS, Dirce Nei T de. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal**. Campo Grande, 1997. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

LYRA, Zilda Aparecida. **A gestão e o gestor da educação do estado de São Paulo** : um estudo de caso sobre a conformação após 1995. Campinas, 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. 171 f.

LÜCK, Heloísa [et.al.]. A escola participativa: o trabalho do gestor. 5º ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: vozes, 2008.

MARTELLI, Andrea Cristina. **Gestão escolar**: mudança de paradigma ou uma nova nomenclatura para um velho modelo? Campinas, 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. 135 f.

MELO, Maria Teresa Leitão. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**.São Paulo:Cortez,2006

NASCIMENTO, Antonio Eugenio do. A gestão democrática que começa na sala de aula. In: BASTOS, João Batista (org). **Gestão Democrática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DPEA, 2001.

PINTO, Luiz Fernando Gomes. **A liderança como fonte de vantagem competitiva para a pequena empresa empreendedora.** Disponível em: http/: [www.fts.com.br/fts/revistas/factus/materia001.pdf](http://www.fts.com.br/fts/revistas/factus/materia001.pdf). Acesso em 28 de outubro de 2009.

WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhares (Orgs). **Políticas e gestão da educação (1991-1997).** Brasília: MEC/Inep/Comped, 2001.(Série Estado do Conhecimento, n. 5)

1. Segundo Azevedo (2002), o modelo gerencial de gestão acentua o princípio da eficiência, na busca de relação ótima entre qualidade e custo, introduzindo elementos das teorias e técnicas da *gerência empresarial* e do *culto da excelência* nas escolas públicas. [↑](#footnote-ref-1)