

## INICIATIVAS DA UNIÃO PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Andréia Vicência Vitor Alves<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo apresenta algumas iniciativas da União voltadas para a gestão da educação básica, a partir do ano de 1988. O objetivo é discutir como a gestão da educação vem sendo tratada na literatura e na legislação educacional, bem como nas ações da União para a gestão da educação básica. A abordagem analítica utiliza documentos oficiais e estudos bibliográficos. A conclusão é a de que o princípio “gestão democrática do ensino público na forma da lei”, formalizado, a partir da luta pela democratização da sociedade e da escola pública, desde a Constituição Federal de 1988, vigora até os dias atuais. Contudo, na prática, notamos um paralelismo presente nas ações do MEC, uma vez que dentre suas políticas existem ações para o fomento da gestão democrática como também para a gestão gerencial de educação. As ações do Ministério da Educação demonstram ser uma forma de tentativa de regulação e monitoramento à distância pelo centro. Contudo, mesmo o MEC, dizendo como devem ser essas ações e o seu intuito, na prática, as instituições educacionais ao implementá-las não o seguem a risca, uma vez que os cidadãos que atuam nessas instituições são seres pensantes que, na execução de suas tarefas, formulam e implementam as políticas educacionais de acordo com seus valores, interesses, opções.

**Palavras-Chave:** Educação Básica; Gestão Educacional; Política Educacional.

## INICIATIVAS DE LA UNIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

**RESUMEN:** Este artículo presenta algunas iniciativas de la Unión destinadas a la gestión de la educación básica, desde el año 1988. El objetivo es discutir cómo se está tratando la gestión de la educación en la literatura y en la legislación educacional, así como en las acciones de la Unión para la gestión de la educación básica. El enfoque analítico utiliza documentos oficiales y estudios bibliográficos. La conclusión es que el principio de "gestión democrática de la educación pública de conformidad con la ley", formalizado por la lucha por la democratización de la sociedad y de la escuela pública, desde la Constitución de 1988, es vigente hasta hoy. En la práctica, sin embargo, se nota un paralelismo presente en las acciones del MEC, ya que entre sus políticas existen las acciones para la promoción de la gestión democrática, y también para la gestión gerencial de la educación. Las acciones del Ministerio de Educación demuestran ser una manera de intentar regular y controlar a la distancia a través del centro. Sin embargo, aun el MEC, diciendo cómo deben ser estas acciones y su objetivo, en la práctica, las instituciones educacionales para ponerlas en práctica no siguen estrictamente, ya que los ciudadanos que trabajan en estas instituciones son seres que piensan y que, en la ejecución de su tareas, formulan y ejecutan las políticas educacionales de acuerdo con sus valores, intereses, opciones.

**Palabras-Clave:** Educación Básica; Gestión Educacional; Política Educacional

---

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia com especialização e mestrado em Educação pela Universidade Federal da Grande Dourados. Atualmente é doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Atua principalmente nos seguintes temas: política educacional, qualidade do ensino, Gestão Educacional e Planejamento. E-mail: [andreiapepe@hotmail.com](mailto:andreiapepe@hotmail.com)

## INITIATIVES OF THE UNION FOR THE MANAGEMENT OF BASIC EDUCATION

**ABSTRACT:** This article presents some initiatives of the Union focused on the management of basic education, from the year 1988. The goal is to discuss how the management of education management has been treated in the literature and in the educational legislation, as well as in the actions of the Union for the management of basic education. The analytical approach uses official documents and bibliographical studies. The conclusion is that the principle of "democratic management of public education in accordance with the law", formalized thanks to the struggle for the democratization of society and the public school, since the 1988-Federal Constitution, which is valid until today. However, in practice, we have noticed a parallelism in the actions by *MEC*, since among its policies there are actions for the promotion of democratic management as well as for managerial management of education. The actions of the Ministry of Education show that it is a way to attempt to regulate and monitor from distant by the center. However, even if *MEC* says how these actions should be as well as their aims, in practice, the educational institutions when implementing them do not follow it precisely, since the citizens who work in these institutions are thinking-beings who, in the execution of their tasks, formulate and implement educational policies according to their values, interests, options.

**Key words:** Basic Education; Educational management; Educational policy.

### Introdução

A gestão é considerada um importante fator na promoção da educação escolar básica. Mas, há distintas formas de concebê-la e praticá-la, de modo que essa questão continua a suscitar reflexões, pesquisas e debates na área da educação.

A gestão educacional tem em vista a organização, mobilização e articulação de todos os recursos materiais e humanos indispensáveis para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos. Enquanto processo, a gestão deve ser organizada e reorganizada continuamente, de acordo com as necessidades cotidianas do meio educacional, na busca de promover uma educação de qualidade. Assim, constitui-se em um processo no qual deve haver compromisso de todos os envolvidos.

Segundo Freitas (2003), observa-se tanto na produção educacional como na política/gestão educacional, forte adjetivação do termo gestão. Sem as devidas distinções e à sombra do princípio constitucional de gestão democrática, deu-se lugar para modelos de

gestão adjetivados ora de democráticos, ora de compartilhados, gerencial, estratégicos, de qualidade total, entre outros.

Na esfera normativa a gestão democrática consolidou-se como a concepção de gestão que deve vigorar na educação brasileira, desde a inscrição do princípio da gestão democrática da educação pública na Constituição Federal de 1988, que se constitui em uma conquista importante obtida no plano institucional (BRASIL, 1999). Freitas (2007, p. 501) afirma que

A democratização da gestão educacional no Brasil não se constitui hoje opção de governantes e administradores porque é, antes, compromisso do Estado e da sociedade constitucionalmente estabelecido. Todavia, o entendimento e a materialização desse compromisso dependem de múltiplos e inter-relacionados fatores.

Gestão democrática é tema recorrente na produção educacional brasileira, desde os anos de 1980, período em que se buscava a democratização da sociedade e do Estado brasileiro. São frequentes as abordagens normativas ou prescritivas, que tratam do desejável, do aspirado, do que deve ser. Mas, é expressiva a presença de abordagens analíticas de natureza crítica ou meramente descritivo-analítica.

As abordagens normativas procuram elucidar a concepção de gestão democrática, seus princípios, meios, fins e direção, delineando as suas características, apontando possibilidades, alertando sobre obstáculos, indicando equívocos teórico-práticos e lacunas no tratamento do tema.

Já as abordagens analíticas, geralmente estudos de casos, contemplam uma diversidade de questões relacionadas à gestão democrática, destacadamente suas instituições, mecanismos e práticas. São frequentes estudos sobre participação, representação, conselhos ou colegiados, fóruns, eleições, projetos educacionais, projetos pedagógicos das escolas, interação entre escola e comunidade. Neste grupo, encontram-se estudos cujo objeto privilegiado é o discurso oficializado sobre a gestão democrática e temas afins, tanto na legislação, como nos regulamentos, nos planos educacionais, programas, e projetos.

Neste trabalho optamos por centrar a análise em algumas iniciativas da União a partir do ano de 1988, voltadas para a gestão da educação básica. Isso por meio de análise crítica documental e bibliográfica. O objetivo é discutir como a gestão educacional vem sendo tratada na literatura e na legislação educacional, bem como nas ações da União para a gestão da educação básica.

A importância deste estudo está no ineditismo da iniciativa da administração central em prestar colaboração técnica direta em assunto atinente à gestão da escola. O Decreto n.

6.320, de 20 de dezembro de 2007 determinou à Secretaria de Educação Básica (SEB) a incumbência de iniciativas voltadas para o fortalecimento institucional da gestão educacional.

O texto inicia abordando distintas concepções de gestão educacional na literatura educacional e, a seguir, apresenta, brevemente, iniciativas recentes da União para a gestão da educação básica, mostrando um paralelismo presente nas ações do MEC, uma vez que, dentre suas políticas, existem ações para o fomento da gestão democrática como também para a gestão gerencial de educação.

### **Distintas concepções de gestão educacional**

Para Bordignon e Gracindo (2000, p. 147), a gestão educacional se constitui em um processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

Dourado (2006) aponta que a gestão tem sido objeto de importantes estudos que a colocam como campo demarcado por acepções distintas no que se refere à sua organização, orientações e às suas prioridades. Contudo, a gestão educacional não possui uma única concepção, já que esta pode ter um cunho participativo, burocratizado e/ou técnico.

O conceito de gestão democrática com o qual trabalhamos se constitui em uma síntese de vários autores<sup>2</sup> que trabalham com o tema, sendo considerado um processo de caráter político-pedagógico e administrativo, no qual se dá participação efetiva, direta e indireta da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da educação, com real poder de interferência e manifestação dos anseios comunitários (ALVES, 2010).

Nas palavras de Dourado (1998), essa gestão pode ser entendida como processo de aprendizado e de luta política que vai além da prática educativa, possibilitando a criação de canais de participação e de aprendizado do “jogo político” democrático e, assim, o repensar das estruturas de poder autoritário, presentes nas relações sociais, e as práticas educativas nelas existentes.

Segundo Cury (1997, 2000, 2002), a gestão democrática da educação supõe gerir pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo, através da arte de interrogar, buscando respostas que possam auxiliar no governo da educação. Essa gestão, afirma o autor (2002, p. 173), “[...] é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”.

---

<sup>2</sup> Dourado (1998), Paro (1997, 1999, 2001), Cury (1997, 2000, 2002), Bastos (1999), Spósito (1999), Oliveira (2000), Adrião e Camargo (2001), Neves (2002), Freitas (2003) e Alves e Freitas (2008).

Assim como Cury (1997, 2000, 2002), Paro (1997, 1999, 2001) apresenta a participação como elemento central da concepção de gestão democrática. Para ele, a participação da comunidade nas decisões escolares e na elaboração de propósitos educativos deve dar-se de acordo com os anseios da comunidade local, de forma que esta conviva com a escola e saiba o que realmente nela acontece, podendo, desse modo, reivindicar ao Estado melhorias em sua efetuação.

Cury (2002, p. 173) ressalta que essa gestão requer o diálogo como mediação principal. Isso possibilita o envolvimento coletivo, o respeito aos direitos dos cidadãos, uma educação de qualidade, a sua democratização, a “emancipação dos envolvidos” e a “transformação das relações”.

Segundo Oliveira (2000), a gestão democrática da educação tende a ser flexível, possibilitando a avaliação das políticas educacionais e dos processos de aprendizagem, bem como a conexão entre educação básica e educação superior. Apresenta a oferta de educação de qualidade para todos como obrigação do Estado.

No geral, Cury (1997, 2000, 2002), Paro (1997, 1999, 2001), Oliveira (2000), Alves e Freitas (2008), apontam que, quando democrática, a gestão propicia liberdade de expressão; igualdade de presença e de direitos; liderança por meio de órgãos colegiados; eleição de dirigentes; trabalho coletivo, articulado e interativo; autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial; cooperação.

A gestão democrática se caracteriza principalmente pela oferta com qualidade da educação pública, descentralização do poder nas instituições de ensino, transparência pública, participação direta e indireta da comunidade em todos os âmbitos da educação, legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência, federalismo cooperativo, cidadania crítica.

Alves e Freitas (2008) verificam que a literatura educacional recente apresenta como razões e finalidades mais importantes para a efetivação da gestão democrática o oferecimento de uma educação universal, pública e de qualidade, que tenha a participação efetiva direta e indireta dos indivíduos, que respeite a sua maneira de ser, agir e pensar e lhes proporcione o exercício crítico da cidadania, a consciência dos deveres e direitos, a busca permanente da inclusão e da transformação social.

Por isso, Freitas (2003) argumenta que, para a concretização da gestão democrática, não basta o esforço em mudar práticas, aprimorar políticas, estratégias, ações e recursos. Implica transformação da própria cultura, entendida esta como síntese das dimensões objetiva, subjetiva e intersubjetiva do mundo da vida.

Mesmo que a legislação brasileira vigente determine a gestão democrática da educação, observamos que outras concepções de gestão são frequentemente aludidas na área. Entre as várias concepções, se encontra a “gestão estratégica”, a “gestão compartilhada” e a “gestão gerencial”.

Segundo Freitas, Scaff, Fernandes e Oliveira (2004), a gestão estratégica se constitui em um processo administrativo de coordenação das atividades grupais com um método social básico de planejamento e controle, que tem como intuito garantir que o que foi planejado, organizado e dirigido realmente cumpra os objetivos pretendidos e alcance os resultados almejados.

Esse modelo de gestão busca obter o controle da ação coletiva, em função de um declarado “bem comum”, através de práticas de motivação, de cooperação e de integração. Ao mesmo tempo em que concentra o poder nas mãos de uma liderança gerencial, discursa no sentido da descentralização e da autonomia. Esse modelo tem defendido uma gestão da escola pública orientada pela adoção de parâmetros do mercado, com a aplicação de estratégia de empresa privada, para a melhoria de sua qualidade (Ibid.).

A gestão compartilhada, explica Freitas (2003), se constitui num processo administrativo no qual se adotam princípios e critérios da gestão empresarial, dando maior ênfase à busca por resultados, à eficiência, à eficácia, à produtividade e ao pragmatismo pedagógico.

Segundo a autora, suas principais características são: excelência da educação escolar; educação voltada a lógicas do mercado; sucesso individual e grupal; premiações públicas por mérito; promoção do desenvolvimento organizacional; desconcentração de tarefas; e referência em teorias neoliberais sobre produtividade e competitividade.

O que qualifica, também, a gestão compartilhada é o que segue: resolução de problemas de forma compartilhada; co-financiamento do ensino; parceria entre o público e o privado; cálculo custo-benefício pelo Estado e sociedade; racionalidade administrativa colaborativa, taticamente regulada e tecnicamente tutelada; estímulo à participação pontual, filantrópica e dever de ofício para os profissionais da escola; e avaliação como processo impulsionador da produtividade e da competência.

Já a gestão gerencial, de acordo com Castro (2007), é um processo administrativo que adota diretrizes gerenciais e se baseia na busca de resultados e nos indicadores de desempenho, para a promoção do sucesso escolar. Enfatiza a eficiência, a eficácia, efetividade, a autonomia, a descentralização administrativa, a avaliação de desempenho e a produtividade e visa o interesse público.

Contudo, a autora aponta que esse modelo de gestão pressupõe alguns procedimentos democráticos, no intuito de assegurar o caráter democrático da administração pública. Admite a participação da comunidade escolar, mas como controladores e fiscalizadores das políticas públicas e como executores das tarefas previamente pensadas e planejadas.

Castro (2007) aponta como principais características desse modelo de gestão: controle dos gestores e serviços públicos pela demanda de melhor qualidade e eficiência; regulação da equidade; coordenação e a provisão de informações públicas em nível central; necessidade de modernização da gestão; decisões estratégicas de governo; burocratização; controle gerencial; controle de resultados a partir de indicadores de desempenho estabelecidos; avaliação de efetividade; princípios de gestão estratégica e de controle de qualidade; mecanismos e técnicas de mercado.

Qualificam, ainda, a gestão gerencial: a flexibilidade; estruturas colegiadas; planejamento estratégico; racionalização; promoção da inovação e criatividade dos docentes; programas de emergência; controle social; desconcentração administrativa e de responsabilidades; separação entre formuladores e executores de políticas; responsabilização da comunidade escolar pelos resultados alcançados; controle sobre os professores e administradores; falta de responsabilização do Estado de parte de suas obrigações com os serviços sociais; ausência de compartilhamento do poder; e a qualidade como prestação de bons serviços (Ibid.).

Percebemos que os modelos de gestão possuem características semelhantes e divergentes. Os que apresentam a maior quantidade de características coincidentes são a gestão estratégica, a compartilhada e a gerencial, que requerem a busca de resultados, a eficiência, parâmetros do mercado e princípios e critérios da gestão empresarial.

A gestão democrática da educação também tem algumas características que se assemelham às apresentadas pelos modelos de gestão mencionados, mas estas nem sempre têm o mesmo significado e objetivo, uma vez que os fins da gestão democrática apontada são diferentes, por defender uma educação de qualidade que promova o exercício crítico da cidadania e a consciência dos deveres e direitos, vendo a educação a partir de uma ótica política.

Tanto na gestão estratégica, na compartilhada, como na gerencial, a racionalidade privilegiada é a de relações democráticas e participativas que, sobretudo, sejam geradoras de eficiência e produtividade na gestão do sistema, uma vez que esse modelo de gestão possui uma visão economicista e tem em vista a busca de resultados.

## **Ações da União para a gestão da educação básica**

Conquista importante obtida no plano institucional foi a inscrição do princípio da gestão democrática da educação pública na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1999). Após muitos embates no processo de elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (SAVIANI, 1997), esse princípio foi reafirmado pela Lei nº. 9.394, de 1996 (BRASIL, 1996), dispondo (art. 14) sobre a incumbência dos sistemas de disciplinar a gestão democrática em sua jurisdição, tendo como princípios a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes. Além disso, a lei determinou (art. 15) que os sistemas assegurem às escolas públicas que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

A reforma administrativa de 1998 introduziu com a Emenda Constitucional nº. 20 (BRASIL, 2001b), os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da administração pública que, conforme observou Cury (2002a), põem em destaque elementos importantes na democratização da gestão pública em geral, sendo especialmente importante para a educação.

A Lei n. 10.172, de 2001, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), estabeleceu a definição das normas da gestão democrática como um dos seus objetivos e o desenvolvimento de um padrão de gestão que tenha entre seus elementos a descentralização, a autonomia da escola e a participação da comunidade. Mas tais disposições permitem diversas interpretações.

Mesmo a legislação educacional nacional apontando a gestão democrática da educação na forma da lei como princípio constitucional que deve vigorar na educação brasileira, isso até a contemporaneidade, a gestão gerencial vem ganhando centralidade na política educacional brasileira a partir da reforma educacional de 1990.

Essa reforma educacional aconteceu mundialmente. Na América Latina e no Caribe, ela se deu devido às transformações econômicas geopolíticas e culturais em curso no mundo capitalista na contemporaneidade, sob a égide do neoliberalismo. E a educação é considerada um setor importante nesse contexto de mudança (NETO, RODRIGUEZ, 2007).

Dentre as principais recomendações inclusas na reforma na América Latina e no Caribe está a descentralização, a autonomia escolar, a participação, a cogestão comunitária e a consulta social. Apresenta como elementos centrais: intensos processos de descentralização; a edificação de sistemas nacionais de avaliação de desempenho e de valorização docente; as



reformas curriculares; as novas formas de gestão de sistemas de ensino, em especial a gestão gerencial (Ibid.).

Essas recomendações e principais elementos centrais da reforma educacional tem base comum no continente latino-americano e no Caribe, sendo sustentadas por um sistema de ideias e por uma política com objetivos e estratégias comuns, bem como por uma série de documentos resultantes de ações de governos desse continente em parceria com agências multilaterais de desenvolvimento, ambos para todo o mencionado continente (Ibid.).

No Brasil, a inscrição do princípio da gestão democrática da educação na Constituição Federal de 1988 ocorreu devido à necessidade histórica de democratização da sociedade e do Estado brasileiro e o fortalecimento de expectativas, demandas e lutas no contexto das resistências ao regime ditatorial militar (1964-1985), o que concorrera para a emergência e afirmação, no campo da educação, de propostas e iniciativas voltadas para a gestão democrática da escola e dos sistemas de ensino.

Na prática, no período posterior a 1988, proliferaram iniciativas e mecanismos de gestão democrática, a exemplo de conselhos, fóruns e processos eletivos. Paralelamente, foram introduzidos princípios e práticas de uma concepção gerencial de gestão que, conforme apontam Azevedo (2002) e Fonseca, Toschi e Oliveira (2004) entre outros, estimulam a descentralização política e administrativa (que apresenta mais características de práticas desconcentradoras), a administração por projetos, a introdução de elementos das teorias e técnicas da gerência empresarial, o princípio da competição, a busca e controle dos resultados, a otimização de gastos, e o processo de municipalização, devido à necessidade de atender as demandas localmente.

Assim, no Brasil, a coexistência de distintas orientações de gestão educacional se deu no contexto das reformas educacionais dos anos 1990, com sua orientação neoliberal (AZEVEDO, 2002) do processo de descentralização. A descentralização, conforme explica Abrucio (2006), refere-se a um processo político que resulta da efetiva transferência do poder decisório do governo nacional para os governos subnacionais, possibilitando a estes a autonomia no trato com as políticas públicas de sua incumbência.

De acordo com Abrúcio (2006), como um princípio associado à democratização, a descentralização, em uma perspectiva democrático-participativa, permite maior proximidade com a sociedade, publicização das informações, criação de mecanismos de debates, controle e participação da sociedade na implementação da gestão.

No caso brasileiro, a descentralização tem importantes implicações federativas. Para viabilizá-la foi preciso reorganizar as responsabilidades dos entes federativos na educação, o que foi realizado por meio da Emenda Constitucional nº. 14, de 1996.

Mas é preciso atentar, com o auxílio de Abrúcio (2006, p. 92), que a especificidade do Estado federal está no “[...] compartilhamento da soberania entre o governo central [...] e os governos subnacionais”. A peculiaridade federativa está “[...] exatamente na existência de direitos originários pertencentes aos pactuantes subnacionais”, não sendo possível a sua retirada arbitrária pela União. Assim, o governo federativo tem como desafio “[...] garantir a autonomia dos governos e a interdependência entre eles” numa relação de equilíbrio.

Abrúcio (2006, p. 93) pondera que, na medida em que as relações federativas são marcadas pela diversidade e conflito, a interdependência entre os entes federativos “[...] não pode ser fruto do domínio de uma instância em detrimento da autonomia de outra ou das demais”. Supõe a defesa da “unidade na diversidade”, requerendo “controles mútuos” e “negociações” entre os níveis de governo.

O autor entende que, em lugar de “hierarquias centralizadoras”, deve estar a “criação de redes federativas”. Logo, a coordenação federativa no campo das políticas públicas implica o compartilhamento de tarefas e objetivos entre os níveis de governo, o que não dispensa capacidade indutora e reguladora da União que não gere hierarquias, pois para estas não há suportes constitucionais.

O federalismo em matéria educacional (estabelecido com a Emenda Constitucional nº. 14, de 1996) foi ressaltado no PNE como condição de eficiência na gestão da educação, sendo central o regime de colaboração, com vistas à ação coordenada entre os entes federativos (União, estados e municípios).

Contudo, segundo Azevedo (2002), na prática, em sua maioria, o que existe, no que diz respeito à gestão no processo de descentralização (municipalização), é a adoção de práticas de gestão empresarial, segundo os pressupostos da qualidade total; a continuação do patrimonialismo, do burocratismo e do clientelismo; e uma desconcentração de tarefas, em que são transferidos pela União competências (respaldadas em orientações neoliberais), encargos e decisões previamente tomadas, para as escolas, cabendo-lhes somente colocá-las em ação, havendo, assim, um aumento de poder regulatório da ação estatal, e consequentemente a centralização do poder de decisão nas mãos da União, sem uma maior participação da sociedade.

Nessa perspectiva, esclarece a autora, os gestores somente são executores de programas e ações desenvolvidas pela União, tornando-se responsáveis pelo delineamento,

pela normatização e pela instrumentalização da conduta da comunidade escolar na busca dos objetivos traçados. A participação se dá apenas no controle da execução dos programas federais, em mecanismos como os Conselhos (Conselho do Programa da Merenda Escolar, do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e das unidades executoras do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), dentre outros).

Essas são marcas das reformas educacionais com vistas à modernização do país, na última década do século XX, segundo os moldes da economia de mercado, em que se tem o entendimento de que é necessário fazer o ajuste da gestão dos sistemas de ensino e das escolas ao modelo gerencial, em conformidade com o discurso das agências externas de cooperação e financiamento, de acordo com as estratégias políticas e financeiras que os grupos hegemônicos passaram a impor ao mundo, como uma forma de promover a eficácia e a eficiência e garantir a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, na busca da otimização da relação entre a qualidade e os seus custos (Ibid.).

A partir dos anos de 1990, os organismos internacionais passaram a desempenhar relevante papel na formulação e normatização das políticas educacionais brasileiras, legitimando-as e oferecendo assistência técnica e financeira às mesmas, estabelecendo agenda, prioridades e a forma como os problemas deverão ser tratados. No entanto, é claro que não se segue a risca os ditames desses organismos (FRIGOTTO, CIAVATTA, 2003; DOURADO, 2007).

Contudo, não se pode dizer que, a partir dessas reformas, só existam programas e ações do Ministério da Educação (MEC) voltados para a gestão gerencial. No contexto do Plano de Desenvolvimento da Educação/2007 (PDE), em particular no Plano de Metas Educação para Todos<sup>3</sup> (Decreto n.º 6.094 de 24 de abril de 2007), as ações do MEC acentuam o papel regulador da administração central e a gestão por resultados, sem desativar programas<sup>4</sup> orientados para o fomento da gestão democrática.

No início do século XXI, foram realizadas pelos governos diversas políticas, programas e ações que, em sua maioria, a partir de 2003, foram reorientados, em função de o governo federal ter pautado a sua atuação pelo princípio da defesa da educação de qualidade, a partir do binômio inclusão e democratização. Isso resultou em alterações nos marcos

---

<sup>3</sup> Segundo o art. 1º do Decreto n.º 6.094 de 24 de abril de 2007, “o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Compromisso) é a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, atuando em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica”.

<sup>4</sup> Dentre outros, o Pró-Conselho, Programa de Acompanhamento e Avaliação do PNE e dos Planos Decenais Correspondentes, Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica e o PNFCE.

regulatórios vigentes para a educação básica e superior, uma vez que os mesmos, até então, estavam pautadas sob a ótica gerencial e patrimonial (DOURADO, 2007).

A partir de 2003, o Ministério da Educação (MEC) implantou diversas iniciativas voltadas para a gestão da educação básica: Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação (Pró-Conselho)<sup>5</sup>; Programa de Acompanhamento e Avaliação do PNE e dos Planos Decenais Correspondentes<sup>6</sup>; Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais do Semi-Árido (Proforti)<sup>7</sup>; Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime)<sup>8</sup>; Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica<sup>9</sup>; Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional<sup>10</sup>; PDE<sup>11</sup>; PDE – Escola<sup>12</sup>; Plano de Ações Articuladas (PAR)<sup>13</sup>; Conferência Nacional da Educação<sup>14</sup>; Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE)<sup>15</sup>.

---

<sup>5</sup>O Pró-Conselho é um programa de nível nacional, iniciado em outubro de 2003, que tem como compromisso a criação e/ou fortalecimento dos Conselhos Municipais de Educação<sup>5</sup> em todo o país, em prol da ampliação da capacidade de atuação dos conselheiros municipais de educação, uma vez que sua função maior é incentivar e qualificar a participação da sociedade na tarefa de avaliar, definir e fiscalizar as políticas educacionais e, assim, garantir a universalização dos direitos básicos que promovam o exercício da cidadania (Brasil, 2003).

<sup>6</sup>O Programa de Acompanhamento e Avaliação do PNE e dos Planos Decenais Correspondentes, instituído em dezembro de 2005, é um programa de apoio técnico e pedagógico aos sistemas de ensino para o acompanhamento e avaliação do Plano Nacional de Educação e dos planos estaduais e municipais. Visa o acompanhamento do Plano Nacional de Educação e dos planos decenais dos estados e municípios, no tocante à formulação, implementação e à avaliação de execução das ações realizadas pelos referidos planos, com a participação da sociedade civil organizada (Brasil, 2005a).

<sup>7</sup> O Proforti é um programa destinado aos municípios da região semiárida do Brasil e tem como intuito o oferecimento de subsídios para que as gestões municipais da região atendam qualitativamente às necessidades educacionais de sua população (Brasil, 2005b).

<sup>8</sup> O Pradime é um programa do Ministério da Educação que objetiva apoiar e fortalecer permanentemente a atuação dos dirigentes municipais de educação na gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais e, também, contribuir para o avanço no tocante às metas do PNE, tudo em função do desenvolvimento da Educação Básica e da superação das desigualdades em nosso país (Brasil, 2005c).

<sup>9</sup> O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica é um curso de especialização à distância oferecido preferencialmente ao diretor e vice-diretor das escolas públicas. Visa propiciar formação baseada na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar pública com qualidade social, tendo como objetivo maior a inclusão social e a emancipação humana (Brasil, 2005d).

<sup>10</sup> O Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional é um espaço de investigação e uma ferramenta estratégica, criada pela Secretaria de Educação Básica e pelo Inep, com intento de identificar, registrar, avaliar e disseminar promissoras experiências que possam ser desenvolvidas na gestão educacional dos municípios brasileiros, a fim de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino público (Brasil, 2006).

<sup>11</sup> O PDE se constitui um conjunto de programas e projetos desenhados pelo MEC, para todo o país, e tem como intuito oferecer diretrizes, subsídios teórico-metodológicos, assessoria e acompanhamento às escolas e Secretarias de Educação, no tocante ao desenvolvimento de ações educacionais sistematizadas, em busca do sucesso e permanência do aluno na escola (Brasil, 2007a).

<sup>12</sup>O PDE-Escola é uma das ações componentes no PDE (nacional) e se constitui num processo de planejamento estratégico realizado pela escola em função de melhorar a qualidade de seu ensino e da aprendizagem, sendo considerado, assim, um instrumento gerencial que oferece subsídios para que a escola realize de forma melhor o seu trabalho. PDE-Escola anuncia a intenção de concorrer para avanços na autonomia escolar, tendo como instrumentos o diagnóstico e o planejamento com foco na aprendizagem dos alunos (BRASIL, 2007b).

<sup>13</sup> De acordo com o art. 9º do Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007d), o PAR “é o conjunto articulado de ações, apoiado técnica ou financeiramente pelo Ministério da Educação, que visa o cumprimento das metas do Compromisso e a observância das suas diretrizes”. Constitui-se num “planejamento multidimensional” da política de educação que os municípios aderentes devem realizar para um período de

Pondera Moehlecke (2007) que o governo federal (período 2003-2013) tem como intento a implementação de um projeto de desenvolvimento não excludente para o país, capaz de conjugar crescimento econômico com a distribuição de renda e justiça social, apresentando políticas afirmativas, programas e iniciativas direcionadas à diversidade, para determinados grupos da sociedade (negros, indígenas, mulheres, deficientes e pobres), como uma forma de garantir a equidade, a melhoria da situação de desigualdade e vulnerabilidade social e educacional, a participação e a própria efetivação do direito de todos à educação.

De acordo com as palavras de Moehlecke (2007) e Marques e Mendes (2007), o governo valoriza a articulação entre políticas de expansão (políticas que favorecem os anseios do capital financeiro nacional e internacional) e melhoria de qualidade da educação no país para o conjunto da população e políticas direcionadas aos grupos sociais. Toma em consideração as pressões dos grupos sociais, por atender a interesses particulares de determinados grupos.

No que diz respeito à gestão educacional, tem apresentado muitas políticas de descentralização e democratização da educação, como o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, o Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação (Pró-Conselhos), e os Indicadores de Qualidade na educação, que estimulam a autonomia e a mobilização da comunidade, no que diz respeito à sua participação nas ações e tomadas de decisões em todos os âmbitos da educação escolar, em prol da melhoria de sua qualidade.

Todavia, apresenta, também, políticas centralizadoras e reguladoras de gestão, como o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o PDE - Escola, que enfatizam a gestão gerencial, a racionalidade técnica (acionada para tratar de questões de financiamento, de acesso e de prioridades) e a racionalidade substantiva (promove políticas de transparência e de incentivo) e tem em vista a busca de resultados, tendo os gestores escolares apenas o papel de

---

quatro anos, podendo ser modificado, caso necessário. O PAR também é uma das ações do PDE e teve a adesão de todos os municípios brasileiros no ano de 2008.

<sup>14</sup> A Conferência Nacional de Educação (CONAE) foi iniciada em 2008, pelo MEC, com a realização de Conferências Municipais ou Intermunicipais e Estaduais, organizadas e coordenadas por Comissões Organizadoras no âmbito dos municípios, dos estados e do Distrito Federal. A CONAE tem como intuito apresentar, “[...] a partir de um diagnóstico da realidade educacional brasileira, um conjunto de propostas que subsidiará a efetivação do Sistema Nacional Articulado de Educação, abrangendo o Plano Nacional de Educação, suas Diretrizes e Ações” (Brasil, 2008), ou seja, ser documento norteador do Sistema Nacional Articulado de Educação, quando de sua criação.

<sup>15</sup> O PNFCE é considerado pelo MEC uma iniciativa que concorre para a garantia da efetiva participação das comunidades escolar e local na gestão escolar com vistas à melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos. Propicia assessoramento à implantação e ao fortalecimento dos Conselhos Escolares nos municípios que com ele buscam parceria, oferecendo apoio técnico e oficinas, de modo que técnicos e dirigentes da secretaria municipal recebam informações sobre a importância e o funcionamento dos conselhos, cabendo aos mesmos capacitar os conselheiros escolares (2009b).

colocar em prática as ações pré-estabelecidas pelo governo federal. A racionalidade substantiva, a partir dos resultados das avaliações em larga escola, focaliza objetivos e metas tangíveis em educação.

Segundo Franco, Alves e Bonamino (2007), desde 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e as metas a ele associadas são os aspectos do PDE que têm ganhado centralidade nas atividades do MEC.

O Ideb foi criado em 2005, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” (Inep), para o qual se trataria de ferramenta condutora de política pública em prol da melhoria da qualidade da educação no âmbito nacional, nos estados, municípios e escolas. Ele possibilitaria o diagnóstico atualizado da situação educacional em todas essas esferas e a projeção de metas individuais intermediárias que aumentem a qualidade do ensino.

Segundo o Inep (2008), a partir do Ideb se torna possível a ampliação das possibilidades de mobilização da sociedade em defesa da educação, já que o mesmo é comparável nacionalmente e exprime em valores os resultados mais relevantes da educação: aprendizagem e fluxo (racionalidade substantiva).

Percebemos que o Ideb pode ser uma ferramenta importante para a efetivação de uma educação de qualidade, pois possibilita uma reflexão por parte da comunidade escolar e local no que tange a aprendizagens dos alunos, sobre o que eles vêm aprendendo e o que se quer que eles aprendam, mas também pode ser usado como um instrumento de competição.

Outra iniciativa do governo federal é a Conferência Nacional de Educação (Conae)<sup>16</sup>, anunciada como espaço democrático de “edificação de diretrizes” para a política nacional de educação e dos seus marcos regulatórios, na perspectiva da inclusão, igualdade e diversidade.

Em abril de 2010, ocorreu a Conae com o tema “Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: o Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégia de ação” e foi precedida por Conferências subnacionais baseadas no documento-referência disponibilizado pelo MEC (BRASIL, 2008).

No que diz respeito à gestão educacional, o documento referência da Conae de 2010 reafirma o princípio constitucional de gestão democrática concebida como espaço de

---

<sup>16</sup> A CONAE resulta da Conferência Nacional da Educação Básica, que foi realizada em abril de 2008, também com o tema central “Construção do Sistema Nacional de Educação”. A Conferência Nacional de Educação Básica apresentou dois problemas: a) não aconteceu no âmbito municipal, pois houve apenas Conferências Estaduais e Nacional, o que gerou uma manifestação contrária do setor educacional, no que diz respeito a isso; b) abarcava apenas a educação básica, não compreendendo o ensino superior. O que o CONAE tenta resolver, já que ambos os problemas passaram a ser nela contemplados.

deliberação coletiva, que visa à garantia da educação pública de qualidade social e a construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade e na democracia.

O documento final da Conae 2010, confeccionado a partir da Conferência, aponta que a gestão democrática da educação deve ser

entendida como espaço de deliberação coletiva (estudantes, profissionais da educação, mães, pais ou responsáveis), precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação. Esta deve ser a lógica da gestão educacional e o modo de tomada de decisão no Sistema Nacional de Educação, em todos os âmbitos, públicos e privado (BRASIL, 2010a, p. 43).

Apresenta a gestão democrática da educação como fator para a promoção da melhoria da qualidade da educação, bem como das políticas de Estado voltadas para a educação.

No ano de 2014 ocorrerá novamente a Conae, agora com o tema “O PNE na articulação do Sistema Nacional de Educação: participação popular, cooperação federativa e regime de colaboração”. No que tange à gestão educacional, o documento referência dessa Conae, reafirma o princípio constitucional de gestão democrática da educação, como espaço de deliberação coletiva, através da participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local na gestão dos sistemas de ensino e nas instituições educacionais para a promoção da participação popular e do controle social da educação, no intuito de lograr processos formativos emancipatórios (BRASIL, 2012).

Para tanto, a Conae deveria promover condições de igualdade, autonomia, representatividade e participação social (assentadas na descentralização do poder, na socialização das decisões e elaboração de projetos institucionais), formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social. Deveria, assim, contribuir para a superação do autoritarismo, do individualismo, das desigualdades sócio-econômicas, da seletividade e exclusão do sistema educacional.

Encontra-se em tramitação no Congresso Nacional o novo Plano Nacional da Educação (doravante Novo PNE), Projeto de Lei do Plano Nacional da Educação (PNE – 2011/2020) (Projeto em tramitação no Congresso Nacional – PL nº 8.035/2010).

No que se refere à gestão educacional, o Novo PNE, em sua Meta 07, que estabelece as médias nacionais para o Ideb no período de 2011 a 2021 nos anos iniciais e finais do ensino fundamental e ensino médio, elenca como uma de suas estratégias para tanto,

7.8 Apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, com vistas à ampliação da participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos e o desenvolvimento da gestão democrática efetiva (BRASIL, 2010b, p. 31).

Em sua meta 19, que trata da gestão, firma que deve ser garantida, por lei específica aprovada em âmbito estadual e municipal, a nomeação comissionada de diretores escolares vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar. Apresenta como estratégias dessa meta, as que seguem:

19.1 Priorizar o repasse de transferências voluntárias na área da educação para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios que tenham aprovado lei específica prevendo a observância de critérios técnicos de mérito e desempenho e a processos que garantam a participação da comunidade escolar preliminares à nomeação comissionada de diretores escolares.

19.2 Aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores escolares (BRASIL, 2010b, p. 46).

Esse documento apresenta também a concepção de gestão educacional democrática como modelo de gestão a ser materializado na escola, bem como procura especificar brevemente como deve ser realizado o provimento dos cargos dos dirigentes escolares. Em resumo, na esfera normativa, a gestão democrática ainda se afirma como a concepção de gestão que deve vigorar na educação brasileira.

### **Considerações finais**

O princípio “gestão democrática do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 1999), formalizado a partir da luta pela democratização da sociedade e da escola pública, desde a Constituição Federal de 1988, vigora até os dias atuais. Contudo, na prática, notamos um paralelismo presente nas ações do MEC, uma vez que, dentre suas políticas, existem ações para o fomento da gestão democrática como também para a gestão gerencial de educação.

O governo ao mesmo tempo em que defende a centralização — assumindo o papel de articulador, normatizador, avaliador, coordenador e financiador dos sistemas de ensino — também defende a descentralização, possibilitando a participação dos diferentes segmentos da comunidade local e escolar na instituição educativa, na formulação de seu projeto político-pedagógico e no ajustamento dos programas e ações a ela destinados, de acordo com a sua realidade (ALVES, 2010).



As ações do Ministério da Educação demonstram ser uma forma de tentativa de regulação e monitoramento à distância pelo centro. O MEC, ao elaborá-las, coloca os estados e municípios como meros reprodutores, não havendo um respeito com a questão cultural, as peculiaridades das regiões, municípios, contexto das escolas e o que pensam as pessoas que nela estudam ou exercem funções, sendo, essas, desse modo, iniciativas não pensadas dialeticamente, que não fortalecem o pacto federativo e acentuam a ação arbitrária do MEC (Ibid.).

Contudo, mesmo o MEC dizendo como devem ser essas ações e o seu intuito, na prática, as instituições educacionais ao implementá-las não o seguem a risca, uma vez que os cidadãos que atuam nessas instituições são seres pensantes que, na execução de suas tarefas, formulam e implementam as políticas educacionais de acordo com seus valores, interesses, opções, suas perspectivas, que não são consensuais e nem unânimes, influenciando-as, como diz Palumbo (1994).

Mesmo a gestão democrática da educação se constituindo um princípio constitucional, na prática percebemos que ela vem perdendo centralidade, pois as iniciativas recentes do MEC vêm enfatizando mecanismos e procedimentos da gestão gerencial.

Em que medida essas ações têm concorrido para o aprimoramento da gestão da educação básica é uma questão para outra pesquisa. Outra questão que requer investigação é a da concepção de gestão que vem sendo materializada pelos atores nas instituições educacionais escolares.

## Referências

ABRÚCIO, F. L. Para além da descentralização: os desafios da coordenação federativa no Brasil. In: FLEURY, S. (Org.). **Democracia, Descentralização e desenvolvimento: Brasil & Espanha**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 77-123.

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. de. A Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988. In: MINTO, C. A.; OLIVEIRA, R. P. de; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001. p. 69-78.

ALVES, A. V. V. **Fortalecimento de Conselhos Escolares: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação). FAED, Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados/MS, 2010.

\_\_\_\_\_; FREITAS, D. N. T. de. Gestão democrática na literatura educacional: concepções, condições, barreiras e entraves. In: FREITAS, D. N. T. de; FEDATTO, N. A. da S. F. (Orgs.). **Educação básica: discussões e práticas político-normativas e interpretativas**. Dourados: editora da UFGD, 2008. p. 133-153.

AZEVEDO, J. M. L. de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. **Educação & Sociedade**, set. 2002, vol. 23, n. 80, p. 49-71.

BASTOS, J. B. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999, p. 7-30.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira: N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000, p. 147-176.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1998.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007**. Regulamenta a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília: Senado, 2007d. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm)>. Acesso em agosto 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 6.320, de 20 de dezembro de 2007**. Aprova a Estrutura Regimental e o quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Senado, 2007e. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6320.htm)>. Acesso em 28/11/2012.

\_\_\_\_\_. **Documento-final da Conferência Nacional de Educação**. Brasília: SEB /MEC, 2010a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso: 20 julho 2012.

\_\_\_\_\_. **Documento-referência da Conferência Nacional de Educação**. Brasília: SEB /MEC, 2008. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso: 20 julho 2009.

\_\_\_\_\_. **Documento-referência da Conferência Nacional de Educação**. Brasília: SEB /MEC, 2012. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso: 20 julho 2013.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n. 14, de 12 de setembro de 1996. In: BRASIL. Congresso. Senado. **500 anos de legislação brasileira**. 2. ed. Brasília, 2001a. CD3: Brasil República.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n. 20, de 15 de dezembro de 1998. In: BRASIL. Congresso. Senado. **500 anos de legislação brasileira**. 2. ed. Brasília, 2001b. CD3: Brasil República.

\_\_\_\_\_. **Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional**. 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 janeiro 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei n ° 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, 23 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. In: BRASIL. Congresso. Senado. **500 anos de legislação brasileira**. 2. ed. Brasília, 2001c. CD3: Brasil República.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento da Educação**. Brasília: SEB /MEC, 2007a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 janeiro 2010.

\_\_\_\_\_. **PDE Escola**. Brasília: SEB /MEC, 2007b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 janeiro 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa de Acompanhamento e Avaliação do PNE e dos Planos Decenais Correspondentes.** Brasília: SEB /MEC, 2005a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 janeiro 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação.** Brasília: SEB /MEC, 2005c. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 janeiro 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais de Educação do Semi-Árido.** Brasília: SEB /MEC, 2005b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 janeiro 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação - Pró-Conselho.** Brasília: SEB /MEC, 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 janeiro 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica.** Brasília: SEB /MEC, 2005d. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 janeiro 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Brasília: SEB /MEC, 2009b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 26 março 2009.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação (PNE 2011/2020):** projeto em tramitação no Congresso Nacional. PL n. 8.035 / 2010b. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011.

CASTRO, A. M. D. A. Gerencialismo e educação: estratégia de controle e regulação da gestão escolar. In NETO, A. C; CASTRO, A. M. D, FRANÇA, M; QUEIROZ, M. A. DE. (Orgs.) **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. origem e trajetórias.** Brasília: Líber livro Editora, 2007, p. 115-144.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos.** Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-206.

\_\_\_\_\_. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. Da. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000, p. 43-60.

\_\_\_\_\_. Gestão democrática da educação: experiências e desafios. **Revista brasileira de política e gestão da educação**, ANPAE, São Bernardo do Campo, jul./dez. 2002, v.18, n. 2, p.163-174.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 1998, p. 77-95.

\_\_\_\_\_. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância. Pro funcionário, modulo 6, 2006.

\_\_\_\_\_. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, out. 2007, vol. 28, n. 100, p. 921-946.

FREITAS, D. N. T. de. Sistemas e escolas de educação básica: entre democratizar e compartilhar a gestão. In: SENNA, E. (Org.) **Trabalho, educação e política pública: estudos em educação.** Campo Grande: UFMS, 2003, p. 189-219.

\_\_\_\_\_. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educação & Sociedade**, ago. 2007, vol. 28, n. 99, p. 501-521.

\_\_\_\_\_; SCAFF, E.; FERNANDES, M. D. E; OLIVEIRA, S. M. B de. PDE: evidências do município de Dourados. In: FONSECA, M; TOSCHI, M. S; OLIVEIRA, J. F. De. **Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia: Editora da UCG, 2004, p. 55-80.

FONSECA, M; TOSCHI, M. S; OLIVEIRA, J. F. De. **Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia: Editora da UCG, 2004.

FRANCO, C.; ALVES F.; BONAMINO A. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educação & Sociedade**, Campinas, out. 2007, vol. 28, n. 100. Especial, p. 989-1014.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. **Educação & Sociedade**, abr. 2003, vol. 24, n. 82, p. 93-130.

INEP. **Ideb**, 2008. Disponível em: <<http://portalideb.inep.gov.br/>>. Acesso: 12 dezembro 2009.

MARQUES, R. M.; MENDES, A. Servindo a dois senhores: as políticas sociais no governo Lula. **Revista katálysis**, vol. 10, n. 1, p. 15-23, 2007. Disponível em: <[www.scielo.br/](http://www.scielo.br/)>. Acesso em: 17 janeiro 2009.

MOEHLECKE, S. As Políticas de Diversidade na Educação no Governo Lula. In: **31º Encontro Anual da ANPOCS**, 2007, Caxambu-MG. Anais do 31º Encontro Anual da ANPOCS, 2007.

NETO, A. C; CASTRO; RODRIGUEZ, J. Reformas educacionais na América Latina: cenários, proposições e resultados. In NETO, A. C; CASTRO, A. M. D, FRANÇA, M; QUEIROZ, M. A. de. (Orgs.) **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. origem e trajetórias**. Brasília: Líber livro Editora, 2007, p. 13-50.

NEVES, L. M. W. As massas trabalhadoras começam a participar do banquete, mas o cardápio é escolhido à sua revelia, ou democracia e educação escolar nos anos iniciais do século XXI. In: FAVERO, O.; SEMERARO, G. (Orgs.). **Democracia e construção do político no pensamento educacional brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 163-174.

OLIVEIRA, D. A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. da. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia: Ed. Da UCG, 2000, p. 35-54.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997, p. 9-14.

\_\_\_\_\_. A administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis tem a ver com isso? In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999, p. 57-72.

\_\_\_\_\_. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: MINTO, C. A; OLIVEIRA, R. P. de; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001, p. 79-88.

PALUMBO, D. J. A abordagem de política pública para o desenvolvimento político na América. In: **Política de capacitação dos profissionais da educação**. Belo Horizonte: FAE/IRHJP, 1989. p. 35-61. (Original: PALUMBO, Dennis J. Public Policy in América – Government in Action. 2. ed. Tradução: Adriana Farah. Harcourt Brace & Company, 1994. Cap. 1, p. 8-29).

SAVIANI, D. **A nova Lei da educação**: subtítulo, trajetória, limites e perspectivas. Campinas: Autores Associados, 1997.

SPÓSITO, M. P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, J. B. Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999, p. 45-56.

*Recebido em 23-10-2013*

*Aprovado em 04-12-2013*