



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES E HUMANIDADES  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

GRAZIELLA PEREIRA VIEIRA

**TESES E DISSERTAÇÕES DA ÁREA DA EDUCAÇÃO SOBRE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA (2012-2013): UM BALANÇO CRÍTICO**

GOIÂNIA, GO

2016/2

GRAZIELLA PEREIRA VIEIRA

**TESES E DISSERTAÇÕES DA ÁREA DA EDUCAÇÃO SOBRE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA (2012-2013): UM BALANÇO CRÍTICO**

Trabalho de dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, para fins de obtenção do título de Mestre em Educação.  
Orientadora: Profa. Dra. Iria Brzezinski.

GOIÂNIA, GO

2016/2

V658t

Vieira, Graziella Pereira

Teses e dissertações da área da educação sobre gestão democrática (2012-2013)[ manuscrito]: um balanço crítico/ Graziella Pereira Vieira.-- 2016.

281 f.; 30 cm

Texto em português com resumo em inglês

Dissertação (mestrado) -- Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, Goiânia, 2016

Inclui referências

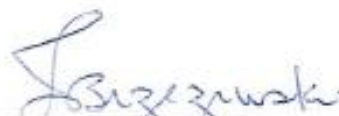
1. Educação e Estado. 2. Escolas - Organização e administração.  
3. Escolas públicas. I.Brzezinski, Iria. II.Pontifícia Universidade Católica de Goiás. III. Título.

CDU: 37.07(043)

**TESES E DISSERTAÇÕES DA ÁREA DA EDUCAÇÃO SOBRE GESTÃO  
DEMOCRÁTICA (2012-2013): UM BALANÇO CRÍTICO**

Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, aprovada em 20 de dezembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



---

**Dra. Iria Brzezinski / PUC Goiás (Presidente)**



---

**Dra. Maria Cristina das Graças Dutra Mesquita / PUC Goiás**



---

**Dra. Marlene Barbosa de Freitas Reis / UEG**

---

**Dr. Adriano Melo Ferreira / UEG (Suplente)**

---

**Dr. Antônio da Silva Menezes Júnior / PUC Goiás (Suplente)**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, em especial, minha filha Beatriz, que, durante esse tempo de estudo, esteve sempre ao meu lado me apoiando e compreendendo a necessidade de dedicação integral a esta pesquisa.

À Professora Dra. Iria Brzezinski, minha orientadora, profissional inspiradora em minhas lutas pela Educação, fazendo-se presente de maneira especial em minha formação de Mestre.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, autor da vida, que me concedeu saúde e força para superar as dificuldades.

A minha orientadora, Dra. Iria Brzezinski, que me acolheu num período turbulento de minha formação, oferecendo não só o conhecimento acadêmico que possuí, como também o apoio necessário para a concretização desta etapa.

A todos os demais professores que passaram por essa jornada, contribuindo com seus conhecimentos para meu crescimento acadêmico.

Aos meus familiares e amigos, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos colegas que estiveram comigo nessa caminhada, compartilhando apoio em momentos de angústia, de reflexões e de sucesso, auxiliando-me na construção do meu objeto.

[...] ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder — já que não se pode perder o que não se tem —, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola (Vitor Henrique Paro, 2000, p. 12).

## RESUMO

O projeto que deu origem a esta dissertação é vinculado à Linha de Pesquisa “Estado, Políticas e Instituições Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUC Goiás e está articulado ao Grupo de Pesquisa *Políticas Educacionais e Gestão Escolar*, do CNPq e ao *Núcleo de Pesquisa em Educação* da PUC Goiás. O objeto deste estudo é a gestão escolar. Resulta de uma pesquisa qualitativa, de caráter teórico, na modalidade estado da arte combinada com análise de conteúdo. Foi realizado um balanço crítico das teses e dissertações defendidas no período de 2012-2013 nos programas de Pós-Graduação em Educação, recomendados pela Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (Capes). Tem por objetivo geral identificar concepções de gestão educacional, bem como investigar o processo de gestão democrática nas instituições públicas de ensino, com base no balanço crítico. Os objetivos específicos são revisitar a literatura concernente as concepções da gestão escolar e democracia, mapear e realizar o balanço crítico acerca das teses e dissertações defendidas nos programas de Pós-Graduação em Educação nos anos de 2012-2013 e proceder a organização das categorias e a análise de conteúdo das teses e dissertações, com vista a identificar concepções de gestão escolar. O problema de pesquisa consiste na seguinte indagação: Que concepções de gestão escolar são reveladas pela análise das teses e dissertações defendidas no período de 2012-2013 nos programas de Pós-Graduação em Educação? O referencial teórico contempla os seguintes eixos: 1) concepções de democracia e gestão democrática escolar, com apoio em ideias de Paro (2000; 2010; 2015); Sander (2007); Carvalho (2012); Ferreira (2006); Eisenstadt (2000); Coutinho (2002, 2008); Chauí (2000); Dallari (1984); Vieira e Farias (2011); 2) a organização do trabalho: Pinto (2007); Coutinho (2002); 3) o estado do conhecimento e análise de conteúdo: Brzezinski (2006; 2012; 2014), Franco (2005), entre outros. Para a definição da amostra, foi realizado um levantamento de 11 teses e 44 dissertações disponibilizadas no portal da Capes e no banco de dados dos programas de Pós-Graduação em Educação do país que foram defendidas nos anos de 2012-2013. Fez-se a leitura integral dos trabalhos para elaboração de resumos expandidos com base no modelo Rede de Documentação Educacional da América Latina (Reduc). Das 11 teses e 44 dissertações sistematizadas e organizadas em uma matriz analítica emergiram as seguintes categorias de análise: gestão educacional ou administração escolar; identidade do gestor e do administrador; características da gestão democrática; gestão escolar e o resultado de avaliações por testes standardizados; e organização institucional, níveis e etapas de ensino e programas. Conclui-se a partir da análise das 11 teses e 44 dissertações que as concepções administração escolar, gerencialismo e gestão escolar estão presentes na produção discente. Entretanto, há a predominância de características da gestão gerencial que priorizam o atingimento de metas estipulados pelo governo e os resultados das avaliações institucionais. Fica evidente que o gerencialismo é o modelo de gestão mais praticado na educação pública brasileira.

**Palavras-chave:** Políticas Educacionais. Administração Escolar. Gerencialismo. Gestão Democrática da Escola Pública. Gestão Escolar.



## ABSTRACT

The project that gave rise to this dissertation is linked to the Research Line "State, Policies and Educational Institutions of the Graduate Program in Education at PUC Goiás and it is articulated to the Research Group "Educational Policies and School Management", CNPq, and to the "Nucleus Educational Research" at PUC Goiás as well. The purpose of this study is school management. It results from a qualitative research, of theoretical character, in the state of art modality combined with content analysis. A critical review was carried out of the theses and dissertations defended in the period 2012-2013 in the Graduate Programs in Education recommended by the Commission for the Improvement of Higher Education Personnel (Capes). Its main objective is to identify conceptions of educational management, as well as to investigate the process of democratic management in public educational institutions, based on the critical balance. The specific objectives are: to revise the literature regarding the conceptions of school management and democracy; to map and perform the critical assessment of the theses and dissertations defended in the Graduate Programs in Education, in the years of 2012-2013, and to organize their categories and content analysis in order to identify conceptions of school management. The research problem consists of the following question: What conceptions of school management are revealed by the analysis of theses and dissertations defended in the period of 2012-2013 in the Graduate Programs in Education? The theoretical framework contemplates the following axes: 1) conceptions of democracy and democratic school management, based on the ideas of: Paro (2000, 2010 and 2015); Brzezinski (2012); Sander (2007); Carvalho (2012); Ferreira (2006); Eisenstadt (2000); Coutinho (2002; 2008); Chauí (2000); Dallari (1984); Vieira and Farias (2011); 2) the organization of work: Pinto (2007); Coutinho (2002); 3) the state of knowledge and content analysis: Brzezinski (2006; 2014) and Franco (2005). For the definition of the sample, a survey of 11 theses and 44 dissertations was made available in the Capes portal and in the Postgraduate Education Programs data of the country that were defended in the years 2012-2013. The works were read for the elaboration of expanded abstracts based on the Latin American Educational Documentation Network (Reduc) model. Of the 11 theses and 44 dissertations systematized and organized in an analytical matrix the following categories of analysis emerged from: educational management or school administration; Identity of the manager and administrator; Characteristics of democratic management; School management and the results of standardized tests, and institutional organization, levels and stages of teaching and programs. The conclusion from the analysis of the 11 theses and 44 dissertations was that the school administration conceptions, managerialism and school management are present in the student production. However, there is a predominance of characteristics of managerial management that prioritize the achievement of goals set by the government and the results of institutional evaluations. It is evident that managerialism is the most practiced management model in Brazilian public education.

**Keywords:** Educational Policies. Democratic management of the public school. Managerialism. School administration. School management.

## LISTA DE SIGLAS

ABE – Associação Brasileira de Educação

ANFOPE – Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação

ANPAE – Associação Nacional de Política e Administração da Educação

ANPED – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

CAE – Curso de Administração Escolar

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBE – Conferência Brasileira de Educação

CEE – Conselho Estadual de Educação

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe

CF – Constituição Federal

CGT – Central Geral dos Trabalhadores

CMEI – Centros Municipais de Educação Infantil

CMEU – Conselho Municipal de Educação de Uberlândia

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CRE – Coordenadoria Regional de Educação

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ETI – Escola de Tempo Integral

FAE/UEMG – Faculdade de Educação da Universidade do Estado de Minas Gerais

FAE/UFMG – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação

FUNDEF – Fundo de Financiamento e Manutenção do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério

GQT – Gestão da Qualidade Total

IAS – Instituto Ayrton Senna

IDEB – Índice de desenvolvimento da Educação Básica

IEMG – Instituto de Educação de Minas Gerais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

OS – Organizações Sociais  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
PDE – Plano de Desenvolvimento Escola  
PGN10 – Programa Gestão Nota 10  
PNE – Plano Nacional de Educação  
PPGE – Programa de Pós-Graduação em Educação  
PPE – Projeto Principal de Educação para a América Latina e o Caribe  
PPP – Projeto Político Pedagógico  
PTRF – Programa de Transferência de recursos financeiros  
PUC – Pontifícia Universidade Católica  
PUCCAMP – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
PUC Goiás – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
PUCMG – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
PUCSP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
REDUC – Rede de Documentação Educacional da América Latina  
SEDUC -  
SME – Sistema Municipal de Educação  
SINTEGO – Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Goiás  
TGA – Teoria Geral da Administração  
UECE – Universidade Estadual do Ceará  
UEM – Universidade Estadual de Maringá  
UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
UFBA – Universidade Federal da Bahia  
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo  
UFG – Universidade Federal de Goiás  
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora  
UFMA – Universidade Federal do Maranhão  
UFPR – Universidade Federal do Paraná  
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

UnB – Universidade de Brasília

UNE – União Nacional dos Estudantes

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura

UNESP – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

USP – Universidade de São Paulo

## LISTA DE GRÁFICO

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição dos trabalhos por região .....	71
---	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Instituições e programas da amostra por região geográfica no período 2012-2013 .....	68
<b>Quadro 2:</b> Distribuição dos trabalhos por região geográfica, nível e instituição, período de 2012-2013 .....	70
<b>Quadro 3:</b> Relatório descritivo: teses e dissertações, período 2012-2013, objeto: gestão escolar .....	76

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Número de teses e dissertações distribuídas por anos e categorias .....	77
<b>Tabela 2:</b> Distribuição dos trabalhos de acordo com as subcategorias da categoria gestão educacional ou administração escolar .....	78
<b>Tabela 3:</b> Distribuição dos trabalhos de acordo com a categoria identidade do gestor e do administrador .....	90
<b>Tabela 4:</b> Distribuição dos trabalhos de acordo com a categoria características da gestão democrática .....	98
<b>Tabela 5:</b> Distribuição dos trabalhos de acordo com os descritores da categoria gestão escolar e o resultado da avaliação por testes standardizados .....	105
<b>Tabela 6:</b> Distribuição dos trabalhos de acordo com as subcategorias da categoria organização Institucional, níveis de ensino, etapas de ensino, programas e administração escolar/gestão .....	110

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	15
1 A DEMOCRACIA: CONCEPÇÕES E PARTICIPAÇÃO NA DEMOCRACIA .....	20
1.1 <b>Concepções de democracia</b> .....	21
1.2 <b>O Totalitarismo: Breve Histórico de Governos Antidemocráticos</b> .....	26
1.3 <b>A Busca pela Democracia: Reflexos de Autoritarismos no Contexto Brasileiro</b> .....	31
1.4 <b>Participação e Movimentos sociais</b> .....	39
2 GESTÃO ESCOLAR: HISTÓRIA, CONCEPÇÕES E PRÁTICA .....	44
2.1 <b>Gestão Escolar com Base na Administração de Empresas</b> .....	44
2.2 <b>O Princípio da Gestão Democrática na Legislação Educacional Brasileira a partir de 1980</b> .....	54
2.3 <b>O gerencialismo nas escolas: a retomada da administração pública gerencial</b> .....	64
3 O QUE ANUNCIAM AS TESES E DISSERTAÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: EVIDÊNCIAS CONSTATADAS? .....	69
3.1 <b>Categoria 1 - Gestão Educacional ou Administração Escolar</b> .....	79
3.2 <b>Categoria 2 - Identidade do Gestor e do Administrador</b> .....	90
3.3 <b>Categoria 3 – Características da Gestão Democrática</b> .....	99
3.4 <b>Categoria 4 - Gestão Escolar e o Resultado da Avaliação por Testes Estandarizados</b> .....	106
3.5 <b>Categoria 5 - Organização Institucional, níveis de ensino, etapas de ensino, programas e administração escolar/gestão</b> .....	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	121
REFERÊNCIAS .....	127
APÊNDICES .....	143



## INTRODUÇÃO

Nesta dissertação traz-se por objeto de estudo a gestão democrática escolar. Apresenta-se com caráter teórico, desenvolvendo-se o balanço crítico de 11 teses e 44 dissertações, defendidas no período de 2012-2013. A amostra foi retirada de 23 programas de Pós-Graduação em Educação de universidades públicas federais e estaduais, e também comunitárias, que estão localizados nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul<sup>1</sup>. O trabalho foi elaborado com o intuito de discutir a origem e o desenvolvimento da gestão escolar da Educação Básica, dialogando com a gestão educacional e a realidade nas escolas públicas.

O exercício da docência e da gestão escolar em 17 anos de trabalho docente na Educação Básica motivaram a escolha do tema. Como profissional, esse tempo foi dedicado à regência de sala na Educação Infantil, nos anos iniciais do Ensino Fundamental, e à participação em colegiados diretivos: coordenação pedagógica e direção escolar, tanto no sistema público como no setor privado.

A experiência na escola favoreceu a abrangência das reflexões elencadas na pesquisa, atendo-se para a relação existente entre a organização do ensino, a gestão escolar, o projeto político pedagógico e a qualidade da Educação Básica, entre outros. Muitos problemas observados na escola foram tidos como prejudiciais a prática pedagógica, tornando-a desvinculada da realidade dos estudantes, vistos como incapazes de atuar para mudar a realidade.

A gestão democrática da escola pública foi enfocada para a compreensão da atual estrutura e organização da Educação Básica no contexto da sociedade capitalista. Tornou-se possível pontuar os problemas encontrados na prática,

---

<sup>1</sup> As instituições em que foram encontradas as teses e dissertações são as seguintes: Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC CAMP), Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMG), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Universidade de São Paulo (USP).

esboçados pelos pesquisadores que desenvolveram seus trabalhos nos anos de 2012-2013.

O balanço crítico de 11 teses e 44 dissertações defendidas nos programas de Pós-Graduação em Educação, credenciados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), no período de 2012-2013, foi o cerne da proposta que, no âmbito do objetivo geral, buscou identificar concepções de gestão educacional, bem como investigar o processo de gestão democrática nas instituições públicas de ensino, com base no balanço crítico. Os objetivos específicos são: a) revisitar a literatura concernente as concepções da gestão escolar e democracia, b) mapear e realizar um balanço crítico acerca das teses e dissertações defendidas nos programas de Pós-Graduação em Educação no período de 2012-2013 e c) proceder a organização das categorias e a análise de conteúdo das teses e dissertações, com vista a identificar concepções de gestão escolar.

Desse modo, encontra-se na abordagem qualitativa um campo seguro para apreender o objeto de pesquisa, desenvolvendo uma trajetória para alcançar os objetivos, tendo como ponto inicial a definição do problema. A gestão democrática educacional é a categoria dimensionadora do problema da investigação, trazendo a indagação: Que concepções de gestão escolar são reveladas pela análise das teses e dissertações defendidas no período de 2012-2013 nos Programas de Pós-Graduação em Educação?

Os eixos do referencial teórico são apontados como subsídio da seguinte forma: concepções de democracia e gestão democrática escolar: Paro (2000; 2010; 2015); Sander (2007); Carvalho (2012); Ferreira (2006); Eisenstadt (2000); Coutinho (2002; 2008); Chauí (2000); Dallari (1984); Vieira e Farias (2011) a organização do trabalho: Pinto (2007); Coutinho (2002); o estado do conhecimento e análise de conteúdo: Brzezinski (2006; 2012; 2014), Franco (2005); os ensinamentos de Chizzotti (2014) nortearam caminhos adequados ao desenvolvimento do estudo a fim de encontrar informações seguras para compreender o objeto e chegar a resultados ao problema proposto. O autor explica que a escolha do tema e a delimitação do objeto se relacionam com os pressupostos que o pesquisador traz consigo no curso de seus estudos.

O pesquisador pauta-se em concepções de mundo, criadas a partir das experiências evidenciadas teoricamente, por meio de pesquisas. As questões humanas são mostradas nas escolhas dos pesquisadores elencados neste estudo. O método e as metodologias foram eleitos de modo a revelar vivências também pessoais daqueles que investigaram seus objetos.

A modalidade de pesquisa permitiu uma análise do problema estudado, uma vez que a metodologia e os procedimentos abrangeram um levantamento das teses e dissertações contidas no portal da Capes e nos bancos de dados dos programas de Pós-Graduação em Educação do País que foram defendidas nos anos de 2012 e 2013, para em seguida, realizar a seleção das que discutiam a temática gestão escolar.

Foram selecionados, a princípio 73 trabalhos, sendo 18 teses e 55 dissertações, localizadas em 27 programas de Pós-Graduação em Educação do país. Realizada a leitura integral, 18 trabalhos, seis teses e 12 dissertações foram descartados, por não privilegiarem o tema em questão.

Feita as escolhas, a amostra abrangeu 55 trabalhos de 23 programas de Pós-Graduação, sendo 11 teses e 44 dissertações. O conjunto foi reduzido devido à dificuldade de encontrar nos *sites* dos programas de Pós-Graduação as teses e dissertações completas, ao fato de alguns programas não as disponibilizarem no banco de dados *online* e/ou porque os portais e *sites* não estavam atualizados.

A partir da leitura completa dos trabalhos foram elaborados os resumos expandidos no modelo Rede de Documentação Educacional da América Latina (Reduc)<sup>2</sup>. Foram elaborados 11 resumos expandidos das teses e 44 das dissertações.

---

<sup>2</sup> A elaboração dos resumos expandidos seguiu o modelo Reduc: *Red Latinoamericana de Información y Documentación*. Conforme Brzezinski (2014, p. 18), a elaboração de Reduc exige “[...] análise detalhada de cada pesquisa discente, entendimento da fundamentação conceitual e visão compreensiva, para atribuir significado e consistência ao conjunto de aspectos e dados da investigação, de tal modo que o futuro leitor, usuário do resumo, possa nele encontrar informações relevantes e suficientes, ainda que sucintas, para entender a especificidade do projeto desenvolvido, do problema investigado e avaliar o mérito das contribuições dos autores para o campo da formação dos profissionais da educação. Os elementos constitutivos do resumo expandido são título da tese ou da dissertação, o nome do autor(a), a natureza (dissertação de mestrado ou tese de doutorado), número de páginas e de anexos, nome do(a) orientador(a), nome da instituição, ano de defesa, referência bibliográfica, palavras-chave, dados gerais sobre a pesquisa (objetivos, enfoque, linha teórica e seus principais autores, contexto e sujeitos da pesquisa), metodologia, resultados, conclusões, obras nacionais e estrangeiras referenciadas e autores mais consultados.

A organização das divisões do trabalho foi realizada com o suporte tecnológico do programa *Wordle*, que consiste em um aplicativo de computador que destaca as palavras mais frequentes no texto. A leitura integral dos trabalhos, os resumos Reduc e as imagens geradas pelo programa *Wordle* deram base para a configuração e análise das categorias e das subcategorias, essenciais para se realizar a análise de conteúdo. Da análise emergiram as seguintes categorias e subcategorias:

1. Gestão educacional ou administração escolar.
  - a. Concepções de gestão democrática.
  - b. Administração escolar.
  - c. Paradigmas de gestão e organização do trabalho pedagógico.
2. Identidade do gestor e do administrador.
  - a. História de vida: percursos formativos.
  - b. Formação do gestor.
  - c. Eleição de diretores.
3. Características da gestão democrática.
  - a. Participação na gestão escolar.
  - b. Autonomia nas decisões.
  - c. Trabalho cooperativo e a gestão escolar.
  - d. Democratização da gestão escolar.
  - e. Democracia na escola.
4. Gestão escolar e o resultado de avaliações por testes estandardizados.
  - a. Desempenho do aluno resultante de ação a equipe gestora.
  - b. Participação do supervisor escolar na gestão.
5. Organização institucional, níveis de ensino, etapas de ensino e programas.
  - a. Recursos financeiros.
  - b. Gestão democrática e a educação infantil.
  - c. Gestão na escola de tempo integral.
  - d. Gestão escolar e os ciclos de aprendizagem.
  - e. Programa Gestão Nota 10.
  - f. Organização institucional.
  - g. Programas educacionais.

A dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo, faz-se uma reflexão sobre as concepções e os sentidos da democracia, destacando a participação como um mecanismo legítimo para consolidação de um regime democrático. A história da democracia brasileira foi revisitada, observando a forma de gestão do País. Organizou-se uma síntese a respeito dos regimes totalitários em oposição à democracia.

No segundo capítulo, traz-se uma construção histórica dos modos de organização do trabalho, a partir da Revolução Industrial que surgiu na Inglaterra no século XVIII, mostrando como as técnicas de administração de empresas interferem na gestão da escola. Discutem-se as tendências da gestão da escola pública como forma de organização escolar com aprofundamento no gerencialismo produtivista e pouco democrático.

No terceiro capítulo, apresentam-se as ementas das categorias e subcategorias e a análise do conteúdo que sustentam o balanço crítico de 11 teses e 44 dissertações. Procedeu-se o levantamento do conteúdo da produção disponibilizada para se ter uma abrangência. Foram pesquisados os seguintes PPGE: PUCCAMP, PUC Goiás, PUCMG, PUCPR, PUCRS, PUC SP, UECE, UEM, UERN, UFBA, UFES, UFJF, UFMA, UFPR, UFRJ, UFRN, UFSCar, UFU, UNEB, UNESP, UNIOESTE, UNIRIO, USP.

A partir dessa análise, espera-se contribuir com uma discussão crítica sobre as produções discentes quanto a gestão democrática da escola pública, a fim de identificar as lacunas existentes em tais estudos. A amostra incide em possíveis despertamentos do interesse científico em pesquisar projetos futuros que possam enriquecer os bancos de teses e dissertações com aprofundamento na temática que envolve a gestão democrática como efetivação da educação pública de qualidade.

## 1 A DEMOCRACIA: CONCEPÇÕES DE PARTICIPAÇÃO

Na esteira da teoria da democracia como participação (ou democracia participativa), a participação, a discussão e o diálogo são apontados como verdadeiros *métodos* da construção democrática. Mas, interroga o autor, 'como aprender a discutir e a debater com uma educação que se impõe?' (LIMA, 2013, p. 28).

A democracia participativa, como indica o autor em epígrafe, deve ser metódica, estimuladora do diálogo e de debates acerca dos conflitos, dos acordos e dos pactos que se fazem para garantir a existência e o fortalecimento das relações democráticas. Interessa neste estudo discutir sobre a democracia escolar, portanto, neste primeiro capítulo o objeto é a democracia. Pretende-se, neste capítulo, estudar concepções de democracia e de participação no contexto mundial e brasileiro, tomando como referência a Revolução Francesa, de 1789, reconhecida também como Revolução Burguesa. Pretende-se, ainda, verificar suas repercussões no campo político e ideológico, a partir do século XIX.

A história da civilização ocidental registra que após intensas lutas, os camponeses dos burgos e trabalhadores urbanos conseguiram, mediante sangrenta revolução, abrir caminho para conquistar seus direitos civis. A intenção dos revolucionários era derrotar o absolutismo francês e substituir o Antigo Regime<sup>3</sup> pela República.

Identificar concepções de democracia e analisá-las requer circunstanciar os momentos históricos em que surgiram e se desenvolveram em muitos contextos da humanidade. A Revolução Francesa no século XVIII marcou a história com suas palavras de ordem instituidoras da conquista da liberdade, sendo princípios da democratização na sociedade moderna: Liberdade, Igualdade e Fraternidade.

O processo da Revolução Francesa não é um movimento isolado, faz parte de um conjunto de revoluções que questionavam o absolutismo, entre elas Revoluções Inglesas do século XVII, a Puritana e a Gloriosa, e a Guerra da Independência dos Estados Unidos da América marcaram a história da

---

<sup>3</sup> Antigo Regime é uma forma de governo baseado no sistema aristocrático político e social que surgiu na França e vigorou na Europa entre os séculos XVI e XVIII. Suas principais características são o absolutismo e o mercantilismo.

Fonte: <[http://www.suapesquisa.com/pesquisa/antigo\\_regime.htm](http://www.suapesquisa.com/pesquisa/antigo_regime.htm)> acesso em 29/4/2016.

humanidade, inaugurando a Idade Moderna. O direito à participação política ampliou-se para as classes sociais oprimidas pela nobreza. A maior questão instou no modo como a efetiva participação tem se configurado nos regimes democráticos, ao longo dos anos.

### 1.1 Concepções de Democracia

A democracia tem sua origem na Grécia antiga, ainda por volta do século V a.C, a cidade de Atenas é o exemplo mais próximo de uma democracia. Para atingir o objetivo a que se propõe neste estudo, entretanto, fez-se um recorte e utilizam-se as ideias dos autores contemporâneos que estudam o assunto como Outhwaite (1986); Bobbio (1999); Eisenstadt (2000); Coutinho (2002, 2008); Chauí (2000); Dallari (1984).

De acordo com Outhwaite (1996), no *Dicionário do Pensamento Social do século XX*, democracia tem origem grega, sendo resultado da junção de *demos*, que significa “o povo”, e *kratein*, “governar”. Assim, democracia pode ser traduzida como governo do povo. Em um conceito mais abrangente, Outhwaite (1996, p. 179) esclarece que “[...] democracia é um sistema político no qual o povo inteiro toma, e tem o direito de tomar, as decisões básicas determinantes a respeito de questões importantes de políticas públicas [...]”. Pode, também, significar uma sociedade instituidora da igualdade entre seus participantes.

Outhwaite (1996) classifica a democracia em três tipos: direta, indireta e liberal. Na primeira, o governo é exercido diretamente pelo povo, que se reúne para a tomada de decisões. Na segunda, também chamada representativa, as decisões são tomadas pelos representantes eleitos pelo povo. Na última, entende-se que o poder do governo deve ser limitado, para que assim sejam respeitadas as liberdades individuais de cada cidadão. Por isso, o governo é regulamentado pela Constituição instituída. Esta deve visar ao bem comum de toda a população. Nota-se que a democracia em nosso país é republicana e representativa.

Para Bobbio (1999, p. 137), democracia “[...] é a forma de governo na qual o poder é exercido por todo o povo, ou pelo maior número, ou por muitos, e

enquanto tal se distingue da monarquia e da aristocracia, nas quais o poder é exercido, respectivamente, por um ou por poucos [...]”.

Dessa forma, um sistema realmente democrático exige a participação de todo o povo na tomada de decisões. O ato participativo influi em percepções da contemporaneidade, ao se constatar que boa parte dos países adotam a democracia representativa presidencialista. Citam-se somente como exemplos, Brasil, Estados Unidos da América, Suíça, Argentina, México, Nigéria em que o governo é exercido por representantes que foram eleitos pelo povo.

É assegurado ao povo o direito de tomar as decisões. Esse direito existe e é legitimado pela constituição dos países republicanos. O povo participa da tomada de decisões porque esse direito foi conquistado em disputas de poder. Muitas vezes esse poder repercute na participação por meio do voto em eleições para a escolha de seus representantes.

O direito a participação política de todos os cidadãos, sem distinção de raça, sexo, cor, credo ou condição social, nem sempre foi respeitado pela sociedade. Dallari (1984) detalha que esse direito foi estendido a todos os que tinham propriedades ou bons rendimentos nos séculos XVII e XVIII. Somente no final do século XIX, os trabalhadores assalariados conseguiram ser participante do cenário político, por meio de muitas lutas. Já as mulheres só conseguiram a mesma igualdade a partir da luta do movimento feminista, das “sufragistas<sup>4</sup>” em 1918, na Inglaterra.

No Brasil, as mulheres votaram pela primeira vez em 1933 para a Assembleia Nacional Constituinte. Em 1932, o Presidente Getúlio Vargas instituiu o Código Eleitoral Brasileiro, que dava direito ao voto e elegibilidade ao gênero feminino. A Constituição Federal de 1934, em seu art. 109 permitiu o direito de voto à mulher, desde que exercesse função pública remunerada (COUTINHO, 2002).

A consolidação desse direito foi estendido a todas as mulheres na Constituição Federal de 1946, no art. 133. O voto continuou restrito aos alfabetizados, até o fim do Regime Militar, entre 1985 e 1986, quando foi

---

<sup>4</sup> De acordo com o dicionário de língua portuguesa sufragista é a “mulher que reivindica, para seu sexo, o direito do voto, nos países em que o mesmo não lhes foi ainda concedido”.  
Fonte: <<https://www.dicio.com.br/sufragista/>> acesso em 12/12/2016.



revogada a legislação autoritária, ampliando o voto para todos os brasileiros (VIEIRA; FARIAS, 2011).

Apenas o reconhecimento do direito à participação política não garante à sociedade a efetivação da democracia. Ela se concretiza com a igualdade para todos os cidadãos. Conforme Chauí (2000), a participação política é condição para que se possa lutar por esse direito, uma vez que se encontra legitimada no sistema político social.

O voto é o mecanismo utilizado na política para escolher representantes. Pelo “sufrágio universal”<sup>5</sup>, a participação do povo se concretiza na escolha de seus representantes por meio do voto. Entretanto, tomar decisão não se trata apenas de escolher seus governantes, usando a prerrogativa do voto, diz respeito a participação ativa nas ações políticas da sociedade e assumi-las definitivamente.

Dallari (1984, p. 11) define política como “toda ação humana que produza algum efeito sobre a organização, o funcionamento e os objetivos de uma sociedade”. Trata-se de cuidar dos problemas e das necessidades de toda a comunidade. Em uma sociedade capitalista, tal participação é limitada, pois o povo, muitas vezes, é concitado a exercer a cidadania, por meio do voto, com a finalidade de legitimar a decisão das classes dominantes.

A definição de democracia em Outhwaite (1996) expressa que em uma sociedade democrática há igualdade. Entendendo-a como um sistema em que todos têm o direito de usufruir dos bens materiais e imateriais produzidos pela sociedade. Porém, pode-se inferir por essa percepção que não há igualdade de direitos se apenas uma pequena parcela da sociedade se apropria dos bens materiais produzidos pela grande maioria da população, como no caso da sociedade capitalista.

Bianchetti (2001) considera as três últimas décadas do séc. XX como a etapa da hegemonia neoliberal, pois se projeta numa concepção política muito mais próxima do elitismo social do que da democracia, mantendo-se assim o *status quo* da sociedade capitalista:

---

<sup>5</sup> Dallari (1983, p. 28) define “sufrágio universal” como o sistema em que todos têm o direito de votar.

[...] o neoliberalismo é considerado como uma *contra-revolução monetarista* (Villarreal, 1986) que propõe o dismantelamento das instituições sociais criadas pelo modelo de Estado Benfeitor, como também das que se derivam da aplicação das propostas keynesianas e neokeynesianas, ou seja, aquelas instituições reguladoras do mercado que têm por finalidade reduzir os riscos derivados das flutuações que se produzem no funcionamento livre do mercado (BIANCHETTI, 2001, p. 20).

Para o autor, amparado nas ideias de Macpherson (1978), esse modelo elitista considera “[...] que a democracia é simplesmente um mecanismo para escolher e autorizar governos, e não uma espécie de sociedade, nem um conjunto de fins morais [...]” (BIANCHETTI, 2001, p. 19).

A representação política pode ser prejudicada pela influência de interesses particulares individuais ou de pequenos grupos. Em uma sociedade organizada segundo as leis capitalistas, o poder econômico está fortemente ligado aos processos eleitorais. Assim, nesse sistema não passa de um “mecanismo de mercado<sup>6</sup>”.

Coutinho (2002, p. 18) atesta que o processo eleitoral sob o modelo capitalista passa a ser “[...] uma arma de legitimação de chefes carismáticos que, dizendo falar em nome do povo, na verdade representam os interesses da perpetuação da ordem capitalista”.

O autor assegura que “[...] democracia é sinônimo de soberania popular [...]. É a presença real do povo na vida política da sociedade. Participação deve se efetivar em condições reais que proporcionem a todos os cidadãos, o domínio da vida em sociedade” (COUTINHO, 2008, p. 50).

Para a plena realização da democracia, é necessário superar a ordem capitalista que rege a sociedade, pois a legitimidade para governar aprecia as necessidades de todos a partir da maior parte dos participantes do social. Rousseau (1982) considerava que ao democratizar deve-se instaurar a soberania da vontade geral:

Ao lado da monarquia e da aristocracia, a democracia é, de acordo com a doutrina do Contrato, uma ‘forma de governo’ legítima, contendo vantagens e desvantagens [...] Em compensação, a soberania da vontade geral é essencialmente ‘democrática’, no sentido de que constitui-se como uma expressão da participação ativa de todos os

---

<sup>6</sup> Termo utilizado por Macpherson (1978) apud Bianchetti (2001, p. 19) para designar a democracia sob o modelo capitalista.

‘cidadãos’ ou membros da sociedade política, na condução dos destinos desta sociedade (ROUSSEAU, 1982, p. 115).

A democracia deve ser constituída como expressão participativa dos membros da sociedade política. Pela forma de governo democrático, por meio do voto, a competição pelo poder se torna um círculo vicioso que permite uma rotatividade que garante a continuidade de tal regime democrático.

O conceito de democracia participativa, apresentado por Eisenstadt (2000), implica a inclusão de todos ou a maior parte da população, nos processos políticos. Para este tipo de concepção, a democracia não se efetiva se o governo está centrado somente nos representantes do Estado.

A concepção participativa de democracia abrange a forma republicana e a comunitária. De acordo com Eisenstadt (2000, p. 7), a primeira “[...] é entendida como o desempenho, por parte dos cidadãos, dos seus deveres para com a comunidade [...]”. A segunda ressalta a participação ativa de todos os cidadãos na vida política da sociedade, seja por meio de participação contínua nas decisões políticas, seja pela participação em diferentes tipos de associações.

Nota-se que o conceito de democracia, entendido como o “governo do povo”, pode ser usado por diferentes grupos e movimentos para legitimar seu poder e defender os interesses de pequenos grupos. A participação popular em nosso país ainda é bastante restrita, sendo que a principal responsabilidade declarada em lei é a participação dos cidadãos e cidadãs na escolha de representantes nos processos eleitorais, uma vez que o voto no Brasil é obrigatório.

Historicamente, essa participação restringe a democracia a um mecanismo de disputa entre diferentes elites para permanecer no poder. A legitimação da democracia como participação do povo requer condições que propiciem a reorganização das classes sociais, bem como a redistribuição de bens sociais, culturais, econômicos e políticos que instaurem a reestruturação do Estado, subvertendo a ordem de governos autoritários para reais governos democráticos.

No próximo item pretende-se discutir contrapontos da democracia aos governos totalitários. Esses governos utilizam da força e do poder para implantar ideologias antidemocráticas.

## 1.2 O Totalitarismo: Breve Histórico de Governos Antidemocráticos

Ao largo da história brasileira, os registros mostram anos de totalitarismo exercido pelo império português, durante o Brasil Colônia (1500-1822). Após a Independência, proclamada pelo Imperador Pedro I, a Constituição Política do Império do Brasil de 1824 instituiu legalmente o autoritarismo ao estabelecer os quatro poderes: Legislativo, Judiciário, Executivo e Moderador. O art. 98 da Constituição de 1824 esclarece que

O Poder Moderador é a chave de toda a organização Política, e é delegado privativamente ao Imperador, como Chefe Supremo da Nação, e seu Primeiro Representante, para que incessantemente vele sobre a manutenção da Independência, equilíbrio, e harmonia dos mais Poderes Políticos.

Esse poder conferia ao Imperador o controle sobre os outros poderes, pois o chefe do governo imperial podia, sem o aval do Congresso, nomear e demitir senadores e ministros, sancionar decretos, aprovar e suspender resoluções dos conselhos, dissolver a câmara dos deputados, perdoar ou moderar penas impostas a réus condenados, dentre outras funções (art. 101 da Constituição de 1824). Essa é uma forma de governo totalitário em que “[...] o fortalecimento do poder pessoal do Imperador, antes referido, é evidente [...]” (VIERIA; FARIAS, 2011, p. 61).

O Brasil permaneceu governado por D. Pedro I de 1822 a 1831, período em que ficou conhecido como Primeiro Reinado. Durante seu governo, D. Pedro I buscou atender aos anseios da elite, aliando-se aos proprietários de terra e comerciantes da época. Seu autoritarismo perdurou ao dissolver a Assembleia Constituinte em 1823<sup>7</sup> e ao outorgar, em 1824, uma Constituição elaborada por um Conselho de Estado que ele mesmo convocou.

---

<sup>7</sup> Vieira e Farias (2011, p. 60) esclarecem: “antes mesmo da proclamação da Independência, novos elementos de organização administrativa começavam a ser concebidos, resultando no anúncio de intenções no campo educacional. Em junho de 1822 é convocada a primeira Assembleia Geral Constituinte e Legislativa para o Reino do Brasil. Os trabalhos são abertos em maio de 1823 e, em agosto, um primeiro projeto vem à luz. A Assembleia é dissolvida pelo Imperador, por divergências com os deputados brasileiros. O mote subjacente ao gesto autoritário do governante é o desejo de preservar seu poder pessoal, mantendo-se acima do Judiciário e do Legislativo”.

O ato foi alvo de revoltas e resistências em províncias, como a Confederação do Equador em Pernambuco<sup>8</sup>, iniciada em 1824.

Essas revoltas são exemplo de contraponto ao Estado totalitário imposto pela ação imperial, considerando-se que a ênfase autoritária da Constituição de 1824 incitou os representantes das províncias que promoveram as revoltas a organizarem um movimento de contestação da legitimidade da Carta. Os revoltosos foram derrotados pelas tropas imperiais. A represália do Imperador aos episódios de revoltas provocou queda de sua popularidade. Em 1831, abdicou do trono em favor de seu filho D. Pedro II (VIEIRA; FARIAS, 2011).

O período 1831-1840 é caracterizado pelas regências.<sup>9</sup> O poder foi concedido a D. Pedro II que, devida sua pouca idade, ficou impedido de efetivar sua função direta de Chefe de Estado. As regências foram marcadas por instabilidade do governo e revoltas nas províncias, dentre elas citam-se: a) a Cabanagem, que ocorreu no Pará, período 1835-1840; b) a Sabinada, na Bahia, de 1837 a 1838, c) a Balaiada, no Maranhão, no período 1838-1841; d) a Farroupilha em Rio Grande do Sul e Santa Catarina (VIEIRA; FARIAS, 2011, p. 63). Esses revoltosos foram anistiados.

A vulnerabilidade do governo e o risco de perda de poder dos liberais levaram ao Golpe da Maioridade, possibilitando que, aos 14 anos de idade, D. Pedro II assumisse o poder. Outra afronta do totalitarismo à democracia.

O Segundo Reinado iniciou-se em 1840 e foi até a Proclamação da República em 1889, com D. Pedro II. Houve o retorno do Poder Moderador e do Conselho de Estado, visto que o Imperador governava por meio de ministros. As disputas de poder se acirravam entre o Partido Liberal e o Conservador, ambos da elite.

---

<sup>8</sup> “Desde a **Guerra dos Mascates** (1710-1711), havia um forte sentimento antilusitano entre os pernambucanos que só aumentou em 1817 com a **Revolução Pernambucana**. Assim, quando o imperador deu mostras de seu poder absoluto ao dissolver a Assembléia Constituinte, o clima só piorou nessa província. Além disso, o desemprego e a escassez de dinheiro provocavam grande insatisfação nas camadas mais pobres. Mesmo entre a elite havia muitos descontentes por conta do **absolutismo** do imperador e da pequena **autonomia** das províncias. Assim, o texto autoritário e centralizador da Constituição de 1824 serviu como estopim para a eclosão da revolta”. Disponível em: < <https://historiandonanet07.wordpress.com/2011/02/07/primeiro-reinado-1822-1831/> > acesso em 12/12/2016.

<sup>9</sup> As regências: Trina Provisória, de abril a junho de 1831; a Regência Trina Permanente, de 1831 a 1835; a Regência Una de Feijó, de 1835 a 1837; e a Regência Una de Araújo Lima, de 1837 a 1840.

O regime totalitário no Brasil predominou até a Proclamação da República, cujos indícios democráticos se tornaram mais visíveis com as campanhas abolicionistas que culminaram com a abolição da escravatura (1888) e com a proclamação da República Federativa Brasileira (1889).

As forças dominantes para legitimar seu poder não se colocam como antidemocratas, mas aliam-se à democracia para conquistar a apreciação das massas. Essa articulação política dos dominantes manifestou claramente com a Proclamação da República e o primeiro presidente republicano – um militar.

Ressalta-se a oposição do totalitarismo à democracia, à medida que o poder fica concentrado em um único líder ou partido que organiza o Estado. Nesse caso, a liderança detém o total poder sobre os direitos civis da sociedade em razão do Estado. Bobbio, Matteuci e Pasquino (2002, p. 1248) esclarecem que,

[...] o totalitarismo é uma forma de domínio radicalmente nova porque não se limita a destruir as capacidades políticas do homem, isolando-o em relação à vida pública, como faziam as velhas tiranias e os velhos despotismos, mas tende a destruir os próprios grupos e instituições que formam o tecido das relações privadas do homem, tornando-o estranho assim ao mundo e privando-o até de seu próprio eu [...].

Os dois maiores exemplos de regimes totalitários que repercutiram no mundo inteiro foi a Fascismo, na Itália, 1925-1943, e o Nazismo, na Alemanha, 1933-1945.

Coutinho (2002) admite que alguns pensadores liberais, ao longo do século XIX, temiam a expansão da democracia. Dentre eles, Tocqueville acreditava que a igualdade de condições poderia levar a “tirania da maioria”, que, por conseguinte, desenvolveria o despotismo. Temia a soberania “porque a maioria era popular” (COUTINHO, 2002, p. 14). Um processo de democratização poderia ocasionar uma reestruturação social e reformas que garantissem a redistribuição de poder que fragilizariam as leis capitalistas.

A expansão da democracia, que se desenvolveu ao longo dos séculos XVIII, XIX e XX se conflitam com as forças capitalistas que regem a sociedade, pois, “[...] a plena realização da democracia implica a superação da ordem social

capitalista, da apropriação privada não só dos meios de produção, mas também do poder de Estado [...]” (COUTINHO, 2002, p. 17).

Conforme referenciado pelo autor, o capital não detém outra saída a não ser utilizar-se da força simbólica para manter-se no poder. Com isso, surge em todo o mundo formas tirânicas para o controle da sociedade e do crescimento da democratização da participação. A reação da classe dominante faz surgir regimes totalitários de governo. Como exemplos, houve o Nazismo e o fascismo, além de diversas formas de ditadura militar nos países da América Latina, inclusive no Brasil com a Ditadura Vargas (1937-1945) e a Ditadura Militar (1964-1985).

Com o totalitarismo exacerbado, após a Primeira Guerra Mundial, 1914-1918, o cenário europeu era devastador: destruição, inflação alta, desemprego, dentre outros fatores. A Itália, embora sendo um país de vencedores<sup>10</sup>, juntamente com a Inglaterra, a França e a Rússia, sentia-se descompensada, uma vez que, não obteve vantagens com a guerra. Utilizando dessa situação Benito Mussolini, fundou em 1919 o *Fasci Italiani di Combattimento*, um movimento que atuava por meio de uma organização paramilitar de esquadrões armados. Em 1922, Mussolini foi nomeado pelo rei da Itália como Primeiro-Ministro. Em 1926, foi implantada a ditadura com as leis fascistas.

A Alemanha derrotada, após a Primeira Guerra Mundial, foi obrigada a ceder territórios e a pagar altas indenizações aos vencedores. Em face do momento conturbado de reorganização das nações vencedoras, os nazistas tentaram tomar o poder à força, mas foram reprimidos pelo governo republicano de Weimar (1918-1933).

Mantido o clima de revolta, em 1933, houve forte reação dos nazistas e o Partido Comunista conseguiu sucesso nas eleições: Adolf Hitler foi nomeado Chefe de Governo. Com violência, ele implantou a ditadura mais cruel, conhecida no mundo inteiro, ganhando adeptos para se consolidar no poder, principalmente pela legitimação das massas populares:

[...] os regimes totalitários, enquanto no poder, e os líderes totalitários, enquanto vivos, sempre "comandam e baseiam-se no apoio das massas". A ascensão de Hitler ao poder foi legal dentro do sistema

---

<sup>10</sup> Ao início da Primeira Guerra a Itália abandonou a Tríplice Aliança, que formava com a Alemanha e o Império Austro-Húngaro e se aliou à Tríplice Entente formada por Inglaterra, França e Rússia, mediante promessas de ampliação territorial.

majoritário, e ele não poderia ter mantido a liderança de tão grande população, sobrevivido a tantas crises internas e externas, e enfrentado tantos perigos de lutas intrapartidárias, se não tivesse contado com a confiança das massas [...] (ARENDE, 1979, p. 356).

As ações de organização da sociedade sob o regime totalitário buscam respaldo nas camadas populares, disseminando a crença de que seus ideais proporcionarão melhoria na vida de toda a população. Os governos totalitários dependem de adesão da totalidade dos cidadãos para garantir a força numérica mediante a repressão. Em consequência, o regime de governo busca assegurar a organização da população em massas dominadas, não havendo a organização em classes. Por isso, destroem partidos e outras formas de organização social, extirpando qualquer forma de exercício democrático.

Para Coutinho (2002), tanto o Fascismo como o Nazismo utilizaram da confiança das classes populares para se organizarem como partidos políticos. Chegaram ao poder e se fortaleceram nos cargos políticos implantados com seus regimes totalitários valendo-se das forças armadas.

O cenário internacional repercutiu no Brasil. Inspirado no Estado Fascista, Getúlio Vargas no período de 1937-1945, após ascender ao poder nas eleições de 1934, implantou com do golpe de Estado, em 1937, o regime autoritário denominado Estado Novo. Durante seu governo, Getúlio Vargas, outorgou<sup>11</sup> a Constituição de 1937, instituindo a ditadura brasileira. Essa Constituição “[...] outorgava poderes irrestritos ao presidente da República [...]” (VIEIRA; FARIAS, 2011, p. 105) o seu autoritarismo. Diante desses fatos, o que se observa é a participação popular prejudicada, pela pressão dos que detêm o poder. A democracia brasileira mantém fortes traços de autoritarismo capitaneado pela herança do patrimonialismo e do clientelismo.

No próximo item será revisitada a história brasileira mostrando a contraposição dos regimes totalitários na implantação da República. Pretende-se mostrar a presença dos governos autoritários que impossibilitaram a consolidação da democracia.

---

<sup>11</sup> A Constituição de 1937 foi outorgada: é imposta, sem a participação do povo, resulta da vontade de um único governante, como no caso da ditadura de Getúlio Vargas. A constituição promulgada é elaborada por representantes eleitos pelo povo e decorre de uma assembleia constituinte (nota da autora).



### 1.3 A Busca pela Democracia: Reflexos de Autoritarismos no Contexto Brasileiro

Com o intuito de compreender a situação democrática no Brasil contemporâneo, insere-se no contexto político brasileiro, tomando como referência histórica o regime democrático implantado com a Proclamação da República, em (1889).

Coutinho (2002) esclarece, inspirado em ideias de Gramsci, que na sociedade “oriental”, o Estado é forte e a sociedade civil pouco organizada, enquanto que na sociedade “ocidental”, o Estado continua forte, porém a sociedade civil precisa ser igualmente organizada e deve tornar-se robusta. Essa forte organização deveria ser esperada pelo governo democrático, porém na maioria das vezes, esses movimentos sociais da sociedade organizada se antecipam e conquistam espaços participativos com o objetivo de promover articulações para defender os direitos da população em busca de liberdade democrática. Uma evidência dessas conquistas é a Constituição Federal de 1988, considerada Constituição Cidadã em que se confrontaram e se uniram interesses da sociedade civil com a sociedade política. O Estado democrático de direito com garantia de eleições diretas para escolha de representantes do povo brasileiro está assim expresso no seu art. 1º

A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado democrático de direito e tem como fundamentos:

I – a soberania;

II – a cidadania;

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V – o pluralismo político.

*Parágrafo único.* Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

O regime de governo brasileiro é uma República democrática representativa. O poder, portanto, deverá ser exercido com o povo e pelo povo com vista ao bem comum da sociedade.

Bobbio, Matteucci e Pasquino (2002, p. 1102) definem representação como “[...] um mecanismo político particular para a realização de uma relação de

controle (regular) entre governados e governantes [...]”. Os partidos políticos passam a representar o povo por meio de seus eleitos. Aqueles que têm maior representatividade no Congresso Nacional, em tese, afirmam que tem maior condição de defender os interesses do povo.

A República Federativa Democrática no Brasil, como anteriormente registrado, foi proclamada em 15 de novembro de 1889 por Marechal Deodoro da Fonseca, resultante de um golpe militar, verdadeira expressão do poder totalitário no Brasil. Consoante Vieira e Farias (2011, p. 83) “[...] é o exército, e não o Partido Republicano, que se coloca à frente do movimento. Seu líder Marechal Deodoro da Fonseca, não apenas é grande amigo do Imperador, como um monarquista convicto [...]”.

A República deveria ser proclamada pelo Congresso Nacional, local em que se encontravam os deputados, representantes do povo e não pelas forças armadas do País. A democracia mostrava-se infiltrada pela manipulação. A sociedade civil encontrava-se ainda pouco organizada e articulada, embora houvesse manifestações republicanas associadas à defesa da abolição da escravatura.

O início da República foi um período turbulento, marcado por disputas de poder entre os republicanos e monarquistas. Em 1891, foi promulgada a Constituição da República dos Estados Unidos Brasileiros, que reafirmou como regime representativo a República Federativa e transformou as antigas províncias em estados: “[...] o poder dos Estados, por sua vez, é exercido pelo controle da máquina administrativa, denominada por grupos oligárquicos” (VIEIRA; FARIAS, 2011, p. 89).

O processo de implementação da República caminhava a passos muitos lentos, impedindo o processo de democratização do país. Em 1914, eclodiu a Primeira Guerra Mundial que se estendeu até 1918. O mundo passava por uma corrida por ampliação de seus mercados e busca de novas colônias, período que ficou conhecido como Imperialismo. As grandes potências europeias do Ocidente lançaram-se numa disputa por territórios na Ásia, na África e na Oceania, a fim de alimentar o processo de industrialização crescente nessa época. De acordo com Brzezinski (2012), as mudanças na esfera econômica atingiram os setores sociais, como assegura a autora.

A partir da primeira Guerra Mundial o País atravessou um período de mudanças em seu modelo econômico, iniciando um processo de industrialização e conseqüentemente de urbanização. Aos poucos a sociedade brasileira passou do modelo agrário-comercial-exportador dependente para o modelo capitalista-urbano-industrial. [...]

As transformações econômicas alteraram as condições de vida e de trabalho e mudaram os componentes sociais, provocando uma nova composição das classes sociais: [...] de um lado, o setor médio da população e, de outro lado, o proletariado urbano. As mudanças econômicas e sociais tiveram repercussão também na ordem política. A burguesia emergente e o proletariado passaram a disputar o jogo político com as tradicionais oligarquias rurais [...] (BRZEZINSKI 2012, p. 26).

As transformações geraram levantes sociais na luta contra as forças oligárquicas, o que fez da década de 1920 uma época promissora para o surgimento de movimentos de grupos organizados pela democratização do país, interferindo positivamente no desenvolvimento da educação e na cultura. As manifestações ocorridas podem ser destacadas por dois grandes movimentos: a Semana da Arte Moderna em 1922<sup>12</sup> e o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932. Esses fatos tiveram papel muito importante para o surgimento de debates sobre a implicação da democracia em diferentes seguimentos da sociedade. O povo se organizava para reivindicar seus direitos civis.

Em 1924, foi criada a Associação Brasileira de Educação (ABE) por Heitor Lira, “[...] congregando, inicialmente, profissionais do Rio de Janeiro, mais tarde promoveu a aproximação com outros estados ao realizar periodicamente, a partir de 1927, Conferências Nacionais de Educação” (BRZEZINSKI, 1987, p. 42).

Consoante Vieira e Farias (2011, p. 97-98) a ABE, composta por liberais e católicos, embora opostos, lutavam por ideais educacionais equivalentes:

[...] Este último grupo tanto se contrapunha à interferência do Estado na Educação, percebida como um perigo de monopólio, quanto a laicidade e a co-educação, ambos considerados uma afronta aos princípios da

---

<sup>12</sup> “A Semana de Arte Moderna de fevereiro de 1922, realizada em São Paulo, é importante referencial para reflexões estéticas e para a crítica de arte do país. Essa manifestação é potencializada pelo contexto em que ocorre. As questões associadas ao nacionalismo emergente do pós-Primeira Guerra Mundial e à industrialização que se estabelece, especialmente em São Paulo, motivam intelectuais e jovens artistas entusiasmados a reverem e criarem novos projetos culturais”. (AJZENBERG, 2012, p. 26)

Fonte: AJZENBERG, Elza. A Semana da Arte Moderna de 1922. In: *Revista Cultura e Extensão USP*, São Paulo, v. 7, p. 25-29, maio, 2012.

educação católica. Aqueles defendiam questões como o Plano Nacional de Educação, a laicidade, a co-educação, a gratuidade e a obrigatoriedade do ensino. Anos mais tarde, parte dos integrantes desta organização responderiam por um dos marcos da história da educação brasileira: o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (VIEIRA; FARIAS, 2011, p.97-98).

Conforme Brzezinski (1987, p. 52), “o movimento da escola nova no Brasil iniciou-se no final do século XIX, como crítica à pedagogia tradicional”, mas a autora salienta que foi na década de 1920 que o ideário da Escola Nova ganhou força e disseminou-se nas capitais do país. Com a “[...] crença de que seria possível reformar a sociedade pela reforma do homem, atribui-se à escola o papel transformador da sociedade [...]” (BRZEZINSKI, 1987, p. 52).

As reformas dos estados e do Distrito Federal promoveram o início da descentralização do ensino, que após o Golpe do Estado Novo (1937) volta a se centralizar.

O ano de 1917 é o marco inicial das reformas, com Afrânio Peixoto, ocupando o cargo de Diretor de Instrução no Distrito Federal. Outras se sucederam: em São Paulo com Sampaio Dória e depois com Fernando de Azevedo; na Bahia com Anísio Teixeira; em Pernambuco com Carneiro Leão; outra no Distrito Federal com Fernando de Azevedo; em Minas Gerais com Francisco Campos e Mário Casassanta; em Santa Catarina em Luis Trindade; no Paraná com Lysímaco da Costa; no Rio Grande do Sul com Coelho de Souza; e em Goiás com José Gumercindo Marques Otéro (BRZEZINSKI, 1987, p. 55).

Essas reformas engendraram um período de lutas internas no Brasil em defesa da escola pública, laica, estatal e gratuita por toda a década de 1930 até o início do totalitarismo varguista, ao passo que, mundialmente se enfrentava violenta crise econômica e política gerada pela “quebra” da Bolsa de Valores de Nova York, em 1929, que repercutiu em toda a economia mundial, afetando vários países.

A crise desencadeou repercussões não só na economia, como também na organização política brasileira. Vários grupos de trabalhadores, industriais e das camadas médias urbanas encontravam-se insatisfeitos com a política excludente praticada na Velha República. Inicia-se um movimento que originou a Revolução de 1930, conhecida também como Revolução Constitucionalista, que pretendia defender a soberania nacional. Os comunistas e os anarquistas investiam-se

contra o Estado totalitário porque suas teses de autogoverno de cada um responsabilizando-se por seus atos de cidadão não haveria necessidade de uma Constituição escrita.

Nas eleições de 1930, concorreram Júlio Prestes de São Paulo e Getúlio Vargas de Alagoas para presidente. Vieira e Farias (2011) sublinham que o Presidente Washington Luís apoiou a candidatura de Júlio Prestes, o que levou ao descontentamento dos mineiros, que se aliaram a outras forças da oposição que apoiaram Getúlio Vargas para presidente.

Após as eleições de 1930, com a vitória de Júlio Prestes, começou uma conspiração contra seu governo. Temendo a ação dessas alianças, e com o assassinato de João Pessoa, vice-candidato a presidente na chapa de Getúlio Vargas, este tomou o poder com um golpe de Estado e implantou a ditadura inspirado, particularmente, no modelo Fascista de regime repressivo:

[...] em 1937, um golpe de Estado instituiu no Brasil o regime político autoritário, unitário, antiliberal e antidemocrático, que se autodenominou Estado Novo. A fim de extinguir as forças políticas que poderiam ameaçar sua existência, esse regime desencadeou um processo que favorecia a divulgação das práticas fascistas e nazistas (BRZEZINSKI, 2012, p. 41).

Nesse período (1920-1930), momento em que sucedeu a Primeira Guerra Mundial, os europeus, afetados pelos prejuízos da Guerra, posteriormente pela quebra da Bolsa de Valores de Nova York, realizaram protestos, greves e revoltas. Foi nesse cenário que, em 1926, na Itália e, em 1933, na Alemanha, tiveram início os maiores regimes totalitários conhecidos no mundo.

O mundo voltou-se para a organização de alianças: uns inconformados com a ordem vigente para reivindicar novas conquistas que beneficiassem o desenvolvimento de sua economia e a conquista de novos territórios (como a Alemanha, a Itália e o Japão); outros buscavam manter a ordem internacional, pois se beneficiavam dela (como a França e a Inglaterra). Essas disputas levaram ao acontecimento da Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Com o fim da guerra em 1945 terminava também a ditadura no Brasil. A sociedade civil voltou a reorganizar-se, por meio dos movimentos sociais. Os ensinamentos de Coutinho (2012) confirmam que até a década de 1930 o Brasil

possuía uma sociedade fraca (pouco organizada), enquanto o Estado era forte, o que ele determina de sociedade “oriental”. Após esse período, a sociedade civil começou a se organizar em forma de partidos e a criar movimentos sindicais:

[...] como o movimento dos trabalhadores rurais, pela primeira vez atuando como ator político, através de sindicatos e de ligas camponesas; como o movimento sindical dos trabalhadores urbanos, extremamente forte naquele momento, organizado na Central Geral dos Trabalhadores (CGT); como o movimento estudantil, liderado pela União Nacional dos Estudantes (Une) [...] (COUTINHO, 2012, p. 22).

A discussão acerca das questões sociais ganha espaço no cenário mundial. O regime do Estado do bem-estar (*Welfare State*) foi implantado na Inglaterra, como estado provedor e a Inglaterra garantiu o atendimento aos direitos civis da população, entre eles: educação, saúde, transporte, moradia, segurança.

De acordo com Campos (2005, p. 92), o Estado do bem-estar social atende “[...] um padrão mínimo, garantido pelo Estado, de renda, alimentação, saúde, habitação e instrução, assegurado a qualquer cidadão comum, como um direito político e não como beneficência”.

A rigor, no Brasil não alcançou, até hoje, patamares de efetivação do Estado do bem-estar social. As ações que asseguram os direitos dos cidadãos não se revestem em sua integralidade do princípio democrático de que todos são iguais perante a lei, pois resta à classe menos favorecida a destinação de políticas assistencialistas que negam a existência do Estado provedor.

Em um curto espaço de tempo, no governo de João Goulart, em 1961, o Brasil assumiu a democracia mediante uma proposta socialista<sup>13</sup>, vislumbrando a implementação do Estado do bem-estar social. Entretanto, foi ceifada essa proposta com a deposição do Presidente eleito que se refugiou no Paraguai. Deflagrou-se o golpe de Estado imposto pelo governo militar, organizado pelas forças armadas em articulação com a classe dominante brasileira.

A truculenta Ditadura Militar se instalou em 1964, permanecendo no poder até 1985. O golpe se deu com a destituição do Congresso, com a desestruturação da União Nacional dos Estudantes, com a censura da imprensa, e com Atos

---

<sup>13</sup> Esse governo socialista pretendia implementar as reformas de base, dentre elas a educação.

Institucionais que legalizaram a perseguição política a todos os que supostamente estavam contra o regime. Foi a total supressão dos direitos constitucionais.

Para Coutinho (2012, p. 21): “emergimos da ditadura militar com uma estrutura social e política muito mais complexa do que quando nela imergimos”. Com o fim da ditadura militar desse período recessivo aos direitos humanos, recomeçou a reestruturação como uma sociedade do tipo “ocidental”, bem mais forte e articulada.

Coutinho (2012) assegura que a Ditadura Militar promoveu a atualização da economia brasileira a serviço do grande capital, sempre contra o povo. A sociedade começou a se articular, mesmo de forma precária, o que vem a se chamar “Ocidente do tipo americano” (COUTINHO, 2012, p. 23). A organização se deu de forma despolitizada em um tipo de associativismo. Nesse regime, os grupos sociais se articulavam para defender os interesses particulares de uma determinada parcela da sociedade, não de toda a sociedade.

Com o fim da Ditadura Militar a participação popular ressurgiu em defesa de uma democracia contra-hegemônica às forças neoliberais. Dois projetos distintos de sociedade e Nação disputam as urnas com eleições diretas em 1989: as propostas de Fernando Collor de Mello e as de Luiz Inácio Lula da Silva. Após o segundo turno das eleições venceu o projeto conservador de Collor.

Coutinho (2012, p. 28-9) elucida que o projeto Collor de Melo (1990-1992) “[...] defendia o mercado, as privatizações, o ‘cada um por si’, tudo em nome da ‘modernidade’, enquanto que o projeto Lula da Silva favorecia a ampliação do espaço público, a distribuição de renda, a participação popular organizada”.

A ideologia neoliberal de Collor, que visava à privatização e à modernidade impôs a organização de um Estado regulado pelo mercado. Apesar de impedido de implantá-lo totalmente pelo fenômeno da renúncia, pelo qual livrou-se do *Impeachment*. A ideologia tomou corpo nos dois mandatos seguintes de Fernando Henrique Cardoso (FHC).

FHC (1995-2002) assumiu o poder no Brasil em um período de crise econômica em que a inflação era galopante, chegava a 80%. Propôs como meta

de governo para modernização, dentre outras ações, uma reforma administrativa que compreendia a privatização de empresas estatais.<sup>14</sup>

Em 2003, surgiu das urnas uma esperança para a democratização com o governo popular de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010). O Presidente eleito investiu em seu governo o atendimento às demandas sociais das classes populares. Seu governo pode ser considerado uma nova abertura a democracia no Brasil.

O Presidente Lula estabeleceu parcerias com outros setores da administração pública que permitiram promover políticas sociais voltadas às classes trabalhadoras. Essas políticas tiveram reflexo na Educação, bem como na gestão escolar. Foi criado o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). Esse programa ampliou a abrangência do que foi criado no governo anterior, FHC, o Fundo de Financiamento e Manutenção do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), pois seu financiamento esteve voltado para toda a Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio) (OLIVEIRA, 2009).

As políticas sociais do Presidente Lula influenciaram na gestão escolar. A implantação de programas, como a Gestão da Qualidade Total<sup>15</sup>, provocou uma descentralização desse setor, mas que ainda ficava sob a tutela do Estado. Tal programa tinha o propósito de levar a gestão da escola para a esfera local, colocando o diretor como representante principal, entretanto, o controle ainda era realizado mediante a cobrança dos resultados almejados e outros mecanismos.

No próximo item será discutida a participação como um mecanismo da democracia e os movimentos sociais como uma forma de participação organizada por grupos de interesses comuns.

---

<sup>14</sup> Considerou-se que no governo de FHC “[...] uma série de conquistas da ‘Constituição Cidadã’ são eliminadas através de Emendas Constitucionais” (VIEIRA; FARIAS, 2011, p. 186).

<sup>15</sup> A Gestão da Qualidade Total é um programa que reorienta a gestão gerencial nas escolas, que traz como pontos básicos: o foco no cliente, o trabalho em equipe, decisões baseadas em dados e a busca constante de solução de problemas. Acesso em: <<https://portogente.com.br/portopedia/73984-gqt-gestao-da-qualidade-total>>. Acesso em: 08 jun. 2016. 23.01.00.



## 1.4 Participação e Movimentos Sociais

Um dos eixos da democracia é a participação na vida política da sociedade. Um regime democrático exige que o povo esteja atento aos acontecimentos que interferem na vida em sociedade. Quanto a isso, Demo (2009) esclarece que participação deve ser conquistada constantemente, fazendo parte de um processo infinito, que não se esgota em si mesmo. Não se deve esperar que a participação seja concedida, como um presente ou um benefício prestado por algum governante, mas sim reivindicada e estar a favor das necessidades sociais de uma população.

O autor delimita a falta de participação como um ponto de partida para a procura de mecanismo de conquista. A dominação é cultural na história das sociedades, mas o combate a ela é feito pelo movimento da conquista da participação: “[...] esta definição de participação possui a característica de não banalizar o fenômeno, como se fosse algo tendencial, natural, fácil e corriqueiro” (DEMO, 2009, p. 20). A questão da participação está intimamente relacionada aos problemas sociais que emergem na sociedade. Segundo o Panorama Social da América Latina de 2014,

Uma das características distintivas da América Latina tem sido a desigualdade na distribuição dos recursos e no exercício dos direitos. Embora não seja a região mais pobre do mundo, se destaca por ser a mais iníqua, o que representa um obstáculo para o bem-estar atual e o desenvolvimento futuro de suas sociedades e economias [...] (NAÇÕES UNIDAS, 2014, p. 18).

Pode-se comparar as desigualdades entre regiões que, apesar de terem muitas riquezas, sofrem com injustas e discrepantes repartição da renda. É grande a parcela da população que vive em estado de extrema pobreza enquanto uma pequena minoria desfruta da posse de elevadas riquezas.

Nesse contexto, Demo (2009, p. 6, grifos do autor) defende que a participação só terá sentido quando estiver a favor da política social. Esta “significa o *esforço planejado de reduzir as desigualdades sociais*, quando entendida como proposta do Estado”. Assim, a participação popular na vida política da sociedade deve promover políticas sociais que se comprometam com a

redistribuição da renda e do poder e combata as desigualdades sociais, culturais e econômicas.

A sociedade organizada se constitui num instrumento capaz de dar abertura aos canais de participação e, assim, à democratização nas decisões políticas sociais. A interferência na redistribuição do poder que, conseqüentemente, levaria a uma redistribuição da renda, acontecerá se as massas puderem reivindicar seus direitos civis e sociais. Barnard (1996), no *Dicionário do pensamento social do século XX*, corrobora com esta afirmação ao defender que,

[...] em virtude das dimensões e da complexidade das sociedades de massa contemporâneas, da centralização do poder político, do crescimento da burocracia e da concentração do poder econômico, as garantias tradicionais da democracia precisam ser fortalecidas, protegidas e ampliadas a fim de contrabalançar a tendência para um número cada vez maior de decisões a serem tomadas por pequenos grupos e que afetam a vida das pessoas [...] (BARNARD, 1996, p. 558).

Faz-se necessário reivindicar a garantia do direito à participação nos diversos segmentos da sociedade civil. Direito que vem sendo conquistado a partir da CF/1988, considerada um marco na abertura para o reconhecimento dos direitos civis da população e o reconhecimento da cidadania brasileira:

Se, no âmbito de um regime democrático, participação poderá significar, por um lado, a escolha da maioria política (participação na votação), por outro lado, a participação como *exercício da liberdade* (Machado, 1982, 63), não se contenta só com esta *dimensão eleitoral*, mas requer a participação dos cidadãos no funcionamento da Administração Pública, nomeadamente, a participação na tomada de decisões administrativas que lhes dizem respeito (COSTA, 1999, p. 46).

A participação não se exime na representação. A escolha de representantes é um dos mecanismos de participação num regime democrático, que não esgota a responsabilidade da população nas tomadas de decisões que se relacionam às questões públicas. Mas, a falta de conhecimento de seus próprios direitos afasta a maior parcela do povo das decisões políticas.

Demo (2009, p. 27, grifos do autor) apresenta como um dos canais da participação, dentre outros, a organização da sociedade civil, que está relacionada à “[...] capacidade histórica de a sociedade assumir formas

*conscientes e políticas* de organização”. A participação acontece a partir de uma sociedade organizada, que exercita a liberdade de escolha e de defesa de seus direitos e interesses, a fim de garantir o alcance dos objetivos da participação, que o autor determina como: a autopromoção, a realização da cidadania, a implementação de regras democráticas, o controle do poder, o controle burocrático, a negociação e a cultura democrática.

Pode-se inferir que a organização da sociedade se desenvolve pela conscientização das pessoas de seus direitos civis para interferir na democratização do poder. Há o uso recorrente da autonomia na defesa de políticas sociais mais justas e igualitárias.

Dessa forma, a organização da sociedade pode partir de interesses comuns à vida em sociedade. A população se organiza em prol da reivindicação de direitos que promovam a melhoria de vida de todos na sociedade. Um exemplo significativo de participação na política pode ser encontrado nos movimentos sociais. Brzezinski (2012), reforçada pelas ideias de Melucci (1989), assegura que

[...] um movimento social é uma forma de ação coletiva baseada na solidariedade. Essa ação desenvolve um conflito e rompe os limites do sistema no qual a ação ocorre. Então, tais movimentos são vistos como lutas não só pela ampliação do acesso no espaço político, mas também pelo reconhecimento das aspirações populares, pois se concentram em vários problemas específicos, que, de modo geral, colocam os militantes em posição contrária à do poder instituído (BRZEZINSKI, 2012, p. 88).

Nos movimentos sociais, um grupo de pessoas se organiza para lutar pela realização de direitos que são de interesse comum a toda população por meio do embate com o Estado. Eles se tornam organizações que buscam garantir as mudanças sociais para a melhoria de vida da população:

[...] ações coletivas de caráter sociopolítico, construídas por atores sociais pertencentes a diferentes classes e camadas sociais. Eles politizam suas demandas e criam um campo político de força social na sociedade civil. Suas ações estruturam-se a partir de repertórios criados sobre temas e problemas em situações de conflitos, litígios e disputas. As ações desenvolvem um processo social e político-cultural que cria uma identidade coletiva ao movimento, a partir de interesses em comum. Esta identidade decorre da força do princípio da solidariedade e é construída a partir da base referencial de valores culturais e políticos compartilhados pelo grupo (GOHN, 2000, p. 13).

As ações dos movimentos sociais são organizadas por grupos de pessoas que lutam por interesses comuns, seja na esfera econômica, seja na política ou social. Na educação, as realizações representam locais de conquistas significativas na luta pela democratização da escola. Como exemplo, citam-se: a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação<sup>16</sup> (Anped); a Associação Nacional de Política e Administração da Educação<sup>17</sup> (Anpae); e a Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação<sup>18</sup> (Anfope).

Esses três movimentos, fundados a partir da segunda metade do século XX, são responsáveis por representar os interesses da Educação no âmbito de suas esferas por meio da participação na determinação de políticas que foram implantadas desde então, bem como na luta por uma educação democrática e de qualidade em todas as suas modalidades, sobretudo, nos modelos de gestão escolar.

No próximo capítulo discute-se a gestão escolar como campo de reconstrução histórica de sua origem nos modos de organização do trabalho, a

---

<sup>16</sup> A Anped, fundada em 16 de março de 1978, é uma associação sem fins lucrativos que congrega programas de pós-graduação stricto sensu em educação, professores e estudantes vinculados a estes programas e demais pesquisadores da área. Ela tem por finalidade o desenvolvimento da ciência, da educação e da cultura, dentro dos princípios da participação democrática, da liberdade e da justiça social. Dentre seus objetivos destacam-se: fortalecer e promover o desenvolvimento do ensino de pós-graduação e da pesquisa em educação, procurando contribuir para sua consolidação e aperfeiçoamento, além do estímulo a experiências novas na área; incentivar a pesquisa educacional e os temas a ela relacionados; promover a participação das comunidades acadêmica e científica na formulação e desenvolvimento da política educacional do País, especialmente no tocante à pós-graduação. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/sobre-anped>>. Acesso em: 16 maio 2016. 10.22.00.

<sup>17</sup> A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) é uma associação civil de utilidade pública e natureza acadêmica no campo da política e da gestão da educação, que congrega pesquisadores, docentes e estudantes de educação superior; dirigentes e técnicos dos sistemas de ensino; e professores e diretores de escolas e outros espaços sociais de educação e formação cidadã. Fundada em 1961 por professores universitários de administração escolar e educação comparada, a ANPAE se consolidou, ao longo das décadas, como entidade líder da sociedade civil organizada no campo das políticas públicas e do governo da educação. A missão da ANPAE é lutar pelo efetivo exercício do direito à educação de qualidade para todos, assegurada ao longo da vida, através de sua participação na formulação e execução de políticas públicas de educação e na concepção e adoção de práticas de gestão democrática, alicerçadas nos valores da justiça social, da liberdade e da igualdade de direitos e deveres na educação e na sociedade. Disponível em <<http://www.anpae.org.br/website/sobre-a-anpae/identidade>>. Acesso em 16 maio 2016. 10.32.00.

<sup>18</sup> O Art. 1º do Estatuto da Anfope esclarece que “[...] A Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação (Anfope) criada em 26 de julho de 1990, em Assembleia Nacional do 5º. Encontro Nacional da Comissão Nacional de Reformulação dos Cursos de Formação do Educador (Conarcfe), realizado em Belo Horizonte (MG) entre 24 a 27 de julho, tem como finalidade fazer avançar o conhecimento no campo da formação e da valorização dos profissionais da educação, por meio da mobilização de pessoas, de entidades e de instituições dedicadas a esta finalidade [...]” (BRZEZINSKI, 2011, p. 59).

partir da Revolução Industrial que surgiu nos séculos XVII e XVIII na Inglaterra, embora tenha se estruturado no século XVIII, bem como são apresentadas as tendências de gestão escolar, destacando a implantação da gestão democrática da escola pública.

## 2 GESTÃO ESCOLAR: HISTÓRIA, CONCEPÇÕES E PRÁTICA NA ESCOLA

A discussão sobre democracia constatou que o Brasil ainda não possui um regime democrático consolidado. A política autoritária dos regimes totalitários que ainda exercem o poder repercute em vários segmentos da sociedade, dentre eles a Educação e sua gestão.

A gestão da educação básica no Brasil se originou da administração escolar e está orientada por ações centralizadoras, desde sua implantação. Isso faz da escola um mecanismo de controle do Estado para a manutenção da organização do modo de produção capitalista da sociedade.

Assim, neste capítulo será discutido o surgimento da gestão escolar, pelos modos de organização do trabalho proposto pela racionalização técnica, a partir da Revolução Industrial do século XVIII, na Inglaterra.

### **2.1 Gestão Escolar com Base na Administração de Empresas**

Gestão escolar teve sua origem na administração escolar que, por sua vez, nasceu dos princípios da administração de empresas. O termo gestão, do latim *gestio onis*, “significa ‘ato de gerir’, ‘gerência’, ‘administração’ (FERREIRA, 1999, p. 985). Entende-se gestão como a administração, tomada de decisão, organização e direção. Assim, a gestão faz parte do processo de gerenciar. Nestes termos, está muito mais próxima das tarefas administrativas do que das pedagógicas. Por essa razão, acompanha a lógica de mercado a qual está inserida a sociedade, nesse caso, o modo de produção capitalista.

A gestão teve seu início no modelo de organização do trabalho e na divisão social do trabalho que se acentuou no Brasil a partir do século XX, devido à Revolução Industrial que se originou no século XVII, na Inglaterra. Houve a abertura para as mudanças nas relações de trabalho existentes até o momento. Novas necessidades começaram a surgir: o aparecimento das máquinas e das indústrias levaram as relações de trabalho a criarem novos meios de organização.

O trabalho, por sua vez, presente na vida humana como atividade manual ou intelectual, representa, para homens e mulheres, uma ação que visa a assegurar sua sobrevivência e a garantir sua subsistência. O homem se apropria

da natureza, dominando-a para seu proveito. Para tanto, incorpora ao longo da história da humanidade as manifestações da organização social de cada época, mas:

o que sobrepõe é a relação do homem com a natureza por meio do trabalho e a humanização sob o aspecto de autocriação do homem no processo de transformação da natureza pelo trabalho. As mudanças nas formas de trabalho constituem os indicadores básicos da mudança das relações de produção e das formas sociais em geral do intercuro humano. O trabalho é, portanto, o fundamento antropológico das relações econômicas e sociais em geral (MARX, 1996, p. 22).

A Revolução Industrial provocou a expansão do Capitalismo sob a ideologia neoliberal, que estabeleceu novas formas de organização e dominação nas esferas econômica, política, social e ideológica. Pinto (2007) acredita que a organização do trabalho humano está presente desde a antiguidade clássica. Contudo,

Esse sentido estritamente técnico de encarar a organização do trabalho foi incorporado pelo modo de produção capitalista e submetido aos interesses de classe aí envolvidos, especialmente após as primeiras revoluções industriais, do século 18 em diante. Desde então, a organização do trabalho foi elevada à categoria de matéria do conhecimento a ser conquistada com base na luta política e econômica explícita entre o empresariado (classe proprietária dos meios de produção e compradora de força de trabalho) e os trabalhadores (classe social expropriada nesse processo e cuja existência atual exige vender sua capacidade de trabalho em troca de salários) [...] (PINTO, 2007, p. 14).

Esse modelo clássico, baseado na administração de empresas, que perdura até nossos dias, tem raízes na racionalização técnica do trabalho e expansão do capital. Os trabalhadores detinham o conhecimento sobre o processo de produção, podiam controlar seu tempo de trabalho e o ritmo de produção. Mas, com a expansão do comércio e a evolução dos meios de produção, os capitalistas passaram a avocar esses conhecimentos e usá-los como meio de controle social, econômico e político da classe trabalhadora.

A Revolução Industrial na Inglaterra fortaleceu o poder das classes dominantes, detentoras dos meios de produção e, conseqüentemente, legitimou a subordinação da classe trabalhadora. Essa classe vende a força de seu trabalho como fonte de sobrevivência.

Neste contexto, o avanço das tecnologias gerou a necessidade de novos meios e formas de produção, mais agilidade no processo produtivo da fábrica, ao mesmo tempo, abriu espaço para que a organização do trabalho se tornasse um mecanismo de manutenção da ordem social para validar o sistema de acumulação do capital para os empregadores. A afirmação de Pinto (2007, p. 17) infere que

A grande proliferação de estratégias cada vez mais agressivas visando aumentar as escalas de produção, padronizar a qualidade dos produtos, diminuir os custos de produção e transporte etc., consolidou e levou ao mais cruel estágio o controle sobre o trabalho humano empregado na produção, tido cada vez mais pelos empregadores, como simples “ingrediente” dos processos produtivos [...].

A força de trabalho humano e o conhecimento de todo o processo de produção perdeu sua importância perante os donos dos meios de produção. A partir do momento que os empregadores tomam ciência do conhecimento dos trabalhadores sobre o processo de produção, ele não depende mais do empregado como outrora. A preocupação principal gira em torno do aumento da produção e a geração de lucros. Eles utilizam esses conhecimentos dos trabalhadores para, posteriormente, manipularem suas ações, porque se apropriam dos saberes da classe dominada.

A classe dominante apropriada dos conhecimentos sobre produção da classe trabalhadora racionaliza o trabalho. O processo de racionalização do trabalho decorre de a necessidade da indústria economizar gastos, diminuindo custos e tempo usado na produção para gerar lucro com produtos fabricados em série e em grande quantidade. Decorre daqui a necessidade de os empregadores assumirem o planejamento do processo de produção, coordenando e controlando a efetivação dos trabalhos:

Esse quadro já define o início da separação entre uma administração (ou gerência) dos meios de produção e a produção direta (ou execução), isto é, as atividades de transformação das matérias-primas, insumos etc. pelos trabalhadores em artigos prontos a serem vendidos como mercadorias pelos empregadores, detentores dessas matérias-primas, das máquinas e instrumentos de trabalho, bem como do produto final do trabalho (PINTO, 2007, p. 16).



A racionalização do trabalho também chega à escola. De um lado, estão aqueles que pensam e organizam o trabalho pedagógico: administradores, gestores, supervisores; de outro, os que executam: os professores. Desse modo, percebe-se a questão racional da distribuição e operacionalização do processo laboral.

O trabalho em outras áreas sociais, como nas fábricas, arrefece a luta pelo controle do poder entre classes sociais opostas. Essa luta se agravou com o avanço científico, pois houve o aumento da mecanização do processo de produção que interfere diretamente no ritmo e na intensidade do trabalho.

A organização do trabalho é matéria de estudo com intenção variada. Ao final do século XIX e início do século XX, vários estudiosos se debruçaram a pesquisar a organização do trabalho nas fábricas com a finalidade de aumentar a produção e diminuir o tempo de execução. Dentre eles, destacam-se Taylor (1990<sup>19</sup>), considerado o pai da administração científica; Henry Ford (1925), contemporâneo de Taylor (1990), aperfeiçoou sua técnica e a expandiu pelo mundo inteiro durante as duas guerras mundiais; Ohno (1978)<sup>20</sup>, criador do modelo Toyota, que permitiu às empresas produzir pequenas quantidades de modelos variados de produtos.

De acordo com Pinto (2007), ao final do século XIX, Taylor trabalhava como operário aprendiz em uma metalúrgica, fez estudos sobre o tempo de trabalho despendido para fabricação de determinado produto. Detectou que a troca constante de tarefas e de ferramentas, por parte dos trabalhadores, levava a perda de tempo que interferia na produção final. Concluiu que se subdividisse as tarefas no processo de produção poderia aperfeiçoar o tempo e garantir o aumento da produção e a qualidade dos produtos.

Taylor (apud WAHRLICH, 1971, p. 13) desenvolveu os princípios da administração científica que consistia em “[...] dividir o trabalho de maneira que cada homem, desde o assistente ao superintendente, tenha que executar a menor variedade possível de funções. Sempre que possível, o trabalho deverá limitar-se à execução de uma única função”.

---

<sup>19</sup> Essa data refere-se a 8ª edição da obra *Princípios da Administração Científica*. A primeira edição da obra foi publicada em 1911.

<sup>20</sup> A obra *Toyota seisan hōshiki* publicada em 1978 é citada por Pinto (2007). Obra original em japonês.

Conforme Pinto (2007), a diferença principal entre Taylor (1990) e outros estudiosos que o antecederam é que as técnicas de planejamento do trabalho por ele desenvolvidas eram exercidas por um administrador, que controlava as tarefas e o seu tempo de execução, e não pelo trabalhador:

[...] se a apropriação do conhecimento dos trabalhadores, tendo como fim desenvolvê-lo para elevar e regularizar a produtividade e a qualidade, foi apontada por Taylor como suas motivações principais na formulação desse sistema, fica claro que tais preocupações estiveram muito mais associadas ao controle do ritmo de trabalho e à sua intensificação, de modo a propiciar às gerências a identificação de possibilidades de aumentar a extração de mais-valia aos trabalhadores [...] inclusive dentro de uma argumentação supostamente 'técnica' e imparcial (PINTO, 2007, p. 26).

Pelo fragmento, apropriar do conhecimento dos trabalhadores é fato comprovante que a técnica de redução de tempo e o aumento da produtividade desenvolvida por Taylor apenas favoreceram aos donos dos meios de produção, que se apropriaram de tal sistema para geração de lucros e acúmulo do capital.

Ford (1925), interessado por mecânica, dedicou-se aos estudos de motores de combustão com o intuito de desenvolver um motor revolucionário. Após outras tentativas não satisfatórias, adquiriu sucesso ao inventar um carro de corrida que venceu um famoso campeonato em 1903, o que lhe possibilitou a implantação da *Ford Motor Company* em Detroit (PINTO, 2007).

De acordo com Pinto (2007, p. 30), Ford (1925) se pôs a aperfeiçoar as técnicas de organização do trabalho em curso na época, dentre elas, o taylorismo que se propagava pelo mundo no início do século XX. Contudo, “[...] sua principal genialidade consistiu, sobretudo, em ter imaginado a possibilidade de incutir nos seus contemporâneos a postura de consumidores de massa de produtos padronizados”.

Para reparar o tempo ainda gasto na distribuição de ferramentas, até então realizada manualmente, Ford (1925) incluiu uma forma mecânica de fazê-la, propondo “[...] a colocação do objeto de trabalho num mecanismo automático que percorresse todas as fases produtivas, sucessivamente, desde a primeira transformação das matérias-primas bruta até o estágio final [...]” (PINTO, 2007, p. 31).

Conforme Corrêa e Pimenta (2014) os estudos de Taylor (1990) e Ford (1925), e de outros teóricos que se propuseram a pesquisar a racionalização técnica do trabalho tornaram-se fundamentos para a escola clássica de perspectiva funcionalista que sustenta a Teoria Clássica<sup>21</sup> de organização do trabalho. A característica principal desta teoria é a valorização da racionalização dos métodos de trabalho com vista na administração que garanta a produtividade.

Com isso pode-se afirmar, a partir das palavras de Paro (2010, p. 25), que “[...] administração é a utilização racional<sup>22</sup> de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura, inicialmente, como uma atividade exclusivamente humana [...]”.

Nesses moldes, a gestão da educação aqui encontrada era centralizada nas relações de poder. O diretor nomeado hierarquicamente detinha a centralidade das tomadas de decisões, impostas verticalmente. A administração tinha por base a organização e o controle das atividades. A escola nesse modelo ficava com a função de reproduzir os conhecimentos, por meio da figura do professor que executava a tarefa de ensinar (previamente planejada pelos mecanismos de administração) no intuito de manutenção da ideologia vigente.

Enquanto os sistemas taylorista e fordista se desenvolveram num período de crescimento da economia e expansão do capitalismo, o toyotismo veio como uma resposta à crise enfrentada pelo mundo, especialmente pelo Japão, após a Segunda Guerra Mundial. Frente à necessidade de buscar novas perspectivas produtivas e expandir a economia, Taiichi Ohno, engenheiro industrial da empresa Toyota, criou um sistema de produção denominado toyotista, em que propõe a automação na produção como um:

[...] ‘um neologismo criado a partir da junção das palavras “autonomia” e ‘automação’, pois se trata de um processo pelo qual é acoplado às máquinas um mecanismo de parada automática em caso de detectar-se algum defeito no transcorrer da fabricação, permitindo-se assim a funcionar autonomamente (independente da supervisão humana direta), sem que se produzissem peças defeituosas [...] (PINTO, 2007, p. 56).

---

<sup>21</sup> Segundo Corrêa e Pimenta (2014) “nesta concepção administrativa, a organização é visualizada como autônoma, de fronteiras bem estabelecidas, centrada em sua ambiência interna e com operações precisas, inclusive em seus limites [...]” (CORRÊA; PIMENTA, 2014, p. 24).

<sup>22</sup> De acordo com Paro (2012, p. 27) “[...] a palavra *racional* vem do latim *ratio*, que quer dizer razão. Assim, se se tem um fim em mente, utilizar racionalmente os recursos (utilizá-los de acordo com a razão) significa, por um lado, que tais recursos sejam adequados ao fim visado, por outro, que seu emprego se dê de forma econômica”.

O sistema de autonomação permitiu diminuir os gastos na produção ao passo que substituiu a força de trabalho humana pela ação de máquinas, rompendo com a antiga forma de produção, instaurando a “relação um trabalhador por máquina”: característica do taylorismo/fordismo:

Se Taylor havia decomposto atividades complexas em operações simples rigorosamente impostas dentro dum roteiro único de execução (o *“the one best way”*), tendo Ford se empenhado no automatismo, ambos tiveram como objetivo atacar o saber dos trabalhadores mais qualificados e, assim, diminuir seus poderes sobre a produção, com aumento do controle gerencial da intensidade do trabalho, como um todo. Ohno perseguiu os mesmos objetivos, partindo, entretanto, no sentido inverso: procurou desenvolver a “desespecialização” e, ao exigir de todos os trabalhadores a polivalência, desautorizou o poder de negociação detido pelos mais qualificados, obtendo por essa via o aumento do controle e a intensificação do trabalho (PINTO, 2007, p. 57-8).

Dessa evolução da racionalização técnica do trabalho, surgiram os princípios da administração de empresas, garantindo a eficácia da produção e manutenção do sistema capitalista. Racionalização que afetou também a vida social, pois as classes passaram a ser divididas conforme suas condições de consumo.

Cada vez mais, o trabalhador foi se vendo aprisionado ao patrão, tendo que vender mais sua força de trabalho para garantir sua sobrevivência. No entanto, em meados do século XX, a racionalização técnica do trabalho começou a enfrentar problemas relacionados à insatisfação e ao desinteresse dos trabalhadores. Entrou em cena a Escola de Relações Humanas como uma espécie de teoria que:

[...] ocupa-se da seleção, do treinamento, do adestramento, da pacificação e ajustamento da mão de obra para adaptá-la aos processos de trabalho organizados. Interessa-se basicamente pelas condições sob as quais o trabalhador pode ser induzido, de maneira mais eficiente e eficaz, a cooperar no esquema de trabalho proposto [...] (CORRÊA; PIMENTA, 2014, p. 28).

Aqui, o trabalho da administração (ou gerência) se ocupou das teorias comportamentais para motivar e manipular as atividades do trabalhador. Houve uma difusão do trabalho em equipe, sendo o trabalhador levado a acreditar que participava das decisões de suas ações. Nesse contexto, a administração escolar começou a perder sua centralidade na tarefa para se alocar no indivíduo e em

pequenos grupos, a fim de se ocupar da estrutura e do funcionamento da ação educativa.

A tendência estrutural-funcionalista redirecionou os estudos sobre a organização, abrindo espaço para uma abordagem mais específica para as normas e as estruturas das funções. A racionalidade do sistema se tornou o centro das análises e a burocracia, ocupando um lugar de destaque no sistema organizacional. Corrêa e Pimenta (2014) advertem:

No que se refere à influência sobre a prática da administração escolar pode-se destacar a visão da escola como organização normativa, na qual os órgãos diretivos utilizam controles normativos como primeira instância e coercitivos como fonte secundária. Um outro aspecto importante é o fato da organização burocrática e seus elementos se constituírem no centro da gestão das escolas, impactando diretamente a sua administração. A administração escolar enfatiza a sua dimensão sociotécnica, conferindo-lhe um caráter "neutro". Começam a aparecer as associações de pais e mestres como sistemas de suportes à escola e à sua administração (CORRÊA; PIMENTA, 2014, p. 32).

A participação de pais e mestres na administração escolar são os primeiros indícios da democratização da gestão. A gestão escolar democrática exige para que se concretize a participação dos diferentes sujeitos envolvidos na educação no processo de tomada de decisões. A perspectiva do poder e da política, também se volta para a valorização das estruturas, no entanto, ao invés das estruturas da organização, ele se ocupa das estruturas de dominação.

As características ideológicas podem ser percebidas na administração escolar. A escola se torna um aparelho ideológico do Estado, usado para a manutenção do poder e a divisão das classes sociais antagônicas que intensificam a perpetuação da ordem capitalista na organização da sociedade. Althusser (1980) comprova como o Estado utiliza a escola e sua administração, como um aparelho ideológico que possibilita a manutenção da classe dominante.

Tendo-se em mente que o objetivo principal do Capitalismo é a produção para que haja acúmulo do capital, é correto afirmar que para que haja produção faz-se necessário a renovação dos meios de produção, bem como é preciso considerar que deve haver a reprodução das condições de produção: a força de trabalho e as relações de produção existentes.

Não é no nível da empresa que a reprodução dos meios de produção (ou a força de trabalho) pode ser organizada, pois não se configura o campo de suas

condições reais, mas nas relações de exploração que as forças dominantes estabelecem para com os trabalhadores. A reprodução da força de trabalho é assegurada pelo salário, sendo determinado não pela necessidade do trabalhador para sua sobrevivência, mas pela quantidade mínima necessária para depender dele sucessivamente.

Entretanto, é necessário garantir a legitimação e manutenção da ideologia<sup>23</sup> dominante, para que o trabalhador continue alienado e mantendo-se do lado subalterno da divisão social em classes. Para isso, a força de trabalho também deve ser qualificada e, portanto, reproduzida conforme as exigências da divisão social-técnica dos trabalhos nos diferentes lugares.

Nesse contexto, professor desenvolve um trabalho alienado ao reproduzir saberes que são impostos por um currículo autoritário, distanciando a escola da reflexão dos conhecimentos solidificados historicamente e da produção de novos conhecimentos. Essa reprodução escolar repercute na qualificação da mão de obra, porque é assegurada pelo sistema escolar voltado para a ideologia capitalista.

Os estudantes aprendem saberes práticos, gerando o comportamento que todo o trabalhador deve propagar, segundo o lugar que está destinado a ocupar, omitindo a reprodução e produção dialética dos saberes científicos, e a reflexão crítica. Percebe-se uma educação massificada para subestimar as massas. A reprodução do conhecimento prepara o cidadão para a vida passiva e, posteriormente, torna-o reproduzidor da organização subalterna da sociedade operária. A reprodução da força de trabalho incorpora a ideia da submissão das classes populares à ideologia dominante. Há a capacidade de manejo da ideologia da exploração e da repressão, que assegura a dominação pelos aparelhos.

---

<sup>23</sup> De acordo com Chauí (1984) “[...] os homens produzem ideias ou representações pelas quais procuram explicar e compreender sua própria vida individual, social, suas relações com a natureza e com o sobrenatural. Essas ideias ou representações, no entanto, tenderão a esconder dos homens o modo real como suas relações sociais foram produzidas e a origem das formas sociais de exploração econômica e de dominação política. Esse ocultamento da realidade social chama-se ideologia. Por seu intermédio, os homens legitimam as condições sociais de exploração e de dominação, fazendo com que pareçam verdadeiras e justas. Enfim, também é um aspecto fundamental da existência histórica dos homens a ação pela qual podem ou reproduzir as relações sociais existentes, ou transformá-las, seja de maneira radical (quando fazem uma revolução), seja de maneira parcial (quando fazem reformas).” (CHAUÍ, 1984, p. 21)

A função que a escola desempenha tem reproduzido os saberes práticos, com a educação massificada. Esse aparelho ideológico de Estado foi colocado em posição dominante nas formações capitalistas maduras. Desde a Educação Infantil, a escola recebe a seu cargo todas as crianças de todas as classes sociais, inculca-nas, durante anos, saberes práticos envolvidos com a ideologia dominante. A aprendizagem mostra-se como reflexo de relações de produção de uma formação social capitalista, isto é, as relações entre explorados e exploradores.

A escola torna-se um dos principais meios de perpetuação da ideologia dominante. Contraditória é a forma sutil como a escola contribui com a perpetuação da alienação: a ideologia dominante dissemina a crença de que a escola está a serviço da transformação social e, que poderá ser responsável pela emancipação das classes trabalhadoras.

Paro assevera que a escola poderia ser transformadora da ordem social se discutisse e aplicasse os conhecimentos historicamente acumulados no intuito de promover o desenvolvimento da consciência crítica do estudante, retirando-o do nível de consciência ingênua. No entanto, da forma como está organizada ela é “[...] negadora dos valores dominados e mera chanceladora da injustiça social, na medida em que recoloca as pessoas nos lugares reservados pelas relações que se dão no âmbito da estrutura econômica” (PARO, 2010, p. 10).

A escola tem capacidade de ser transformadora da ordem social, começando por mudanças de si mesma. O modelo atual comporta uma hierarquia em que coloca o diretor como autoridade máxima no interior da escola. O poder a ele conferido é, de certa forma, limitado, pois à escola não é conferida autonomia perante o Estado. Paro (2010, p. 11) garante que “[...] ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado”.

A falta de autonomia da escola reflete na questão da não autonomia do diretor, implicando em toda gestão escolar. Ao mesmo tempo em que o diretor é tido como autoridade máxima na escola, as formas burocráticas de poder e a carência de recursos adequados a uma boa gestão se tornam mecanismos autoritários do governo. Tudo isso leva-o a reproduzir na organização escolar os interesses das classes dominantes.

Torna-se importante que a escola acolha e exercite a ideia de participação. A escola com real participação busca meios para que se realize, atendendo aos objetivos do Projeto Político Pedagógico (PPP). Não há que se esperar que essa participação seja promovida pelas classes dominantes, ela deve ser conquistada, conforme salienta Demo (2009), pelas próprias classes trabalhadoras que seriam as principais favorecidas pela transformação social.

A discussão sobre a gestão democrática da escola, como um mecanismo de participação, dá-se a partir da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n. 9.394/1996 e do Plano Nacional de Educação vigente (PNE 2014-2024), Lei 13.005/2014, conforme será abordado no item seguinte.

## **2.2 O princípio da Gestão Democrática na Legislação Educacional Brasileira a partir de 1980**

A organização da escola assume as características da organização da sociedade vigente em cada época. Nela, estão implantados os princípios da classe dominante que procura utilizar-se desse meio para propagar sua ideologia. Essa gestão pode manifestar-se conforme as bases da organização social em que ela está inserida.

A democracia brasileira, no que se refere à maior participação da sociedade civil nas decisões coletivas, teve uma nova fase após o término do Regime Militar na década de 1980. A promulgação da CF/1988 foi um grande marco no início da democratização. Com isso, vários segmentos da sociedade começaram a incorporar o regime democrático como premissa em suas gestões, dentre eles, a escola.

O princípio da gestão democrática da escola pública começou a aparecer na legislação educacional. Dentre essas normativas, podem ser citadas a CF/1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Atualmente, tem-se também como referência para a implantação da gestão democrática nas escolas públicas o Plano Nacional de Educação, PNE 2014-2024, Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014.

No artigo 206 da CF/1988, inciso VI, entre os princípios do ensino brasileiro está a gestão democrática, como se observa a seguir:



Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;  
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
VII - garantia de padrão de qualidade.  
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Esse conjunto de princípios é indício de busca de garantia da qualidade do ensino brasileiro. Desse modo, ao revisitar a história da implantação da educação básica no Brasil, Brzezinski (1987); Vieira e Farias (2011) percebem que essa não foi e não é preocupação de destaque das autoridades que administram o País.

Não há, durante o Brasil Colônia e no Império, registros de iniciativas do Poder Público para estabelecer uma educação pública e gratuita para as crianças, adolescentes e jovens em idade escolar. As poucas ações educativas estão voltadas para atendimento aos filhos da classe dominante, que contavam com recursos próprios para custear essa educação.

Os primeiros esboços de um sistema educacional público e gratuito para a Educação Básica aparecem após a Proclamação da República, mais especificamente, a partir da década de 1920, com as reivindicações que culminaram no Manifesto dos Pioneiros da Educação em 1932.

Assim, a requisição de uma educação pública e gratuita para as crianças de 7 a 12 anos de idade aparece pela primeira vez na Constituição de 1934, determinando a criação de um plano nacional que devia garantir “ensino primário integral gratuito e de frequência obrigatória extensivo aos adultos; tendência à gratuidade do ensino educativo ulterior ao primário, a fim de o tornar mais acessível” (art. 150, parágrafo único, “a” e “b”).

No entanto, essa premissa não durou muito. Três anos após sua implantação, a Constituição de 1934 é derrubada pelo Golpe do Estado Novo e a implantação do regime ditatorial de Getúlio Vargas. Neste governo, houve a implantação da Constituição de 1937 que reconfigurou o caráter elitista da educação no Brasil.

Só a partir da década de 1990, após o Brasil ter enfrentado dois governos totalitários, Estado Novo (1937-1945) e Regime Militar (1964-1985), com a implantação da CF/1988 que se deu a abertura e ampliação do ensino público, gratuito e obrigatório para todas as crianças, adolescentes e jovens das diferentes classes sociais no Brasil.

A ampliação ainda está sendo conquistada, sendo que, recentemente, houve a promulgação da Lei n. 12.796 de 4 de abril de 2013 que altera a LDB/1996, estabelecendo educação pública, obrigatória e gratuita a todas as crianças com idade entre 4 e 17 anos. O que não esgota a luta, uma vez que, ainda se faz necessário a universalização do acesso ao Ensino Superior, bem como a garantia da qualidade dos serviços ofertados.

A preocupação difundida é que houve a ampliação da oferta, sem que se ampliasse a qualidade do ensino ofertado e os recursos financeiros para tal nos sistemas públicos de educação. Percebe-se que o Estado, que controla a escola, coloca-se muito mais a serviço dos interesses das pequenas classes dominantes do que das necessidades da grande parcela da população, a classe dos trabalhadores.

É nesse sentido que a gestão democrática se configura numa possibilidade de contribuir para a consolidação do que determina a CF/1988: “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” (Art. 206, inciso I) e “garantia de padrão de qualidade” (art. 206, inciso VII). A gestão democrática, conforme previsto no inciso VI, do art. 206 da CF/1988, tem como premissa possibilitar a participação dos vários segmentos da sociedade (professores, funcionários, pais, alunos e moradores da comunidade local) no processo de tomada de decisão da escola.

O problema é que por não se tratar de prioridade para o Estado não existem mecanismos reais que consolidem a efetivação desse princípio. Mais grave ainda: as próprias escolas parecem não se interessar pela abertura da gestão à participação da comunidade.

É preciso desmistificar que a população é passiva, são muitos os momentos organizados da educação que reivindicam a democracia na sociedade e na escola brasileira. A crença numa escola capaz de emancipar as classes

populares tem sido bastante disseminada pela sociedade, tendo os incentivadores da construção da escola que queremos:

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (PARO, 2000, p. 10).

A escola como está organizada apresenta uma série de problemas que impossibilitam o seu bom funcionamento. Dentre eles, a falta de recursos necessários para desempenhar bem sua função, funcionando como uma forma de impedir a autonomia da escola. A transformação da escola convém começar pela redistribuição do poder no processo de tomada de decisões. Uma maior proximidade da classe trabalhadora à organização do trabalho administrativo e pedagógico da escola tornaria a comunidade mais consciente de seus direitos e facilitaria a organização da participação em prol de reivindicações de maiores recursos para a escola. Paro (2000, p. 13) corrobora com essa afirmação ao defender que “[...] cada escola deverá constituir-se em um *núcleo de pressão* a exigir o atendimento de direitos das camadas trabalhadoras e defender seus interesses em termos educacionais [...]”.

O princípio da gestão democrática da escola pública também está prevista em outras legislações do campo educacional, trazendo mais especificidades sobre a forma como essa participação deva acontecer. A LDB/1996 atende a CF/1988, ao preconizar em seu artigo 3º, inciso VIII, como um dos princípios da Educação Nacional a “gestão democrática do ensino público, na forma dessa Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Em seu art. 14, incisos I e II, elenca os princípios que nortearão a organização da gestão democrática. São eles: “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

A LDB/1996 propõe a democratização da gestão da escola pública, a partir da participação de dois grupos na organização do ensino: os profissionais que atuam na instituição de ensino e a comunidade que utiliza os serviços da escola. O inciso I do art. 14 prevê a participação dos “profissionais da educação” na

elaboração do projeto político pedagógico da escola<sup>24</sup>. O que inclui a participação da direção, das coordenações, dos professores e dos funcionários técnico-administrativos.

O PPP da escola é um instrumento de organização administrativa e pedagógica, que traça as intenções de trabalho numa perspectiva política (com uma intencionalidade social definida) e pedagógica (a forma como se dará a tarefa de ensinar e proporcionar a aprendizagem). Assim, nada mais democrático do que a participação de todos os envolvidos no processo educacional (aqueles que pensam e executam as ações, bem como aqueles que se apropriarão delas):

A ideia-chave do projeto é, então, de unidade e considera o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, a execução e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, fruto da reflexão e da consistência de propósitos e intencionalidades [...] (VEIGA, 2009, p. 165).

A construção coletiva do PPP é uma prerrogativa da LDB/1996 e que visa a conceder à escola certa autonomia. A organização do trabalho pedagógico deve ser fruto de constantes reflexões por toda equipe escolar, o que se espera que culmine na elaboração de um projeto embasado na realidade da escola e nos objetivos e interesses das classes trabalhadoras.

Ao se tratar da participação da comunidade local, como estabelece o inciso II do art. 14 da LDB/1996, o problema se constitui em duplo sentido. Primeiro, está voltado à falta de abertura para a sua real efetivação na escola. Segundo, pela não compreensão do significado dessa participação. A participação da comunidade não deve acontecer apenas em eventos ou ações comunitárias que a escola se proponha a realizar. A respeito desse esclarecimento, Paro (2000, p. 16) diz o seguinte:

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isso não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo

---

<sup>24</sup> Veiga define PPP como “[...] a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo [...]” (VEIGA, 1995, p.11).

da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo.

A comunidade presente nos eventos que a escola se propõe a realizar, no entanto, infere estar em participação constante a serviço da democratização do poder para que haja a organização da comunidade na exigência de seus direitos. Uma comunidade organizada e esclarecida de seus direitos possui potencial para avocar a democracia para participar da vida política da sociedade e das tomadas de decisões que proporcionarão melhor qualidade de vida a classe trabalhadora.

A LDB/1996 também prevê como forma de democratização da participação das comunidades escolar e local a organização do conselho escolar. De acordo com o MEC (2004), no caderno instrucional do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (BRASIL, 2004, p. 34-5).

O Conselho Escolar estabelece sua formação com representantes dos vários segmentos da escola: diretor, professores, funcionários administrativos, alunos, pais e comunidade local. Cabe a ele administrar os recursos financeiros que chegam até a escola:

[...] o conselho escolar constitui uma instância colegiada que possibilita a construção de referências comuns a partir de óticas diferenciadas sobre o papel da escola e a forma de resolver os problemas de seu cotidiano. A assunção de responsabilidades de forma coletiva sinaliza para uma cogestão da escola. É a possibilidade de exercitar a gestão democrática como espaço de decisões coletivas e de responsabilidades compartilhadas (AGUIAR, 2009, p. 178).

A implantação do Conselho Escolar atuante no interior da escola é um excelente instrumento de descentralização do poder do diretor na gestão da escola. É uma forma de dividir as responsabilidades e desqualificar a tendência de atribuir a culpa ao diretor pela má qualidade dos serviços prestados na escola. Entretanto, sua atuação ainda não se constitui como prática consolidada no interior da escola. O atual PNE 2014-2024 determina em sua meta 19:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Para se atingir essa meta, o documento traz oito estratégias, dentre elas estão a nomeação dos diretores/gestores, a formação dos diretores/gestores e dos conselheiros, a autonomia pedagógica, administrativa e financeira, o repasse de recursos, a formação de conselhos e a fiscalização. Nesses quesitos, chama atenção a meta 19.1, onde se lê:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar (BRASIL, 2014, estratégia 19.1, meta 19).

É possível constatar um equívoco na meta 19, que se repete na estratégia 19.1, ao defender que a “nomeação” de diretores das escolas públicas seja estabelecida por meio de “critérios técnicos de mérito e desempenho”. Em primeiro lugar, a palavra nomeação (ou indicação política) se refere a atribuição de um cargo dado a alguém por alguma autoridade competente.

Segundo Dourado (2006, p. 83), essa forma de provimento ao cargo de diretor caracteriza-se “[...] como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar”. Em se tratando de gestão democrática, entende-se que a escolha de diretores deve partir de ações que viabilizem a participação das comunidades local e escolar, nesse caso sugere-se a eleição direta.

Em segundo lugar, a formação do diretor deve estar fundamentada no exercício da docência. O diretor precisa conhecer as dimensões pedagógicas tanto quanto as administrativas. Percebe-se é que, ao estabelecer critérios técnicos de mérito e desempenho, mais uma vez se contradiz a democracia, privilegiam-se as ações que visam à eficácia e à eficiência da gestão.

Nesse caso, transforma a gestão democrática numa forma de gerenciar compatível com a praticada nas empresas. Exemplo significativo da escolha por méritos é identificado no sistema público estadual paulista. Nas escolas estaduais paulistas a escolha do diretor é realizada a partir de concurso público específico para o cargo. A esse respeito Paro (2000, p. 23) alega:

O sistema de escolha do diretor é democrático apenas do lado dos candidatos ao cargo, com (certa) igualdade de oportunidades para quem, atendendo a pré-requisitos mínimos de formação acadêmica e exercício do magistério, pode prestar um concurso e, sendo aprovado, escolher uma dentre as várias unidades escolares disponíveis. O diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor.

A democracia (se assim pode ser definida) fica restrita a igualdade de oportunidade para os candidatos ao cargo. No entanto, não há participação das comunidades escolar e local nessa escolha. A defesa do concurso público para ingresso na carreira docente consiste em luta conquistada pelos profissionais da educação no contexto histórico. Mas, para ingresso no cargo de direção, entende-se a necessidade de haver uma modalidade que melhor privilegie as manifestações democráticas.

Outro fator questionável relacionado ao ingresso na direção por meio de concurso público está na vitaliciedade do cargo. O diretor que assume determinada escola poderá ali se manter por longos anos, o que impossibilita as iniciativas no modo de gerir atribuídas e dificulta a participação da comunidade.

Oliveira e outros autores (2009, p. 151) destacam que, “[...] uma vez selecionado o novo dirigente, dificilmente a comunidade tem capacidade de intervenção no interior da escola”. Esse fato também privilegia a aproximação da gestão privada nas escolas públicas, uma vez que o diretor que assume a escola incorpora a figura de “dono” da escola que deve primar pelo seu bom funcionamento e eficácia, tomando como base os princípios da gerência educacional:

A inexistência de processos eleitorais para escolha de dirigentes escolares resulta em uma dinâmica que, em geral, fragiliza o trabalho realizado no interior da escola, tendo em vista a insegurança vivenciada e manifestada por docente e não docentes quanto à possibilidade de perseguições políticas posteriores, especialmente em situações de mudanças administrativas pós-eleitorais de cargos e poder executivo (OLIVEIRA et. al., 2009, p. 151).

Essa constatação abre espaço para o que é chamado de “apadrinhamento” e coloca a direção da escola numa situação de constante submissão aos interesses eleitorais de certos políticos ou partidos e a afasta das necessidades reais da comunidade local. Já no caso das eleições diretas percebe-se que se constitui em uma das estratégias de ação democrática, que poderá superar o autoritarismo do diretor gerencialista.

Para Dourado (2006, p. 84) “as eleições diretas para diretores têm sido, historicamente, uma das modalidades tidas pelos mecanismos sociais e, particularmente, pelo movimento dos professores com uma das formas mais democráticas [...]”.

A eleição direta para diretor tem o facilitador de aproximar as comunidades escolar e local no processo de escolha da direção da escola. Esse envolvimento coloca-o como um representante dessas comunidades, estando atento às suas contribuições frente às necessidades. Facilita também o envolvimento dessas comunidades, durante a gestão e possibilita situações de intervenção quando a direção não estiver cumprindo seu dever. Sem contar que abre espaço para se pensar na qualidade do ensino ofertado.

O diretor eleito se sentirá mais apto a ouvir e atender a comunidade e abrir a escola para canais de participação desta nos processos de tomada de decisão. Diferentemente, o diretor nomeado deverá cumprir sempre as exigências impostas por aqueles que detêm o poder de dar-lhe ou tirar-lhe o cargo, mesmo que isso signifique em perdas de direitos para a população.

Muitos sistemas de ensino vêm adotando a eleição direta como modalidade de provimento ao cargo de direção. É o caso do sistema estadual de ensino do Estado de Goiás, que determina no art. 106 da Lei n. 26 de 28 de dezembro de 1998 (Diretrizes e Bases do Sistema Educativo de Goiás) a eleição direta como forma de escolha dos diretores:



Art. 106 – As escolas mantidas pelo poder público estadual obedecem aos princípios da gestão democrática, assegurada a existência de conselho escolares paritários, dos quais participam os seguintes segmentos: direção, professores, demais servidores, alunos e pais de alunos.

§ 1º - O conselho escolar paritário tem poder deliberativo;

§ 2º - Fica instituído o regime de eleições diretas para Diretores das Escolas descritas na presente Lei, cuja regulamentação do processo eletivo será realizada no prazo de 60 (sessenta) dias da publicação desta Lei.

§ 3º - Poderão ser candidatos às eleições de que trata este artigo, professores que contem no mínimo, 02 (dois) anos de comprovada experiência administrativa ou regência de classe.

§ 4º - Fica estendido ao Diretor de Faculdade mantida pelo Estado o processo de escolha previstos neste artigo.

§ 5º - A forma de participação dos segmentos da comunidade escolar será definida pelo Conselho Estadual de Educação.

§ 6º - A duração do mandato dos dirigentes não pode exceder a dois anos, sendo vedado o exercício de três mandatos consecutivos (GOIÁS, 1998, Art. 106).

A escolha de diretores, por meio de eleição direta no Estado de Goiás, foi um processo longo e lento, conquistado por lutas de professores e outros segmentos da educação. Contudo, ainda é uma situação que se encontra em declínio na atual gestão estadual.

Brzezinski e Mata (2009) traçam um percurso histórico sobre o processo eleitoral nas escolas públicas do estado de Goiás. A eleição direta para diretores das escolas públicas estaduais de Goiás foi conquistada pela primeira vez no ano de 1987 pelo Governo de Henrique Santillo, após a realização, em 1986, da IV Conferência Brasileira de Educação (IV CBE), que ocorreu em Goiânia.

A democratização do processo eleitoral para escolha de diretores não durou muito. Com a chegada de Iris Rezende ao governo, houve a suspensão das eleições para diretores, bem como a extinção dos concursos públicos, voltando a adotar como modalidade na escolha de diretores a indicação eleitoral autoritária.

As eleições diretas para diretores só foram retomadas em 1999, com o governo de Marconi Perillo, regulamentada pela Lei n. 13.564, de 8 de dezembro de 1999 que estabelece critérios para o processo de eleição de diretores dos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual.

A grande ironia é que, em 2015<sup>25</sup>, o mesmo governo decreta que pretende entregar as escolas públicas estaduais para serem administradas por Organizações Sociais (OS), terceirizando seus serviços, procurando abolir de vez as eleições diretas, os concursos públicos e a democratização das escolas.

A terceirização das escolas públicas estaduais foi anunciada na segunda metade do ano de 2015, em que o governador Marconi Perillo assinou, em 14 de outubro de 2015, o decreto n. 8.469 que dispõe sobre medidas para qualificar e selecionar organizações sociais estaduais para celebrar contrato de gestão de 30% das escolas estaduais. Esse número consta de projeto piloto que, após implantado, deverá se estender para as demais escolas públicas do estado.

No próximo item serão tratadas as principais características da gestão gerencial, mostrando sua presença na escola brasileira.

### **2.3 O Gerencialismo nas Escolas: Retomada da Administração Pública Gerencial**

Como a gestão escolar no Brasil se originou nos estudos sobre organização do trabalho, a partir da Revolução Industrial que se iniciou na Inglaterra no século XVIII, a racionalização técnica do trabalho estabeleceu a origem da teoria clássica de administração de empresas de Taylor (1990), Ford (1925) e Ohno (1978), constituiu-se como influência marcante para a organização da gestão escolar. Assim, a racionalização técnica do trabalho se tornou quesito importante para a organização da gestão da educação que perdurará por todo o século XIX, que se vê centrada numa organização burocrática que busca a eficiência das tarefas.

As décadas de 1980 e 1990, período de intensas discussões e manifestações a favor da educação pública e gratuita para toda a população,

---

<sup>25</sup> O atual governador do Estado de Goiás, Marconi Perillo, publicou em 29 de dezembro de 2015 o Aviso de Chamamento Público n. 001/2016 “[...] destinado à seleção de organização social, qualificada em educação no âmbito deste Estado, para celebração de Contrato de Gestão objetivando o gerenciamento, a operacionalização e a execução das atividades administrativas, de apoio para a implantação e implementação de políticas pedagógicas definidas pela SEDUCE nas Unidades Educacionais da Rede Pública Estadual de Ensino, Macrorregião IV Anápolis, conforme condições especificadas no Instrumento e seus Anexos [...]” (GOIÁS, 2015, p. 1).

juntaram-se com o processo de redemocratização do País em um movimento pela universalização da escola e a democratização de sua gestão:

Os antecedentes desse estudo surgem no período de transição da década de 1970 para a década de 1980, em que eclodiu uma renovada efervescência política no Brasil, protagonizada pelos movimentos de resistência da sociedade civil organizada a favor da democratização e da anistia política, ações que aprofundaram com o movimento das *Diretas Já* e os trabalhos da Constituinte que tiveram como resultado a promulgação da nova Carta Constitucional em 1988. A história da gestão da educação se insere nessa efervescência política. Na realidade, ela é parte dessa efervescência, evidenciada pela intervenção crescente da comunidade científica e da sociedade civil organizada nos movimentos de reforma educacional, de defesa da escola pública e valorização do magistério e de gestão democrática do ensino, movimentos que culminaram com a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei nº 9.394, de 1996) e a aprovação do Plano Nacional de Educação em 2001 (SANDER, 2009, p. 73).

Inicia-se com o PNE/2001<sup>26</sup> a defesa da gestão escolar democrática, valorizando a participação das comunidades escolar e local no processo de tomada de decisões e a possível redefinição dos objetivos da escola com base nas necessidades da classe trabalhadora, em oposição a administração burocrática baseada na eficiência econômica e na produtividade que favorecem o acúmulo do capital pela classe dominante. Os avanços tecnológicos do final do século XX favorecem a intensificação da globalização mundial e traz o retorno do liberalismo econômico sob a forma de neoliberalismo:

[...] o exame dessas reformas revela uma renovada transposição de conceitos e práticas neofayolistas e neotayloristas do gerenciamento empresarial e comercial para o setor público e para a educação, enfatizando os princípios de eficiência e produtividade, racionalização administrativa e avaliação estandardizada de desempenho, descentralização, privatização e adoção maciça da tecnologia da informação. Nascem, assim, formas de *pedagogia corporativa*, que lançam mão dos princípios e métodos gerenciais do enfoque de *qualidade total*, visando a garantir elevados níveis de *capital humano* como vantagem competitiva [...] (SANDER, 2009, p. 75).

A racionalização técnica do trabalho retorna às escolas na forma de gerencialismo escolar, que é, segundo Carvalho (2012, p. 62) “[...] uma forma de gerenciar a escola como uma empresa [...]”. As escolas são vistas como

---

<sup>26</sup> Lei n. 10.172 de 9 de janeiro de 2001. A prova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

empresas que precisam gerar “lucros” que estão baseados no atendimento aos índices de ranqueamento impostos pelas avaliações de sistema.

A educação, nessa visão, torna-se um fim em si mesmo. A preocupação não está voltada para a aprendizagem integral do educando, mas sim para o resultado de sua avaliação e a nota que a escola representará. Gracindo (2009) discorre que dentro de tal organização:

[...] o termo gestão escolar apresenta-se como sinônimo de “gerência”, como processo instrumental que conta, inclusive, com fartos financiamentos de diversos organismos internacionais, para a implantação de experiências denominadas de “gerência empresarial da escola”, “escola-empresa” ou de “escola de qualidade total” [...] (GRACINDO, 2009, p. 136).

Nessa organização, a gestão e a democracia ficam condicionadas ao cumprimento dos programas pré-estabelecidos pelo Estado. A função da escola se torna pragmática, a educação configura-se como mercadoria e os alunos são vistos como clientes. A gestão da escola coloca-se na condição de cumprir as normas que são estabelecidas para a instituição de forma autoritária e inflexível. Não há significativa participação nas decisões, o que favorece a manutenção das relações de trabalho no modo de produção capitalista.

Como exemplo de programas do governo que influencia a gestão gerencial da escola, pode ser citado o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE Escola<sup>27</sup>. De acordo com as informações fornecidas pelo MEC no *site*: “[...] O PDE Escola é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar sua gestão [...]” (MEC).

As instituições participantes do PDE Escola recebem recursos financeiros do MEC para execução de seu planejamento. A crença disseminada entre

---

<sup>27</sup> O PDE é uma ferramenta gerencial utilizada com o propósito de auxiliar a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe esteja trabalhando para atingir os mesmos objetivos, avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro. Entretanto, apesar de o foco estar no futuro, as decisões devem ser tomadas no presente. O PDE não lida apenas com decisões futuras e sim, principalmente, com o futuro das decisões que são tomadas cotidianamente na escola. Não é uma tentativa de eliminar todos os riscos, mas de abordá-los e administrá-los de maneira eficiente e eficaz (BRASÍLIA, 2006, p. 20). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=176:apresentacao>>. Acesso em: 23.4.2016 às 18:15.

diretores e professores que atuam nas escolas é de que programas como esse propiciam maior participação dos docentes e comunidade local na definição de ações para o cumprimento do Plano. Silva e Alves (2012, p. 673) expressam que

Este programa governamental tem por objetivo transferir recursos diretos para a unidade escolar com a clara intenção de estimular práticas administrativo-gerenciais e fortalecer a autonomia financeira das escolas. A concepção de descentralização defendida no plano difere da compreensão progressista histórica relacionada a este conceito. Os educadores progressistas compreendiam a *descentralização* como possibilidade de deslocamento do poder da esfera central do Estado para a dimensão escolar, acompanhada dos recursos públicos e assessoria pedagógica necessária para a realização integral do trabalho educativo.

O PDE Escola não permite a autonomia da escola. É, na verdade, uma forma autoritária do Estado continuar determinando as decisões no interior da escola, pois os recursos destinados através do Plano são dotados de preceitos pré-estabelecidos pelo governo sobre a forma como o dinheiro deve ser gasto, se com materiais permanentes ou de consumo, sem levar em consideração as reais necessidades da escola. Sem contar que caberá ao grupo gestor apenas estabelecer estratégias para se atingir as metas impostas pelo sistema para melhoria das avaliações institucionais.

Ao contrário do gerencialismo, a gestão democrática, prevista na LDB/1996, proporciona a participação de todos os profissionais da escola e da comunidade local no processo de tomada de decisões. Com a organização e o efetivo funcionamento do Conselho Escolar, abre-se porta para a participação das diferentes representações escolares e local na organização do trabalho da escola, tanto no âmbito pedagógico como no financeiro.

A gestão democrática com a participação dos demais profissionais da escola, pais e comunidade local, é uma alternativa para se contrapor a essa organização dos dias atuais e promover educação de qualidade para permanência com sucesso dos estudantes na escola. A educação organizada com a participação de toda a comunidade deve se preocupar com a formação para o trabalho voltada aos objetivos da classe trabalhadora e não apenas com a manutenção do mercado de trabalho para perpetuação do modo de produção capitalista.

Reafirma-se que o paradigma defendido neste trabalho é decorrente das concepções de regime democrático de Estado e de gestão democrática, conforme apontado por Coutinho (2002), com a participação das comunidades locais e escolar no processo de tomada de decisão, com criação e pleno funcionamento de Grêmios Estudantis e organização e atuação do Conselho Escolar da educação básica.

Assim, no próximo capítulo realiza-se um balanço crítico de teses e dissertações selecionadas por amostra intencional nos programas de Pós-Graduação em Educação, recomendados pela Capes, revelando a análise de conteúdo de pesquisas disponibilizadas em bancos de dados *on line*, com a temática gestão democrática.

### 3 O QUE ANUNCIAM AS TESES E DISSERTAÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR?

Neste capítulo são analisadas 11 teses e 44 dissertações, defendidas no período entre 2012-2013. Procede-se a análise de conteúdo da produção que teve por tema gestão democrática escolar. Foram pesquisados os seguintes Programas de Pós-Graduação em Educação (PPGE): PUCCAMP, PUC Goiás, PUCMG, PUCPR, PUCRS, PUC SP, UECE, UEM, UERN, UFBA, UFES, UFJF, UFMA, UFPR, UFRJ, UFRN, UFSCar, UFU, UNEB, UNESP, UNIOESTE, UNIRIO, USP.

O recorte temporal abrangendo dois anos se deu pelo fato de que, por ser a coleta de dados realizada *online*, ateve-se para um período anual recente, visto que uma quantidade maior de trabalhos completos publicados não está disponível nos *sites* dos PPGE e no banco de dados da Capes. No quadro a seguir, apresenta-se a distribuição dos programas por região geográfica:

	REGIÕES			
	NORDESTE	SUL	SUDESTE	CENTRO-OESTE
IES	UFBA UFMA UFRN UECE UERN UNEB	PUC PR PUC RS UFPR UEM UNIOESTE	PUCCAMP PUCMG PUCSP UFES UFJF UFRJ UFSCar UFU USP UNESP UNIRIO	PUC Goiás
Subtotal	6	5	11	1
Total Geral	23			

**Quadro 1:** Instituições e programas da amostra por região geográfica no período 2012-2013  
Fonte: Relatório Descritivo, 2016.

A região que possui maior número de trabalhos sobre gestão escolar publicados em 2012-2013 é a Sudeste, são 11 PPGE. Segue-se a região Nordeste com seis, a Sul com cinco e a região Centro-Oeste com um PPGE. Na região Norte, não foi encontrado trabalho que versa sobre a temática. Na região Centro-oeste, na Universidade Federal de Goiás (UFG) e na Universidade de

Brasília (UnB) não foram encontrados trabalhos sobre a temática publicados nos referidos bancos de dados.

Quanto à amostra intencional foram selecionados trabalhos com o objeto da pesquisa que estavam disponíveis *online*, porém os programas escolhidos deveriam atender aos seguintes critérios: a) oferecer Programa de Pós-Graduação em Educação credenciado pela Capes, não sendo considerados os programas interdisciplinares; b) possuir banco de dados com acesso *online* com a publicação das teses e dissertações completas.

A primeira etapa da pesquisa constituiu-se do levantamento das teses e dissertações. Foram identificados 73 trabalhos, sendo 18 teses e 55 dissertações. Procedeu-se a leitura dos resumos, das palavras-chave e da introdução, o que permitiu um refinamento que dispensou 18 trabalhos, seis teses e 12 dissertações. A amostra conta com 55 trabalhos, sendo 11 teses e 44 dissertações. No quadro dois pode-se conferir a distribuição dos trabalhos por região geográfica, nível e instituição:



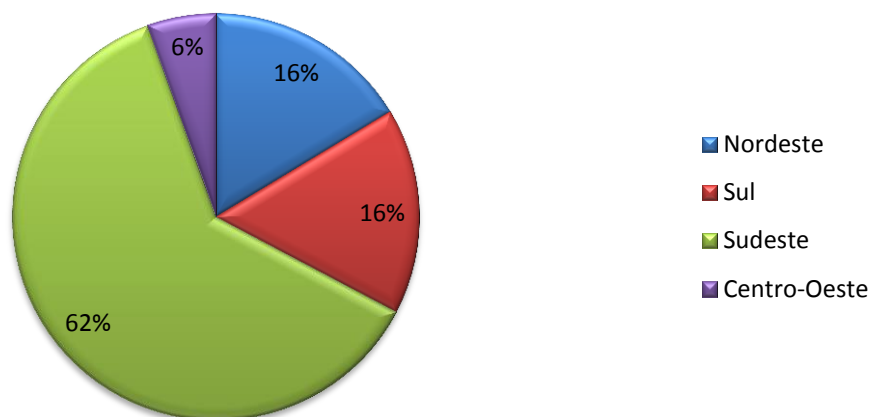
REGIÕES	INSTITUIÇÕES	TIPO DE TRABALHO				Subtotal		Total Geral
		2012		2013		M	D	
		M	D	M	D			
NORDESTE	UECE	-	-	1	-	1	-	1
	UERN	-	-	1	-	1	-	1
	UFBA	1	1	-	-	1	1	2
	UFMA	1	-	1	-	2	-	2
	UFRN	1	1	-	-	1	1	2
	UNEB	1	-	-	-	1	-	1
SUL	PUCPR	-	-	1	-	1	-	1
	PUCRS	-	-	1	2	1	2	3
	UEM	-	1	-	-	-	1	1
	UFPR	1	-	1	1	2	1	3
	UNIOESTE	-	-	1	-	1	-	1
SUDESTE	PUCAMP	-	-	2	-	2	-	2
	PUCMG	1	-	-	-	1	-	1
	PUCSP	5	-	1	-	6	-	6
	UFES	-	-	2	-	2	-	2
	UFJF	1	-	-	-	1	-	1
	UFRJ	1	-	1	-	2	-	2
	UFSCar	1	-	5	-	6	-	6
	UFU	-	-	1	-	1	-	1
	UNESP	2	-	3	3	5	3	8
	UNIRIO	-	-	1	-	1	-	1
	USP	2	-	1	1	3	1	4
CENTRO-OESTE	PUC Goiás	1	1	1	-	2	1	3
TOTAL		19	4	25	7	44	11	55

**Quadro 2:** Distribuição dos trabalhos por região geográfica, nível e instituição, período de 2012-2013

Fonte: Relatório Descritivo, 2016.

Observando o quadro dois, nota-se que a distribuição de trabalhos por regiões e por instituição é desigual. Há predominância da região Sudeste, destacando as instituições: UNESP, UFSCar e PUCSP, uma vez que a região concentra o maior número de programas de Pós-Graduação do país. Do total de 56 trabalhos, 44 (79%) são dissertações e 12 (21%) são teses. No gráfico a seguir, encontra-se a porcentagem de trabalhos equivalentes a cada região.

**Gráfico 1 - Distribuição dos trabalhos por região geográfica**



**Gráfico 1:** distribuição dos trabalhos por região  
Fonte: Relatório Descritivo, 2016.

A amostra selecionada é material empírico do procedimento metodológico seguinte: elaboração do Relatório Descritivo, cujos componentes permitem uma visualização do título de dissertação ou tese, dispostas por ordem alfabética do nome do(a) autor(a) na sequência de nível (M ou D) iniciado pelo mestrado. O Relatório Descritivo consta a seguir:

RELATÓRIO DESCRITIVO (2012-2013)					
TESES E DISSERTAÇÕES DA ÁREA DA EDUCAÇÃO					
Temática: Gestão Escolar					
Nº	ANO	TÍTULO	M/D	AUTOR	PROGRAMA
01	2012	Saberes e fazeres do supervisor de ensino de uma diretoria da rede estadual paulista, em relação ao trio gestor	M	ANDRADE, Maria de Fátima Colaço Correia de	PUCSP
02	2012	Gestão escolar e o paradigma multidimensional da administração da educação	M	ARRUDA, Cleberson Pereira	PUC Goiás
03	2012	O curso de administração escolar do Instituto de Educação do Estado de Minas Gerais: o olhar de ex-alunos e ex-professores	M	CARVALHO, Espedita Sebastiana	PUCMG

				Santos	
04	2012	A escola pública frente às reformas educacionais: desafios da gestão democrática na rede pública estadual de São Luiz do Maranhão	M	COSTA, Waldirene Aparecida Oliveira	UFMA
05	2012	A gestão escolar e sua relação com os resultados do Ibeb: um estudo em duas escolas municipais de Salvador	M	CUNHA, Eudes Oliveira	UFBA
06	2012	O Programa Mais Educação na perspectiva da Gestão Escolar: a dinâmica da tomada de decisão e a gestão participativa	M	FERREIRA, Cristiane Gomes	UNEB
07	2012	Gestão escolar, trabalho associado e participação no âmbito da cooperativa educacional de Marília	M	OLIVIERA, Elizângela Siqueira de	UNESP
08	2012	A atuação de uma gestora como uma das possibilitadoras da construção de uma escola pública com uma perspectiva democrática-emancipadora na Rede Estadual de São Paulo	M	OLIVEIRA, Maria Aparecida Dias de	PUCSP
09	2012	Autonomia e criatividade em escolas democráticas: outras palavras, outros olhares	M	OLIVEIRA, Marina Rodrigues de	UFRJ
10	2012	O Programa Gestão Nota 10 do IAS: aproximações com a gestão da qualidade total (GQT) e o movimento das escolas eficazes	M	PINHEIRO, Denise	UNESP
11	2012	Diretor de escola: novos desafios, novas funções	M	RIBEIRO, Helena Cardoso	UFJF
12	2012	A gestão escolar nos cursos de pedagogia da cidade de São Paulo: um estudo em três instituições privadas	M	RODRIGUES, Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha	PUCSP
13	2012	A gestão da Educação Infantil em municípios da grande São Paulo	M	SANTOS, Mirtes Silva	PUCSP
14	2012	Encruzilhadas da organização educacional: conceito de administração, de gestão e de gerencialismo na RBPAE	M	SILVA, Ana Lúcia Calbaiser da	UFSCar
15	2012	Propostas e instrumentos adotados na implantação da gestão democrática em Maceió (Alagoas 1993-1996)	M	SILVA, João Roberto da Mota	PUCSP

16	2012	Supervisão escolar: desafios e compromissos com a educação emancipatória	M	SOUZA, Marívia Perpétua Sampaio	USP
17	2012	Gestão democrática e gestão financeira: o programa de transferência de recursos financeiros – PTRF – da cidade de São Paulo de 2006 a 2010	M	SOUZA, Nilson Alves de	USP
18	2012	O trabalho do gestor escolar: intensificação e implicações administrativas e pedagógicas na gestão da escola	M	TERTO, Daniela Cunha	UFRN
19	2012	Conselhos escolares na Educação Infantil: a experiência de Curitiba sob o olhar das diretoras	M	WENDER, Cíntia Caldonazo	UFPR
20	2012	A mediação do Conselho de Educação de Goiás no processo de eleições de gestores das escolas estaduais de Educação Básica (2003 a 2010)	D	CARVALHO, Sebastião Donizete de	PUC Goiás
21	2012	A experiência educacional da administração popular em Porto Alegre/RS (1989-2004) na perspectiva de seus secretários municipais de educação	D	GONÇALVES, Ana Cristina Rocha	PUC RS
22	2012	Educação Infantil: a interseção entre as políticas públicas, a gestão educacional e a prática pedagógica: um estudo de caso no município de Itabuna – Bahia	D	MENEZES, Cláudia Celeste Lima Costa	UFBA
23	2012	As relações de poder na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy/RN: as ações decisórias dos órgãos colegiados – o Conselho de Escola e o caixa escolar	D	MORAIS, Pauleany Simões de	UFRN
24	2012	Políticas de financiamento e gestão da Educação Básica (1990-2010): os casos Brasil e Portugal	D	MOREIRA, Jani Alves da Silva	UEM
<b>Nº</b>	<b>ANO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>M/D</b>	<b>AUTOR</b>	<b>PROGRAMA</b>
25	2013	Gestão democrática: concepções de diretoras de escolas públicas estaduais do município de Lins-SP	M	CACERES, Marcela Evelyn Serra Silva	UNESP
26	2013	Gestão democrática e participativa: o estado do conhecimento de teses e dissertações nacionais (1998 a 2010)	M	CHIROTTO, Lauro Vinicius Lima	PUCAMP
27	2013	A participação de crianças na Gestão	M	COELHO, Paula	UFES

		Escolar		Cristiane Andrade	
28	2013	Gestão da escola de tempo integral: o caso de uma escola pública de ensino fundamental do município de Americana, SP	M	DALRI, Marisa Xavier Coutrim	PUCCAMP
29	2013	As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil	M	DRABACH, Nadia Pedrotti	UFPR
30	2013	Os percursos formativos dos docentes que atuam na gestão escolar	M	FONSECA, Emanuelle Oliveira da	UECE
31	2013	Entre autoritarismo e diálogo: a democracia como processo na gestão escolar	M	GOMES, Ronaldo Martins	UFSCar
32	2013	A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolar dos alunos	M	LIMA, Magali Bernardes Vargas de	UNESP
33	2013	Gestão da escola pública no sistema municipal de ensino de Goianésia-Go	M	MENDONÇA, Lázaro Lisboa da Costa	PUC Goiás
34	2013	Autoformação do ser Gestor Marista preconizada à luz do projeto educativo do Brasil Marista	M	MENTGES, Manuir José	PUC RS
35	2013	Autoavaliação Institucional: dimensões políticas e gestão democrática	M	MONTEMÓR, Maria Lúcia	UFSCar
36	2013	O Programa de Educação em Tempo Integral da Prefeitura Municipal de Vitória: contribuições para a avaliação de suas implicações na gestão escolar	M	MOTA, Cristina Nascimento da	UFES
37	2013	O "Terceiro Setor" e a execução de programas educacionais: a parceria entre o Governo do Maranhão e o Instituto Ayrton Senna no Projeto Gestão Nota 10	M	OLIVEIRA, Ildoana Paz	UFMA
38	2013	Conselho escolar e gestão democrática: análise da participação dos conselheiros nas escolas municipais de São Carlos	M	RAMOS, Renata Pierini	UFSCar
39	2013	O Programa Escola Ativa e a Gestão Participativa em Escolas do Campo	M	ROSA, Júlia Mazinini	UFSCar
40	2013	Coordenação pedagógica e gestão democrática: contexto, fundamentos teóricos e propostas de atuação na Rede Pública de Ensino do Estado de São Paulo	M	SANTOS, Islei Simone Oliveira dos	UNESP

41	2013	Impactos da gestão escolar no desenvolvimento de processos de inclusão em uma escola pública de Ensino Médio do Rio de Janeiro: um estudo de caso	M	SARDINHA, Gabriela da Silva	UFRJ
42	2013	A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André	M	SILVA, Adriana Zanini da	USP
43	2013	Gestão escolar: desafios na implementação dos ciclos	M	SILVA, Débora Dias Gomes da	UNIRIO
44	2013	O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar	M	SILVA, Elaine Cristina Carlos da	UERN
45	2013	Interdisciplinaridade na Gestão Educacional: utopia ou possibilidade?	M	SILVA, Jerley Pereira da	PUCSP
46	2013	Conselho Municipal de Educação de Uberlândia-MG: possibilidades na democratização da educação municipal (2009-2012)	M	SILVA, Maria Adelina Cantalogo	UFU
47	2013	A gestão educacional no Paraná 2011-2013	M	SOUSA, Silmara Eliane de	UNIOESTE
48	2013	A Gestão entra em cena: um estudo do Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna	M	STABELINI, Ana Maria	UFSCar
49	2013	A formação de diretores e gestão da escola de educação básica: contribuições das percepções de diretores em exercício	M	VOGEL, Paulinho	PUC PR
50	2013	Gestão democrática no contexto das reformas educacionais na América Latina	D	BITTELBRUNN, Ivonete Bitencourt Antunes	UNESP
51	2013	Eleição de diretores no Paraná: uma análise dos Planos de Ação na gestão das escolas estaduais de Curitiba – triênio 2012-2014	D	FEIGES, Maria Madselva Ferreira	UFPR
52	2013	O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar	D	FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho	UNESP
53	2013	Gestão democrática na Educação Infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena	D	MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes	USP
54	2013	Reconfiguração da gestão da educação: um estudo de caso na segunda coordenação	D	SCHMITZ, Taís	PUC RS

		regional de educação de São Leopoldo/RS			
55	2013	Financiamento da Educação no Brasil (1990-2010): impactos no padrão de gestão do Ensino Fundamental	D	YANAGUITA, Adriana Inácio	UNESP

**Quadro 3:** Relatório descritivo: teses e dissertações, período 2012-2013, objeto: gestão escolar  
Fonte: Teses e dissertações, 2016.

Outro procedimento metodológico foi a leitura integral dos trabalhos e a elaboração dos resumos expandidos<sup>28</sup> de acordo com o modelo da Rede de Documentação Educacional da América Latina (Reduc), e que contém os seguintes componentes: país; tipo de documento; título do documento; autor(a); orientador(a); programa de Pós-Graduação; data; referência bibliográfica; palavras-chave; descrição; metodologia; conteúdo; conclusão; referências bibliográficas ou fontes; autores mais consultados, nacionais e estrangeiros.

O mapeamento e a constituição das categorias de análise e das subcategorias foram realizados utilizando o recurso tecnológico *Wordle* que trata de um aplicativo de computador que gera imagens, “nuvens de palavras”, que destacam as palavras mais frequentes no texto. Das imagens criadas no *Wordle*, dos Reduc e da leitura integral das teses e dissertações emergiram as categorias de análise.

A categorização é exclusiva dessa pesquisa, visto que depende do referencial teórico utilizado pelo pesquisador, dos dados coletados e da matriz de conhecimento à qual ele se filia. Brzezinski (2014) atesta que:

[...] todo sistema de categorização deve apresentar “concretude e fidelidade”, mostrando-se válido, relevante e suficientemente “objetivo” para os investigadores que estão envolvidos com o sistema, visto que a subjetividade inerente ao processo de categorização precisa ser sempre restringida. É a subjetividade que leva, por exemplo, diferentes pesquisadores a alocarem os mesmos dados de uma investigação em categorias diversas. Outros cuidados ainda devem ser observados em relação aos diferentes espaços temporais em que as pesquisas são realizadas, pois, muitas vezes, em face da dinâmica atual da produção do conhecimento, surgem novas conotações e as categorias passam a ter outros descritores [...] (BRZEZINSKI, 2014, p.19).

As categorias são as seguintes:

1. Gestão educacional ou administração escolar.

<sup>28</sup> Os resumos expandidos estão em apêndice.

2. Identidade do gestor e do administrador.
3. Características da gestão democrática.
4. Gestão escolar e o resultado de avaliações por testes estandardizados.
5. Organização institucional, níveis de ensino, etapas de ensino e programas.

Na tabela um, visualiza-se o número de teses e dissertações distribuídas por ano e por categoria:

**Tabela 1:** Número de teses e dissertações distribuídas por anos e categorias

CATEGORIAS	2012		2013		TOTAL	%
	M	D	M	D		
Gestão educacional ou administração escolar	7	1	4	1	13	23,64
Identidade do gestor e do administrador	3	1	5	2	11	20,00
Características da gestão democrática	4	-	5	1	10	18,18
Gestão escolar e o resultado de avaliações por testes estandardizados	1	-	3	-	4	7,28
Organização institucional, níveis de ensino, etapas de ensino e programas	4	2	9	3	17	30,90
TOTAL GERAL					55	100

Fonte: Leitura integral, Dissertações e teses e Reduc.

A tabela exposta retrata uma forma de índices percentuais da gestão educacional ou administração, a gestão escolar e o resultado de avaliações, diferenciando-as como meio de centrar na administração e nos rendimentos dos testes feitos na escola. A primeira gestão da tabela apresenta uma média que variou de sete para quatro de um ano para outro - 2012-2013. A gestão escolar teve uma única pontuação de um ponto, sendo que no ano seguinte variou para três. Outro quesito é a identidade do gestor que saltou de três para cinco. As características da gestão foram de quatro para cinco. Já a organização institucional com seus aspectos incidiu em mais de 30 por cento. Por fim, percebe-se então que os percentuais entre os grupos analisados na tabela foram de sete a menos que 31%, tendo pouca variação de um ano para outro, mostrando a necessidade expansão dos números, como meio de possíveis qualiquantificadores dos assuntos de pesquisa.



### 3.1 Categoria 1 - Gestão Educacional ou Administração Escolar

Foram identificados 13 trabalhos que versam sobre as concepções de gestão escolar, sendo 11 dissertações e duas teses. Com a análise de conteúdo, emergiram as seguintes subcategorias: a) concepções de gestão democrática; b) administração escolar; c) paradigmas de gestão e organização do trabalho escolar.

Na tabela a seguir, percebe-se a distribuição dos trabalhos de acordo com as subcategorias:

**Tabela 2:** Distribuição dos trabalhos de acordo com as subcategorias da categoria gestão educacional ou administração escolar

SUBCATEGORIAS	2012		2013		SUBTOTAL		TOTAL	%
	M	D	M	D	M	D		
Concepções de gestão democrática	3	-	-	-	3	-	3	23,08
Administração escolar	2	-	-	-	2	-	2	15,38
Paradigmas de gestão e organização do trabalho pedagógico	2	1	4	1	6	2	8	61,54
<b>TOTAL GERAL</b>							13	100

Fonte: Leitura integral, Dissertações e teses e Reduc.

No que diz respeito às concepções de gestão, pode-se observar que a tendência é haver traços de administração escolar semelhantes aos de empresa. A análise mais presente se encontra na transição do modelo de administração escolar para o gerencialismo, baseado na eficiência e na eficácia. A escola, influenciada pela ideologia neoliberal e pela sociedade capitalista, passa a ser gerida por modelos que priorizam os resultados. Esses resultados devem repercutir no desempenho que a instituição fica incumbida de mostrar em suas avaliações institucionais. A esse respeito Shiroma (2006, p. 12) alerta que:

Atentar à mudança dos termos é crucial para mais bem apreendermos os múltiplos significados, por vezes contraditórios, veiculados pelos discursos sobre educação. Os conceitos e linguagem do gerenciamento mudaram com o tempo, e a palavra liderança foi recontextualizada como parte da gestão.

A substituição do termo administração por gerencialismo ocorre entre a transição do século XIX para o século XX. Essa mudança está impregnada de

sentidos que caracterizam uma nova reestruturação da escola e seu papel social fica comprometido. Shiroma (2006) atesta que entre os anos 1960 e início de 1980 o gerenciamento era praticado por meio do controle social na escola e, a partir da segunda metade dos anos 1980 ele assumiu características do mercado capitalista e a gestão financeira das escolas.

O gerencialismo mercadológico institui uma nova cultura nas escolas, a da oferta e da procura. A escola passa a assumir características empresariais. Costa (1996) realiza um estudo sobre as tipologias de escola. O autor organiza seis modos de compreender a organização escolar, que ele denomina de *imagens organizacionais da escola*. Dentre essas imagens pode-se destacar aqui a analogia de “a escola como empresa”. Costa (1996, p. 25) adverte:

Sustentada por pressupostos teóricos que têm a ver com uma concepção economicista e mecanicista do homem e por uma visão reprodutora da educação, entendendo o aluno como matéria prima a ser moldada, a imagem empresarial da escola (empresa produtiva, empresa lucrativa, fábrica, máquina) encontra a sua fundamentação conceptual nos modelos clássicos de organização e administração industrial, designadamente, nos trabalhos de Frederick Taylor e Ferri Fayol.

A escola, nessa visão, passa a ser considerada como uma empresa que visa lucro. Para gerar lucro a lógica produtivista é inserida no contexto educacional. A eficiência no uso dos recursos e a eficácia na adequação dos objetivos são utilizadas para obtenção de resultados precisos, conforme explicitado Shiroma (2006):

O gerencialismo é apresentado como estratégia racional para fazer o melhor uso dos recursos públicos podendo ser aplicado em qualquer organização transcendendo às diferenças de serviços e setores. Busca aumentar a produtividade e a eficiência e toma como indicador de desempenho, os resultados. É voltado à inovação, requer dinamismo, é centrado no cliente (SHIROMA, 2006, p. 13).

O gerencialismo insere o discurso da transformação na escola, que passa a ser gerida para atingir metas. O diretor, nesse contexto, é considerado um líder que deve motivar sua equipe e cobrar a produtividade.

A discussão entre a relação da gestão escolar e a administração está presente nos estudos de Arruda (2012). O autor analisou a administração escolar

pautado no paradigma multidimensional<sup>29</sup> proposto por Sander (2007). Ele procurou verificar se a gestão da escola pública pode estar amparada nas dimensões econômica, pedagógica, política e cultural, em uma perspectiva multidimensional, simultânea, interdisciplinar e transdisciplinar. Os termos gestão e administração são utilizados como sinônimos, o autor esclarece que

[...] o uso desses termos justifica-se pela ampla tipologia de produção científica e teórica difundidas no Brasil que, ora se remetem à genealogia da administração da Educação e escolar no século XX, ora se remetem à gestão da Educação e da escola na atualidade, porém, não apresentam diferenças acentuadas, no entanto, é importante destacar que foi apenas a partir do século XX que o termo gestão passou a substituir o termo administração, isso se deu, justamente para atender às exigências que envolviam o movimento capitalista e neoliberal a partir do processo de globalização e em cooperação com as ideias dos pensadores da administração pós-moderna, com destaque para a ideologia implementada na organização das empresas multinacionais (ARRUDA, 2012, p. 19).

Arruda (2012) apoiou-se na teoria que defende que a gestão escolar surge da evolução da administração escolar. A substituição se justifica pela necessidade da implantação da administração gerenciada em que o foco do trabalho está na eficiência e na eficácia dos resultados. A administração gerenciada está amparada em programas e planos de desenvolvimento que focam atingimento da meta. E, sobre a gestão das escolas no município de Aparecida de Goiânia, GO, o autor esclarece que:

[...] até o ano de 2009, estas funcionavam para servirem às demandas do executivo e legislativo municipal, eram tomadas por um perfil de gestão autoritária, centralizadora e puramente executora, uma vez que os diretores escolares eram indicados pelos vereadores da cidade e nomeados pelo prefeito que, de forma arbitrária, 'escolhia' as escolas e CMEIs que iriam 'apadrinhar' com a indicação do diretor. Essa prática levava os indicados, muitas vezes, despreparados e sem a devida formação e experiência para o exercício da função, a intuírem que quem, efetivamente, geria, dirigia e 'mandava' na instituição, era o vereador (ARRUDA, 2012, p. 84).

O autor mostrou como a presença do gerencialismo ainda é forte na rede de educação pesquisada. Apesar de o princípio da gestão democrática estar vigorando por meio da LDB 9.394/1996, ainda é possível constatar indícios de

---

<sup>29</sup> Os estudos de Arruda (2012) abordam o paradigma multidimensional proposto por Sander (2007). Consta nas referências: SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

autoritarismo e clientelismo na gestão das escolas brasileiras. Seu campo empírico foi a Rede Municipal de Educação de Aparecida de Goiânia. A análise documental foi realizada com os Projetos de Gestão apresentados pelos diretores para o primeiro pleito da Rede em 2010. A metodologia utilizada foi a análise de conteúdo. Além dos projetos, também foi feita análise documental e realizou entrevistas com os diretores.

Arruda (2012) revelou, com base nos princípios apontados por Sander (2007), que as Teorias da Administração influenciam até hoje a administração da educação. A administração educacional adota, contraditoriamente, o modelo de desempenho administrativo pautado nas quatro dimensões, eficiência, eficácia, efetividade e relevância, que caracterizam cada uma de suas fases de desenvolvimento.

Também constatou que o Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma instituição possui os princípios da multidimensionalidade, com seu caráter participativo, pois articula os aspectos econômicos, pedagógicos, políticos e culturais do ensino. Dessa forma o PPP é um instrumento que pode possibilitar uma gestão escolar pautada no plano multidimensional, pois ele:

[...] tem caráter participativo e reflete a realidade da escola, ou seja, suas ações no dia a dia, ele também é político uma vez que atende aos princípios educacionais e possibilita a participação de toda a comunidade escolar na discussão, assim como a reflexão, a explicitação e a elaboração dos fundamentos teóricos-metodológicos, dos objetivos, do tipo de organização e das formas de implementação e de avaliação institucional (ARRUDA, 2012, p. 51).

As análises de Arruda (2012) revelam o perfil da gestão com base na aplicabilidade do PPP que atende características de uma gestão democrática.

A dissertação de Pinheiro (2013) analisou a vinculação do Programa Gestão Nota 10 com a educação formal e sua relação com o aumento da eficácia e da eficiência na gestão educacional, características da administração gerencial. Realizou uma pesquisa qualitativa, utilizando-se da pesquisa documental e da entrevista para coleta de dados. O objetivo foi assim enunciado:

[...] analisar e caracterizar a concepção de gestão escolar presente no Programa Gestão Nota 10 desenvolvido pelo Instituto Ayrton Senna (IAS) e implantado junto à rede de escolas públicas de vários estados e

municípios brasileiros, relacionando-a ao Movimento das Escolas Eficazes e ao proposto pela Gestão da Qualidade Total (GQT) (PINHEIRO, 2013, p. 13).

Pinheiro (2013) abordou com propriedade o programa referido, fazendo uma comparação do programa com as abordagens da Gestão da Qualidade Total e o Movimento das Escolas Eficazes. A concepção mais presente no Programa Gestão Nota 10 é a gestão burocrática. Nessa abordagem, a função do gestor se baseia no controle e na fiscalização. A autora declara que esse modelo não favorece a autonomia do aluno no seu processo de escolarização, como reafirma Costa (2006) quando caracteriza a escola burocrática como sendo centralizadora, rigorosa na organização, formal, hierárquica e uniforme.

Partindo da relação entre gestão e administração, na dissertação de Ana Lúcia Silva (2012), encontra-se uma análise dos conceitos de administração da educação, de gestão democrática e de gerencialismo presentes nos artigos da *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, no período de 1995 a 2004. Buscou explicitar e categorizar tais conceitos. Para isso, utilizou a pesquisa qualitativa com análise documental, e identificou a predominância dos conceitos “gestão da educação” e “administração da educação” nos 38 artigos, correspondentes aos 20 números analisados no período da pesquisa. Constata também a presença, em menor número, de artigos sobre gerencialismo. A autora justifica que o conceito administração da educação se encontra mais nos primeiros números da revista, enquanto a gestão da educação nos últimos números investigados. Ela justifica que essa mudança “[...] corresponde ao próprio movimento da administração da educação brasileira” (ANA LÚCIA SILVA, 2012, p. 125). A autora explica que a administração

[...] ganhou caráter científico a partir da Teoria Geral da Administração – TGA. Esta teoria foi desenvolvida para organizações particulares, visando o aumento da produção com o menor uso de tempo e recursos humanos e materiais. A transposição de métodos e técnicas da TGA para as organizações públicas ocorreram no intuito de tornar estas organizações mais eficientes e eficazes [...] (Idem, p. 125).

A afirmação de Silva corrobora com o já exposto neste trabalho. A gestão escolar advém da evolução da administração científica proposta por Taylor (1990)

que incorpora à escola modos de organização do trabalho semelhantes aos aplicados às empresas para melhoria dos resultados.

O estudo de Espedita Carvalho (2012) dedicou-se ao Curso de Administração Escolar (CAE) no Instituto de Educação de Minas Gerais (IEMG). Procedeu a investigação para entender por que esse curso ainda não havia sido reconhecido como assunto importante para pesquisa, o que a levou a compreender seu significado para a educação no Estado de Minas Gerais. A dissertação é um estudo de caso, com pesquisa qualitativa descritiva. A autora pesquisou fontes documentais para analisar o acervo disponível no IEMG, na Faculdade de Educação da Universidade do Estado de Minas Gerais (FAE/UEMG), no Arquivo Público Mineiro, na Imprensa Oficial e na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (FAE/UFMG). De acordo com o estudo, o Curso de Administração Escolar do IEMG<sup>30</sup> contribuiu para:

[...] formação dos recursos humanos para implementação de reformas, projetos e programas de ensino do sistema de educação de Minas Gerais, no período em que funcionou. Sua articulação com as propostas educacionais do sistema estadual de ensino parecia estar de acordo com a finalidade e natureza do Curso, desde sua criação. Essa coerência, pode-se admitir, foi garantida por membros do seu corpo docente, verdadeiros expoentes da educação mineira, que estiveram presentes ao longo da existência do Curso, garantindo a manutenção de uma ideologia e de metodologias que, durante décadas fundamentaram o ensino, especialmente da alfabetização, nas escolas públicas estaduais. Por outro lado, segundo algumas pessoas entrevistadas, esses professores, imprimiram um caráter conservador ao Curso (ESPEDITA CARVALHO, 2012, p. 103).

Pode-se inferir que os programas de ensino do sistema de educação no Estado mineiro pareceram estar em conformidade com as bases do Curso. Entretanto, isso não quer dizer que fosse perfeitamente coerente com os

---

<sup>30</sup> "A Faculdade de Educação do Campus de Belo Horizonte, da UEMG, constituiu-se a partir da incorporação, em 1994, do Curso de Pedagogia do IEMG. As reais origens desse curso na educação mineira localizam-se em 1928/29, com a Escola de Aperfeiçoamento, cuja principal finalidade era a de preparar docentes para atuação em Escolas Normais, alcançando, deste modo, também a educação ao nível do então ensino primário. Em 1948 transformou-se no Curso de Administração Escolar com a função precípua de preparar profissionais para atuação nas escolas da rede estadual e em órgãos do sistema educacional, como o próprio órgão central e as inspetorias regionais e municipais de ensino. Em 1970 teve origem o Curso de Pedagogia, quando, por força da Lei Nº 5540/68, o Curso de Administração Escolar teve suas atividades concluídas, uma vez que passou a ser exigida em nível superior a formação do profissional ali preparado".

<[http://www.uemg.br/unidade\\_fae.php](http://www.uemg.br/unidade_fae.php)>. Acesso em: 24 nov. 2016.

expoentes da educação mineira, no que diz respeito à comunidade escolar ter uma mente aberta, pois foi perceptível a manutenção da ideologia do poder, visto que pessoas entrevistadas revelaram o caráter conservador da metodologia de ensino do curso.

A dissertação de Marívia Souza (2012) com o objeto de estudo, a Supervisão Escolar na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, trouxe reflexões sobre as concepções advindas do senso comum sobre a Supervisão Escolar, analisadas com base de sua origem. Ao concluir seu trabalho, Souza (2012) demonstrou como a função de supervisor escolar está ligada ao modelo gerencial, pois está impregnada a ideia de controle no processo de gestão escolar. Salienta que para que haja mudanças nessa situação é necessário tomar por base uma concepção crítica e democrática e também devem haver mudanças na prática do supervisor escolar.

O estudo de João Roberto Silva (2012) enfatizou o processo de democratização da educação no Município de Maceió, no período de 1993 a 1996. O autor fez estudos a respeito de regimes políticos e as possíveis determinações no processo de gestão escolar influenciando a implantação da gestão democrática na Educação Básica. O autor procurou identificar quais os instrumentos foram utilizados para a construção da democratização no ensino.

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa. João Roberto Silva (2012) construiu o histórico da implantação da gestão democrática naquele município. Analisou os documentos: Constituição Federal, Plano Nacional de Educação, Lei de Diretrizes e Bases, Lei Orgânica Municipal, Estatuto do Magistério, Regimento das escolas e dos Conselhos Escolares e o Plano de Ação para a Educação de Maceió no período de 1993-1996. Entrevistou a secretária de educação do município, dois diretores e três professores do período da implantação da gestão democrática.

O autor constatou a predominância de políticas conservadoras e do clientelismo, ao invés das políticas de democratização propostas pelo governo. Apesar de a implantação da eleição para diretores e da democratização administrativa das verbas, mostrou que as decisões continuam centradas no executivo.

Terto (2012) estudou o trabalho do gestor escolar diante das mudanças nas relações sociais a partir da reforma do estado. Consoante o autor,

[...] a reforma do Estado, estabelecida no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), foi reiterado durante os mandatos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e mantém continuidade no atual governo da Presidenta Dilma Rousseff. Tal modelo está fundamentado na passagem de um Estado executor para um Estado avaliador, o que resulta, no campo educacional, entre outros fatores, na centralidade dada às avaliações em larga escala, bem como na transferência de responsabilidades para o nível local e na descentralização, evidenciando consonância com o Plano Diretor de Reforma do Estado (TERTO, 2012, p. 104-5).

Tais mudanças são oriundas da predominância da lógica gerencial no contexto escolar. Foi adotado o materialismo histórico dialético como método. Seu campo empírico são oito escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de ensino de Natal (RN). Os procedimentos utilizados são análise documental e entrevista semiestruturada. Os documentos da legislação municipal, como a Lei n. 087/2008, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9.394/1996 e os elaborados por organismos internacionais, como a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e a Organização das nações unidas para a educação, a ciência e a cultura (UNESCO), foram analisados. Os entrevistados foram 13 gestores de oito escolas da Rede Municipal de ensino de Natal.

Na conclusão, a autora apontou que o trabalho dos gestores nas escolas tem se prejudicado pela sobrecarga de tarefas. O modelo de gestão, apresentando como foco a unidade de ensino, colocou o diretor como responsável principal pela escola. Desta forma, é também responsabilizado pelos resultados obtidos. Com o impedimento da delegação de tarefas e excesso de responsabilidade, configura-se como um gerente dentro do modelo empresarial de gestão da escola. Shiroma (2006, p. 13) atesta que:

Gerentes são pragmáticos, precisam ser capazes e estratégicos, serão responsabilizados por aquilo que fazem, mas não por *como fazem*, por isso a ênfase gerencialista maior recai sobre os resultados. A gestão por resultados é compatível com a autonomia de equipe sobre o processo, posto que se trata de uma autonomia regulada, controlada pela avaliação que incide sobre o produto.



Assim, os diretores são obrigados a assumir diversas funções, sobrecarregando seu trabalho. Os gestores gerenciam o ensino e cobram os resultados influenciados pelo discurso da autonomia na realização de suas tarefas. Entretanto esta autonomia é vigiada e também se torna uma forma de controle dentro da escola.

Mendonça (2013) realizou um estudo para apreender quais são as condições concretas instituídas e instituintes de gestão escolar democrática nas escolas públicas municipais de Goianésia (GO). Como instrumento de coleta de dados, elaborou questionário que foi aplicado a 20 dirigentes de escolas municipais de Goianésia. Analisou o conteúdo dos documentos seguintes: Lei n. 2.818/2010, que institui o Sistema Municipal de Ensino de Goianésia, a Lei n. 1.663/1997, que cria o Conselho Municipal de Educação de Goianésia, o Texto orientador à Constituição dos Conselhos Escolares e o Decreto n. 2.725/2011, que regulamenta as eleições para dirigentes das Escolas Municipais de Goianésia.

O autor ressaltou que há condições instituídas para a implantação da gestão democrática no Sistema Municipal de Educação de Goianésia, no entanto, funcionam com limitações. Existem espaços e mecanismos de participação, como o Conselho Municipal de Educação, o Conselho Escolar e a eleição para dirigentes, mas ainda são incipientes na atuação, prejudicando a democratização das decisões. Concluiu que a prática do clientelismo e da centralidade das decisões no SME são evidentes, caracterizando a predominância do gerencialismo e a falta de autonomia das escolas. No sistema encontrou o modelo gerencial de administração e de avaliação, baseado nos resultados da aprendizagem e nos indicadores de qualidade.

Elaine Silva (2013) apresentou o estudo sobre a organização do trabalho escolar a partir do administrativo e do pedagógico. O foco principal da pesquisa foi a pessoa do gestor. A autora buscou compreender a atual organização do trabalho na escola e as formas de relacionamento do gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica.

As escolas pesquisadas são de pequeno, médio e grande porte e atendem: o Ensino Fundamental, o Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Fazem parte do Sistema de Ensino Estadual de Mossoró (RN), e funcionam nos

três turnos. Foi analisado o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) com o intuito de perceber se a implementação dessa política se configurará em mais um entrave burocrático para o diretor e/ou se esse profissional terá realmente uma prática efetiva no campo pedagógico. Analisou também os documentos oficiais das instâncias locais, como os Regimentos e os Projetos Políticos Pedagógicos, e os documentos oficiais da Secretaria de Educação e órgãos intermediários, a saber: a LDB/1996, a Constituição Federal de 1988 e o Manual PDE-Escola (2006). Realizou também entrevistas semiestruturadas com os gestores das instituições.

A autora identificou que as escolas pesquisadas coadunam com a “organização educativa complexa e multifacetada” explicitada por Lima (2008). Nessa concepção a escola adota em sua organização os modelos *racional-burocrata* e o *anárquico*. A organização da escola dentro desse modelo

[...] insiste-se mais na rigidez das leis e dos regulamentos, na hierarquia, na organização formal, na especialização e em outros elementos que são comuns às grandes organizações consideradas burocráticas. E, nesse sentido, a escola, como qualquer outra organização de grande dimensão, é burocratizada [...] (LIMA, 2011, p. 31).

A escola burocrática dificulta a democratização da gestão, pois sua organização é marcada pela rigidez e pela centralidade no poder. Nesse modelo percebem-se as funções bem definidas e a valorização das leis e dos regulamentos.

Silmara Souza (2013) desenvolveu uma investigação sobre a política de gestão educacional de Beto Richa (2011-2013) no estado do Paraná a fim de identificar suas similaridades com as orientações do Banco Mundial. A autora conclui que:

[...] a gestão educacional no Paraná com maior ênfase no atual governo incorporou tanto no plano formal como no plano real as orientações, recomendações e os ditames do Banco Mundial consubstanciados em grande medida por uma perspectiva liberal e mercadológica de educação. À vista disso, o governo Beto Richa retomou a concepção política e os encaminhamentos do governo Jaime Lerner que já apresentava uma concepção de gestão educacional correlata com os direcionamentos do grupo Banco Mundial (SILMARA SOUZA, 2013, p. 151).

Assim, entende-se que a gestão escolar em Paraná está pautada no modelo gerencial que incorpora os princípios neoliberais da sociedade capitalista preconizados pelos organismos internacionais.

O estudo de Caceres (2013) verificou as concepções de democracia e gestão democrática das diretoras de escolas estaduais de Ensino Fundamental Ciclo I do município de Lins (SP). Buscou analisar como a política de gestão democrática, contemplada na legislação brasileira desde a década de 1980, se dá no cotidiano escolar, no intuito de identificar os fatores que dificultam sua prática e as concepções de gestão que orientam o trabalho das diretoras das escolas públicas estaduais de Lins (SP).

A autora concluiu que apesar de a legislação contemplar a gestão democrática, ela ainda não é praticada nas escolas municipais de Lins (SP). Nas escolas, há a presença de práticas gerencialistas, nas quais se cobra a eficácia e a redução de gastos dentro de uma proposta neoliberal. Nesse contexto, o(a) diretor(a) exerce a função de controle, cobrando resultados, e será responsabilizado pelo sucesso ou fracasso escolar. Uma das formas de controle é exercida pela imposição de currículos que serão posteriormente cobrados nas avaliações externas. Dessa forma, é forte a presença da hierarquização e do controle dos órgãos externos, como o Supervisor de Ensino e a Secretaria Estadual de Educação, o que dificulta a existência de ações democráticas.

A tese de Bittelbrunn (2013) traz como objeto a gestão democrática no contexto das reformas educacionais na América Latina. A autora pesquisou o *Proyecto Principal de Educación em América Latina y el Caribe* (PPE, 1979-2001), com o objetivo de “[...] analisar as concepções de gestão democrática, explícitas ou implícitas, constantes nos documentos do Projeto Principal de Educação para América Latina e Caribe no contexto das reformas educacionais para a América Latina” (BITTELBRUNN, 2013, p. 16).

A autora concluiu que as reformas educacionais, induzidas pelos organismos multilaterais, influenciaram a implementação de teorias e técnicas de gerenciamento da força de trabalho durante as décadas de 1980 e 1990. O Projeto Principal de Educação para América Latina e Caribe (PPE) foi o principal mecanismo de difusão da ideologia neoliberal no âmbito educacional, direcionando as políticas e diretrizes para os países da América Latina.

Com a Declaração de Guatemala (1989), há a transformação da gestão escolar que passa a repercutir na melhoria da qualidade, na eficiência e na modernização dos sistemas educativos. E a Declaração de Quito (1991) introduz a terminologia gestão democrática atribuindo maior responsabilidade na administração do ensino aos integrantes da comunidade escolar.

Morais (2012) em sua tese analisou as relações de poder instituídas na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy, a partir das deliberações do Conselho Escolar e Caixa Escolar que orientaram a organização da escola. Buscou identificar os modelos de gestão que influenciaram a organização escolar e que, provocam contradições na condução do processo decisório.

A autora concluiu que na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy há predomínio da hierarquização do poder no processo decisório e identificou influência de modelos de gestão com características voltadas à burocracia e ao gerencialismo que comprometem o compartilhamento do poder. Dentre estas características ela cita: o formalismo, a racionalização e a responsabilização.

Ao analisar as atas do Conselho de Escola e Caixa Escolar, a autora identificou a centralização do poder decisório na atuação de alguns representantes dos órgãos colegiados que possuem posição privilegiada herdada de modelos de gestão tradicional e burocrática. Além disso, constatou a permanência de representantes do grupo de professores e funcionários já há sete anos no Conselho da Escola.

A predominância de diretores por muito tempo em uma mesma escola remete também ao modelo gerencial, visto que ela essa é uma característica da rede privada de ensino. A permanência de um diretor leva-o a assumir postura de dono da escola, o que pode dificultar o processo de democratização da gestão.

### **3.2 Categoria 2 - Identidade do Gestor e do Administrador**

Na categoria identidade do gestor e do administrador, foram identificados 11 trabalhos: três teses e 8 dissertações. Os trabalhos estão aglutinados nas seguintes subcategorias: história de vida: percursos formativos, formação do gestor e eleição de diretores.

Na tabela oito, está a distribuição dos trabalhos de acordo com suas subcategorias:

**Tabela 3:** Distribuição dos trabalhos de acordo com a categoria identidade do gestor e do administrador

CATEGORIAS	2012		2013		SUBTOTAL		TOTAL	%
	M	D	M	D	M	D		
História de vida: percursos formativos	1	-	3	-	4	-	4	36,36
Formação do gestor	2	-	2	-	4	-	4	36,36
Eleição de diretor	-	1	-	2	-	3	3	27,28
<b>TOTAL GERAL</b>							11	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Relatório Descritivo, 2016, em apêndices.

Maria Aparecida Oliveira (2012) analisou a atuação de uma gestora da rede estadual de São Paulo e avaliou o desempenho da gestão da escola no que diz respeito aos aspectos democráticos que devem permear a gestão, focando em duas dimensões: a pedagógica e a participativa. Trata-se da trajetória na educação como gestora da própria autora da pesquisa, no período de 2002-2011. A pesquisa é qualitativa e utilizou a narrativa, por meio da autobiografia e das memórias.

A autora considerou importante o investimento em sua formação pessoal, pois abriu seus olhos para novos horizontes, que ampliaram seus conhecimentos voltados à gestão da participação nas diferentes instâncias no interior da escola. Destacou também a importância da formação docente, a partir de interesses comuns. Concluiu que sua atuação como gestora vem possibilitando uma gestão com faceta democrática-emancipadora, por meio das práticas que envolvem o fazer pedagógico, as ações voltadas para a participação nos rumos da escola e, em especial, o projeto político pedagógico (PPP) entendido como construção da autonomia da escola, representando a intenção de uma real transformação no processo de decisão.

Desse modo, a gestão escolar foi analisada como ponto preponderante para o estudo proposto. Ela estabelece correlação com as práticas do ensino, com os aspectos democrático-participativos que viabilizam a trajetória da escola rumo ao seu PPP. Contudo, a gestão pode ser colocada acima do diálogo que propõe saber as necessidades e os anseios dos membros da escola, visto que a aparência de que o modelo gestacional está gerindo conforme seus planos não

quer dizer que haja satisfação da comunidade escolar, se ocorrer práticas gestacionais mais preocupadas em cumprir metas mecânicas do que atender o bem-estar educacional.

O estudo de Drabach (2013) analisou a gestão das escolas públicas brasileiras, a partir da Reforma do Estado que se inicia em 1995 e as possíveis repercussões que esta forma de compreender e exercer a gestão pública trouxe para o perfil dos gestores e da gestão escolar. A pesquisa orientou-se pela seguinte questão: “[...] as mudanças na concepção de gestão pública na década de 1990 influenciaram o perfil do gestor e da gestão das escolas públicas brasileiras?” (DRABACH, 2013, p. 22).

A autora observou que, no período estudado, houve uma diminuição das formas mais democráticas de provimento ao cargo de diretor escolar e o aumento das formas mistas que avaliam as competências técnicas dos candidatos. A mudança combina formas de gestão gerencial e da gestão democrática. Sobre a formação dos dirigentes, teve um crescente aumento dos diretores formados no ensino superior e com formação em pós-graduação. Foi constatada também a exigência de longo período de experiência em educação para assumir a função de diretor na escola. Quanto à gestão escolar, concluiu que houve um aumento no número de escolas que elaboraram seu Projeto Político Pedagógico de forma democrática. Verificou-se o aumento do número de escolas que contam com o Conselho Escolar formado, no período de 1997 a 2003, porém pouco atuantes. Em 2007, houve o avanço da atuação desses conselhos, que em sua maioria, eram formados por representantes de todos os segmentos. Não se observou no período de 2003 a 2007 políticas que favorecessem a relação com a comunidade local. O que se observou foi que as políticas macro produziram impactos na realidade escolar. Porém, estes impactos apresentaram-se discretos e não parecem ter sido tão imediatos. Segundo a autora, ao mesmo tempo em que é possível verificar no perfil dos gestores alguns elementos do gerencialismo, nos processos de gestão parece ter ocorrido uma ampliação da democracia e isso pode ser mais observado até 2003, embora nos anos posteriores haja uma continuação, porém menos intensa.

O que nota no referido estudo é que a gestão das escolas públicas brasileiras tende a acompanhar as reformas que repercutem na maneira de

compreensão dos gestores e dos gestados da escola. Os perfis podem ser reavaliados pelas cobranças que a cada período passam a ser requisitos para a diminuição, aumento, atuação dos escolhidos para estar à frente da escola. Com isso, as competências técnicas adquirem muita valorização, colocando os candidatos aos cargos de gestores ou diretos como modelos que dificilmente produzirão impactos significativos no cotidiano escolar. Isso implica dizer que os modelos de escolhas para os candidatos para a gestão se dá de forma nacional ou global, e as políticas mais estritamente locais ampliam as possibilidades da gestão democrática.

Jerley Silva (2013) fez uma analogia entre as etapas que compõem o plantio com o desenvolvimento de todas as etapas possíveis para seu aprendizado. Em formato narrativo, no gênero discursivo, o autor apresenta sua vivência na função de Gestor Educacional, em uma Instituição de Ensino, de curso superior, na cidade de São Paulo, com atuação principal nos cursos de graduação e pós-graduação. Buscou responder ao questionamento: “até que ponto as categorias interdisciplinares poderiam auxiliar os Gestores Educacionais em sua formação?” (JERLEY SILVA, 2013, p. 12).

O campo da pesquisa é a sua própria atuação como gestor de uma Instituição de Ensino, de curso superior, na cidade de São Paulo. O autor considera que a exposição de suas experiências pode contribuir para os gestores educacionais no quesito que envolve o que é ser gestor e sua formação. Registra que o desenvolvimento da pesquisa contribui para seu crescimento pessoal e profissional.

Ao apontar para a análise referida, a percepção do estudo se foca no plantio se relacionando com os processos do aprendizado do estudante. A educação torna-se voltada para a aprendizagem integralizadora do educando, pois o coloca em desenvolvimento pleno, apontando para o resultado de sua avaliação, já que ele entenderá a visão ampla do aprendido dentro e fora da sala de aula.

Mentges (2013) relacionou a gestão dos colégios maristas e investigou o Ser Gestor Marista à luz do Projeto Educativo do Brasil Marista, contribuindo nos processos de gestão das unidades da Província Marista no Rio Grande do Sul, bem como buscou aprofundar a missão dos gestores.

O autor concluiu que “[...] a autoformação do Ser Gestor Marista à Luz do Projeto Educativo não revela um fim em si mesmo, mas é determinante para o cumprimento de sua principal atribuição, de conduzir a relação entre o ensino e a aprendizagem, orientando os estudantes para o saber, cumprindo assim com uma educação evangelizadora de qualidade [...]” (MENTGES, 2013, p. 96). Para tanto, ele acrescentou, se torna indispensável a criação de um programa marista para formação de gestores com foco na gestão estratégica e compartilhada.

Observa-se o ato de proporcionar a aprendizagem democrática, com a participação dos envolvidos no processo educacional, conforme aponta Veiga (2009, p. 165): “A construção, a execução e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, fruto da reflexão e da consistência de propósitos e intencionalidades”. Além disso, torna-se valorizada por estar de acordo com prerrogativas da LDB/1996 que visa a constantes reflexões por toda equipe escolar.

Na dissertação de Verônica Rodrigues (2012) foi realizado um exame dos programas das disciplinas, destinadas à formação do pedagogo para o exercício da atividade de gestão escolar nos cursos de graduação em pedagogia. Com a pesquisa a autora buscou responder o seguinte problema: “[...] quais conteúdos são privilegiados e o que é trabalhado nas disciplinas diretamente ligadas à formação do gestor escolar nos cursos de pedagogia?” (VERÔNICA RODRIGUES, 2012, p. 11).

Para a realização da pesquisa a autora selecionou três cursos de Pedagogia do Estado de São Paulo, pelo Portal do MEC, que ofereciam o curso na modalidade presencial. A escolha foi realizada a partir de sorteio, que a princípio se constituiu em cinco instituições, pois buscava contemplar cada uma das regiões. Mas, devido à dificuldade de acesso às informações necessárias a pesquisa prosseguiu com apenas três das instituições selecionadas.

A autora identificou que as disciplinas de Formação Teórica não são oferecidas ao mesmo tempo em que as de Formação Específica para o exercício da gestão. O currículo em duas das três instituições pesquisadas é fixo e determinado pela Instituição. Outro fator que considera preocupante é a extensão dos conteúdos e a carga horária restrita das disciplinas, pois considera que não proporcionam o aprofundamento necessário. A autora constatou forte



preocupação com uma formação técnica e instrumental a fim de atender às exigências do mercado de trabalho. Em alguns casos, expressam uma possível preparação para a aprovação em concurso público.

Conteúdos trabalhados no aprendizado evocam ao aprimoramento do currículo escolar. Entretanto, deve-se ter o cuidado de não ser instrumental, sem focar nos conhecimentos necessários para a reflexão cidadã, ou seja, a instrumentalização de conteúdos busca apenas a quantificar itens para o ensino, a treinar pessoas para seleções de concursos ou coisas afins.

Vogel (2013) investigou a relação entre a formação de diretores e a gestão da escola de educação básica de qualidade social. A partir das percepções de diretores sobre gestão, avaliação, qualidade e formação, procurou estudar as possíveis contribuições para a formação de diretores de escola de educação básica, com vistas a melhoria da qualidade social da educação.

O autor concluiu, a partir dos resultados da pesquisa, que a qualidade social da educação básica está relacionada à qualidade da formação que tem o diretor da escola. Isso não significa afirmar que o trabalho da escola depende exclusivamente do diretor, embora tendo relação com a formação da coletividade.

A partir da formação e da visão que esta formação da comunidade escolar, proporcionar, o diretor oferece subsídios, critérios e condições aos outros participantes da escola. A preocupação é alcançar os resultados que se esperam da instituição, capazes de formar alunos e professores com princípios humanos, éticos, justos e solidários, promotores de cidadania e da escola de qualidade acadêmica e social.

A dissertação de Ribeiro (2012) analisou a rotina do(a) diretor(a) de escola, tendo como referência as exigências do cargo, após as mudanças nos sistemas educacionais ocorridas na década de 1990, que colocam a escola como centro da gestão das políticas educacionais. A autora também pretendeu atribuir significado ao modo como o próprio diretor se vê diante da atribuição de realizar uma educação de qualidade.

A autora colocou o diretor como uma figura central na escola e destacou que a concepção de educação e de gestão que ele traz consigo foi construída a partir da sua formação e vivência profissional. O provimento ao cargo de direção é adquirido por meio da eleição, o que exige do diretor a apresentação de um

Plano de Ação, no qual compartilha de suas concepções com os demais membros da escola. As relações interpessoais exigem grande esforço dos diretores, porém elas são essenciais para o desenvolvimento das ações da direção.

Percebe-se certa tensão que se encontra na atuação do diretor que busca manter um clima harmonioso diante das dificuldades encontradas com campo educacional. Estabelece-se que o cargo é necessário, sua atuação pode promover um ambiente prazeroso para a comunidade escolar, porém, o diretor deve liderar não com imposição, mas de maneira participativa: todos se sentem importantes.

Em seu estudo Fonseca (2013) buscou conhecer como se dá a formação do diretor e do coordenador pedagógico para gerir uma escola, bem como se a mesma é suficiente para o exercício de suas funções na gestão escolar. Buscou compreender quais princípios estão presentes na formação do gestor: os administrativos ou democráticos.

A autora concluiu que a formação inicial não forneceu subsídios necessários ao exercício da função de gestor, devendo esta ser complementada com a formação continuada. Entretanto, a formação continuada não foi suficiente para que os gestores pudessem superar os desafios que sua função assume. A autora então sugere que a formação do gestor precisa ser revista em alguns aspectos, como a carga horária e momentos para reflexão sobre a prática.

Feiges (2013) analisou as concepções acerca da participação democrática dos candidatos eleitos a diretor de escola para o triênio 2012-2014 na Rede Estadual de Ensino em Curitiba, dentro do contexto do modelo de gestão democrática estabelecida nas políticas educacionais do governo do Paraná. Questiona se nos Planos de Ação na Gestão da Escola dos candidatos eleitos a diretor para o triênio 2012-2014 das escolas estaduais de Curitiba há uma concepção de gestão democrática capaz de enfrentar às desigualdades educacionais existentes no interior da escola.

A autora concluiu que a análise dos Planos possibilitou enxergar que o modelo de gestão gerencialista, configurado nos contornos das ações do Estado neoliberal, apregoa-se a uma estratégia de redução dos investimentos nos setores sociais e de forma específica na área educacional, implementando a

concepção de gestão compartilhada que atribui à comunidade escolar a complementaridade do papel do Estado.

A aprendizagem mostra-se reflexos de relações de produção da sociedade capitalista, preocupada com o lucro, desencadeando a condição de explorados e exploradores. A escola e a gestão podem se juntar como meios de perpetuação da ideologia dominante. Ocorre a disseminação da crença de que a escola promove a transformação social, mas é *lócus* de emancipação e de apregoação divisora das classes.

Na dissertação de Fraiz (2013) o objeto é a gestão das unidades escolares. A autora se propôs a identificar o imaginário de poder de gestores concursados e eleitos e em qual medida esses elementos do imaginário impactam na compreensão de como deve ser sua atuação.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa em que se utiliza a metodologia do grupo focal. Foram formados dois grupos focais, um com diretores de escola da rede estadual do município de Araraquara, Estado de São Paulo, cuja forma de acesso ao cargo foi aprovação em concurso público e outro com diretores de escola da rede estadual do município de Poços de Caldas, Estado de Minas Gerais, que acessaram o cargo através de processo eletivo. Também foram realizadas entrevistas individuais com os gestores das duas redes de ensino, permitindo que se concluísse:

[...] independentemente das concepções predominantes de administração escolar, o poder e a autoridade são duas características inerentes às atribuições desse profissional, pois a liderança supõe o exercício do poder. Mesmo atuando em conformidade com os princípios de gestão democrática, de acordo com os quais as decisões devem ser coletivas, o gestor necessita manter sua autoridade e poder, pois, a condução de uma gestão democrática não descarta a figura de um organizador e coordenador dos processos garantindo que os caminhos definidos em conjunto sejam, de fato, trilhados (FRAIZ, 2013, p. 151).

Sebastião Carvalho (2012) investigou o processo de eleição para diretores das escolas públicas do estado de Goiás. Verificou a atuação do Conselho Estadual de Educação (CEE/GO) no processo de gestão democrática da escola, cogendo as eleições para diretores, no período de 2003 a 2010, por meio da normatização e da fiscalização. O problema foi assim anunciado pelo autor:

[...] a mediação do Conselho Estadual de Educação para a escolha dos gestores escolares, por meio da eleição direta, contribui para o fortalecimento da gestão democrática na escola estadual que busca a garantia do direito à educação de qualidade social referenciada? (SEBASTIÃO CARVALHO, 2012, p. 19).

O autor adotou como método o materialismo histórico dialético. Trata-se de uma pesquisa qualitativa histórico-documental. Foram utilizados os documentos disponíveis nos sites dos governos estaduais, especialmente o do governo de Goiás, no do Conselho Estadual de Educação e foram analisados livros de atas, cópias de documentos de escolas estaduais e cópias datilografadas de leis estaduais do século XX. A análise documental abrangeu atas do Conselho Estadual de Educação, de documentos históricos do Colégio Liceu de Goiânia, de regimentos de escolas estaduais, além de materiais de formação de diretores escolares da década de 1970. Revistas “Educação” do Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Goiás (Sintego); foram, também, objeto de análise, processos referentes à fiscalização de gestores escolares autuados no Conselho Estadual de Educação de 2007 a 2009, dos quais preserva-se o anonimato.

O autor identificou a presença da gestão centralizada, que inviabiliza a ampla participação, nas escolas estaduais de Goiás, portanto não existe democracia participativa. A pesquisa permitiu perceber que a normatização da gestão democrática garantiu a regulação e a regularidade da eleição para gestores das escolas estaduais, mas a democracia ainda é incipiente. Concluiu que o papel do Conselho Estadual de Educação foi importante para lançar luzes sobre a democracia na escola.

Assim, a eleição é uma forma de garantir a democracia formal, mas, por outro lado, não é capaz por si de promover a participação efetiva das comunidades local e escolar na democracia da qual já temos falado. A escola deve buscar a mediação que compreenda a dinâmica social que abarca ações para transformar a democracia formal em substancial.

### 3.3 Categoria 3 – Características da Gestão Democrática

Na categoria três estão agrupados 10 trabalhos, sendo nove dissertações e uma tese. Os trabalhos alinham-se às seguintes subcategorias:

- a. Participação na gestão escolar.
- b. Autonomia nas decisões.
- c. Trabalho cooperativo e a gestão escolar.
- d. Democratização da gestão escolar.
- e. Democracia na escola.

**Tabela 4:** Distribuição dos trabalhos de acordo com a categoria características da gestão democrática

CATEGORIAS	2012		2013		SUBTOTAL		TOTAL	%
	M	D	M	D	M	D		
Participação na gestão escolar	-	-	4	-	4	-	4	40
Autonomia nas decisões	2	-	-	-	2	-	2	20
Trabalho cooperativo e a gestão escolar	1	-	-	-	1	-	1	10
Democratização da gestão escolar	1	-	-	-	1	-	1	10
Democracia na escola	-	-	1	1	1	1	2	20
<b>TOTAL GERAL</b>							10	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Relatório Descritivo, 2016, em apêndices.

A participação política do Conselho Municipal de Educação de Uberlândia (CMEU) é a subcategoria analisada por Maria Adelina Silva (2013). A autora buscou apreender o problema: “[...] qual é a participação política existente no CMEU, no período de 2009 a 2012, e suas possibilidades na democratização da educação municipal?” (MARIA ADELINA SILVA, 2013, p. 28).

A autora desenvolveu um estudo de caso e adotou o método materialismo histórico dialético. A análise documental foi realizada em fontes primárias recolhidas no arquivo oficial do CMEU, como leis municipais, cronograma, pautas e atas de reuniões ordinárias e extraordinárias, relatórios de atividades desenvolvidas, organograma oficial e parecer expedido pelo órgão gestor. As observações diretas das atividades realizadas pelo CMEU foi o procedimento metodológico. A interpretação dos dados foi realizada mediante a análise de conteúdo.

Maria Adelina Silva (2013) concluiu que as condições materiais do CMEU não permitem participação efetiva na gestão educacional. O CMEU ainda não é

reconhecido como instrumento de participação na gestão educacional e sua atuação carece de mais autonomia. Desta forma as políticas tendem para a conservação das concepções neoliberais da sociedade capitalista, exercendo o controle na gestão das escolas.

Ao analisar o estudo referido, inferes-se que a participação gera a democracia. A função da escola se torna condição de cumprimento da significativa participação nas decisões, como meio de favorecimento das relações de trabalho com autonomia. As atividades passam a ter centralização política própria da educação. A amostra municipal é condizente com os exemplos das conservações neoliberais capitalistas que precisam ser rompidos para a instauração permanente de uma escola com participantes autônomos.

Ramos (2013) identificou os fatores que interferem na participação dos membros do Conselho Escolar nas escolas públicas de São Carlos, SP, de Educação Infantil e de Educação Básica, sejam eles positivos ou negativos. A pesquisa é qualitativa com submissão de questionários aos gestores comunitários e aos membros dos Conselhos Escolares. Os questionários foram aplicados na totalidade de escolas, que somam 50. Somente uma escola não foi observada, pois seus membros não aceitaram participar.

Na conclusão de seu trabalho, Ramos (2013) observou as relações de poder como um impedimento para a participação dos conselheiros na gestão da escola, o que dificulta o funcionamento do Conselho Escolar. E como facilitadores da participação apontou o engajamento, a troca de experiências e a mobilização dos conselheiros para participação da gestão da escola.

A gestão democrática, conforme a LDB/1996, promove a participação de todos os atuantes na comunidade escolar e local no processo de tomada de decisões. Abre-se portas de relações entre sistema de ensino e escolas. Entretanto, o que rege o ensino vai além da gestão, mesmo democratizando participações, abarca outros seguimentos destacados por Gracindo (2007, p. 12):

[...] entendemos que a gestão democrática se estende desde os sistemas de ensino até as escolas. Nesse sentido, é preciso que façamos uma reflexão de como devem se organizar, tanto as secretarias e redes de ensino, quanto as escolas, para a concretização deste princípio que rege o ensino, viabilizando a participação dos diversos segmentos da escola e da comunidade na delimitação das políticas de

educação que se desenvolvem em ambos os locais – escolas e sistemas.

O fragmento serve de ligação aos estudos apontados aqui no que se refere às viabilidades de participação dos agentes educacionais em diferentes seguimentos que implicam nos assuntos sincréticos apresentados no quadro das teses e das dissertações.

O trabalho de Wendler (2012) também teve como objeto o Conselho Escolar. Nesta pesquisa, foi investigada a efetivação do processo de descentralização da gestão da escola na implantação dos Conselhos Escolares nos Centros Municipais de Educação Infantil. O marco inicial da pesquisa é o ano de 2004, data em que foram implantados os Conselhos Escolares nos CMEI, e se estende até 2011.

A autora concluiu que os conselhos escolares têm contribuído positivamente no processo de democratização da gestão escolar, no entanto, ainda encontram limitações para seu desenvolvimento. Os documentos produzidos pela SME abordam o princípio da gestão democrática proposto pela LDB 9.394/1996. A burocratização das ações e as práticas cartorárias dificultam a efetivação da participação dos conselheiros, demonstrando uma prática gerencialista, antidemocrática, o que contradiz a participação, pois esta

[...] se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões [...] ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva. [...] A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles (LÜCK, 2009, p. 71).

Para Lück, a participação expressa-se como democracia, se criadas as condições necessárias para o estabelecimento de orientações para a coletividade se envolver continuamente nos compromissos que pressupõem ação de todos os membros da escola.

O estudo de Gomes (2013) buscou compreender a gestão democrática a partir das relações entre escola pública e democracia. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com realização de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas com 10 gestores, não apontados diretamente, de escolas da Secretaria Municipal de Educação de Rio Claro, SP<sup>31</sup>.

O autor concluiu que a democracia está presente quando o gestor estimula o diálogo e promove acolhimento para escutar as demandas da comunidade local, sabe respeitar as diferenças, singularidades e interesses do cotidiano, compartilha decisões e responsabilidades, respeita os limites das funções e atribuições dos membros da escola, procura realizar o trabalho em equipe, consulta os familiares dos estudantes para as decisões, flexibiliza os horários para atendimento aos pais e familiares, cria parcerias entre escola e família e constrói coletivamente o Projeto Político Pedagógico.

Os apontamentos sobre a democracia mostram as possíveis compreensões do que seja a sua prática no ambiente escolar. Há muitos envolvidos que precisam ser considerados na hora de distribuir atribuições capazes de funcionar melhor as metas propostas de acolhimento:

[...] é possível compreender que a gestão democrática é importante não só para o (a) Diretor (a) da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida pelos estudantes, funcionários, professores, pais e mães de estudantes, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais da cidade e dos bairros (GRACINDO, 2007, p. 13).

Gestão da escola é ponto de partida para a organização e o desenvolvimento da aprendizagem. Com isso, aborda-se sobre o trabalho a seguir sobre a democracia que instaura reformas, que abriga discussões para o melhoramento da democracia vista na escola.

Costa (2012) buscou analisar a escola pública estadual de São Luiz diante das reformas educacionais. A pesquisa é de abordagem qualitativa como estudo

---

<sup>31</sup> “Para a parte empírica foi selecionada uma cidade localizada no interior de São Paulo, de médio porte, chamada Rio Claro. No período em que foram recolhidos os dados (2011), a Secretaria Municipal de Educação dispunha de cento e sessenta e quatro (164) unidades escolares, com seus respectivos(as) gestores(as). Desse total estabeleceu-se uma amostra de dez (10) gestores(as), com os quais foram efetuadas entrevistas semiestruturadas, para verificar em que medida eles criavam práticas democráticas e em que espaços (GOMES, 2013, p. 10).



de caso e utilizou, para coleta de dados, a entrevista não estruturada com gestores, supervisores, representantes dos pais e professores das escolas estudadas. Fazem parte da amostra três escolas da rede pública estadual de São Luiz.

A autora concluiu que o atual modelo de gestão adotado pela SEDUC não proporciona autonomia aos gestores. Os gestores estão subordinados a diretrizes centralizadoras e burocráticas que dificultam a democratização da gestão nas escolas públicas. Nesse contexto, a cultura da gestão democrática nas escolas públicas estaduais encontra-se comprometida. E, aos gestores, fica o dilema de serem confiados a implantar a prática da democracia sem condições reais para sua efetivação.

Em seu estudo, Chirotto (2013) adotou como metodologia o desenvolvimento do estado do conhecimento para refletir sobre o modelo de gestão democrática no ambiente escolar e os critérios de participação encontrados na escola. A pesquisa abrangeu trabalhos que abordaram a gestão democrática e a gestão participativa no período de 1998-2010. A análise foi realizada de forma quantitativa e qualitativa.

Chirotto (2013) identificou a descentralização, a autonomia, a participação e os conselhos escolares como os princípios mais abordados nos trabalhos estudados. As pesquisas, de um modo geral, apontam a importância da democracia e da participação para a implantação da gestão democrática. Assim a gestão democrática pode proporcionar uma educação cidadã<sup>32</sup> aos alunos.

Coelho (2013) elaborou uma pesquisa do tipo etnográfica<sup>33</sup> em que refletiu a participação das crianças na gestão escolar. A autora investigou as normas legais instituídas e as formas com que as crianças participam da gestão da escola.

---

<sup>32</sup> O autor coloca os termos “educação cidadã, apenas uma vez em todo seu trabalho, apesar de falar muito a questão democrática, abordando até a Constituição Federal de 1988: “As pesquisas consultadas destacam como fundamental a aplicação de uma gestão democrática nas escolas como uma maneira de proporcionar uma educação cidadã para os alunos, na qual o convívio com a democracia estaria em contato desde cedo com a educação dos mesmos. A participação dos pais e funcionários também é fundamental no processo, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma sociedade mais democrática (CHIROTTO, 2013, p. 133).

<sup>33</sup> “A opção pela pesquisa de tipo etnográfico se justifica pela possibilidade de se captar, pelas falas das próprias crianças, seus mundos sociais e culturas infantis. Para Quinteiro (2002), a etnografia é apresentada, também, como recurso metodológico privilegiado para pesquisa com crianças, por favorecer a escuta delas e possibilitar a realização da pesquisa com elas e não apenas sobre elas” (COELHO, 2013, p. 68).

A pesquisa foi realizada numa escola municipal de Serra, ES, por meio da observação participante em situações da organização diária da escola.

A autora identificou na vivência com as crianças o modo como elas se relacionam com a gestão escolar. As manifestações políticas se apresentaram diante das relações com os adultos ou crianças mais velhas. A regra é um fator importante nessa relação, pois as crianças julgam a sua necessidade, bem como, criam suas próprias regras. Encontrou a limitação de idade mínima de 10 anos para participação nas eleições e no conselho da escola, o que deixa fora da participação as crianças da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Marina Oliveira (2012) realizou um estudo de caso, em que escolheu duas escolas democráticas, de São Paulo. Verificou que os projetos político-pedagógicos das instituições apontam para a maior participação dos membros da comunidade escolar, adentrando nas instâncias deliberativas, bem como na possibilidade de que o estudante possa gerir seu processo de aprendizagem. Investigou a articulação entre autonomia e construção de um clima criativo no contexto escolar democrático.

Fez entrevistas e observou como o uso de instrumentos de aprendizagem pode construir autonomia dos alunos e abranger seu desenvolvimento. Assim, pôde mostrar nos âmbitos didático e organizativo os fatores que possibilitam o fluxo de ideias com mais rapidez. O espaço físico é o lugar para a participação em instâncias deliberativas, para a cooperação entre os alunos, que são estimulados na aprendizagem. Acredita-se que a pesquisa possa ter contribuído para gerar o questionamento que requer possíveis mudanças<sup>34</sup> para o campo educacional.

Os estudos anteriores focam nas questões de gestão que não dão autonomia para os gestores, mas os prendem em modelos prontos. Autonomia torna-se ponto culminante para o desenvolvimento escolar conforme as necessidades vão surgindo. É tão importante que ela defende políticas sociais

---

<sup>34</sup> Mariana (2012, p. 12, 60, 63) aborda sobre vários tipos de mudanças: "Acredito que as mudanças significativas necessitam também de uma revolução verbal e visual para que se tornem realidade. Presos a velhos discursos e a olhares obtusos, perde-se o horizonte para outros mundos possíveis [...]mudanças significativas em suas instalações [...]deliberar mudanças no regimento da escola e desenvolver uma avaliação contínua do projeto escolar [...].Destaco ainda a mudança de paradigmas dos projetos, no que se refere à avaliação. [...]"

escolares próprias, sem deixar de seguir os parâmetros constitucionais e leis como a LDB/1996.

Elizângela Oliveira (2012) fez um estudo sobre a formação social capitalista, sua preponderância nos tipos de empresas privadas e nas organizações em cooperativas. Apontou os seguintes questionamos: “Como se dá a gestão da Cooperativa Educacional de Marília? Existe a relação de trabalho associado na Cooperativa? Há participação dos segmentos escolares: pais cooperados, professores, alunos, funcionários, diretora pedagógica, coordenadora pedagógica e orientadora educacional em sua gestão?” Verificou se há instâncias de participação na gestão da Cooperativa e dos segmentos dos professores, estudantes, pais cooperados, funcionários, diretora e coordenadora pedagógica e orientadora educacional em sua gestão, bem como o trabalho da Cooperativa. A pesquisa foi bibliográfica e documental, sendo o levantamento de dados empíricos realizado no segundo semestre de 2011.

Foram feitas entrevistas semiestruturadas com 20 membros do Conselho Pedagógico e do Grêmio Estudantil. Concluiu que na Cooperativa Educacional não há o trabalho associado, mas sim assalariado e os cooperados não extraem sua renda da Cooperativa. A gestão não é democrática tendo os elementos da empresa capitalista. As reuniões do Conselho Pedagógico não ocorriam regularmente, sendo as decisões concentradas na direção pedagógica. Os participantes do Conselho Pedagógico eram somente os professores, pais e a direção pedagógica, os alunos e funcionários ficavam excluídos.

A Cooperativa Educacional foge do que é comum acontecer em uma sociedade de cooperados, em que o trabalho é associativo de todos os membros, a extração de renda é distribuída aos trabalhadores. Isso mostra uma gestão com elementos da empresa capitalista. O modelo societário cede lugar aos critérios de uma participação divergente do objetivo. Isso mostra semelhança com uma pedagogia diretiva para o capitalismo exacerbado, tem-se uma fachada que não retrata a realidade empresarial.

Gonçalves (2013) destacou um estudo de caso sobre a gestão dos processos e políticas educacionais na administração Popular, em Porto Alegre, RS, em quatro governos, na percepção dos secretários municipais de Educação. Tratou-se de pesquisa qualitativa para avaliar o modelo de gestão do Estado e da

Educação. Verificou-se as políticas de democracia participativa que significa os cidadãos serem atores nas decisões e no controle social da gestão pública. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, associada a documental, colhendo publicações da Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre, em documentos oficiais e da legislação, bem como realizou-se o trabalho de campo com o uso da história oral, entrevistando os secretários municipais de Educação de Porto Alegre, do período entre 1989-2004. Concluiu-se que o modelo de gestão implantado atendia, pelo menos em parte, a atuação da comunidade escolar sendo revista para a prática democrática.

As políticas democráticas da amostra servem de parâmetros positivos na administração escolar não somente do local estudado, mas para outros campos semelhantes, visto que o estudo feito e este apresentado são precursores de análises que se voltam para saber onde e quando atividades e decisões politizadas na escola deram certo ou não. A história oral ou outra aponta para acertos ou erros que devem ser seguidos ou evitados ao longo do processo educacional.

### 3.4 Categoria 4 - Gestão Escolar e o Resultado da Avaliação por Testes Estandarizados

A categoria gestão escolar e o resultado da avaliação por testes estandarizados foi a menos pesquisada no período analisado. Foram encontrados 4 trabalhos nessa categoria, todos dissertações. Os trabalhos versam sobre duas subcategorias: desempenho do aluno resultante da ação da equipe gestora, participação do supervisor escolar na gestão. Na tabela a seguir, pode-se verificar a distribuição dos trabalhos:

**Tabela 5:** Distribuição dos trabalhos de acordo com os descritores da categoria gestão escolar e o resultado da avaliação por testes estandarizados

CATEGORIAS	2012		2013		SUBTOTAL		TOTAL	%
	M	D	M	D	M	D		
Desempenho do aluno resultante da ação da equipe gestora	1	-	2	-	3	-	3	75
Participação do supervisor escolar na gestão	1	-	-	-	1	-	1	25
<b>TOTAL GERAL</b>							<b>4</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Relatório Descritivo, 2016, em apêndices.

Cunha (2012) realizou um estudo de caso em que investiga a influência da gestão escolar nos indicadores de desempenho educacional. O autor procurou responder ao seguinte questionamento: “[...] como a gestão escolar se manifesta nos elementos da cultura da escola e sua possível relação com o desempenho expresso pelo IDEB em duas instituições de ensino em Salvador” (CUNHA, 2012, p. 25).

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa em que foi desenvolvido um estudo comparativo entre duas instituições de ensino. Os procedimentos foram: análise documental, observação do cotidiano escolar e entrevistas com diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e pais de alunos membros do Conselho Escolar.

Nas conclusões o autor comprovou que a escola que possuía um Conselho escolar em atuação contava com maior participação e democratização das decisões levando a influenciar positivamente no IDEB<sup>35</sup> da escola. Já a que não possuía enfrentava dificuldade na organização do trabalho, evidenciando mais ações de controle e influenciando negativamente no IDEB.

Montemór (2013) analisou a autoavaliação institucional organizada de forma anual pela Escola Municipal Professora Aparecida Homs Salles Cunha, em São José do Rio Preto, SP, entre 2006 e 2009, buscando compreender as quatro autoavaliações elaboradas, aplicadas e analisadas, de forma coletiva pela instituição, tornaram-se instrumentos facilitadores para agilizar diagnósticos e solucionar problemas, levando em conta a participação, com vistas à gestão democrática.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa com análise documental. Foi realizada a análise das respostas dos questionários do segmento pais/familiares e dos relatórios avaliativos construídos coletivamente, a partir do recorte de quatro

---

<sup>35</sup> “O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado pelo Inep em 2007 e representa a iniciativa pioneira de reunir em um só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios”. <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

anos, 2006-2009. A autora concluiu que a dinâmica implantada pela autoavaliação institucional nos anos delimitados pela pesquisa propiciou duas mudanças: diminuiu o distanciamento no que diz respeito às decisões dos participantes diretos (pais e/ou responsáveis, professores e funcionários) e aumentou muito a compreensão sobre a realidade escolar e suas necessidades, potencialidades e seus objetivos. Pontua que a autoavaliação institucional e os Relatórios Avaliativos foram preponderantes para a equipe gestora organizar a escola.

Andrade (2012) investigou saberes e fazeres do Supervisor de Ensino da rede estadual paulista, em sua atuação enquanto partícipe do trio gestor das escolas públicas, juntamente com o diretor de escola e o professor coordenador. Propõe uma reflexão crítica sobre a função supervisora, buscando desvendar caminhos e resignificar a função supervisora tendo em vista o processo de ensino aprendizagem e a gestão democrática. Buscou responder ao seguinte questionamento: o supervisor de ensino, em sua atuação na unidade escolar, desenvolve sua função como membro do trio gestor?

A pesquisa apoiou-se na abordagem qualitativa e contou com pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo que abrangeu uma Diretoria de Ensino da Grande São Paulo e os sujeitos foram cinco supervisores, cinco diretores de escolas e cinco professores coordenadores. Foram utilizados a observação, o questionário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados. Os questionários e entrevistas foram realizados com a intenção de colher as impressões dos sujeitos sobre a prática gestora.

A análise documental foi realizada com os seguintes documentos: Resolução SE-88, de 19/12/2007, que dispõe sobre a função gratificada de professor coordenador em escolas da rede estadual de ensino; Resolução SE – 89, de 19/12/2007, que dispõe sobre a função gratificada de professor coordenador das quatro séries iniciais do ensino fundamental em escolas da rede estadual de ensino; e a Resolução 70 de 2010, que define o perfil profissional do supervisor de ensino e do diretor de escola no âmbito da Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo. Foram analisados também a agenda educacional implantada em 2007 e o Plano Estadual de Educação.

A autora concluiu que a inserção do supervisor de ensino como participe da gestão escolar visa a estabelecer uma relação de poder horizontal frente aos gestores e estes frente à instituição escolar. A pesquisa bibliográfica reforçou o entendimento de que uma escola pública deve refletir sobre sua cultura. A análise documental verificou que a função supervisora ainda apresenta conotações ambivalentes: enfatiza a participação da supervisão de ensino na articulação do projeto pedagógico da escola, mas ao mesmo tempo, salienta o caráter fiscalizador da função e seu papel na implantação de políticas públicas e das metas estabelecidas. A pesquisa de campo mostrou que a Supervisão de Ensino na D.E.X. está em processo de construção de seus saberes e fazeres. Constatou-se que os supervisores da D.E.X. vêm superando a atuação fiscalizadora para uma atuação de orientação e coordenação. Seu trabalho está voltado à gestão escolar, entretanto o desenvolvimento de seus fazeres está no âmbito mais global e generalista da escola.

Lima (2013) fez um estudo do trabalho de diretor de escola procurando conhecer de que forma sua atuação, juntamente com os demais integrantes de sua equipe gestora, pode contribuir para a aprendizagem dos alunos. Trata-se de um estudo de caso em uma escola pública da rede estadual de educação de São Paulo, pertencente a regional São Carlos. Os instrumentos de coleta de dados foram: observações do trabalho da diretora e entrevistas semiestruturadas com três professores, com a diretora e a coordenadora da escola. Foi pesquisada a legislação do governo do Estado de São Paulo a partir da década de 1970 sobre as funções do diretor e dos profissionais que trabalham diretamente com ele para a gestão de uma escola.

A autora concluiu que o trabalho integrado da equipe gestora com os professores de fato influencia e interfere de forma direta nos resultados educacionais daquela unidade escolar. As ações da gestão escolar que influenciaram nos resultados foram: auxílio da equipe gestora e apoio ao trabalho dos professores; oferecimento de condições para realização do trabalho docente; valorização de ações em conjunto; estímulo ao trabalho com os resultados de avaliações; boas relações de trabalho; organização do trabalho de modo a atender às demandas apresentadas; e apoio familiar na vida escolar de seus filhos.

O grupo apresentado nessa categoria aborda as características da realidade escolar, com seus conselhos, trabalhos, ações, participações integradoras dos resultados que se têm a cada nova gestão. Os estudos comparativos entre instituições e suas gestões corroboram para se ter um panorama da história de ensinos escolares que poderão servir de bases para melhorar o desenvolvimento participativo-democrático no País.

Pode-se destacar a política pública de avaliação, chamada Provinha Brasil, baseada em documentos oficiais da Educação consubstancia as análises das práticas pedagógicas. Têm-se as visualizações de resultados para servirem de instrumentos que promovam a qualidade das práticas a fim de contribuir para as aprendizagens. Contudo, estimulam o foco de resultados, de rendimentos que mascaram as necessidades que devem ser objeto de atenção do governo e da sociedade.

Luiz Carlos de Freitas (2013) alerta para o fato de cobrança da criança quanto aos resultados e de correr-se o risco de ocultação da má qualidade do ensino, se houve rendimentos considerados como satisfatórios para o quadro indicador do que se espera obter. Deve-se observar muitas variáveis que asseguram uma avaliação mais confiável. Além disso, falar sobre qualidade é algo subjetivo, pois depende de quem está levando em conta essa qualificação

[...] somos contra o uso da avaliação externa tendo como pano de fundo a 'teoria da responsabilização' liberal. A responsabilização pressupõe uma linha direta de pressão sobre os municípios, o que poderá levar a toda sorte de armadilhas para se obter recursos. Prova Brasil, SAEB e IDEB devem ser instrumentos de monitoramento de tendências e não instrumentos de pressão.

O primeiro risco de ocultação da má qualidade vigente é no campo dos conceitos. Chama a atenção que o MEC tenha optado pelo IDEB como referência de qualidade. Por que não constituímos uma medição baseada no custo aluno/qualidade, na qual se levaria em conta uma série de variáveis que são necessárias ao funcionamento adequado de uma escola de qualidade? (FREITAS, 2013, [s.p]).

A qualidade educacional envolve fatores bem mais amplos, como as questões sociais, econômicas e culturais, que simplesmente resultados com notas qualificadoras daqueles que supostamente aprenderem o conteúdo ensinado em sala de aula. Entretanto, os envolvidos na comunidade escolar, muitas vezes, satisfazem-se com o rendimento apresentado na educação escolar.



Por fim, observa-se que a política pública avalia as crianças, regula a gestão escolar de como proceder suas avaliações, cobra resultados que ditam ser positivos para a educação, assumindo como topo hierárquico que conduz a tal qualidade educacional no País. O campo nacional despreza as realidades locais em que cada Estado, cidade ou povoado pode mostrar resultados bem diferentes uns dos outros. Para mascarar isso, cria-se certa equiparação de coletar dados que não fujam muito do que se espera definir como desempenho.

### 3.5 Categoria 5 – Organização Institucional, níveis de ensino, etapas de ensino e programas

Na categoria Organização institucional, níveis de ensino, etapas de ensino e programas foram identificados 17 trabalhos, 5 teses e 12 dissertações. E, com a leitura dos trabalhos foram identificadas as seguintes subcategorias:

- a. Recursos financeiros.
- b. Gestão democrática e a educação infantil.
- c. Gestão na escola de tempo integral.
- d. Gestão escolar e os ciclos de aprendizagem.
- e. Programa Gestão Nota 10.
- f. Organização institucional.
- g. Programas educacionais.

Confira na tabela a seguir a distribuição dos trabalhos de acordo com suas subcategorias:

**Tabela 6:** Distribuição dos trabalhos de acordo com as subcategorias da categoria organização Institucional, níveis de ensino, etapas de ensino, programas e administração escolar/gestão

CATEGORIAS	2012		2013		SUBTOTAL		TOTAL	%
	M	D	M	D	M	D		
Recursos financeiros	1	1	1	1	2	2	4	23,53
Gestão democrática e a educação infantil	1	1	-	1	1	2	3	17,64
Gestão na escola de tempo integral	-	-	2	-	2	-	2	11,77
Gestão escolar e os ciclos de aprendizagem	-	-	1	-	1	-	1	5,88
Programa Gestão Nota 10	-	-	2	-	2	-	2	11,77
Organização institucional	-	-	1	1	1	1	2	11,77
Programas educacionais	1	-	2	-	3	-	3	17,64
<b>TOTAL GERAL</b>							17	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Relatório Descritivo, 2016, em apêndices.

A subcategoria recursos financeiros foi a mais recorrente no período 2012-2013, contendo quatro trabalhos. Em seguida a gestão democrática e a Educação Infantil com três trabalhos. Seguem-se as subcategorias gestão na escola de tempo integral, Programa Gestão Nota 10 e organização institucional com dois trabalhos cada uma. Na subcategoria programas educacionais agregam-se três trabalhos, cada um discorrendo sobre a relação da gestão com um programa diferente, são eles: Index para inclusão, Programa Escola Ativa e Programa Mais Educação. Apenas um trabalho versa sobre a gestão na implantação dos ciclos.

Os quatro trabalhos que discutem recursos financeiros são duas teses e duas dissertações. Dois deles desenvolvem estudos sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), são a dissertação de Adriana Silva (2013) e a tese de Yanaguita (2013). A dissertação de Souza (2012) discorreu sobre o Programa de transferência de recursos financeiros (PTRF) e a tese de Moreira (2012) discutiu as políticas de financiamento.

Adriana Silva (2013) analisou a influência da descentralização dos recursos financeiros na gestão da escola. A autora buscou avaliar em que medida as escolas podem democratizar o poder de decisão no interior da escolar e possibilitar novas formas de organização a partir do PDDE. Trata-se de uma pesquisa qualitativa em que a autora analisou a política pública sobre recursos financeiros de Santo André (SP) nos anos de 2007 a 2010. Utilizou como procedimentos a observação e a entrevista semiestruturada com professores, conselheiros, diretor e assistente pedagógico.

De acordo com as conclusões da autora, a descentralização dos recursos financeiros amplia o diálogo, possibilitando a discussão e a troca de experiências entre os diferentes segmentos da comunidade local. Descentralizar então significa dispersar as atribuições do poder central para outros setores que compõem a estrutura do órgão. Entretanto, sua pesquisa mostrou que os recursos financeiros descentralizados pouco contribuíram para a autonomia da escola, para a formação do ser humano na integralidade, para o acesso aos conhecimentos historicamente acumulados e para a elaboração do Projeto Político Pedagógico.

A tese de Yanaguita (2013) propôs investigar os impactos do financiamento da educação no Brasil na gestão do ensino fundamental público, uma vez que as

principais transformações ocorridas nos mecanismos de gestão e nas políticas, na segunda metade dos anos 1990, estiveram voltadas para o ensino fundamental. O problema da pesquisa se expressou com a indagação: quais os impactos das políticas de financiamento da educação sobre o padrão de gestão do ensino fundamental público no Brasil nos anos de 1990 a 2010? Conclui-se que muito ainda faltou alcançar das transformações esperadas para o decênio.

Nilson Souza (2012) realizou um estudo sobre a implantação do Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF), na rede municipal de ensino de São Paulo, no período de 2006 a 2010. O autor analisou como fica o processo de tomada de decisão das escolas municipais a partir da utilização da verba destinada pelo PTRF e se esse programa viabiliza a autonomia das escolas.

A pesquisa foi qualitativa com análise de dados do orçamento municipal e de três escolas da rede municipal, bem como entrevistou a presidente da comissão técnica do PTRF. Já nas conclusões o autor afirma que os recursos transferidos para as escolas são insuficientes para as necessidades da escola, pois as verbas possuem vários itens a cobrir, além de ter que ser gasto com manutenção do prédio. Assim, a autonomia fica prejudicada e a participação é restrita.

Moreira (2012) realizou um estudo comparativo, crítico e contextualizado das políticas para o financiamento e gestão da educação básica em dois países: Brasil e Portugal. A autora buscou responder as seguintes indagações: qual a relação existente entre o financiamento e gestão da educação presentes nos documentos produzidos pelos OOs? Quais os consensos gerais, princípios e orientações para o financiamento e gestão da educação, considerando as particularidades econômicas do Brasil e Portugal?

Os estudos que versam sobre a gestão democrática e a Educação Infantil possuem uma proximidade quanto ao objeto de estudo. Nos três trabalhos, duas teses e uma dissertação, as autoras buscaram compreender o processo de democratização das decisões e a participação das crianças e/ou seus familiares na gestão da escola.

Mirtes Santos (2012) investigou se os pressupostos da gestão democrática estão presentes nas unidades de Educação Infantil. É uma pesquisa qualitativa com análise das bases legais da gestão da escola nos municípios de São Paulo.

A autora fez entrevistas semiestruturadas com técnicos das secretarias de educação.

A autora constatou que a gestão democrática ainda não é efetiva nos municípios de São Paulo pesquisados. Os documentos oficiais indicam que se efetive como gestão democrática da Educação Infantil, porém os documentos municipais não contemplam como se daria essa efetivação. Os diretores são escolhidos por meio de indicações políticas ou pela meritocracia, o que fere os princípios da gestão democrática. A participação de todos existe apenas em momentos para aprovação de normas que já estão pré-estabelecidas pela gestão.

Em sua tese de doutorado, Monção (2013) elegeu como objeto a gestão democrática buscando compreender as especificidades que ela assume na Educação Infantil. Procurou identificar as dificuldades e desafios dos profissionais e famílias no compartilhamento da educação das crianças. Seu objetivo era analisar a interação entre família e CEI, com vistas a identificar a especificidade da administração educacional nesse segmento.

A pesquisa é qualitativa, denominada como estudo de caso do tipo etnográfico. Os dados empíricos foram coletados numa instituição pública de Educação Infantil o CEI Anália Franco, que atende crianças de 0 a 4 anos de idade. Utilizou como procedimentos de pesquisa a observação participante, a entrevista semiestruturada, a análise documental e as anotações de campo.

Com a pesquisa, a autora concluiu que existe uma distância entre o CEI e a gestão democrática provocada pelas tensões nas relações entre professoras, crianças, equipe de gestão e familiares. Para ela, o CEI está envolto de práticas autoritárias que não atendem às necessidades da criança pequena.

Menezes (2012) construiu uma tese de doutorado com o objeto políticas públicas, a gestão da educação infantil e a prática pedagógica. Seu objetivo foi compreender a interseção entre esses três elementos no município de Itabuna na Bahia. A pesquisa é qualitativa, denominada estudo de caso. Como instrumentos da pesquisa foram utilizados: estudo bibliográfico e documental, observação sistemática direta, entrevista semiestruturada e grupo focal ou nominal. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo.

Com a pesquisa a autora comprovou que não existe articulação entre políticas públicas e a gestão democrática na educação infantil no município de

Itabuna, BA. Os entraves políticos, a falta de conhecimento da legislação brasileira e das políticas públicas para a educação infantil, a ausência de formação específica e de construção de um PPP articulado dificultam a democratização da gestão.

A subcategoria gestão na escola de tempo integral abrange duas dissertações: estudos de Dalri (2013) da PUCCAMP e Mota (2013) da UFES.

Dalri (2013) investigou os desafios da gestão administrativa e pedagógica de uma escola de ensino fundamental em tempo integral da rede pública de Americana, SP. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com análise documental e entrevista semiestruturada.

Como conclusão a autora apontou que a oferta da educação em tempo integral segue a padrões de alguns programas federais de ampliação da jornada escolar do aluno na instituição sem a preocupação com a qualidade de uma educação integral. Revelou que os aspectos facilitadores da gestão se sobressaem aos dificultadores, propiciando a qualidade social da escola.

No estudo de Mota (2013) o objeto de estudo foi o Programa de Educação em tempo integral da Prefeitura Municipal de Vitória, ES. A autora buscou compreender as implicações de tal programa na gestão escolar, com o objetivo de “[...] analisar as implicações do programa “Educação Integral” da Prefeitura Municipal de Vitória para a gestão escolar, tendo em vista, sobretudo, a concepção dos gestores e coordenadores de ETI que atuam nesse programa” (MOTA, 2013, p. 26).

Na subcategoria gestão escolar e os ciclos de aprendizagem o trabalho de Débora Silva (2013) buscou refletir sobre a atuação do gestor ou gestora no processo de implementação da escola em ciclos e identificar quais são os aspectos relacionados aos conceitos de gestão escolar que podem ser considerados como focos de atuação ao articular mudanças na escola.

A subcategoria programa Gestão Nota 10 possui dois trabalhos. Stabelini (2013) se propôs a identificar e a analisar as bases teórico-metodológicas que fundamentam o *Programa Gestão Nota 10* (PGN10), que integra a *Rede Vencer*, do Instituto Ayrton Senna (IAS). O programa tem como objetivo implementar uma metodologia de gerenciamento em escolas da rede pública de ensino. A autora buscou compreender em que medida o programa encontra-se articulado com a

proposta de racionalização, otimização, eficiência e gerenciamento de resultados, que vem sendo implantada desde 1995, com a reforma do Estado, para a gestão da Educação pública brasileira.

Foi realizada uma análise do discurso apresentado nos documentos que embasam o *Programa Gestão Nota 10*. Foram analisadas as publicações do Instituto Ayrton Senna como o livro “Educação para o desenvolvimento humano”, a revista “Educação em Cena”, bem como as informações contidas no site oficial do IAS e os materiais utilizados no curso de capacitação de gestores do PGN10. Foi utilizada também uma entrevista da fundadora do Instituto Ayrton Senna divulgada na mídia. A autora realizou também uma entrevista semiestruturada com dois gestores de municípios paulistas responsáveis pela adoção e implantação dos programas.

A autora concluiu que o Programa Gestão Nota 10 apresenta uma concepção de gestão baseada nas concepções de gerenciamento que caracterizam o setor privado. A concepção de gestão democrática apresentada no programa é entendida como resultado da parceria com a sociedade civil, no caso o IAS, que ao participar da elaboração curricular e da formação dos gestores do município, atenderiam à finalidade social da educação e aos interesses da sociedade. A partir da análise dos documentos a autora compreendeu que o programa parte do pressuposto de que a otimização da gestão é o principal elemento responsável pelo bom ou mau desempenho dos alunos do setor público brasileiro. Assim, o trabalho se apresenta como um projeto de intervenção por meio do estabelecimento de instrumentos de controle na esfera dos sistemas municipais.

Ildoana Oliveira (2013) analisou a relação de parceria entre o poder público e o “terceiro setor” na execução de programas educacionais, bem como discutiu os mecanismos que fundamentam essas parcerias. Para esta pesquisa privilegiou a parceria entre a Fundação Instituto Ayrton Senna e o Governo do Estado do Maranhão, na implantação do Programa Gestão Nota 10 pela Secretaria Estadual de Educação, junto às escolas da rede pública, por um período de 05 anos, a partir do ano de 2009.

A pesquisa foi orientada pelo método materialismo histórico dialético. Como procedimento de investigação foram levantadas as fontes primárias de cunho

documental que informam sobre o processo de formalização e implantação do Programa Gestão nota 10, além da pesquisa bibliográfica em que fez revisão sobre os autores que tratam sobre o método e o objeto de estudo.

A autora considerou que o terceiro setor se consagra sob a imagem da solidariedade e responsabilidade social, interferindo e modificando as estratégias de execução das políticas públicas sociais, a partir da intervenção nas organizações estatais, privatizando ou terceirizando os serviços não exclusivos do Estado, neste caso, o da educação. Evidencia que a política educacional tratada nos acordos de parceria retrata uma realidade contraditória ao contexto local, sendo este o resultado de um conjunto de articulações políticas ajustadas ao interesse do capital.

Constatou, em decorrência da implantação do Programa Gestão Nota 10, a presença de um conflito no modo pelo qual foi inserido o projeto nas escolas públicas do estado do Maranhão, sob a égide de uma dinâmica empresarial e tácita, que não se correlacionam com a cultura escolar, pelo qual se manifestam o cotidiano da escola. Verificou que grande parte da política gestada buscou afirmar a mudança de paradigma econômico, política e social, consubstanciadas na perspectiva neoliberal, prevalecendo nesse caso, o interesse privado e de mercado. Os eixos da gestão são os mecanismos que buscam aproximação entre o poder público e o mercado, criando uma relação mista, a exemplo, entre o Governo do Estado do Maranhão e o Instituto Ayrton Senna.

Schmitz (2013) investigou a reconfiguração da gestão da educação por meio da relação dos projetos educacionais em nível estadual e a vivência da Segunda Coordenadoria Regional de Educação (2ª CRE), no tocante às escolas públicas estaduais de Ensino Médio do município de São Leopoldo (RS), no período 2007-2012.

A autora concluiu que as escolas estaduais de São Leopoldo passaram do modelo de Gestão Gerencial, disseminado no governo de Yeda Crusius, para o de Governança Democrática, que reestruturam os tempos e os espaços por meio de novas rotinas administrativas e pedagógicas. Assim a gestão objetiva a reforma do Estado, incorporando o máximo de eficiência e eficácia nas intervenções dos governantes. O conceito de gestão democrática é evidenciado no discurso, mas na prática acontece a governança.

Islei Santos (2013) fez um estudo investigativo sobre a participação do coordenador pedagógico na gestão democrática. A autora analisou as atribuições do Professor Coordenador na rede pública de ensino do estado de São Paulo, buscando identificar as possibilidades e limites de sua colaboração na construção da gestão democrática do ensino.

A autora concluiu que o Coordenador Pedagógico exerce função que facilita a efetivação da gestão democrática dentro da escola, pois ele é quem articula o coletivo de professores dentro dos órgãos colegiados, media a construção do Projeto Político Pedagógico e do currículo e auxilia na formação continuada dos professores. Além disso, ele articula a escola com o corpo docente, com os pais e comunidade e com as secretarias municipais e/ou estaduais de ensino.

Cristiane Ferreira (2012) analisou a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão na gestão escolar, a partir da implantação do Programa Mais Educação nas escolas da rede municipal de Salvador, BA. Concluiu que o modelo de gestão gerencial, presente nas escolas, dificulta a efetiva participação no processo de tomada de decisão, uma vez que a implantação do Programa Mais Educação está relacionada a transferência de recursos federais à escola. Aos diretores é exigido decisões racionais na busca da melhoria da qualidade do ensino.

Rosa (2013) analisou alguns aspectos da implementação do Programa Escola Ativa já em sua fase final, que teve duração de 2008 a 2011, elegendo o município paulista de São José do Rio Pardo como lócus de pesquisa. Os aspectos referidos são as possibilidades de participação na gestão escolar que podem ocorrer dentro da perspectiva do programa e o tipo de autonomia que a Escola Ativa é capaz de ajudar o aluno a desenvolver.

A pesquisa foi desenvolvida com a metodologia de exame de fontes documentais e de dados construídos em trabalho de campo por meio de registros de observações e entrevistas. As fontes documentais utilizadas foram: documentos do Fundescola: Manual de Capacitação Docente do Programa Escola Ativa; Aspectos Legais e Escola Ativa; e Diretrizes de implementação. E os documentos do SECAD: o Caderno de Orientações para a Formação de Educadoras e Educadores e o Projeto Base. Em relação ao município São José



do Rio Pardo foram analisados o Plano de Desenvolvimento Rural da gestão municipal de 2009 a 2012, o Plano de Gestão das escolas do campo e diários de professores que passaram pela formação do programa. Além destes, analisou os manuais de adesão, as portarias de criação dos comitês e notícias de jornais de São José. O trabalho de campo foi realizado entre junho de 2011 e fevereiro de 2012 em São José do Rio Pardo e constituiu na entrevista com pessoas envolvidas de maneira direta ou não com a educação rural e também no registro de observações feiras em campo, assim como participação em assembleias, festas escolares e reuniões.

A autora concluiu que a autonomia da escola no Projeto Escola Ativa é limitada a tarefas burocráticas e instrumentais. O Programa, implementado com a propaganda de proporcionar autonomia ao aluno e participação da comunidade, é autoritário pelo excesso de fiscalização, pela valorização da supervisão e por sua implantação condicionada ao financiamento. O professor está abaixo na hierarquização e sua autonomia é limitada à sala de aula, assim como a autonomia que consegue ajudar o aluno a conquistar. A participação das comunidades e dos alunos na gestão é limitada e instrumental. O Programa fundamenta-se em concepções gerenciais de gestão, com características estratégicas e não política, o que faz com que a participação ocorra como transferência de tarefas e responsabilidade e não como tomada de decisão.

Sardinha (2013) buscou desenvolver o Index para a inclusão. O Index trata-se de um material que visa reduzir as barreiras à participação e à aprendizagem que se promova a inclusão. Refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora propõe analisar o papel da gestão e seus impactos no processo de desenvolvimento do Index no cotidiano escolar, refletindo sobre os limites para a construção de uma escola mais participativa, no que se refere aos aspectos gerenciais. Busca responder aos seguintes questionamentos: quais foram os impactos da participação da equipe diretiva da escola no desenvolvimento do Index para a inclusão? Como o estilo da gestão influenciou o desenvolvimento desse material?

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que abordou sobre um estudo de caso. O campo de pesquisa foi uma escola pública estadual que atende aluno do Ensino Médio. Os sujeitos da pesquisa foram a equipe diretiva. Os instrumentos

de coleta de dados utilizados foram observações participantes realizadas em visitas semanais durante o período de um ano; e a pesquisa documental realizada com os relatórios da pesquisa maior, as dissertações produzidas sobre a escola em questão, o Index para a inclusão e os boletins informativos criados pelos participantes da pesquisa. Como procedimento foi utilizado a análise de conteúdo.

A autora concluiu que a participação da equipe gestora no desenvolvimento do Index foi inexpressível ao final, já que o modelo de gestão predominantemente identificada foi de caráter burocrático e centralizador, não condizendo com os princípios de gestão democrática em que pese a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, na construção de projetos alternativos às práticas excludentes, na reflexão sobre sua política, culturas e práticas entre outras. Tal perfil de gestão reflete a grande distância entre as políticas que prescrevem a mesma como democrática e sua prática ainda relacionada ao caráter administrativo e técnico, não alcançando as subjetividades presentes no caráter pedagógico demandado no gerenciamento das escolas.

A categoria com suas subcategorias trabalhadas aqui apresentam os quesitos dos recursos financeiros oriundos do setor público, a gestão democrática na Educação Infantil gerindo as atividades escolares e os programas de políticas de financiamento. Percebe-se a necessidade de redefinição das políticas educacionais no Brasil frente à gestão, dando mais importância para a organização escolar a partir dos eixos de descentralização, municipalização, de reformas curriculares, de avaliação e de financiamento, adequados para cada necessidade escolar.

Constata-se que a gestão democrática da escola pública promulgada pela CF/1988 e pela LDB 9.394/1996 é anunciada na produção discente investigada nesta dissertação, mas as ações, tanto do governo como da gestão da escola não favorecem a sua prática. O gerencialismo ainda está muito presente na gestão escolar o que demonstra a centralidade das tarefas na pessoa do gestor, assim como se pôde confirmar nas considerações finais a seguir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito nesta dissertação foi o de identificar concepções de gestão educacional e investigar a ocorrência da gestão democrática nas dissertações e teses defendidas nos Programas de Pós-Graduação em Educação credenciados pela Capes, no período de 2012-2013.

A investigação teve como objeto a gestão democrática escolar. Desenvolveu-se um balanço crítico de 11 teses e 44 dissertações. Trata-se de uma amostra intencional, delimitada por 23 Programas de Pós-Graduação em Educação, localizados em universidades das regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul.

Ao estudar a organização e a dinâmica da educação básica reconhece-se que a gestão democrática está presente na legislação brasileira, como por exemplo, na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica n. 9.394/1996, no Plano Nacional de Educação, Lei n. 13.005/2014 (PNE 2014-2024), bem como nos dispositivos legais das Secretarias de Educação do Distrito Federal, dos estados e municípios brasileiros.

A prática da gestão nas escolas públicas descritas nas dissertações e teses tem forte aproximação com a forma de gestão empresarial, advinda da Teoria da Administração Científica, que surgiu após a Revolução Industrial do século XVIII, na Inglaterra e ainda perdura no Brasil, embora os paradigmas de gestão escolar indiquem a importância de que a educação básica adote os princípios da gestão democrática.

A fundamentação teórica sobre a democracia indica que para haver democracia direta é necessária a participação de todos os cidadãos no processo de tomada de decisão política. A democracia é conceituada como um sistema político em que todos participam – ou tem o direito de participar – da vida política da sociedade. Na República Federativa do Brasil, não há democracia direta, pratica-se a democracia representativa, de modo que a participação do povo restringe-se ao voto para escolha de seus representantes, que em tese defenderão os interesses políticos dos cidadãos.

A modalidade de pesquisa estado do conhecimento permitiu analisar qualitativamente as formas de gestão registradas nas teses e dissertações no

período investigado, e refletir sobre a relação entre o que é estabelecido nas legislações e o que é encontrado na prática das escolas municipais e estaduais brasileiras.

Ficou claro que o modelo de gestão gerencialista é decorrente de uma visão mercadológica neoliberal que sustenta a organização da sociedade capitalista. Deduz-se que, a prática da escola, sobre a forma empresarial gerencialista, favorece aos interesses das classes dominantes, que detém os meios de produção em detrimento às necessidades das classes dos trabalhadores.

Mostrou-se também que, dos 127 anos de implantação da República no Brasil, foram longos os regimes totalitários de governo, inspirados no fascismo italiano e no nazismo alemão. No regime democrático observa-se ainda que é forte a presença do mandonismo dos coronéis–coronelismo, bem como, a predominância de características neoliberais que favorecem os interesses das classes detentoras dos meios de produção, na sociedade capitalista brasileira.

O estudo aqui desenvolvido acerca da origem da gestão educacional mostrou que ela é originária da administração escolar, que por sua vez, deriva de princípios da administração científica empresarial.

Taylor (1990), Ford (1925) e Ohno (1978) estudaram a organização do trabalho e desenvolveram técnicas de controle do tempo gasto na produção de mercadorias com a finalidade de aumentar a eficiência na produção, ao mesmo tempo em que são diminuídos os gastos nela investidos. São os padrões da gestão empresarial tayloristas, fordista e toyotista que demarcam as práticas de educação escolar no país, com exceções de algumas práticas democráticas, apesar dessas, como já mencionado, estejam estabelecidas em leis e políticas educacionais no Brasil.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 e a implantação da LDB/1996 estabelecem o princípio da gestão democrática para gerir as escolas públicas, federais, estaduais e municipais do país. A LDB/1996, no art. 14, determina a criação do Conselho Escolar e outros mecanismos de participação de professores, funcionários administrativos, de alunos e da comunidade local na gestão da escola básica. O que se constatou na análise das dissertações e teses

é que a participação fica restrita à execução de tarefas em eventos, ou, em alguns casos, na escolha dos dirigentes escolares.

A escolha para diretores nas unidades escolares ainda fica a cargo das legislações municipais e estaduais. Comprovou-se nos trabalhos analisados que em alguns sistemas, por exemplo, do Estado de São Paulo, os diretores participam de concursos cujos critérios estão baseados em mérito. Em outros estados também verificou-se a prática clientelista, como no Estado de Goiás na Rede Municipal de Aparecida de Goiânia.

O gerencialismo tornou-se uma forma de exigir dos diretores eficácia e eficiência para o atingimento das metas estipuladas e de bons resultados nas avaliações externas feitas por testes estandarizados. O diretor, sob este modelo empresarial, é visto como um gerente que deve motivar sua equipe e cobrar dela os resultados, pois a ele será atribuído o fracasso ou o sucesso na escola que dirige.

Salienta-se que análise de 11 teses e 44 dissertações permitiu identificar as concepções de administração escolar, de gerencialismo e de gestão democrática. Entretanto, as características de gestão apresentadas nos trabalhos revelam a predominância da gestão gerencialista. Destaca-se que nos trabalhos analisados o referencial teórico mostra que as expressões administração escolar e a gestão escolar são utilizadas como sinônimos.

Da análise de conteúdo emergiram cinco categorias: *Gestão educacional ou administração escolar; Identidade do gestor e do administrador; Características da gestão democrática; Gestão escolar e o resultado de avaliações por testes estandarizados; Organização institucional, níveis de ensino, etapas de ensino e programas.*

Das cinco categorias a que congregou o maior número de trabalhos foi a *Organização institucional, níveis de ensino, etapas de ensino e programas*, com 17 trabalhos (30,90 % do total), sendo 5 teses e 12 dissertações. Essa maior agregação é resultante da distribuição das teses e dissertações durante a organização da matriz analítica, pois esta categoria elencou temas variados em sua composição.

A categoria *Gestão educacional* ou administração escolar mostrou que não há na produção discente diferenciação entre os termos administração escolar e

gestão educacional. Ambas as nomenclaturas são utilizadas para determinar a ação do gestor ou da equipe gestora na direção da escola, embora fique claro que a utilização da nomenclatura gestão escolar vem da evolução da administração escolar, que por sua vez tem sua origem na administração de empresas. Fica claro que a utilização da nomenclatura gestão educacional busca abranger os aspectos administrativos e pedagógicos da organização do trabalho na escola, enquanto que a administração escolar parece estar mais ligada aos aspectos administrativos.

Apesar de a legislação vigente determinar a gestão democrática como paradigma de gestão a ser adotado nas escolas públicas municipais e estaduais brasileiras, nota-se a transição do modelo democrático para o modelo gerencial. Assim, nesta categoria reconhece-se a existência de ações centralizadoras que valorizam ações para atingir metas pré-estipuladas pelos mecanismos de controle social do modo de produção capitalista. A escola, nesse sentido assume características de uma empresa que precisa gerar lucros.

Na categoria *Identidade do gestor e do administrador* constatou-se que a eleição direta para diretores é uma forma de exercer a democracia na escola, no entanto sua utilização ainda fica restrita a legislação de alguns estados e municípios brasileiros.

Também foi verificado que a base da formação do gestor deve ser a docência. O diretor precisa dos conhecimentos pedagógicos, didáticos e técnicos tanto quanto dos administrativos, pois o exercício da gestão deve abranger esses aspectos.

A categoria *Características da gestão democrática* aponta a participação das comunidades local e escolar como fundamental para a consolidação da democracia na gestão escolar. Entretanto, evidencia-se que falta às escolas autonomia para o exercício da gestão de acordo com suas reais necessidades. A atual organização da escola, no modelo de gestão gerencial, inviabiliza a participação das comunidades na gestão escolar, pois as decisões ficam centralizadas na pessoa do diretor.

Na categoria *Gestão escolar e o resultado da avaliação por testes padronizados* é apontada a melhoria do desempenho dos estudantes, mediante a ação positiva da equipe gestora. Nesse sentido, a gestão democrática

auxilia na obtenção desses resultados uma vez que a efetivação do Conselho Escolar atuante é fator preponderante para o exercício da democracia dentro da escola.

Esta categoria apontou ainda a preocupação das equipes gestoras das escolas com o desempenho das instituições nos processos de avaliações institucionais, como a Provinha Brasil. Dessa forma, as análises mostram o risco de os resultados de tais avaliações não corresponderem ao real desempenho da escola, mascarando a má qualidade do ensino ofertado.

Na categoria *Organização institucional, níveis de ensino, etapas de ensino e programas* destacam-se os recursos financeiros como responsáveis pela descentralização da gestão, no entanto, contraditoriamente, eles acabam centralizando ainda mais a gestão, pois ao repassar os recursos o governo já pré-determina como deve ser sua aplicação em material permanente ou de consumo. Sendo assim, a autonomia da escola e a participação do Conselho Escolar se encontram apenas na legitimação daquilo que já está estipulado.

Há ainda os casos de programas que são oferecidos à escola, prometendo a descentralização da gestão. Contudo, a adesão a esses programas está relacionada, muitas vezes, com o repasse de recursos financeiros. A escola tem autonomia para aderir ou não, mas se não aderir poderá ser penalizada com diminuição de valores repassados pelo governo federal para a manutenção da escola.

Conclui-se que a prática do gerencialismo fica mais evidente na educação básica dos sistemas de educação pública brasileira. Para que haja a democratização da gestão é preciso contar com a participação das comunidades escolares e da sociedade local no processo de tomada de decisão de modo que possam interferir na qualidade da educação. A gestão, como está organizada ainda se constitui em uma forma de controle sobre a escola, com vista a atingir resultados em processos avaliativos de desempenho escolar.

A educação deve estar a serviço da qualidade social da educação e dos cidadãos brasileiros, preparando-os para participar da vida política de sua comunidade, da luta para reivindicar os direitos sociais e para a inserção no mundo do trabalho. Assim, espera-se que este estudo possa ter continuidade e que a gestão escolar democrática venha a predominar nas escolas públicas, a fim

de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas de Educação Básica.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Ângela da S. Conselhos escolares: espaço de cogestão da escola. In: *Retratos da escola: financiamento e gestão, dossiê da Educação Básica*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 173-183, jan./jun. 2009.

ALTHUSSER, Louis. *Ideologias e Aparelhos Ideológicos do Estado*. Tradução de Joaquim José de Moura Ramos. Lisboa: Editorial Presença, 1980.

ANDRADE, Maria de Fátima Colaço de. *Saberes e fazeres do supervisor de ensino de uma diretoria Ra rede estadual paulista, em relação ao trio gestor*. São Paulo: PUC São Paulo, 2012, 157 páginas, 10 p. de apêndices. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

ARENDT, Hannah. *Origens do totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 1979.

ARRUDA, Cleberson Pereira. *Gestão escolar e o paradigma multidimensional da administração da educação*. Goiânia: PUC Goiás, 2012, 109 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Goiás.

BIANCHETTI, Roberto Gerardo. *Modelo neoliberal e políticas educacionais*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BITTELBRUNN, Ivonete Bitencourt Antunes. *Gestão democrática no contexto das reformas educacionais na América Latina*. Marília: UNESP, 2013, 139 páginas, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. 12. ed. Tradução de Carmem C. Varriate et al. Brasília: UNB, 2002.

BOBBIO, Norberto. *Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política*. 7. ed. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei n. 12.796, de 4 de abril de 2013*. Altera a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências.

\_\_\_\_\_. *Constituição Política do Império do Brasil*. Elaborada por um Conselho de Estado e outorgada pelo imperador D. Pedro I, em 25 de março de 1824.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania*. Brasília: MEC, SEB, 2004.

BRASÍLIA. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Diretoria de Assistência a Programas Especiais. Fundo de Fortalecimento da Escola. *Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento escolar*. BRASÍLIA: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

BRZEZINSKI, Iria (Org.). *LDB/1996 contemporânea: contradições, tensões, compromissos*. São Paulo: Cortez, 2014.

\_\_\_\_\_. *Anfope em movimento 2008-2010*. Brasília: Liber Livro, 2011.

BRZEZINSKI, Iria. *Pedagogia, pedagogos e formação de professores*. 9. ed. Campinas: Papirus, 2012.

\_\_\_\_\_. *A formação do professor para o início da escolarização*. Goiânia: UCG, 1987.

BRZEZINSKI, Iria; ABBUD, M. Luiza Macedo; OLIVEIRA, Cláudia Chueire de. (Orgs.). *Percursos de pesquisa em educação*. Ijuí: Unijuí, 2007.

BRZEZINSKI, Iria; MATA, Orita de Souza Medrado da. Eleições de diretores para as escolas estaduais de Goiás: CEE/GO e Sintego inimigos ou aliados? In: *Cadernos Anpae*, Vitória, n. 8, ago. 2009. Disponível em: <[www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/143b.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/143b.pdf)>. Acesso em: 23. Abr. 2016. 10:42:00.

CACERES, Marcela Evelyn Serra Silva. *Gestão Democrática: concepções de diretoras de escolas públicas estaduais do município de Lins-SP*. Marília: UNESP, 2013, 117 páginas, 2 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

CAMPOS, Francisco Itami. *Ciência política: introdução à teoria do Estado*. Goiânia: Ed. Vieira, 2005.

CANEZIN, Maria Tereza. *Introdução à teoria e ao método em ciências sociais e educação*. Goiânia: UCG, 2001.

CARVALHO, Espedita Sebastiana Santos. *O curso de administração escolar do Instituto de Educação do Estado de Minas Gerais: o olhar de ex-alunos e ex-professores*. Minas Gerais: PUC Minas Gerais, 2012, 111 f., 5 p. de apêndices, 13 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Minas Gerais.

CARVALHO, Sebastião Donizete. *A mediação do Conselho de Educação de Goiás no processo de eleição de gestores das escolas estaduais de Educação Básica (2003 a 2010)*. Goiânia: PUC Goiás, 2012, 193 páginas, 15 p. de apêndices, 32 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Goiás.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. *O que é ideologia*. São Paulo: Abril Cultural, Brasiliense, 1984.

CHIROTTO, Lauro Vinicius. *Gestão democrática e participativa: o estado do conhecimento de teses e dissertações nacionais (1998-2010)*. Campinas: PUC Campinas, 2013, 142 páginas, 3p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Campinas.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

COELHO, Paula Cristiane Andrade. *A participação das crianças na gestão escolar*. Vitória: UFES, 2013, 144 páginas, 5 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade do Espírito Santo.

CORRÊA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 22-39.

COSTA, Jorge Adelino. *Gestão escolar: participação, autonomia, projecto educativo da escola*. 5. ed. Lisboa: Texto, 1999.

\_\_\_\_\_. *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Asa, 1996.

COSTA, Waldirene Aparecida Oliveira da. *A escola pública frente às reformas educacionais: desafios da gestão democrática na rede pública estadual de São Luiz do Maranhão*. São Luiz: UFMA, 2012, 116 páginas, 6 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Maranhão.

COUTINHO, Carlos Nelson. A democracia na batalha das ideias e nas lutas políticas do Brasil de hoje. In: FÁVERO, Osmar; SEMERARO, Giovanni (Orgs.). *Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 11-39.

\_\_\_\_\_. *Contra a corrente: ensaios sobre democracia e socialismo*. 2. ed. Rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2008.

CUNHA, Eudes Oliveira. *A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB: um estudo em duas escolas municipais de Salvador*. Salvador: UFBA, 2012, 162 páginas, 10 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal da Bahia.

DALLARI, Dalmo de Abreu. *O que é participação política*. São Paulo: Abril Cultural, Brasiliense, 1984.

DALRI, Marisa Xavier Coutrim. *Gestão da escola de tempo integral: o caso de uma escola pública de Ensino Fundamental do município de Americana (SP)*. Campinas: PUC Campinas, 2013, 149 páginas, 32 p. de apêndices e 4 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

DRABACH, Nadia Pedrotti. *As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil*. Curitiba: UFPR, 2013, 230 páginas, 20 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Paraná.

DEMO, Pedro. *Participação é conquista*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5 ed. São Paulo: Cortes, 2006. p. 77-95.

EISENSTADT, Shmuel Noah. *Os regimes democráticos: fragilidade, continuidade e transformabilidade*. Oeiras, Portugal: Celta, 2000.

FEIGES, Maria Madselva Ferreira. *Eleição de diretores no Paraná: uma análise dos planos de ação na gestão das escolas estaduais de Curitiba – triênio 2012-2014*. Curitiba: UFPR, 2013, 194 páginas, 10 p. de apêndices, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Paraná.

FERREIRA, Cristiane Gomes. *O Programa Mais Educação na perspectiva da gestão escolar: a dinâmica da tomada de decisão e a gestão participativa*. Salvador: UNEB, 2012, 114 páginas, 23 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade do Estado da Bahia.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Gestão democrática na formação do profissional a educação: a imprescindibilidade de uma concepção*. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises*. Brasília: Liber Livro, 2006. p. 157-176.

FONSECA, Emanuelle Oliveira da. *Os percursos formativos dos docentes que atuam na gestão escolar*. Fortaleza: UECE, 2013, 124 páginas, 27 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual do Ceará.

FORD, Henry. *Minha vida e minha obra*. Tradução de Silveira Bueno. São Paulo: Companhia Graphico: Monteiro Lobato, 1925.

FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho. *O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar*. Araraquara: UNESP, 2013, 165 páginas, 4 p. de apêndices, 4 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

FREITAG, Bárbara. *Escola, estado e sociedade*. 5 ed. São Paulo: Moraes, 1984.

FREITAS, Luiz Carlos de. *Eliminação adiada: o ocaso das classes populares no interior da escola e a ocultação da (má) qualidade do ensino*. 2013. Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/743/1/DANIELE%20LENHARO%20APOLINARIO.pdf> >. Acesso em: 14 dez. 2016. 22:34:00.

GOHN, Maria da Glória. *Movimentos sociais na contemporaneidade*. In: *Revista Brasileira de Educação*, v. 16, n. 47, p. 333-362, maio/ago. 2011.

\_\_\_\_\_. 500 anos de lutas sociais no Brasil: movimentos sociais, ONG's e terceiro setor. In: *Revista Mediações*, Londrina, v. 5, n. 1, p. 11-40, jan./jun. 2000.

GOIÁS. Lei Complementar n. 26 de 28 de dezembro de 1998. Estabelece as Diretrizes e Bases do Sistema Educativo do Estado de Goiás.

\_\_\_\_\_. Gabinete Civil da Governadoria. Superintendência de Legislação. Lei n. 13.564, de 8 de dezembro de 1999. Estabelece critérios para o processo de eleição de diretores dos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Casa Civil. *Decreto n. 8.469*, de 14 de outubro de 2015. Dispõe sobre medidas a serem adotadas pela Comissão Especial que especifica e dá outras providências.

GOMES, Ronaldo Marins. *Entre autoritarismo e diálogo: a democracia como processo na gestão escolar*. São Carlos: UFSCar, 2013, 93 páginas, 2 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Carlos.

GONÇALVES, Ana Cristina Rocha. *A experiência da administração popular em Porto Alegre/RS (1989-2004) na perspectiva de seus secretários de educação*. Porto Alegre: PUC RS, 2013, 416 páginas, 3 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. In: *Retratos da escola: financiamento e gestão, dossiê da Educação Básica*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 72 p.

HOBBSAWM, Eric J. *A era das Revoluções: 1789-1848*. 35. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

IANNI, Octavio. *Dialética e capitalismo: ensaio sobre o pensamento de Marx*. Petrópolis: Vozes, 1982.

LIMA, Licínio C. *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 2013.

\_\_\_\_\_. *A escola como organização educativa*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIMA, Magali Bernardes Vargas. *A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolar dos alunos*. Araraquara: UNESP, 2013, 94 páginas, 14 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisas em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARX, Karl. *O capital: crítica da econômica política*. São Paulo: Nova Cultura, 1996. v. I. (Os economistas).

MENDONÇA, Lázaro Lisboa da Costa. *Gestão da escola pública no sistema municipal de ensino de Goianésia-GO*. Goiânia: PUC Goiás, 2013, 139 f., 10 p. de apêndices, 53 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Goiás.

MENEZES, Cláudia Celeste Lima Costa. *Educação Infantil: a interseção entre as políticas públicas, a gestão educacional e a prática pedagógica*. Salvador: UFBA, 2012, 239 páginas, 28 p. de apêndices, 6 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal da Bahia.

MENTGES, Manuir José. *Autoformação do ser Gestor Marista preconizada à luz do Projeto Educativo do Brasil Marista*. Porto Alegre: PURRS, 2013, 102 páginas, 24 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes. *Gestão democrática na Educação Infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena*. São Paulo: USP, 2013, 261 páginas, 5 p. de apêndices, 3 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo.



MONTEMÓR, Maria Lúcia. *Autoavaliação institucional: dimensões políticas e gestão democrática*. São Carlos: UFSCar, 2013, 95 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Carlos.

MORAIS, Pauleany Simões. *As relações de poder na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy em Natal/RN: as ações decisórias dos órgãos colegiados – o Conselho Escolar e o caixa escolar*. Natal: UFRN, 2012, 402 páginas, 12 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MOREIRA, Jani Alves da Silva. *Políticas de financiamento e gestão da educação básica (1990-2010): os casos Brasil e Portugal*. Maringá: UEM, 2012, 335 páginas, 18 p. de apêndices, 3 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual de Maringá.

MOTA, Cristina Nascimento da. *O programa de educação em tempo integral da prefeitura municipal de Vitória: contribuições para a avaliação de suas implicações na gestão escolar*. Vitória: UFES, 2013, 180 páginas, 18 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo.

NAÇÕES UNIDAS. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL). *Panorama Social da América Latina*, síntese. Santiago do Chile, 2014.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. As políticas educacionais no governo de Lula: rupturas e permanências. In: *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação/RBPAE*, v. 25, n. 2, p. 197-209, maio/ago. 2009.

OLIVEIRA, Elizângela Siqueira de. *Gestão escolar, trabalho associado e participação no âmbito da cooperativa educacional de Marília*. Marília: UNESP, 2012, 135 páginas, 9 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) –

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

OLIVEIRA, Ildoana Paz. *O “terceiro setor” e a execução de programas educacionais: a parceria entre o governo do Maranhão e o Instituto Airton Senna*. São Luís: UFMA, 2013, 119 páginas, 9 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Maranhão.

OLIVEIRA, João Ferreira et. al. Gestão democrática e qualidade de ensino em escolas de educação básica. In: *Retratos da escola: financiamento e gestão, dossiê da Educação Básica*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 149-162, jan./jun. 2009.

OLIVEIRA, Maria Aparecida Dias de. *A atuação de uma gestora como uma das possibilitadoras da construção de uma escola pública com uma perspectiva democrática-emancipadora na Rede Estadual de São Paulo*. São Paulo: PUC SP, 2012, 113 páginas, 12 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC São Paulo.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. *Introdução ao estudo do método de Marx*. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

OLIVEIRA, Marina Rodrigues. *Autonomia e criatividade em escolas democráticas: outras palavras, outros olhares*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2012, 135 páginas, 55 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

OUTHWAITE, Willian; BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

OUTHWAITE, Willian. Democracia. In: OUTHWAITE, Willian; BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996, p. 179-182.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. *Administração escolar: introdução crítica*. 16 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. *Diretor escolar: diretor ou gerente?* São Paulo: Cortez, 2015.

\_\_\_\_\_. *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

PINHEIRO, Denise. *O Programa Gestão Nota 10 do IAS: aproximações com a gestão da qualidade total (GQT) e o movimento das escolas eficazes*. Rio Claro: UNESP, 2012, 100 páginas, 2 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

PINTO, Geraldo Augusto. *A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

RAMOS, Renata Pierini. *Conselho escolar e gestão democrática: análise da participação dos conselheiros nas escolas municipais de São Carlos*. São Carlos: UFSCar, 2013, 74 páginas, 12 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

RIBEIRO, Helena Cardoso. *Diretor de escola: novos desafios, novas funções?*. Juiz de Fora: UFJF, 2012, 124 páginas, 31 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

RODRIGUES, Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha. *A gestão escolar nos cursos de pedagogia da cidade de São Paulo: um estudo em três instituições privadas*. São Paulo: PUC SP, 2012, 81 páginas, 19 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC São Paulo.

ROSA, Júlia Mazinini. *O programa escola ativa e a gestão participativa em escolas do campo*. São Carlos: UFSCar, 2013, 201 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Considerações sobre o Governo da Polônia e sua reforma projetada*. Tradução de Luiz Roberto Salinas Fortes. São Paulo: Brasiliense, 1982 (edição bilíngüe).

SANDER, Benno. Gestão Educacional: concepções em disputa. In: *Retratos da escola: financiamento e gestão, dossiê da Educação Básica*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009.

\_\_\_\_\_. *Políticas Públicas e gestão democrática da educação*. Brasília: Liber Livro, 2005.

SANTOS, Islei Simone Oliveira dos. *Coordenação pedagógica e gestão democrática: contexto, fundamentos teóricos e propostas de atuação na Rede Pública de ensino do Estado de São Paulo*. Araraquara: UNESP, 2013, 102 páginas, 9 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

SANTOS, Mirtes Silva. *A gestão da Educação Infantil em municípios da grande São Paulo*. São Paulo: PUC São Paulo, 2012, 105 f., 14 p. de apêndices, 133 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC São Paulo.

SARDINHA, Gabriela da Silva. *Impactos da gestão escolar no desenvolvimento de processos de inclusão em uma escola pública de ensino médio do Rio de Janeiro: um estudo de caso*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013, 72 páginas, 25 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade do Rio de Janeiro.

SCHMITZ, Taís. *Reconfiguração da gestão da educação: um estudo de caso na segunda coordenadoria regional de educação de São Leopoldo*. Porto Alegre:

PUC RS, 2013, 174 páginas, 94 p. de apêndices. 5 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

SILVA, Adriana Zanini da. *A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André*. São Paulo: 2013, USP, 155 páginas, 6 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Paulo.

SILVA, Ana Lúcia Calbaiser da. *Encruzilhadas da organização educacional: conceito de administração, de gestão e de gerencialismo*. São Carlos: UFSCar, 2012, 140 páginas, 44 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

SILVA, Benedicto. *Taylor e Fayol*. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

SILVA, Débora Dias Gomes da. *Gestão escolar: desafios na implementação dos ciclos*. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2013, 178 páginas, 1 p. de anexo, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

SILVA, Elaine Cristina Carlos da. *O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar*. Mossoró: UERN, 2013, 140 páginas, 3 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

SILVA, Gustavo Alexandre da; ALVES, Miriam Fábila. Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escolar. In: *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação/RBPAE*, v. 28, n. 3, p. 665-681, set./dez. 2012.

SILVA, Jerley Pereira da. *Interdisciplinaridade na Gestão Educacional: utopia ou possibilidade?*. São Paulo: PUC SP, 2013, 83 páginas, Dissertação (Mestrado em

Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC São Paulo.

SILVA, João Roberto da Mota. *Propostas e instrumentos adotados na implantação da gestão democrática em Maceió (Alagoas 1933-1996)*. São Paulo: PUC São Paulo, 2012, 107 páginas, 3 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da PUC São Paulo.

SILVA, Maria Adelina Cantalogo. *Conselho Municipal de Educação de Uberlândia-MG: possibilidades na democratização da educação municipal (2009-2012)*. Uberlândia: UFU, 2013, 161 páginas, 85 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de Uberlândia.

SOUSA, Silmara Eliane de. *A gestão educacional no Paraná 2011-2013*. Cascavel: UNIOESTE, 2013, 160 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

SOUZA, Marívia Perpétua Sampaio. *Supervisão escolar: desafios e compromissos com a educação emancipatória*. São Paulo: 2012, USP, 178 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Paulo.

SOUZA, Nilson Alves de. *Gestão democrática e gestão financeira: o programa de transferência de recursos financeiros – PTRF – da cidade de São Paulo de 2006 a 2010*. São Paulo: 2012, USP, 170 páginas, 3 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Paulo.

STABELINI, Ana Maria. *A gestão entra em cena: um estudo do Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna*. São Carlos: UFSCar, 2013, 101 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 8. ed. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.

TERTO, Daniela Cunha. *O trabalho do gestor escolar: intensificação e implicações administrativas e pedagógicas na gestão da escola*. Natal: UFRN, 2012, 129 páginas, 3 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível*. 15. ed. Campinas: Papyrus, 1995, p. 11-35.

\_\_\_\_\_. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. In: *Retratos da escola: financiamento e gestão, dossiê da Educação Básica*, Brasília, v. 3, n. 4, p.163-171, jan. / jun. 2009.

VIEIRA, Sofia Lerche; FARIAS, Isabel Maria Sabino de. *Política educacional no Brasil: introdução histórica*. 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2011.

VINCENT, Andrew. *Ideologias políticas modernas*. Trad. Ana Luisa Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995.

VOGEL, Paulinho. *A formação de diretores e gestão da escola de Educação Básica: contribuições das percepções de diretores em exercício*. Curitiba: PUCMG, 2013, 169 páginas, 6 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUCMG.

WAHRLICH, Beatriz Marques de S. *Uma análise das teorias de organização*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serv. de publicações, 1971.

WENDLER, Cíntia Caldonazo. *Conselhos Escolares na Educação Infantil: a experiência de Curitiba sob o olhar das diretoras*. Curitiba: PUCPR, 2013, 144 páginas, 26 p. de apêndices. 4 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Paraná.

YANAGUITA, Adriana Inácio. *Financiamento da Educação no Brasil (1990-2010): impactos no padrão de gestão do ensino fundamental*. Marília: UNESP, 2013, 140 páginas, 2 p. de apêndices, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.



## APÊNDICES

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Saberes e fazeres do supervisor de ensino de uma diretoria da rede estadual paulista, em relação ao trio gestor.

**Autor(a):** Maria de Fátima Colaço Correia de Andrade

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** ANDRADE, Maria de Fátima Colaço de. *Saberes e fazeres do supervisor de ensino de uma diretoria Ra rede estadual paulista, em relação ao trio gestor*. São Paulo: PUC São Paulo, 2012, 157 páginas, 10 p. de apêndices. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

**Palavras-chave:** Supervisão de Ensino; Trio gestor; Gestão escolar; Escola Pública.

**Descrição:** Nesta pesquisa a autora investigou saberes e fazeres do Supervisor de Ensino da rede estadual paulista, em sua atuação enquanto partícipe do trio gestor das escolas públicas, juntamente com o diretor de escola e o professor coordenador. Propôs uma reflexão crítica sobre a função supervisora, buscando desvendar caminhos e resignificar a função supervisora tendo em vista o processo de ensino aprendizagem e a gestão democrática. Buscou responder ao seguinte questionamento: o supervisor de ensino, em sua atuação na unidade escolar, desenvolve sua função como membro do trio gestor?

**Metodologia:** A pesquisa apoiou na abordagem qualitativa e contou com pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo. O campo de pesquisa foi uma Diretoria de Ensino da Grande São Paulo e os sujeitos foram cinco supervisores, cinco diretores de escolas e cinco professores coordenadores. Foram utilizados a observação, o questionário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados. Os questionários e entrevistas foram realizados com a

intenção de colher as impressões dos sujeitos sobre a prática gestora. A análise documental foi realizada com os seguintes documentos: Resolução SE – 88, de 19/12/2007, que dispõe sobre a função gratificada de professor coordenador em escolas da rede estadual de ensino; Resolução SE – 89, de 19/12/2007, que dispõe sobre a função gratificada de professor coordenador das quatro séries iniciais do ensino fundamental em escolas da rede estadual de ensino; e a Resolução 70 de 2010, que define o perfil profissional do supervisor de ensino e do diretor de escola no âmbito da Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo. Foram analisados também a agenda educacional implantada em 2007 e o Plano Estadual de Educação.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em cinco capítulos, introdução e considerações finais. Na introdução a autora faz um memorial pessoal de sua carreira enquanto professora, gestora e supervisora de ensino, buscando justificar a escolha de seu tema e problema de pesquisa. No capítulo I faz explica os caminhos metodológicos que percorreu para desenvolver o trabalho de pesquisa. No capítulo II apresenta o referencial teórico que sustenta a pesquisa. Os autores escolhidos são: Heloisa Luck, Myrtes Alonso, Vitor Henrique Paro, Licínio Lima, Isabel Alarcão, Gimeno Sacristán, Paulo Freire, Ivani Fazenda, Regina Lucia Giffoni Luz de Brito, entre outros. Faz uma reflexão sobre a importância das concepções políticas e ideologias que a gestão escolar apresenta nos saberes e fazeres de seus membros; o fazer educacional apresentado nos pressupostos do trio gestor, possibilitando condições para refletir acerca da prática supervisora a ser revelada na pesquisa campo; e a importância da relação entre os atores que desenvolvem a gestão da escola pública, entrelaçando seus saberes e fazeres, a partir da investigação da cultura escolar, tendo como pressuposto a proposição de práticas inovadoras para a função supervisora. No capítulo III realiza a análise documental apresentando a legislação que orienta a gestão escolar no âmbito da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo. No capítulo IV apresenta as considerações realizadas em campo com os membros do trio gestor: professores coordenadores, diretores de escola e supervisores de ensino, estabelecendo interligações entre os sujeitos e os autores de sustentação do trabalho. Após apresenta os resultados da pesquisa. No capítulo V a autora faz a discussão dos resultados encontrados na pesquisa. Em seguida faz as conclusões a as considerações, que chama de “recomendações” finais.

**Conclusão:** A autora conclui que a inserção do supervisor de ensino como participe da gestão escolar visa estabelecer uma relação de poder horizontal frente aos gestores e estes frente à instituição escolar. A pesquisa bibliográfica reforçou o entendimento de que uma escola pública deve refletir sobre sua cultura. A análise documental verificou que a função supervisora ainda apresenta conotações ambivalentes: enfatiza a participação da supervisão e ensino na articulação do projeto pedagógico da escola, mas ao mesmo tempo,

salienta o caráter fiscalizador da função e seu papel na implantação de políticas públicas e das metas estabelecidas. A pesquisa de campo mostrou que a Supervisão de Ensino na D.E.X. está em processo de construção de seus saberes e fazeres. Constatou-se que os supervisores da D.E.X. vem superando a atuação fiscalizadora para uma atuação de orientação e coordenação. Seu trabalho está voltado à gestão escolar, entretanto o desenvolvimento de seus fazeres está no âmbito mais global e generalista da escola.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 42 nacionais e 10 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ALARCÃO, I. (2008); ALONSO, M. (2003, 2006); ANDRÉ, M. E. D. A.; LÜDKE, M. (1986); BRITO, R. L. G. L. (2011, 2003, 1998); FREIRE, P. (2001); HERNANDEZ, F. et. al. (2000); MEDINA, B. G. (2009); PLACCO, V. M. N. de S.; SAVIANI, D. (2010); SILVA JUNIOR, C. A. (2005, 2003); SOUZA, V. L. T. (2008); ZIEGER, L. (2009).

**Estrangeiros:** LIMA, L. C. (2011, 2002); THURLER, M. G. (2002).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Gestão escolar e o paradigma multidimensional da administração da educação

**Autor(a):** Cleberson Pereira Arruda

**Orientador(a):** Prof. Dr. Paulo Roberto Veloso Ventura

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** ARRUDA, Cleberson Pereira. *Gestão escolar e o paradigma multidimensional da administração da educação*. Goiânia: PUC Goiás, 2012, 109 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Goiás.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Paradigma Multidimensional; Projeto Político Pedagógico.

**Descrição:** Esse estudo refere-se a uma dissertação em que o autor busca verificar se é possível que a gestão da escola pública seja alicerçada nas dimensões econômica, pedagógica, política e cultural, em uma perspectiva multidimensional, simultânea, interdisciplinar e transdisciplinar, conforme o paradigma proposto por Sander (2007).

**Metodologia:** A pesquisa se tratou de um estudo dialético, em que o autor optou pela pesquisa qualitativa com a amostragem de alguns dados quantitativos. A pesquisa foi realizada na Rede Municipal de Educação de Aparecida de Goiânia, levando em consideração os Projetos de Gestão (Propostas de Trabalho) apresentados pelos diretores no primeiro pleito direto em 2010. Os dados qualitativos foram extraídos dos Projetos de Gestão apresentados à SME do Município de Aparecida de Goiânia, a fim de desvelar tanto as ações, como as relações dos sujeitos envolvidos no processo de gestão escolar. A técnica utilizada para analisar as informações obtidas foi a análise de conteúdo. Foram analisadas as concepções de gestão nos Projetos de Gestão, nas entrevistas e nos documentos oficiais, dispositivos legais, princípios e diretrizes.

**Conteúdo:** Neste estudo o autor teve por objetivo elucidar reflexões sobre questões que envolvem a administração escolar, que, historicamente, tem-se desenvolvido de acordo com o desenvolvimento do Brasil, assim como analisar o paradigma multidimensional proposto por Sander (2007). No primeiro capítulo fez uma retomada histórica do que Sander (2007) denomina como as fases na historicidade do pensamento administrativo, adotado na educação brasileira na era republicana e, assim, busca compreender a sua influência na administração da Educação na contemporaneidade. As fases são: organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural, que vêm acompanhadas de seus critérios: eficiência (fase organizacional), eficácia (fase comportamental), efetividade (fase desenvolvimentista) e relevância (fase sociocultural). É neste capítulo que encontra-se as influências das Teorias da Administração, firmadas em Taylor (Administração Científica), Fayol (Administração Geral e Industrial) e Weber (Administração Burocrática), acerca da Administração Pública e, conseqüentemente, da Administração Educacional. E é nesse período que apareceram as obras de grandes autores brasileiros que, partindo da análise da própria administração pública engendraram na administração educacional, as suas ideias a respeito de um ensaio sobre a teoria da administração da Educação, sendo eles: Anísio Teixeira, Querino Ribeiro, Carneiro Leão, Lourenço Filho, Myrtes Alonso e Paulo Freire. É apresentado também o paradigma tecnoburocrática que, desde a sua concepção na fase organizacional, tem influenciado até hoje a maioria dos sistemas de ensino no Brasil. O segundo capítulo tem por objetivo apresentar o paradigma multidimensional da administração da Educação e suas dimensões econômica, pedagógica, política e cultural. A partir dessas dimensões, que são baseadas em cada fase analisada no primeiro capítulo, foi elucidado, segundo o autor, o ponto mais relevante desta dissertação, o paradigma multidimensional na administração da Educação na escola. Apresenta, baseado em Sander (2007), o modelo denominado como dimensões, com cada particularização das premissas que fincam na escola, afirmando a possibilidade de uma gestão democrática, compartilhada, descentralizada e autônoma. Assim, ele parte da relevância cultural para se chegar à eficiência econômica de forma a garantir que, em nenhum momento, as fortes tendências tradicionalísticas das fases organizacional e comportamental influenciem as tendências mais contemporâneas, que são a efetividade política e a relevância cultural e, dessa forma, que não deixar minar o primor da escola, por se esquecer da eficácia pedagógica. O terceiro capítulo apresenta um breve histórico sobre o município de Aparecida de Goiânia, sobre a atual situação educacional na Rede Municipal de Educação, bem como faz um retrospecto acerca da gestão escolar no Município. Por último, é realizada a análise dos Projetos de Gestão (Propostas de Trabalho), por meio da análise de conteúdo. Os Projetos de Gestão foram lidos e analisados com o objetivo de se evidenciar a possibilidade e/ou (in)existência das várias dimensões que compõem o paradigma multidimensional da administração da Educação proposto por Sander (2007).

**Conclusão:** O autor revelou que as Teorias da Administração influenciam até hoje a administração da Educação, tendo como referência, em especial, os princípios desvelados em cada fase histórica descritos por Sander (2007), assim como as suas influências na administração educacional e a adoção contraditória, mas possível, do modelo de desempenho administrativo (eficiência, eficácia, efetividade e relevância) na consecução das dimensões levantadas e analisadas e que correspondem a cada uma das fases de desenvolvimento da administração educacional no Brasil, quais sejam, a econômica, a pedagógica, a política e a cultural. O autor constatou que o Projeto Político Pedagógico é que pode assegurar uma gestão escolar desenvolvida no plano multidimensional, tendo em vista que o PPP da organização educativa elucida todos os princípios que coadunam esta multidimensionalidade, pois ele trata dos aspectos econômicos, pedagógicos, políticos e culturais que permeiam o processo de ensino e aprendizagem. Também elucidou que, dialeticamente, as dimensões cultural, política, pedagógica e econômica se entrecruzam de forma interdisciplinar, simultânea e transdisciplinar objetivando a consecução da gestão que se proponha, a partir do processo de democratização do ensino no interior da realidade de cada escola. Confirmou que a dimensão cultural é que deve empreender a organização política, pedagógica e econômica da instituição escolar, em um movimento transversal, no qual tanto a cultura do aluno como a da comunidade em que a organização educativa está inserida, deve constituir e determinar o contexto organizacional deste espaço societário. A análise de conteúdo dos Projetos de Gestão mostrou a possibilidade de se propor uma gestão escolar pautada nas multidimensões deste paradigma na Rede Municipal de Aparecida de Goiânia.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 30 nacionais e 10 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ALONSO, Myrtes (1976); CHIAVENATO, Idalberto (2000); LOURENÇO FILHO, Manuel B. (1963); LÜCK, Heloisa (2009); PARO, Vitor Henrique (2008); RIBEIRO, José Querino (1952); ROSATTO, Nilde (2004); SANDER, Benno (2007); SAVIANI, Dermeval (2008); SOUZA, Angelo Ricardo de. (2006); VEIGA, I. P. A. (2001).

**Estrangeiros:** FAYOL, Henri (1989); TAYLOR, Frederick W. (1980); WEBER, Max (1967).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** O curso de administração escolar do Instituto de Educação do Estado de Minas Gerais: o olhar de ex-alunos e ex-professores

**Autor(a):** Espedita Sebastiana Santos Carvalho

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Stela Maria Fernandes Marques Rodrigues

**Programa de Pós-Graduação:** Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** CARVALHO, Espedita Sebastiana Santos. *O curso de administração escolar do Instituto de Educação do Estado de Minas Gerais: o olhar de ex-alunos e ex-professores*. Minas Gerais: PUC Minas Gerais, 2012, 111 f., 5 p. de apêndices, 13 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Minas Gerais.

**Palavras-chave:** Curso de Administração Escolar; Formação de especialistas; Formação docente.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora teve como objeto o estudo do Curso de Administração Escolar do Instituto de Educação de Minas Gerais, CAE/IEMG. Se baseia na seguinte questão: por que esse curso não tinha sido objeto de estudos que permitissem conhecer seu significado para a educação no Estado de Minas Gerais?

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva e um estudo de caso em que a autora busca explicitar o Curso de Administração Escolar e mostrar seu significado e valor. O processo investigativo incluiu pesquisa em fontes de natureza bibliográfica e documental, aplicação de questionários e entrevistas. A análise foi realizada a partir dos arquivos disponíveis no Instituto de Educação de Minas Gerais, na Faculdade de Educação da Universidade do Estado de Minas Gerais – FAE/UEMG, no Arquivo Público Mineiro, na Imprensa Oficial e na Faculdade de Educação da Faculdade Federal de Minas Gerais – FAE/UFMG. Os questionários e entrevistas foram aplicados a ex-professores e ex-alunos do curso. Foram localizados 24 pessoas, das quais 23 consentiram em participar da pesquisa e responderam a um questionário que

tinha o objetivo de obter informações para identificação dos atores. Desse total 21 questionários retornaram, dos quais, 12 foram selecionados para entrevista, sendo 4 ex-professores e 8 ex-alunas.

**Conteúdo:** A dissertação está estruturada em sete capítulos. No primeiro capítulo a autora faz a introdução, em que delimita o tema, os objetivos e a justificativa pela escolha do tema. No segundo capítulo apresenta um histórico abreviado do tema e destaca o problema que deu origem à investigação e quais objetivos nortearam o trabalho investigativo. Explica a justificativa, as delimitações da pesquisa. No terceiro capítulo apresenta a metodologia seguida para a pesquisa e o estudo do curso, bem como expõe as dificuldades encontradas na coleta de dados no trabalho de investigação e um resumo biográfico dos sujeitos entrevistados. No quarto capítulo especifica a política de formação dos especialistas de educação, uma vez que o Curso de Administração Escolar do Instituto de Educação de Minas Gerais estava destinado a habilitar profissionais. Mostra as alterações ocorridas devido a nova percepção do papel dos especialistas no processo escolar e as mudanças na legislação pertinente que fizeram com o curso se transformasse em curso de pedagogia. No quinto capítulo a autora realiza uma sinopse das ideias que orientavam o pensamento educacional no período em que o Curso existiu para melhor compreensão de sua estrutura, funcionamento e propostas pedagógicas. No sexto capítulo apresenta os resultados obtidos através da pesquisa. A autora interpreta os dados coletados com base nos objetivos propostos e em consonância com os eixos da pesquisa. Analisa o CAE/IEMG nos seus aspectos administrativos e pedagógicos para conhecer sua dinâmica e esclarecer o processo interno que conferia identidade ao Curso. Analisa também cadernos de registro, o intercambio com o CAE e outras instituições. Mostra o significado do Curso segundo os atores da pesquisa e o que pensam sobre sua transformação em curso de pedagogia. E, o sétimo capítulo traz as considerações finais em que é apresentada a apreensão da pesquisa em relação aos objetivos propostos.

**Conclusão:** A autora conclui admitindo que o Curso foi relevante enquanto instância de formação de recursos humanos para implementação de reformas, projetos e programas de ensino do sistema de educação de Minas Gerais no período em que funcionou. A pesquisa revelou que o Curso teve uma trajetória de sucesso no período histórico em que se acha inserido. Seu bom desempenho poder ser caracterizado pelo nível de formação e destaque profissional de seus egressos, pela participação em eventos e atividades relacionadas à implementação de políticas públicas voltadas para a melhoria do desempenho docente e da aprendizagem dos alunos, pelo envolvimento na discussão dos assuntos relativos à educação em Minas Gerais e até fora desse Estado. Pode-se perceber a existência de um ambiente acadêmico no curso. Tinha uma função técnica representada pela formação de pessoal para assumir



diversos cargos em escolas e no sistema de educação estadual e uma função acadêmica representada pela discussão de questões ligadas ao referencial teórico que sustentava as proposições do Curso e o ensino, de modo geral.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 30 nacionais e 8 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CASASANTA, Lúcia Monteiro (1961); CHAVES, Mirian Waidenfeld (2006); LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom (1963, 1974); MACIEL, Francisca Izabel Pereira (2001); MATOS, Maria do Carmo (2009); MAZZA, Debora (2001); PAIVA, Edil Vasconcelos; PAIXÃO, Lea Pinheiro (2000); SILVEIRA, Noemy M. da (1931).

**Estrangeiros:** LUZURIAGA, Lourenço (1968); SHIPLEY, C. Morton et. al. (1969); THOMPSON, Paul Richard (2002).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A escola pública frente às reformas educacionais: desafios da gestão democrática na rede pública estadual de São Luiz do Maranhão.

**Autor(a):** Waldirene Aparecida Oliveira da Costa

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ilzeni Silva Dias

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Maranhão.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** COSTA, Waldirene Aparecida Oliveira da. *A escola pública frente às reformas educacionais: desafios da gestão democrática na rede pública estadual de São Luiz do Maranhão*. São Luiz: UFMA, 2012, 116 páginas, 6 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Maranhão.

**Palavras-chave:** Educação; Autonomia; Escola Pública; Gestão Democrática.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a analisar a escola pública frente às reformas educacionais, tomando como parâmetro os desafios da gestão democrática na rede pública estadual de São Luis.

**Metodologia:** A autora optou como referencial teórico o materialismo histórico dialético e pela abordagem qualitativa. Faz um estudo de caso, utilizando como técnica de pesquisa a entrevista não estruturada com gestores, supervisores, representantes de pais e professores das escolas estudadas. O campo de estudo compreende três escolas da Rede Pública Estadual, situadas na grande São Luis.

**Conteúdo:** A dissertação está dividida em seis partes. Na primeira parte faz a introdução em que apresenta o objeto de estudo, a justificativa, as questões norteadoras, os objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados. Na segunda parte, intitulada “a administração no contexto capitalismo

contemporâneo” realiza inserções acerca dos determinantes sociais, políticos e econômicos que tem influenciado diretamente na elaboração das políticas públicas que fundamentaram as condições neoliberais impostas nas reformas de estado. Mostra que a descentralização, a autonomia e a participação estão postas como instrumentos das políticas educacionais e representam um papel determinante para nortear a implementação e a prática da gestão democrática. A terceira parte, intitulada “a legislação brasileira para uma gestão democrática da escola pública”, apresenta a trajetória percorrida pela educação e pela gestão democrática na legislação brasileira. Nessa trajetória busca desvelar os aportes teóricos e encaminhamentos legais e, apreender os desafios e as perspectivas que a gestão enfrenta nas decisões pertinentes à organização e funcionamento da escola pública no processo educacional nas instituições de ensino da Rede Estadual do Maranhão. Na quarta parte, intitulada “instrumentos norteadores para uma gestão democrática na escola pública”, analisa os instrumentos que podem vir a contribuir nas questões que permeiam a rotina da gestão democrática, através da aplicação e efetivação de sua autonomia, e do delineamento e cumprimento das ações que direcionam para a resolução dos desafios vivenciados no contexto escolar. Na quinta parte, intitulada “a perspectiva da gestão democrática e as relações de trabalho no interior da escola”, analisa as relações de trabalho dentro da perspectiva democrática, buscando apreender os limites impostos em relação à participação da comunidade escolar, as condições concretas de trabalho, as novas formas de relacionamento das equipes nos processos de tomada de decisão e ao perfil do gestor, como fatores determinantes para a articulação das ações que permitam criar condições favoráveis para o desenvolvimento de uma gestão plural que favoreçam as conquistas de uma perspectiva democrática. Na sexta parte faz as considerações finais, em que apresenta uma síntese da análise das entrevistas e dos resultados alcançados com a pesquisa.

**Conclusão:** A autora conclui que inexistiu avanço na construção da gestão numa perspectiva democrática no espaço das escolas públicas da rede estadual em São Luis e que essa só poderá ser efetivada na medida em que a SEDUC organizar sua forma de gestão, definindo o modelo que pretende adotar para suas escolas, considerando que o atual modelo não possibilita autonomia por encontrarem-se subordinados às diretrizes centralizadoras e burocráticas. Comprovou que a função exercida pelos diretores é um constante desafio, pois a ele é direcionado colocar em prática a democracia exigida pelos documentos oficiais sem, no entanto, dar condições objetivas para as transformações preconizadas em tais documentos, uma vez que se encontra subordinado às práticas impostas pela Secretaria de Educação.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 54 nacionais e 16 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ANDREOTTY, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (2010); CHIAVENATO, Idalberto (2004); COUTINHO, Carlos Nelson (2002); FÉLIX, Maria de Fátima Costa (1989); FRIGOTTO, Gaudêncio (2011); GOERGEN, Pedro (2005); HORA, Dinair Leal da (2010); LUCK, Heloísa (2000; 2010); PARO, Vitor Henrique (2000; 2002); VEIGA, Ilma Passos A. (2002).

**Estrangeiros:** BRAVERMAN, H. (1987).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB: um estudo em duas escolas municipais de Salvador.

**Autor(a):** Eudes Oliveira Cunha

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Couto Cunha

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal da Bahia.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** CUNHA, Eudes Oliveira. *A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB: um estudo em duas escolas municipais de Salvador*. Salvador: UFBA, 2012, 162 páginas, 10 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal da Bahia.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Cultura da Escola; Indicadores de Qualidade da Educação.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que o autor se propõe a investigar em que sentido os indicadores de desempenho educacional das escolas são influenciados pelas especificidades das práticas de gestão reveladas pelas manifestações da cultura da escola. Pretende responder ao seguinte questionamento: como a gestão escolar se manifesta nos elementos da cultura da escola e sua possível relação com o desempenho expresso pelo IDEB em duas instituições de ensino de Salvador?

**Metodologia:** Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, e uma contribuição de dados quantitativos. Faz um estudo comparativo de duas realidades escolares. Foi consultada a documentação existente no sistema de ensino do município para verificar as principais normas, quanto aos procedimentos de gestão das unidades escolares, são eles: a Lei Orgânica do Município de Salvador (1990), a Lei Complementar n. 036/2004, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores do Magistério; a Lei Municipal n. 6.630 e o Decreto Municipal n. 15.547, ambos de 2005, que dispõem sobre os Conselhos Escolares. Foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: entrevistas com diretores e vice-diretores; observação sistemática do cotidiano escolar,

reunião de Conselho e planejamento pedagógico; entrevista com coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e pais dos alunos que se constituíam membros do Conselho Escolar.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em sete capítulos. No primeiro capítulo o autor faz a introdução apresentando o problema de pesquisa, os questionamentos levantados, os objetivos propostos, a pertinência e a relevância da pesquisa. No segundo capítulo aborda, historicamente, as concepções de gestão ao discutir os conceitos relacionados a esse campo. Faz uma descrição das concepções de gestão educacional na atual política pública e apresenta as determinações da legislação para a gestão no sistema municipal de Salvador. No terceiro capítulo aborda o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, descrevendo sua origem e composição, além de trazer uma análise sobre os limites e possibilidades deste indicador de qualidade. No quarto capítulo discute os conceitos de cultura da escola e a utilização desse conceito no estudo da gestão da escola. Abordam-se os conceitos de Licínio Lima para a análise das organizações escolares. No quinto capítulo descreve o percurso metodológico, as categorias de análise e os procedimentos de coleta de dados. Apresenta também reflexões sobre a presença do pesquisador no campo empírico, sua relação com os sujeitos da pesquisa e as limitações da escolha metodológica. No sexto capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa. Primeiramente caracteriza as escolas pesquisadas. Em seguida descreve e analisa os dados nas dimensões administrativo-burocrática, pedagógica e política. Aborda também outras manifestações da cultura que se mostraram relevantes no percurso da investigação. No sétimo capítulo apresenta uma síntese refletida sobre os resultados da pesquisa, buscando a relação entre gestão e desempenho escolar e faz as considerações finais.

**Conclusão:** Nas conclusões o autor verifica que na **Escola A** tinha um Conselho Escolar em atuação, administrava recursos financeiros e havia indícios de participação dos pais nas reuniões, no colegiado e outras atividades da Escola. Além disso, verificou-se na dimensão burocrático-administrativa da gestão, valores em comum, que defendiam a hierarquia das funções e maior controle dos resultados pela direção, sem, contudo desconsiderar a importância dos processos de participação nas decisões. Com relação à liderança pedagógica, foi evidenciado o acompanhamento e apoio aos professores pela coordenação e, sobretudo, um clima de cooperação entre os docentes, os quais focavam suas ações na busca pela aprendizagem dos alunos. No âmbito político, a interação entre os professores e a participação desses profissionais ganharam evidência, entretanto, considera-se que o envolvimento desses profissionais nos processos decisórios não estava somente relacionado à institucionalização da participação por meio de instrumentos normativo-legais, como o Conselho Escolar. A cooperação entre os membros foi constatada como um valor coletivo

emergido da própria cultura da escola, herdados dos seus membros mais antigos. Entende-se, desse modo, que tais características influenciaram positivamente os resultados do IDEB, em 2009, que se expressou média acima de 5,0.

Na **Escola B** não tinha Conselho Escolar em atuação e não recebia recursos financeiros, devido a problemas de ordem burocrática no período anterior a sua municipalização. Havia pouca participação dos pais, em menor proporção se comparada a Escola A. Com relação ao âmbito burocrático-administrativo, foram identificadas muitas dificuldades relacionadas ao controle dos resultados pela chefia. Apresentaram-se relações amistosas e emotivas entre direção e demais profissionais, o que acarretava em surgimento de conflitos e situações de falta de comprometimento dos atores com relação à execução de suas tarefas. A liderança pedagógica enfrentava dificuldades na condução do planejamento e sua execução, o que indicava uma falta de apoio as atividades-fim, pela gestão. Além disso, não foi verificada uma predominância nas concepções de gestão que valorizassem os processos de decisão coletiva, além de serem reveladas dificuldades na interação entre os docentes. Desse modo, entende-se que tais características emergidas das formas de empreender a gestão influenciaram, negativamente, os resultados do IDEB, em 2009, que expressou valor abaixo de 3,0.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 35 nacionais e 10 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. (2006); DIAS, José Augusto (1999); FERREIRA, Rosilda Arruda (2010); LIBÂNEO, José Carlos (2008); PARO, Vitor Henrique (2007); SANDER, Benno (2002; 2007); SOUZA, Ângelo Ricardo (2007).

**Estrangeiros:** BRUNET, Luc (1995); ELIAS, Norbert (1994a; 1994b); GLATTER, Ron (1995); HILOUSKSÁ, Lenka et. al. (2007); LIMA, Licínio (2002; 2011); NÓVOA, Antônio (1995); POL, Milan.

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** O Programa Mais Educação na perspectiva da gestão escolar: a dinâmica da tomada de decisão e a gestão participativa.

**Autor(a):** Cristiane Gomes Ferreira

**Orientador(a):** Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade do Estado da Bahia.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** FERREIRA, Cristiane Gomes. *O Programa Mais Educação na perspectiva da gestão escolar: a dinâmica da tomada de decisão e a gestão participativa*. Salvador: UNEB, 2012, 114 páginas, 23 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade do Estado da Bahia.

**Palavras-chave:** Educação Integral; Programa Mais Educação; Gestão Participativa; Tomada de Decisão; Gestão Escolar.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a analisar a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão na gestão escolar, a partir da implantação do Programa Mais Educação nas escolas da rede municipal de Salvador (BA).

**Metodologia:** A abordagem utilizada foi à qualitativa. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram à observação participante, a entrevista e o questionário. A pesquisa foi realizada na Escola Raymundo Lemos de Santana, da rede Municipal de Salvador/BA e os sujeitos da pesquisa foram professores, monitores e funcionários, além do gestor e coordenador do programa.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo a autora apresentou o contexto geral das reformas ocorridas na educação brasileira após a década de 1990 e suas consequências para a gestão escolar. Analisou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), suas ações e programas que visam melhorar a educação no Brasil. No segundo capítulo abordou os aspectos legais, funcionamento e princípios do Programa Mais Educação nas escolas de Educação Básica, além de relatar sua implantação na



rede municipal de educação de Salvador (BA). No terceiro capítulo apresentou sua construção teórica sobre as categorias tomada de decisão e gestão participativa, em que buscou a interlocução com os autores: Maximiano (2007); Lima (2008); Moritz (2006); Yu (2011); Carneiro e Novaes (2011); Paro (1995, 2007); Souza (2009); e Lück (2006). No quarto capítulo tratou dos aspectos metodológicos. No quinto capítulo apresentou as análises e interpretações do material coletado a partir do referencial teórico apresentado. E, nas conclusões apresenta opiniões sobre como acontece a gestão participativa para tomada de decisão com a operacionalização do Programa Mais Educação, bem como as mudanças provocadas por ele na gestão escolar.

**Conclusão:** A autora conclui que o modelo de gestão gerencial presente nas escolas dificulta a efetiva participação no processo de tomada de decisão, uma vez que a implantação do Programa Mais Educação está relacionada a transferência de recursos federais à escola. Aos diretores é exigido decisões racionais na busca da melhoria da qualidade do ensino.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 57 nacionais e 18 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** LUCK, Heloísa (2006); MOLL, Jaqueline (2012); PACHECO, Suzana Moreira (2012); TITTON, Maria Beatriz Pauperio.

**Estrangeiros:** BORDENAVE, Juan. E. Díaz (1994).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Gestão escolar, trabalho associado e participação no âmbito da cooperativa educacional de Marília.

**Autor(a):** Elizângela Siqueira de Oliveira

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Neusa Maria Dal Ri

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** OLIVEIRA, Elizângela Siqueira de. *Gestão escolar, trabalho associado e participação no âmbito da cooperativa educacional de Marília*. Marília: UNESP, 2012, 135 páginas, 9 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Palavras-chave:** Cooperativa Educacional; Gestão Escolar; Trabalho Associado; Gestão Democrática; Participação dos Segmentos.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propôs a investigar a gestão da Cooperativa Educacional de Marília. Buscou verificar como se dá a gestão na cooperativa e se há presença de trabalho associado, com a participação dos segmentos escolares: pais, professores, alunos, funcionários, direção, coordenação pedagógica e orientador educacional.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa documental se deu com a legislação nacional e estadual sobre o cooperativismo e com os documentos internos como o Estatuto Social (2007), o Projeto Político Pedagógico (2005) e o Regimento Escolar produzidos na Cooperativa Educacional. O levantamento de dados empíricos foi realizado no segundo semestre de 2011 por meio de entrevistas semiestruturadas que compõem o Conselho Pedagógico e o Grêmio Estudantil.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em cinco itens. No primeiro item a autora realiza a introdução do trabalho. No segundo item discute sobre os assuntos: a Revolução Industrial; a formação da classe operária; a origem,

caracterização e consolidação do cooperativismo moderno; as organizações do cooperativismo brasileiro; o desenvolvimento da legislação nacional e estadual sobre o cooperativismo; a economia solidária no Brasil; as iniciativas do trabalho associado; e a organização cooperativa voltada para o ramo educacional. No terceiro item apresenta aspectos relativos à observação que realizou na estrutura e no funcionamento da Cooperativa Educacional de Marília. Analisou o Estatuto Social de 2007, o Projeto Político Pedagógico de 2005 e o Regimento Escolar de 2007 da Cooperativa. Realizou a exposição de parte dos resultados obtidos com as entrevistas semiestruturadas com oito integrantes do Grêmio Estudantil e os membros do Conselho Pedagógico da Cooperativa. Verificou a percepção dos entrevistados acerca da gestão vivenciada na Cooperativa e o nível de participação dos alunos no Grêmio Estudantil e dos segmentos escolares (pais, direção, coordenação, professores, funcionários e alunos) no Conselho Pedagógico. No quarto item expos a concepção, a partir da percepção dos entrevistados, as seguintes análises: concepção de Cooperativa Educacional; relação de trabalho dos cooperados, funcionários e professores da Cooperativa; a participação dos cooperados na gestão da Cooperativa; e os desdobramentos da crise da Cooperativa Educacional de Marília. No quinto item realiza suas conclusões sobre os resultados alcançados.

**Conclusão:** A autora concluiu que a gestão democrática não pode ser evidenciada na Cooperativa Educacional de Marília. Segundo a autora grande parte dos cooperados da Cooperativa não realizava trabalho associado na organização e não dependia dela para extraírem o seu sustento econômico. Além disso, detectou que a atitude de empregar força de trabalho assalariada, dentre eles, alguns cooperados, como a diretora, a coordenadora pedagógica e uma professora entrevistada distanciava a Cooperativa da democracia na gestão.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 46 nacionais e 10 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** DAL RI, N. M.; VIEITEZ, C. G. (1999; 2000; 2008); DAL RI, N. M. (2004; 2006; 2007); ENGELS, F. (1981; 2008); PARO, V. H. (1995; 1999; 2004; 2005); PINHO, D. B. (1982); RECH, D. (2000); SINGER, P. (19--; 2002; 2009); VIEITEZ, C. G. (1997; 2001; 2009a; 2009b).

**Estrangeiros:** HENDERSON, W. O. (1969); HOBBSAWM, E. (2007); MARX, K. (1975); WOOD, E. M. (2003).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A atuação de uma gestora como uma das possibilitadoras da construção de uma escola pública com uma perspectiva democrática-emancipadora na Rede Estadual de São Paulo.

**Autor(a):** Maria Aparecida Dias de Oliveira

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mere Abramowicz

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** OLIVEIRA, Maria Aparecidas Dias de. *A atuação de uma gestora como uma das possibilitadoras da construção de uma escola pública com uma perspectiva democrática-emancipadora na Rede Estadual de São Paulo*. São Paulo: PUC SP, 2012, 113 páginas, 12 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC São Paulo.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Democrática-emancipadora; Currículo; Autonomia.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado que busca retomar a trilha de uma gestora da rede estadual de São Paulo e avaliar o desempenho da gestão da escola no que diz respeito aos aspectos democráticos que devem permear a gestão, focando em duas dimensões: a pedagógica e a participativa. Trata-se da trajetória na educação como gestora da própria autora da pesquisa, no período de 2002-2011.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, em que a autora se utiliza da narrativa por meio da autobiografia e memórias.

**Conteúdo:** A dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo a autora apresenta metodologia do trabalho e o caminho metodológico percorrido. Em seguida apresenta as considerações sobre autobiografia, relatos e narrativas relacionadas aos diferentes espaços e registros. No segundo capítulo apresenta relatos não lineares centrados em práticas educativas e pedagógicas pessoais. Estes relatos retratam as percepções da formação da educadora, seu

jeito de ser educadora. Apresenta também narrativas em ordem cronológica que revelam sua atuação na educação. As experiências de prática educativa e práticas pedagógicas são apresentadas numa perspectiva de análise crítica que considera os pressupostos de uma gestão escolar democrática-emancipadora. No terceiro capítulo a autora discute a fundamentação teórica com foco em currículo, numa abordagem contemporânea e na perspectiva democrática emancipadora. São abordados os movimentos curriculares no contexto brasileiro e a fundamentação teórica de um currículo integrado. No quarto capítulo a autora apresenta outra narrativa contando fazer uma retrospectiva de sua chegada à escola, o encontro da gestora com a escola, as primeiras percepções, as descobertas, as primeiras ações, as relações com a comunidade escolar e as primeiras impressões. No quinto capítulo mostra os resultados da trilha percorrida: o projeto pedagógico. E, no sexto capítulo faz as considerações finais.

**Conclusão:** A autora considera importante o investimento em sua formação pessoal, pois lhe abriu novos horizontes, que ampliaram seus conhecimentos voltados à gestão da participação nas diferentes instâncias no interior da escola. Destaca também a importância da formação docente a partir de interesses comuns. Conclui que, sua atuação, como gestora, vem possibilitando uma gestão com uma faceta democrática-emancipadora, por meio das práticas que envolvem o fazer pedagógico, as ações voltadas para a participação nos rumos da escola e, em especial, o projeto político pedagógico entendido como construção da autonomia da escola, representando a intenção de uma real transformação na escola.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 36 nacionais e 12 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ARROYO, Miguel G. (2011); FREIRE, Paulo (1996); SANTOMÉ, Jurjo Torres (1998).

**Estrangeiros:** APPLE, Michael W. (2011); APPLE, Michael W.; BEANE, James (2001); CLANDININ, D. Jean (2000); CONNELLY, F. Michael; HERNÁNDEZ, Fernando (1998); SACRISTÁN, J. Gimeno (2000).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Autonomia e Criatividade em escolas democráticas: outras palavras, outros olhares.

**Autor(a):** Marina Rodrigues de Oliveira

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Fresquet

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** OLIVEIRA, Marina Rodrigues. *Autonomia e criatividade em escolas democráticas: outras palavras, outros olhares*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2012, 135 páginas, 55 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

**Palavras-chave:** Autonomia; Criatividade; Escolas Democráticas; Currículo; Educação Básica.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora se dedica a investigar como o maior grau de autonomia articula-se com a construção de um clima criativo, em um contexto escolar que procura substituir a autoridade pela autodisciplina. Verifica a hipótese de que o contexto escolar de escolas democráticas estimula o desenvolvimento de um clima criativo, tanto dentro como fora da sala de aula.

**Metodologia:** A autora teve acesso ao Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil e às Diretrizes Curriculares específicas para a educação infantil municipal. Ambos os documentos abordam a questão da criatividade infantil. O instrumento serviu para apresentar indicativos e provocar reflexões. A análise do instrumento de frases incompletas não se trata de um teste quantitativo, mas consiste em atender a resposta não prevista. Alguns casos foram sucintos, outros mais loquazes. O instrumento permite coletar respostas diversas, em categorias, para favorecer a livre expressão, a capacidade de se expressar.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três capítulos, além da introdução e das considerações. Tece o texto apurando o olhar sobre as reflexões iniciais do conceito de criatividade. A concepção de criatividade aborda uma visão de professores e alunos, faz a construção de um clima criativo em contexto escolar. Segue delimitando o conceito de escolas democráticas. Os diálogos com o multiculturalismo revolucionário e o caminho da democracia participativa ao definir os conceitos, questiona: mas afinal, o que é autonomia? Além disso, a escola pode ser vista como ponte, já a escola pública e democrática pode desencadear novos pensamentos para a sociedade. Os projetos político-pedagógicos são analisados. Tudo isso no primeiro capítulo. Já o segundo, nominado de “Do caminho para outras leituras” abrange a análise para a descrição do instrumento frases incompletas, das entrevistas Período de observação. No terceiro capítulo: “Derrubando muros, construindo mosaicos”, são observados os projetos político-pedagógicos frente às frases incompletas, as entrevistas e a síntese das análises.

**Conclusão:** A autora concluiu que as reflexões desenvolvidas foram fruto de um processo de amadurecimento intelectual e emocional. O contexto escolar das democráticas suscitou reflexões elucidativas. Ela julga que a implantação de uma proposta de educação democrática tem uma atitude de resistência na realidade educacional brasileira. Qualquer busca por mudança encontra inúmeros entraves. Muitos desafios são diários. As escolas analisadas apresentam projetos e realidades diferentes. Na prática, a autonomia discente tem uma construção diária e contínua, ligada às responsabilidades. As regras são muito presentes nas escolas democráticas, mas não são impostas arbitrariamente. Em cada escola, a autonomia discente se concretiza de diferentes maneiras. Na Politeia, os alunos têm poder de escolha sobre o estudo, sua presença ou não nas aulas. Isso implica no autoconhecimento e na consciência de seus limites. O desenvolvimento do olhar sobre o mundo vem pelo professor e pelos colegas.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 52 nacionais e 10 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ALENCAR, Eunice M.L. Soriano (1995; 1996b); ALENCAR, E.M.L.S. e FLEITH, D.S. (2003); ALVES, Rubem (2001); ANDRÉ, M.E.D. (1995); APPLE, Michael e BEANE, James (2001); AQUINO, J. G.; SAYÃO, R. (2004); ARAÚJO, Ulisses F. (2002<sup>a</sup>, 2002b; 2003); BRUNET, L. (1995); FLEITH, D. S. & ALENCAR, E. M. L. S. (2005); FREIRE, Paulo (1996); MARTÍNEZ, A. M. (1995; 2002a); MOGILKA, Maurício (1999; 2003); OLIVEIRA, Inês Barbosa (2005); PACHECO, José (2004); SINGER, Helena (2010); SOUZA, F.D. (2009); YIN, R.K. (2010); WECHSLER, S. M.; NAKANO, T. C. (2011).

**Estrangeiros:** AMABILE, T. ([s/d]); FELDMAN, D. H., CSIKSZENTMIHALYI, M. & GARDNER, H. (1994).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** O Programa Gestão Nota 10 do IAS: aproximações com a gestão da qualidade total (GQT) e o movimento das escolas eficazes.

**Autor(a):** Denise Pinheiro

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Theresa Maria de Freitas Adrião

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** PINHEIRO, Denise. *O Programa Gestão Nota 10 do IAS: aproximações com a gestão da qualidade total (GQT) e o movimento das escolas eficazes*. Rio Claro: UNESP, 2012, 100 páginas, 2 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Palavras-chave:** Instituto Ayrton Senna; Gestão da Qualidade Total; Movimento das Escolas Eficazes; Gestão Escolar.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado cujo objetivo da autora é analisar e caracterizar a concepção de gestão escolar presente no Programa Gestão Nota 10 desenvolvido pelo Instituto Ayrton Senna (IAS) e implantado junto à rede de escolas públicas de vários estados e municípios brasileiros, relacionando-a ao Movimento das Escolas Eficazes e ao proposto pela Gestão da Qualidade Total (GQT).

**Metodologia:** Pesquisa documental e entrevista semiestruturada. Foram analisados: documentos institucionais do Instituto Ayrton Senna, como o Manual Gerenciando a Escola Eficaz – Conceitos e Instrumentos, 2000 e a Sistemática de acompanhamento Gestão Nota 10, 2006; publicações para divulgação das ações do Instituto, como a Revista Educação em Cena, editada pelo IAS, (edições de julho e novembro de 2007 e abril e outubro de 2008); artigos sobre os programas do IAS produzidos no âmbito da pesquisa ao qual o projeto se vincula. Realizou análise bibliográfica pertinente aos temas relacionados à pesquisa, sistematizados nas seguintes categorias de busca: o Instituto Ayrton Senna, Escolas Eficazes e Gestão da Qualidade Total, Autonomia pedagógica, Clima



Escolar, dentre outros. Determinou-se como período de estudo o ano de 2005 (ano de implantação do programa Gestão Nota 10) a 2011. No banco de teses da Capes encontrou 25 trabalhos entre teses e dissertações, sendo três teses e 22 dissertações, que tiveram como temática o IAS.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três capítulos, introdução e considerações finais. Em todo o trabalho a autora analisou o papel do gestor escolar no desenvolvimento do Programa Gestão Nota 10 desenvolvido pelo Instituto Ayrton Senna. No primeiro capítulo apresenta o Instituto Ayrton Senna e o Programa Gestão Nota 10, por meio de pesquisa documental realizada *online* no *site* do IAS e publicações realizadas pelo IAS e outros pesquisadores. No segundo capítulo contextualizou e apontou as principais características das duas abordagens trabalhadas na pesquisa: Gestão da Qualidade Total e Movimento das Escolas Eficazes. No terceiro capítulo comparou as similaridades entre as abordagens e programa, destacando as principais analogias: liderança, padronização, participação da família, foco no aluno, entre outras.

**Conclusão:** A autora concluiu que a função do gestor escolar no desenvolvimento do Programa Gestão Nota 10 está pautada na gestão burocrática, na qual sua função está voltada para o controle e para a fiscalização. Nesse paradigma a autora identifica que a escola possui características da burocracia Weberiana centrada nas tecnologias de informação e comunicação, conforme aponta Lima (2012). Inferiu também que o modelo proposto pelo IAS, enfatizando a hierarquização, não favorece que o aluno seja autor do seu processo de escolarização.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 60 nacionais e 21 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ADRIÃO, T. et al (2011a; 2011b); ALVES, T.; PASSADOR, C. S. (2011); EIRAS, LONGO, R. M. J. (1996); LÜCK, H. (2000; 2010); PARO, V. H. (2001); RAMOS, C. (1992); SANDER, B. (2007).

**Estrangeiros:** SALLIS, E. (2005).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Diretor de escola: novos desafios, novas funções?

**Autor(a):** Helena Cardoso Ribeiro

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Beatriz de Basto Teixeira

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** RIBEIRO, Helena Cardoso. *Diretor de escola: novos desafios, novas funções?*. Juiz de Fora: UFJF, 2012, 124 páginas, 31 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Diretor de Escola; Rotina do Gestor Escolar.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a analisar a rotina do(a) diretor(a) de escola, tendo como referência as exigências do cargo, após as mudanças nos sistemas educacionais ocorridas na década de 1990, que colocam a escola como centro da gestão das políticas educacionais. A autora também pretende atribuir significado ao modo como o próprio diretor se vê diante da atribuição de realizar uma educação de qualidade.

**Metodologia:** É uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A autora realizou pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa de campo foi orientada pelos princípios da pesquisa descritiva. O estudo foi realizado por meio de observação indireta e direta através de três técnicas principais: análise documental, observação participante e entrevistas. Para acesso a esses dados os mecanismos principais foram o sítio do MEC e o Sistema JFLegis. Os documentos da escola analisados foram: o Projeto Político Pedagógico e os registros das escolas que trazem informações como número de alunos, de professores e de funcionários.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três capítulos, introdução e conclusão. No capítulo um realiza a revisão bibliográfica. A autora aborda as

políticas educacionais na década de 1990 mostrando as transformações que ocorreram no cenário e que colocaram em destaque a figura do gestor escolar. Trabalha o perfil do gestor escolar, os elementos presentes no seu dia a dia, as práticas de gestão em uma escola eficaz e a necessidade de preparação do gestor para fazer frente às tarefas que lhe são exigidas. Analisa também a legislação vigente em âmbito nacional. No capítulo dois apresenta as características do município de Juiz de Fora e sua organização educacional. O autor busca aproximar o cenário educacional nacional nas últimas décadas ao que ocorreu em Juiz de Fora e expõe a forma de provimento ao cargo de gestor escolar, bem como as funções desses profissionais de acordo com a legislação local. No capítulo três apresenta os resultados da pesquisa de campo. Primeiramente a autora destaca a inserção no campo e suas dificuldades e contratemplos enfrentados no campo. Em seguida analisa as escolas. Fala das características de cada escola, o perfil de suas diretoras e da gestão. E, nas considerações baseada na análise conjunta de todos os dados e aporte teórico.

**Conclusão:** A autora coloca o diretor como uma figura central na escola e destaca que a concepção de educação e de gestão que ele traz consigo foi construída a partir da sua formação e vivência profissional. O provimento ao cargo de diretor é adquirido por meio da eleição, o que exige do diretor a apresentação de um Plano de Ação, no qual compartilha das concepções do diretor com os demais membros da escola. As relações interpessoais exigem grande esforço dos diretores, porém elas são essenciais para o desenvolvimento das ações da direção. A tensão se encontra desde o jogo de cintura de um diretor para manter um clima harmonioso até nas dificuldades encontradas para se dispensar um professor.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 58 nacionais e 2 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CASTRO, M. L. S. (2000); CRESPO, A. M. B. (2002); MACHADO, M. A. de M. (2000); PEREGRINO, M. (2010); POLON, T. L. P. (2009); SARMENTO, D. C. (2004); SCHEERENS, J. (2005); SOUZA, A. R. (2006a); XAVIER, A. C. da R. (1996).

**Estrangeiros:**

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A gestão escolar nos cursos de pedagogia da cidade de São Paulo: um estudo em três instituições privadas

**Autor(a):** Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha Rodrigues

**Orientador(a):** Prof. Dr. Carlos Antônio Giovinazzo Júnior

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** RODRIGUES, Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha. *A gestão escolar nos cursos de pedagogia da cidade de São Paulo: um estudo em três instituições privadas*. São Paulo: PUC SP, 2012, 81 páginas, 19 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC São Paulo.

**Palavras-chave:** Pedagogia; Teoria crítica da sociedade; Formação do gestor escolar.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora realizou um exame dos programas das disciplinas, destinadas à formação do pedagogo para o exercício da atividade de gestão escolar nos cursos de graduação em pedagogia. Com a pesquisa a autora buscou responder o seguinte problema: quais conteúdos são privilegiados e o que é trabalhado nas disciplinas diretamente ligadas à formação do gestor escolar nos cursos de pedagogia?

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa que se utiliza do estudo documental. Para a realização da pesquisa a autora selecionou três cursos de Pedagogia do Estado de São Paulo, através do Portal do MEC, que ofereciam o curso na modalidade presencial. A escolha foi realizada a partir de sorteio, que a princípio se constituiu em cinco instituições, pois buscava contemplar cada uma das regiões. Mas, devido a dificuldade de acesso às informações necessárias a pesquisa prosseguiu com apenas três das instituições selecionadas. Para a análise documental a autora utilizou os seguintes documentos: Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia e o Programa das disciplinas, bem como criou uma ficha de caracterização da Faculdade/Universidade que foi preenchida pela própria pesquisadora.

**Conteúdo:** A pesquisa baseia-se na investigação sobre a formação profissional do gestor. A autora buscou verificar o quanto a formação do pedagogo colabora para elevar o nível de esclarecimento do futuro gestor, estimular as possibilidades de resistência contra a adesão cega às pressões sociais e oferecer uma educação política conscientizadora das relações de poder, presentes na atualidade. Para tanto se apoiou no seguinte objetivo geral: identificar e analisar nos cursos de pedagogia quais conteúdos são privilegiados e o enfoque dado às disciplinas direcionadas à formação do profissional da educação que estaria habilitado para o exercício da gestão escolar. O estudo está estruturado em: apresentação, introdução, dois capítulos e considerações finais. Na apresentação a autora caracteriza a pesquisa buscando justificar o problema de pesquisa proposto. Na introdução ela apresenta os motivos que a levou a propor tal pesquisa, salientando os objetivos, as hipóteses, a metodologia e a descrição dos passos seguidos para a pesquisa empírica. No primeiro capítulo a autora destaca o surgimento do gestor escolar e da formação nos cursos de pedagogia para o exercício da gestão escolar, bem como os conceitos de formação e cultura baseado nas ideias de Adorno (1966). Trabalha também com o gestor e a gestão no contexto político e histórico e levanta uma discussão acerca da administração empresarial escolar, da terminologia direção versus gestão e dos modelos de gestão. E, no segundo capítulo, destaca a pesquisa empírica com os dados obtidos junto às instituições de ensino superior e as análises acerca da formação proposta ao gestor escolar. Os dados foram divididos em tabelas e quadros para análise da formação teórica e específica do pedagogo para o exercício da gestão escolar. Nas considerações a autora retoma o problema de pesquisa, os objetivos e as hipóteses e realiza uma síntese dos resultados obtidos.

**Conclusão:** A autora identificou que as disciplinas de Formação Teórica não são oferecidas ao mesmo tempo em que as de Formação Específica para o exercício da gestão. O currículo em duas das três instituições pesquisadas é fixo e determinado pela Instituição. Outro fator que considera preocupante é a extensão dos conteúdos e a carga horária restrita das disciplinas, pois considera que não proporcionam o aprofundamento necessário. A autora constatou forte preocupação com uma formação técnica e instrumental a fim de atender às exigências do mercado de trabalho. Em alguns casos, expressam uma possível preparação para a aprovação em concurso público.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 13 nacionais e 4 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ARAÚJO, Suêldes de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo (2011); FREITAS, Katia Siqueira de (2000); PARO, Vitor Henrique (2009); SOUZA, Ângelo Ricardo de (2006).

**Estrangeiros:** ADORNO, T. W. (1966, 1995, 1995b); BARROSO, João (1995); MARCUSE, H. (1999).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A Gestão da Educação Infantil em municípios da grande São Paulo.

**Autor(a):** Mirtes Silva Santos

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Machado Malta Campos

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** SANTOS, Mirtes Silva. *A gestão da Educação Infantil em municípios da grande São Paulo*. São Paulo: PUC São Paulo, 2012, 105 f., 14 p. de apêndices, 133 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC São Paulo.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática da Educação; Educação Infantil; Grande São Paulo.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado que busca investigar as condições que poderiam favorecer a gestão democrática da Educação Infantil em municípios da grande São Paulo, na região em que a autora atua como professora da Educação Infantil. No estudo a autora busca responder ao seguinte questionamento: os pressupostos da gestão democrática da educação pública estão presentes na gestão das unidades de Educação Infantil?

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. A autora parte de uma análise sobre o significado da gestão democrática e se propõe a investigar as bases legais que pautam a gestão das unidades de Educação Infantil em municípios da região Metropolitana de São Paulo, o que inclui: decretos ou portarias sobre provimento e funções de cargos de direção das unidades; existência ou não de conselhos ou associações de pais e mestres; normas ou regimentos que orientam as práticas de gestão nas unidades; e existências de programas de formação de gestores. O objeto de estudo da pesquisa abrange cinco redes municipais de Educação Infantil, localizadas na região oeste da Grande São Paulo, a saber: Cajamar, Carapicuíba, Itapevi, Jandira e Osasco. A coleta de dados nas prefeituras selecionadas abrangeu os seguintes documentos:

Plano Municipal de Educação (PME); Estatuto, Plano de Carreira e Regimento Interno das Redes. A pesquisa também incluiu entrevistas semiestruturadas realizadas com técnicos das Secretarias de educação dos referidos municípios.

**Conteúdo:** A autora parte de uma análise sobre o significado da gestão democrática da educação pública, segundo os documentos legais e os documentos norteadores da Educação Infantil e se propõe a investigar as bases legais que pautam a gestão das unidades de Educação Infantil em municípios da região Metropolitana de São Paulo, o que inclui: decretos ou portarias sobre provimento e funções de cargos de direção das unidades; existência ou não de conselhos ou associações de pais e mestres; normas ou regimentos que orientam as práticas de gestão nas unidades; e existências de programas de formação de gestores. A dissertação está estruturada em quatro capítulos, além da introdução e das considerações finais. O primeiro aborda os pressupostos e os fundamentos da Gestão Democrática da Educação e seus desdobramentos, como a participação, a descentralização e a autonomia. O segundo capítulo focaliza a gestão da Educação Infantil, abordando as principais legislações para o segmento: A Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9.394/1996 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990. E os documentos: Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (BRASIL, 2008), Parâmetros nacionais de qualidade para a Educação Infantil (BRASIL, 2006a) e Indicadores da qualidade na Educação Infantil (BRASIL, 2009a). No terceiro capítulo a autora apresenta uma caracterização das redes municipais de Educação Infantil pesquisadas, abarcando a dimensão e a organização de cada sistema de ensino. E, no quarto capítulo, realiza uma análise comparativa baseada em aspectos selecionados como relevantes para a implementação de uma gestão democrática na Educação Infantil. Foram analisados os documentos legais e documentos orientadores adotados pelos sistemas de ensino abarcando as formas de provimentos e atribuições de diretores, horário de planejamento, atribuições e provimentos dos coordenadores pedagógicos e as maneiras de participação.

**Conclusão:** A autora constata que, embora os documentos oficiais analisados considerem especificidades nos atendimento em creches e pré-escolas, as legislações municipais não contemplam tais especificidades para a gestão na Educação Infantil e que a participação efetiva das comunidades escolar e local ainda estabelece-se de maneira efêmera. Assim, os princípios da gestão democrática da educação pública ainda encontram obstáculos para a sua efetivação, uma vez que nos municípios pesquisados a escolha dos diretores não se contempla a eleição direta, mas indicações políticas ou concurso e provas de títulos e méritos. Além disso, a participação se constitui na aprovação das normas pré-estabelecidas.



**Referências bibliográficas ou fontes:** 32 nacionais e 2 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** BORDIGNON, Genuíno (2005); BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes (2000); CISESKI, Angela Antunes; DEMO, Pedro (1988); DOURADO, Luiz Fernandes (2000, 2005); LIBÂNIO, José Carlos (2008); LÜCK, Heloísa (2008); ROMÃO, José Eustaquio (1997).

**Estrangeiros:** LIMA, Licínio (2011).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Encruzilhadas da organização educacional: conceito de administração, de gestão e de gerencialismo na RBPAE.

**Autor(a):** Ana Lúcia Calbaiser da Silva

**Orientador(a):** Prof. Dr. José Carlos Rothen

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** SILVA, Ana Lúcia Calbaiser da. *Encruzilhadas da organização educacional: conceito de administração, de gestão e de gerencialismo*. São Carlos: UFSCar, 2012, 140 páginas, 44 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Palavras-chave:** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação; Associação Nacional de Política e Administração da Educação; Administração da Educação; Gestão Democrática; Gerencialismo.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a explicitar e categorizar os conceitos de administração da educação, de gestão democrática e de gerencialismo presentes nos artigos da *RBPAE*, no período de 1995-2004.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa com análise documental. A investigação foi pautada na *Epistemologia Política* de José Carlos Rothen (ROTHEN, 2004). Esta metodologia propõe que a análise de revistas seja dividida em dois momentos: a de sua estrutura gráfica e a de seus artigos. Foram analisados os artigos publicados na *RBPAE* no período de 1995 a 2004.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos e conclusão. No primeiro capítulo a autora realiza um panorama sobre o contexto em que a disciplina administração escolar foi desenvolvida no Brasil, enfatizando o período da Reforma Administrativa do Estado realizada na década de 1930 e a Reforma Gerencial de 1995. No segundo capítulo apresentou a fundação e o desenvolvimento da *Associação Nacional de Política e Administração da*

*Educação (ANPAE)*, observando o contexto na qual foi instituída, o qual se caracteriza pela busca pelos docentes da cadeira de *Administração Escolar e Educação Comparada* por melhores condições profissionais, prestígio acadêmico e divulgação das pesquisas na área. Em seguida, trata sobre a *RBPAE* apontando aspectos significativos que envolveram seu histórico. No terceiro capítulo aponta dados da revista *RBPAE* com base em pressupostos bibliométricos. Apresenta os procedimentos de análise utilizando os dados presentes na planilha que criou para a catalogação, contendo informações sobre os editores, os autores e a categorização dos temas dos artigos com base nos títulos. Expõe os dados referentes aos 25 anos de publicação da revista (1993-2004) e delimita o recorte temporal da pesquisa (1995-2004). No quarto capítulo analisa os artigos selecionados, com base nas discussões teóricas sobre administração da educação, gestão democrática e no gerencialismo. Na conclusão aponta os objetivos iniciais, os objetivos alcançados, as limitações e as contribuições do texto.

**Conclusão:** A autora conclui que os paradigmas que norteiam os grupos editoriais da *RBPAE* tendem a considerar os discursos sobre gestão democrática, entretanto não reprimem os da administração da educação e os do gerencialismo. Estes últimos estão presentes na revista, mas em menor número. As relações de poder existentes na revista permitem que o leitor conheça os três conceitos, porém a grande ênfase dada, quantitativamente, à gestão democrática tende a induzir o leitor a considerá-la mais adequada às exigências legais e práticas da educação brasileira.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 74 nacionais e 15 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** BRESSER-PEREIRA, L. C. (2001); CASTRO, M. L. S. de; WERLE, F. O. C. (2009); CATANI, A. F.; FALCÃO, L. M. Q.; ESTEVES, V. V. (1998); GILIOLI, R. de S. P. (2004); MAIA, G. Z. A. (2004); PEREIRA, G. R. M.; ANDRADE, M. da C. L. de (2007); SANDER, B. (2007; 2010); SAVIANI, D. (2010);

**Estrangeiros:**

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado.

**Título do documento:** Propostas e Instrumentos adotados na implantação da gestão democrática em Maceió (Alagoas 1993-1996).

**Autor(a):** João Roberto da Mota Silva

**Orientador(a):** Prof. Dr. Antônio Chizzotti

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** SILVA, João Roberto da Mota. *Propostas e instrumentos adotados na implantação da gestão democrática em Maceió (Alagoas 1993-1996)*. São Paulo: PUC São Paulo, 2012, 107 páginas, 3 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da PUC São Paulo.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Ideias pedagógicas; Ações transformadoras.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado que realiza uma pesquisa sobre o processo de descentralização da educação no município de Maceió, no período de 1993-1996, enfatizando a influência da formação da sociedade e dos regimes políticos na construção desse processo, analisando uma experiência de implantação de gestão democrática na rede municipal de ensino, procurando identificar as contribuições do governo Ronaldo Lessa nas ações de transformação que foram aplicadas, e as ideias que intervíram, de alguma forma, na organização da educação básica e do currículo das escolas do município. O autor buscou responder ao seguinte questionamento: que práticas e instrumentos foram destinados para a implantação dessa democratização pretendida?

**Metodologia:** A pesquisa se trata de um estudo bibliográfico com o objetivo de alcançar os registros históricos das ações e das ideias que permitiram implantar a gestão democrática na educação no município de Maceió. Em seguida o autor confrontou essa análise com os documentos oficiais: Constituição Federal; Plano Nacional de Educação; Lei de Diretrizes e Bases; Lei Orgânica Municipal; Estatuto do Magistério; Regimento das Escolas e dos Conselhos

Escolares e o Plano de Ação para a Educação de Maceió do período de 1993-1996. A pesquisa documental foi complementada com as vozes dos sujeitos envolvidos no projeto: a Secretária de Educação, diretores de escolas, técnicos e professores que participaram da implantação do processo democrático.

**Conteúdo:** A dissertação está dividida em dois capítulos. No capítulo I o autor apresenta um breve histórico da cidade de Maceió, comenta as políticas públicas relatando um pouco a história do processo de construção da gestão democrática no município e perpassa pela sistematização dos documentos oficiais, a saber: a Constituição Federal de 1988; o Plano Decenal de educação, MEC; a Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que determina as Diretrizes e Bases da Educação Nacional; e a Resolução n. 4 de julho de 2010 que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica. O autor trata dos seguintes itens: breve histórico da cidade de Maceió; administração pública nas escolas; legislação da gestão democrática no ensino público; sistema de ensino: escola, conselho municipal, conselho escolar, conselho de classe e grêmio estudantil e a formação continuada dos professores. No capítulo II apresenta as ideias e as ações de implantação da gestão democrática no sistema de ensino da rede municipal de educação na cidade de Maceió, contidas no Plano de Ação do quadriênio 93/96 que teve como lema “Por uma educação municipal pública, gratuita, democrática e de qualidade para todos” baseado nos preceitos constitucionais, no artigo 142 da Lei Orgânica do Município de Maceió, no artigo 232 da Lei n. 4.167/93 – Estatuto do Magistério e das Leis n. 5.313/03 e 5.630/07 que trata da Eleição de Diretores e vice-diretores no município de Maceió. O autor faz uma discussão sobre a história da gestão democrática em Maceió e a realidade da democratização da educação no município de Maceió. E, por fim, apresenta os resultados do processo de implantação da democratização educacional da cidade de Maceió.

**Conclusão:** O autor constatou uma predominância das permanências políticas conservadoras assentadas no clientelismo e no velho carcomido fisiologismo, em contraponto as rupturas objetivadas pela política democratizante do governo que programou. Ao analisar o Plano Municipal de Educação da rede municipal de Maceió no quadriênio 1993-1996 o autor abordou a influência da formação da sociedade e dos regimes políticos na construção desse processo e identificou as ideias e as contribuições nas ações do governo Lessa para possíveis transformações da sociedade de Maceió. Constatou que as nomeações do Conselho foram atrasadas e que as decisões continuavam centralizadas pelo executivo. Foram implantados estudo e ações para controle e erradicação da evasão e reprovação escolar, com gerenciamento direto nas escolas. A administração das verbas foi democratizada e implantada a eleição de diretores.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 29 nacionais e 6 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ABRANCHES, Mônica (2003); COSTA, Craveiro (2001); FREIRE, Paulo, (1996); PARO, Vitor Henrique (2000); VERÇOSA. E. G. (2001).

**Estrangeiros:** APLE, Michael W.; BEANE, James A. (2001).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Supervisão escolar: desafios e compromissos com a educação emancipatória.

**Autor(a):** Marívia Perpétua Sampaio Souza

**Orientador(a):** Prof. Dr. Vitor Henrique Paro

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade de São Paulo.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** SOUZA, Marívia Perpétua Sampaio. *Supervisão escolar: desafios e compromissos com a educação emancipatória*. São Paulo: 2012, USP, 178 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Paulo.

**Palavras-chave:** Supervisão Escolar; Educação Emancipatória; Administração Escolar; Assistência às Escolas; Política Pública; Qualidade da Educação.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a desenvolver uma reflexão que contribua para a problematização das concepções forjadas no senso comum sobre supervisão escolar a partir do exame de sua origem histórica. Para isso, considera a função do supervisor escolar prevista em documentos legais ao longo da história e sua prática profissional, no intuito de investigar possibilidades e limites dessa atuação, diante do compromisso que pode assumir com a educação pública. Examina os conceitos de administração e administração escolar, depois situa a supervisão escolar, com o propósito de tomá-la como o foco do estudo e buscar compreender como a supervisão escolar pode contribuir para a construção de educação emancipadora. Tem como objeto de estudo a supervisão escolar no universo da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa documental acerca do tema supervisão escolar. A investigação consiste na análise de documentos legais e outros materiais da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, bem como

publicações produzidas no período compreendido entre a criação da supervisão escolar e o momento atual.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro seções. Na primeira seção, intitulada “a supervisão escolar e a história da educação no Brasil”, relata o surgimento da figura do supervisor escolar no cenário brasileiro e no município de São Paulo, especificamente na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. A história do município de São Paulo foi realizada no período entre 1956 e 2004, período que abrange importantes mudanças na educação brasileira, que refletem na SME-SP e na supervisão escolar. Na segunda seção, intitulada “a supervisão escolar no contexto da administração escolar”, discute os conceitos de administração, administração escolar e supervisão escolar, tendo em vista apreender as ideias de gerência, burocracia e empresa. Na terceira seção, intitulada “educação emancipatória”, retorna a discussão sobre a concepção de educação, no intuito de aprofundar o entendimento da educação como ato político e a qualidade da educação pública. Explora as vinculações entre o processo de administração escolar e a qualidade da educação pública, tendo como horizonte o compromisso com a educação emancipatória. Na quarta seção, intitulada “assistência à execução ou acompanhamento da ação educativa: um caminho possível?”, discute a assistência às escolas, tendo como universo a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo e como base a política educacional expressa nos documentos publicados pela gestão educacional no período de 2001 a 2004. A investigação busca as possibilidades de uma política integrada entre a educação e outros aspectos que envolvem a vida cidadã, mostrando com uma das possibilidades a intersetorialidade. Apresenta também os resultados da pesquisa documental, com base na produção teórica que fundamenta a investigação.

**Conclusão:** A autora conclui que, com os estudos realizados, foi possível identificar os condicionantes sócio-históricos e políticos que constituíram a supervisão escolar. Foi identificada a figura do supervisor com a ideia de controle, ligada ao modelo gerencial de administração. Para a supervisão escolar contribuir para uma educação emancipatória necessita de mudanças em sua concepção e atuação.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 32 nacionais e 11 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** AGUIAR, Márcia Ângela (1991); CORTELLA, Mario Sergio (1992); FREIRE, Paulo (1977; 1988; 2001; 2007); FREITAS, Marcos Cezar de; BICCAS, Maurilane de Souza (2009); LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström (2007); PAIVA, Edil V. de; PAIXÃO, Lea Pinheiro (1999); PARO, Vitor Henrique (1995; 2001; 2008a; 2008b; 2011); PIMENTA, Dinah de Mattos; CINTRA, Maria



Aparecida Rodrigues (1981); RIBEIRO, José Querino (1978); SAVIANI, Dermeval (1999; 2010); SILVA JUNIOR, Celestino Alves da (1984; 1993);

**Estrangeiros:** BRAVERMAN, Harry (1977).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Gestão democrática e gestão financeira: o programa de transferência de recursos financeiros – PTRF – da cidade de São Paulo de 2006 a 2010.

**Autor(a):** Nilson Alves de Souza

**Orientador(a):** Prof. Dr. Rubens Barbosa de Camargo

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade de São Paulo.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** SOUZA, Nilson Alves de. *Gestão democrática e gestão financeira: o programa de transferência de recursos financeiros – PTRF – da cidade de São Paulo de 2006 a 2010*. São Paulo: 2012, USP, 170 páginas, 3 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Paulo.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Gestão Financeira; Política Educacional; Programa de Transferência de Recursos Financeiros; Rede Municipal de Educação de São Paulo.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado que analisa a implantação do Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF) na rede municipal de ensino de São Paulo, no período de 2006 a 2010, à luz do princípio da gestão democrática. Parte do questionamento se o programa de fato fomenta a autonomia das escolas e em que medida cria meios para o fortalecimento da gestão democrática por meio da investigação de como são efetivadas as tomadas de decisão dentro das escolas municipais a respeito da utilização da verba destinada pelo PTRF.

**Metodologia:** O autor realizou estudo bibliográfico dos temas: democracia, gestão democrática, descentralização e programas de transferência de recursos financeiros para as unidades escolares. A pesquisa empírica abrangeu: coleta de dados do orçamento municipal no período de 2006 a 2010; verificação dos montantes orçados e executados no programa, a distribuição dos recursos por categoria econômica, a taxa de crescimento do orçamento para a educação, a taxa de crescimento dos recursos para o PTRF e a relação entre os

montantes do PTRF e do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Para o estudo foram selecionadas três escolas da rede municipal de São Paulo: uma creche, Centro de Educação Infantil (CEI), uma pré-escola, Escola Municipal de Educação Infantil (Emei) e uma Escola Municipal de Ensino Fundamental (Emef). Também foi realizada uma entrevista com a Presidente da Comissão Técnica do PTRF.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta o conceito de democracia baseado em autores que examinaram a temática, como Norberto Bobbio (2009) e Carlos Nelson Coutinho (2000). Elenca importantes elementos ao processo de democratização, reconhecendo a estreita ligação entre o conceito de cidadania e de democracia. Discute o conceito de participação e como ela se tem dado no Brasil. Examina o princípio da gestão democrática na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 9.394/1996. No segundo capítulo discute as políticas de descentralização para a educação. Apresenta o conceito do termo descentralização, suas características e tipologias. Faz considerações acerca da autonomia escolar. Descreve como as políticas de descentralização têm ocorrido mundialmente à luz das orientações dos organismos multilaterais, como o Banco Mundial, e discute os espaços de tomada de decisão na escola, analisando o papel do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres. No terceiro capítulo detalha e analisa o Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF). Faz um histórico da normatização do programa e examina os procedimentos e exigências para o recebimento de seus recursos, bem como a forma de prestar contas. Analisa a aplicação dos recursos, levantando os montantes aplicados nos anos de 2006 a 2010, por categoria econômica (de capital e de custeio). Relaciona o PTRF com outros recursos financeiros descentralizados às Unidade Escolares. No quarto capítulo analisa os dados obtidos a partir da pesquisa de campo. O capítulo está dividido em três partes: a primeira analisa os documentos próprios das escolas, como Atas de reuniões das Associações de Pais e Mestres e os Conselhos de Escola; a segunda foca nos dados financeiros das escolas coletados dos processos de prestação de contas das escolas; e a terceira discorre sobre o que pensa a comunidade sobre o PTRF.

**Conclusão:** O autor conclui que os recursos transferidos para as escolas são insuficientes para o desenvolvimento do projeto político pedagógico, além de que esses recursos também devem ser gasto com manutenção do prédio. As necessidades das escolas são superiores às receitas disponíveis e há necessidades emergências que obrigam as escolas a adotarem a política de “apagar incêndios”. A participação por meio do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres é precária e sem autonomia, pois as verbas que as escolas recebem do PTRF apresentam em leque muito grande de itens de naturezas distintas para cobrir.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 30 nacionais e 6 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** BENEVIDES, Maria Vitoria (1994); BUENO, Belmira A. B. Oliveira (1987); CAMARGO, Rubens Barbosa de (1997); CASASSUS, Juan (1995; 1999); COUTINHO, Carlos Nelson (2000); MARTINS, Angela Maria (2002); PARO, Vitor Henrique (2002; 2003); PEPE, Theresa Maria de Freitas Adrião (1995); PERONI, Vera M. V. (2006); POLO, José Carlos (2001).

**Estrangeiros:** BARROSO, João (1996); BOBBIO, Norberto (2009); RIVAS, Ricardo Hevia (1991); ROVERSI, Fabio (1992).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** O trabalho do gestor escolar: intensificação e implicações administrativas e pedagógicas na gestão da escola.

**Autor(a):** Daniela Cunha Terto

**Orientador(a):** Prof. Dr. Antônio Lisboa Leitão de Souza

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** TERTO, Daniela Cunha. *O trabalho do gestor escolar: intensificação e implicações administrativas e pedagógicas na gestão da escola*. Natal: UFRN, 2012, 129 páginas, 3 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Trabalho Docente; Gestor Escolar; Responsabilização; Intensificação.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora analisa o trabalho do gestor escolar face às transformações estabelecidas na gestão escolar oriundas das mudanças nas relações sociais de produção e sob o imperativo da reestruturação produtiva e da reforma do Estado. Buscou contribuir no desvelar o trabalho do gestor escolar, na tentativa de elucidar algumas questões acerca da gestão escolar e do trabalho docente no contexto de predominância da lógica gerencial presente na política educacional vigente.

**Metodologia:** A autora realiza um estudo baseado na dialética, de cunho histórico-crítico. Analisa o trabalho do gestor em oito escolas de ensino fundamental na rede municipal de ensino em Natal/RN. Como procedimentos de pesquisa utiliza a análise de literatura, análise documental e entrevista semiestruturada. A análise documental foi realizada com documentos oficiais na legislação municipal, Lei n. 087/2008, e nacional, LDB n. 9.394/1996, bem como documentos elaborados por organismos internacionais, como o CEPAL e a UNESCO. As entrevistas foram realizadas com treze gestores de oito escolas de ensino fundamental na rede municipal de ensino em Natal/RN.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos, introdução e considerações finais. Na introdução a autora contextualiza e delimita o objeto de estudo, apresenta os objetivos, a postura metodológica que orienta o trabalho e os procedimentos técnicos utilizados. No primeiro capítulo tece considerações acerca da administração pública no contexto da reforma do Estado, abordando a consolidação de um modelo de administração pública que tem sido chamado de Nova Gestão Pública. No segundo capítulo discute sobre a gestão escolar. Destaca as mudanças ocorridas no campo ao curso das duas últimas décadas, influenciadas por declarações emitidas por organismos internacionais frente ao discurso de modernização da gestão escolar. Mostra que a gestão escolar tem incorporado mecanismos de gerenciamento oriundos do mercado, sendo um deles a gestão baseada nos resultados e indicadores de desempenho. No terceiro capítulo aborda as transformações ocorridas no mundo do trabalho com o advento do padrão de acumulação flexível. Destaca que as mudanças na reorganização do capital repercutem diretamente sobre a organização do trabalho docente, suscitando destes o desenvolvimento de novas funções, novas habilidades e, maior intensificação no desempenho das diversas atividades, tanto dos docentes que atuam em sala de aula, como também dos que atuam na gestão escolar. No quarto capítulo apresenta o resultado da análise das entrevistas realizadas com os gestores das escolas municipais de Natal/RN. Realiza uma discussão em relação à função do gestor escolar e suas principais atribuições, à intensificação do trabalho do gestor e a responsabilização destes em relação aos resultados alcançados pelas instituições nas avaliações externas.

**Conclusão:** A autora conclui que a sobrecarga de trabalho tem implicado em intensificação no trabalho dos gestores. Um dos fatores que podem levar à intensificação do trabalho destes profissionais é que, frente ao princípio da gestão democrática das escolas públicas os gestores se sentem impossibilitados de delegar tarefas, evitando assim o que poderia se configurar como uma atitude autoritária, e findam por realizar, eles próprios, um conjunto crescente de atividades que exigiriam participação de outros segmentos da sociedade. Além disso, com este modelo de gestão que tem como foco a gestão da unidade de ensino, os gestores são considerados os responsáveis principais pela escola, pelos resultados alcançados e, portanto, são responsabilizados pelo rendimento obtido pela instituição.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 62 nacionais e 13 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ANTUNES, Ricardo (2006; 2010); ARAÚJO, Maria Arlete Duarte (2010a; 2010b); BRESSER PEREIRA, Luis Carlos (1998); CABRAL NETO, Antonio (2009a); DUARTE, Adriana (2011); IANNI, Otavio (2004); KUENZER, Acácia Z. (2007); KUENZER, Acácia Z.; CALDAS, Andrea (2009);

LIBÂNEO, José Carlos (2008); LÜCK, Heloísa (2000); OLIVEIRA, Dalila Andrade (2002; 2005; 2009a; 2010a); PARO, Vitor Henrique (2010a; 2011); SANTOS, Boaventura de Sousa; AVRITZER, Leonardo de (2005); VIEIRA, Sofia Lerche (2005);

**Estrangeiros:** CASASSUS, Juan (2001); HARVEY, David (2000).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Conselhos Escolares na Educação Infantil: a experiência de Curitiba sob o olhar das diretoras.

**Autor(a):** Cíntia Caldonazo Wendler

**Orientador(a):** Prof. Dr. Ângelo Ricardo de Souza

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Paraná.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** WENDLER, Cíntia Caldonazo. *Conselhos Escolares na Educação Infantil: a experiência de Curitiba sob o olhar das diretoras*. Curitiba: PUCPR, 2013, 144 páginas, 26 p. de apêndices. 4 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Paraná.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Conselhos Escolares; Educação Infantil; Políticas Educacionais.

**Descrição:** Refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a tomar como base o olhar das dirigentes de CMEI para discutir como os Conselhos Escolares vêm se constituindo como um dos instrumentos para efetivação da democratização da gestão. O objeto de estudo é a implantação e implementação dos Conselhos dos CMEI do município de Curitiba, entendendo-os como fruto de uma política a fim de corroborar com o princípio da gestão democrática proposto pela LDB 9.394/1996. Busca responder ao seguinte questionamento: em que medida a política municipal de implantação de Conselhos Escolares nos Centros Municipais de Educação Infantil do município de Curitiba apresenta-se como uma proposta efetiva no processo de democratização da gestão escolar?

**Metodologia:** A pesquisa compreendeu um levantamento bibliográfico com autores que tratam os conceitos de democracia, de gestão democrática e participação. Na parte empírica a autora analisou os seguintes documentos: Proposta de Implantação de Conselho nos Centros Municipais de Educação Infantil (2004); Regimento dos Centros Municipais de Educação Infantil (2005); Diretrizes Curriculares para a Educação Municipal de Curitiba, volume 2 –



Educação Infantil (2006); Parâmetros e Indicadores de Qualidade para os Centros Municipais de Educação Infantil (2009); Manual do Conselho – primeira versão (2011). O período da pesquisa compreende os anos entre 2004 e 2011. Esse marco se justifica por 2004 ser o ano inicial de implantação dos Conselhos Escolares nos CMEI. Foi aplicado um questionário de sondagem com questões abertas à pessoa responsável pelo acompanhamento da gestão democrática no Departamento de Educação Infantil da SME de Curitiba, que realizou a implantação dos Conselhos Escolares. E, após foi aplicado outro questionário com questões abertas e fechadas a todas as diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil.

**Conteúdo:** A dissertação está estruturada em três capítulos, introdução e Considerações finais. Na introdução a autora faz as justificativas que a aproximam com o tema da pesquisa, seguida de uma revisão bibliográfica para situar o seu problema de pesquisa. Logo após apresenta os dados de uma busca realizada no banco de dados da Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (Capes) sobre as produções que tomam os Conselhos Escolares como objeto de estudo. Faz uma síntese de cada trabalho encontrado, que no total foram 21. E, apresenta também seu objeto, problema, objetivos e metodologia. No capítulo um mostra um histórico da Educação Infantil no município de Curitiba, bem como a forma de sua organização. No capítulo dois realiza uma análise de documentos de referência produzidos pela Secretaria Municipal de Educação que subsidiaram a implantação dos Conselhos Escolares, bem como outros documentos estaduais e federais. Realiza um panorama da criação dos Conselhos Escolares, relacionando com a gestão democrática na Educação Infantil. No capítulo três apresenta os dados tabulados e analisados referentes à aplicação dos questionários aplicados às diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil do município de Curitiba.

**Conclusão:** A autora conclui que os documentos produzidos pela SME corroboram com o princípio legal da gestão democrática do ensino proposto pela LDB 9.394/1996, apontando que para sua efetivação faz-se necessário a implantação de Conselhos Escolares, no entanto, a forma como foram implantados nos CMEI do município de Curitiba pode ter contribuído para a burocratização das atribuições do Conselho e instauração de práticas cartorárias deste colegiado. Assim os Conselhos Escolares, com algumas limitações, tem contribuído positivamente em favor da democracia na educação, pois está auxiliando à constituição de uma cultura de participação e envolvimento mais orgânico da gestão dos CMEI.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 36 nacionais e 4 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CAMARGO, R. (1997); GOHN, M. G. (2007); MENDONÇA, E. F. (2001); MENEZES, M. E. C. (2005); PARO, V. H. (2008, 2007); PINTO, J. M. R. (1994); SOUZA, A. R. (2007).

**Estrangeiros:** BOBBIO, N. (1986).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** A mediação do Conselho de Educação de Goiás no processo de eleição de gestores das escolas estaduais de Educação Básica (2003 a 2010).

**Autor(a):** Sebastião Donizete de Carvalho

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Iria Brzezinski

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** CARVALHO, Sebastião Donizete. *A mediação do Conselho de Educação de Goiás no processo de eleição de gestores das escolas estaduais de Educação Básica (2003 a 2010)*. Goiânia: PUC Goiás, 2012, 193 páginas, 15 p. de apêndices, 32 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Goiás.

**Palavras-chave:** Políticas Educacionais; Democracia; Mediação; Gestão Democrática; Conselho Estadual de Educação; Eleição de Diretores da Escola Pública.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma tese de doutorado em que o autor investiga o processo de eleição para diretores das escolas públicas do estado de Goiás. Verificou a atuação do Conselho Estadual de Educação (CEE/GO) no processo de gestão democrática da escola, cogendo as eleições para diretores, no período de 2003 a 2010, por meio da normatização e da fiscalização. O problema foi assim anunciado: “a mediação do Conselho Estadual de Educação para a escolha dos gestores escolares, por meio da eleição direta, contribui para o fortalecimento da gestão democrática na escola estadual que busca a garantia do direito à educação de qualidade social referenciada?”.

**Metodologia:** Na pesquisa o autor adotou como método o materialismo histórico-dialético. Trata-se de uma pesquisa qualitativa histórico-documental. Foram utilizados os documentos disponíveis nos sites dos governos estaduais, especialmente o do governo de Goiás, no do Conselho Estadual de Educação e foram analisados livros de atas, cópias de documentos de escolas estaduais e

cópias datilografadas de leis estaduais do século XX. A análise documental abrangeu atas do Conselho Estadual de Educação, de documentos históricos do Colégio Liceu de Goiânia, de regimentos de escolas estaduais, além de materiais de formação de diretores escolares da década de 1970. Revistas “Educação” do Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Goiás (Sintego); foram, também, objeto de análise, processos referentes à fiscalização de gestores escolares atuados no Conselho Estadual de Educação de 2007 a 2009, dos quais preserva-se o anonimato.

**Conteúdo:** A tese está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo o autor trata da história da democracia e de suas concepções no mundo atual: a democracia liberal, a democracia social democrata, a democracia neoliberal e as democracias para além do capitalismo. No segundo capítulo buscou identificar as concepções de gestão presentes na realidade brasileira, tanto as de cunho meramente gerencial ou de conformação com a realidade, quanto aquelas chamadas democráticas. No terceiro capítulo apresenta um levantamento da história da educação em Goiás, a partir da gestão e da participação inserindo-se nesse curso a criação dos conselhos de educação, da esfera nacional e estadual. No quarto capítulo descreve os processos eleitorais mediados pelo Conselho Estadual de Educação de Goiás, relativos ao período 2003 a 2010. Assim destaca a história do Conselho Estadual de Educação e sua configuração atual. Foram objetos de análise as leis de diretrizes e bases da educação estadual e a forma em que se deu a gestão democrática das escolas neste tempo. Nas considerações finais, verificou-se que a análise desvendou um aspecto da realidade da educação em Goiás, mas somente esta pesquisa, com seu itinerário, não permite conclusões definitivas, entretanto, vislumbra-se alguns desfechos, tratados ali.

**Conclusão:** O autor identifica a presença da gestão centralizada, que inviabiliza a ampla participação, nas escolas estaduais de Goiás, portanto não existe democracia participativa. A pesquisa permitiu perceber que a normatização da gestão democrática garantiu a regulação e a regularidade da eleição para gestores das escolas estaduais, mas a democracia ainda é incipiente. A eleição garantiu a democracia formal, entretanto para a ampliação da participação na escola é preciso ir além dessa constatação. Conclui que o papel do Conselho Estadual de Educação foi importante para lançar luzes sobre a democracia na escola e, por meio da mediação, compreender a totalidade da dinâmica social que depende da ação dos atores envolvidos com vistas a transformar uma democracia formal em substancial.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 96 nacionais e 42 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ARRUDA, M; BOFF, L. (2000); AZEVEDO, J. M. L. (2001); BOBBIO, N. (1996; 2002); BRZEZINSKI, I. (1987; 2002); COUTINHO, C. N. (2006; 2008); CHAUI, M. (2003; 2008); REZENDE, A. M.; BIANCHET, S. M. G. B. (2005); SAVIANI, D. (1983; 1999; 2008a; 2008b; 2010).

**Estrangeiros:** BORON, A. A; AMADEO, J; GONZÁLEZ, S. (2006); ENGELS, F; MARX, K. P. (1983); LOCKE, J. (2006); LÜCK. H. (2006; 2006b; 2008; 2010); LÜCK. H. et al. (2005); ROUSSEAU, J. J. (2005; 2010).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** A experiência educacional da administração popular em Porto Alegre/RS (1989-2004) na perspectiva de seus secretários municipais de educação.

**Autor(a):** Ana Cristina Rocha Gonçalves

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marta Luz Sisson de Castro

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** GONÇALVES, Ana Cristina Rocha. *A experiência da administração popular em Porto Alegre/RS (1989-2004) na perspectiva de seus secretários de educação*. Porto Alegre: PUC RS, 2013, 416 páginas, 3 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Palavras-chave:** Educação; Cidadania; Democracia Participativa; Gestão Democrática.

**Descrição:** Refere-se uma tese de doutorado em que a autora busca conhecer a experiência educacional da Administração Popular (AP) em Porto Alegre, a partir da perspectiva dos Secretários Municipais de Educação. Buscou analisar a gestão dos processos e das políticas educacionais formulados, implementados e executados durante as suas gestões, identificando os avanços, retrocessos, limites, continuidades e rupturas vivenciadas pela Rede Municipal de Educação (RME). Pretendia elucidar como a experiência da gestão da Administração Popular contribuiu para o processo de democratização do Estado, da sociedade, da escola e para a formação dos sujeitos.

**Metodologia:** A pesquisa é qualitativa. Trata-se de um estudo de caso sobre a experiência da gestão dos processos e das políticas educacionais desencadeados pela Administração Popular, ao longo de seus quatro mandatos, em Porto Alegre/RS, no período de 1989 a 2004. A autora realizou um levantamento de dados nas seguintes fontes: Secretaria Municipal de Educação, Instituto Nacional de Pesquisa Anísio Teixeira/Ministério da Educação (INEP/MEC), Núcleo de Estudos em Educação, ONG Cidade, periódicos, revistas,

teses, dissertações, publicações da Secretaria Municipal de Educação, documentos, legislação e os projetos de reformas educacionais implantados a partir da década de 1990. Utilizou a técnica da história oral, realizando entrevista focalizada para com os sujeitos que protagonizaram essa experiência educacional. Os dados foram interpretados através da análise de conteúdo.

**Conteúdo:** A tese está organizada em nove capítulos. No primeiro capítulo a autora desenvolve a fundamentação teórica discutindo sobre os conceitos de educação, cidadania e democracia participativa. No segundo capítulo realiza um estudo histórico do final do século XX e início do XXI examinando as diferentes concepções de globalização e as repercussões do neoliberalismo para a educação. Enfatiza a presença da concepção neoliberal de Estado, de educação e de cidadania por detrás das políticas e das reformas educacionais implementadas a partir dos anos de 1980, nos países periféricos e emergentes, e seus efeitos nos sistemas de ensino. No terceiro capítulo apresenta o Projeto da Escola Cidadã, a sua gênese, as primeiras experiências, os seus princípios norteadores e a realização da prática da escola cidadã em diversas partes do país como alternativa viável e oposta ao modelo hegemônico neoliberal. No quarto capítulo realiza um levantamento histórico sobre a conjuntura política e social que antecedeu a vitória da Administração Popular ao governo de Porto Alegre/RS. Realiza também um estudo do processo de formação social e político do Estado e da sociedade brasileira, bem como das principais características das instituições políticas. No quinto capítulo dialoga sobre a experiência de Democracia Participativa da Administração Popular de Porto Alegre/RS nos seus quatro governos, de 1989 a 2004. Mostra que a coligação liderada pelo Partido dos Trabalhadores (PT) governou o município, introduzindo inovações como o Orçamento Participativo, apoiando a realização do Fórum Social Mundial e se tornando um dos focos do debate sobre as possibilidades de esquerda nas transformações em escala local. No sexto capítulo analisou a primeira gestão da educação municipal da Administração Popular, em Porto Alegre, protagonizada pela secretária Esther Grossi, única secretária não entrevistada diretamente. No sétimo capítulo investigou a segunda gestão da educação municipal na cidade de Porto Alegre, 1993-1996. Nessa gestão se iniciou o Projeto da Escola Cidadã e implantou-se o programa educacional proposto pelo Partido dos Trabalhadores. No oitavo capítulo explorou a terceira gestão educacional da Administração Popular. Nesta gestão deu-se continuidade às políticas propostas pela Segunda Gestão, permanecendo o mesmo grupo dirigente na sua totalidade. Contudo, houve a implementação da proposta de reestruturação curricular baseada nos ciclos de formação. Na gestão do professor José Clovis de Azevedo desenvolveu-se o Planejamento e o Orçamento Participativo da Secretaria Municipal de Educação. No nono capítulo averiguou a quarta gestão da Administração Popular em que uma nova equipe assumiu a Secretaria Municipal de Educação (Smed) e desenvolveu políticas

educacionais que buscaram dar nova identidade à Rede, através do mote da Cidade Educadora. No décimo capítulo realiza um balanço dos governos da Administração Popular em Porto Alegre, averiguando em que medida esse novo modelo de gestão de Estado e de educação contribui para o processo de democratização do Estado, do Sistema Municipal de Ensino e das escolas da Rede Municipal de Ensino. Nas considerações finais estabelece diálogo entre os autores que embasaram teoricamente a tese, os relatos dos entrevistados e a interpretação da autora acerca da experiência da gestão educacional vivenciada em Porto Alegre pela Administração Popular entre 1989 e 2004.

**Conclusão:** A autora constatou que nos governos da Administração Popular em Porto Alegre defendeu-se a radicalização da democracia, por meio da participação da comunidade na formulação, gestão e fiscalização das políticas públicas. Construiu-se e consolidou uma esfera pública não estatal de decisão, que fortaleceu o controle social sobre o Estado. Houve continuidades e descontinuidades nas Políticas Educacionais. Os investimentos na área social aumentaram. Ampliou-se o número de escolas e vagas ofertadas, bem como o número de professores qualificados e concursados. Democratização das escolas com a participação da comunidade.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 107 nacionais e 75 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** AZEVEDO, José Clóvis de. (1995; 2000a; 2000b; 2007); GADOTTI, Moacir (1994, 2010); GROSSI, Esther Pillar (2000); MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de. (2009); PONT, Raul (1995; 2000; 2003; 2008; 2013); SADER, Emir (2002); SOUSA SANTOS, Boaventura de. (1996; 2002; 2007);

**Estrangeiros:** GENTILI, Pablo (1995); HOBBSAWN, Eric (1995);



**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** Educação Infantil: a interseção entre as políticas públicas, a gestão educacional e a prática pedagógica: um estudo de caso no município de Itabuna – Bahia.

**Autor(a):** Cláudia Celeste Lima Costa Menezes

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Celma Borges Gomes

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Universidade Federal da Bahia.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** MENEZES, Cláudia Celeste Lima Costa. *Educação Infantil: a interseção entre as políticas públicas, a gestão educacional e a prática pedagógica*. Salvador: UFBA, 2012, 239 páginas, 28 p. de apêndices, 6 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal da Bahia.

**Palavras-chave:** Educação Infantil; Políticas Públicas; Gestão Democrática; Prática Pedagógica.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma tese de doutorado em que a autora tem como objeto as políticas públicas, a gestão da educação infantil e a prática pedagógica. Busca responder ao seguinte questionamento: existe uma relação efetiva e congruente entre as políticas públicas, a gestão das instituições e a prática pedagógica de educação infantil no município de Itabuna-Bahia, que assegure a qualidade do processo educativo deste segmento de ensino? O objetivo principal é compreender a interseção entre as políticas públicas, a gestão das instituições e a prática pedagógica de educação infantil no município de Itabuna.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, fundamentada na abordagem fenomenológica e no método etnográfico. A metodologia escolhida foi o estudo de caso. A pesquisa empírica foi realizada em duas instituições de educação infantil do município de Itabuna, uma na zona urbana e outra na zona rural. Como instrumentos da pesquisa foram utilizados: estudo bibliográfico e documental, observação sistemática direta, entrevista semiestruturada e grupo focal ou nominal. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo.

**Conteúdo:** A tese está organizada em três partes. A primeira parte apresenta uma discussão teórica sobre a educação infantil em três dimensões: o marco legal a partir de 1988, fazendo um recorte da legislação brasileira; a gestão democrática da educação infantil, o seu processo histórico e as exigências do mundo contemporâneo; os marcos das concepções pedagógicas e suas contribuições para a educação infantil (Comenius, Rousseau, Pestalozzi, Froebel, Decroly, John Dewey, Piaget, Vygotsky, Wallon etc.). A segunda parte discute o referencial teórico-metodológico e o percurso da pesquisa, articulando o objeto de estudo com a opção epistemológica, com o método, com as ferramentas utilizadas para percorrer o caminho e com os instrumentos de coleta. Na terceira parte realiza a análise reflexiva e crítica dos dados empíricos confrontando-os com os conhecimentos de diversos autores, estudiosos das políticas de educação infantil, da gestão democrática e da prática pedagógica infantil. A discussão gira em torno das políticas públicas do município de Itabuna para a educação infantil, da atuação do Conselho Municipal de Educação de Itabuna, da gestão educacional e da prática pedagógica das instituições pesquisadas. Na conclusão lança um olhar sobre a interseção entre as políticas públicas, a gestão da educação e a prática pedagógica de educação infantil.

**Conclusão:** A autora conclui que não há articulação entre políticas públicas, gestão democrática. A articulação está comprometida pelos entraves políticos, pelo desconhecimento da legislação brasileira e das políticas públicas para a educação infantil por parte dos envolvidos no processo educacional das crianças, pela falta de respaldo teórico na prática pedagógica, pela necessidade de formação específica na educação infantil e pela falta de construção de um projeto político pedagógico com abordagem teórica definida, articulando as políticas públicas, com objetivos da gestão democrática e com a prática docente.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 69 nacionais e 23 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CERIZARA, B. (1990); KRAMER, S. (2006; 2008); MACHADO, L. M. (2004); OLIVEIRA, M. K. (1996); OLIVEIRA Z. R. de (2007);

**Estrangeiros:** BOBBIO, N. (2009); COMENIUS (2006); GHIRALDELLI JR., P. (1990); PIAGET, J. (2007); ROUSSEAU, J. J. (2004).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** As relações de poder na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy em Natal/RN: as ações decisórias dos órgãos colegiados – o Conselho Escolar e o caixa escolar.

**Autor(a):** Pauleany Simões de Moraes

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Magna França

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** MORAIS, Pauleany Simões. *As relações de poder na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy em Natal/RN: as ações decisórias dos órgãos colegiados – o Conselho Escolar e o caixa escolar*. Natal: UFRN, 2012, 402 páginas, 12 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

**Palavras-chave:** Relações de Poder; Poder de Decisão; Órgãos Colegiados; Gestão Democrática na Escola;

**Descrição:** Este estudo refere-se uma tese de doutorado em que a autora se propõe a analisar as relações de poder instituídas na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy, a partir das deliberações do Conselho Escolar e Caixa Escolar que orientaram a organização da escola. Buscou identificar os modelos de gestão que influenciaram a organização escolar e que, provocam contradições na condução do processo decisório.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. A autora analisa a gestão de uma escola pública estadual no município de Natal. A escolha dessa escola considerou o acesso geográfico, documental e informativo dos sujeitos que participaram da pesquisa. A Escola Estadual Presidente Kennedy foi escolhida porque possui uma organização diferenciada em relação às demais escolas do estado do Rio Grande do Norte. Foi criada para atender às demandas de formação do Instituto de Educação Superior Presidente Kennedy (Ifesp) diante dos cursos oferecidos voltados ao Normal Superior. Essa escola é considerada um laboratório do Ifesp para formação de professores. A escola possui

dependência administrativa ao Ifesp, devido ao direito de o diretor ser indicado por esta instituição. Os procedimentos utilizados para pesquisa foram: revisão de literatura, análise documental, entrevistas semiestruturadas, observações e notas de campo.

**Conteúdo:** A tese está organizada em seis capítulos. No primeiro capítulo a autora abordou o poder em relações cotidianas. Investiga os instrumentos simbólicos: linguagem, discurso e comunicação utilizados para a atuação dos segmentos representativos da escola em órgãos colegiados (Conselho de Escola e Caixa Escolar). Buscou compreender as relações de poder hierarquizadas e as condições sociais para efetivação do poder de decisão dos segmentos envolvidos nos órgãos colegiados. No segundo capítulo discute as transformações ocorridas ao longo dos anos na administração pública e seus possíveis impactos na política educacional e na gestão das escolas brasileiras. Estuda a influência dos modelos de gestão burocrática e gerencialista na organização escolar e seus impactos nas relações cotidianas. No terceiro capítulo apresenta as diretrizes políticas e legislativas que subsidiam a gestão democrática nas escolas públicas em âmbito nacional e estadual. Procura compreender as diretrizes necessárias à gestão democrática para permitir o envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios. Destaca a relevância dos órgãos colegiados presentes na escola pública, que indispensáveis ao compartilhamento do poder em processos decisórios. No quarto e no quinto capítulo investiga as especificidades contextuais da Escola Estadual Presidente Kennedy. Analisa seus documentos internos: regimentos, estatutos, atas de reuniões dos colegiados e projeto político pedagógico. Apresentou as informações coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os segmentos do Conselho de Escola. No sexto capítulo foram analisados os documentos internos da Escola Estadual Presidente Kennedy que subsidiaram o caixa escolar, bem como as informações fornecidas pelos representantes entrevistados desse órgão colegiado.

**Conclusão:** A autora conclui que na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy há predomínio da hierarquização do poder no processo decisório. Identifica influência de modelos de gestão com características voltadas à burocracia e ao gerencialismo que comprometem o compartilhamento do poder. Dentre estas características ela cita: o formalismo, a racionalização e a responsabilização. Ao analisar as atas do Conselho de Escola e Caixa Escolar, a autora identifica a centralização do poder decisório na atuação de alguns representantes dos órgãos colegiados que possuem posição privilegiada herdada de modelos de gestão tradicional e burocrática. Além disso, constata a permanência de representantes do grupo de professores e funcionários já há sete anos no Conselho da Escola.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 94 nacionais e 32 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CABRAL NETO, A.; ALMEIDA, M. D. de (2000); CABRAL NETO, A.; VASTRO, A. M. D. A. (2011); CISEKI, A. A. (1998); CURY, C. R. J. (2004); GOHN, M. da G. (2001); LUIZ, M. C. SANTOS, K. C. B. dos (2005); SILVA, A. L. da; GOMES, R. M. (2010); QUEIROZ, M. A. de (2007); WERLE, F. O. C. (2003).

**Estrangeiros:** BOURDIEU, P. (1996; 2007; 2008); FOUCAULT, M. A. (1979).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** Políticas de financiamento e gestão da educação básica (1990-2010): os casos Brasil e Portugal.

**Autor(a):** Jani Alves da Silva Moreira

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Mara de Barros Lara

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Universidade Estadual de Maringá.

**Data:** 2012

**Referência Bibliográfica:** MOREIRA, Jani Alves da Silva. *Políticas de financiamento e gestão da educação básica (1990-2010): os casos Brasil e Portugal*. Maringá: UEM, 2012, 335 páginas, 18 p. de apêndices, 3 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual de Maringá.

**Palavras-chave:** Financiamento da Educação; Gestão da Educação; Políticas Educacionais; Brasil; Portugal.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma tese de doutorado em que a autora realiza um estudo comparativo, crítico e contextualizado das políticas para o financiamento e gestão da educação básica em dois países: Brasil e Portugal. A autora busca responder as seguintes indagações: qual a relação existente entre o financiamento e gestão da educação presentes nos documentos produzidos pelos OOs? Quais os consensos gerais, princípios e orientações para o financiamento e gestão da educação, considerando as particularidades econômicas do Brasil e Portugal?

**Metodologia:** Trata-se de um estudo comparativo. A autora analisou o conteúdo dos documentos legais e orientadores do poder executivo e dos documentos internacionais dos OOs e agências parceiras no Brasil e em Portugal.

**Conteúdo:** A tese está organizada em cinco seções. Na primeira seção a autora realiza a introdução em que expõe os esclarecimentos sobre o processo de pesquisa. Na segunda seção reporta à compreensão histórica do financiamento da educação no Brasil e em Portugal. Trabalha questões pertinentes ao desenvolvimento histórico do financiamento da educação a partir

da década de 1980 no Brasil. Também realiza um panorama da gestão educacional entendida como o processo de planificação dos sistemas educacionais que envolvem as definições das condições de implementação, que demanda disponibilidade financeira, recursos humanos e outras condições materiais para organizar a educação básica. Estabelece relação de legitimação ou mandato no contexto de mundialização do capital com as políticas propaladas pelos OOs. Analisa como essa relação transcorreu no contexto da reforma do Estado a partir da década de 1990 a fim de pontuar os nexos entre a gestão e financiamento diante das novas configurações no papel do Estado. Ao tratar sobre esse percurso da histórica em Portugal, retoma primeiramente dados gerais do país e seu contexto de semiperifeira na Europa. Posteriormente, apresenta questões pertinentes à história da educação portuguesa e sua política desde a década de 1950 e reconfiguradas na década de 1990. Na terceira seção apresenta de forma cronológica um mapeamento das fontes para o financiamento nesses países. e sua forma de gestão dos recursos para a educação básica no Brasil e no ensino básico público em Portugal. Na quarta seção aborda a atuação e as orientações políticas presentes nos documentos das seguintes OOs no Brasil: Unesco e CEPAL. Em seguida, apresenta as recomendações do Banco Mundial e da OCDE para posteriormente destacar a compreensão da participação do Brasil no âmbito do Mercosul e as políticas que demandaram dessa relação no que tange ao financiamento e à gestão da educação. No caso de Portugal, visualiza a atuação das mesmas OOs selecionadas para a análise no Brasil, evidentemente com o foco em seu processo de europeirização das políticas educativas, uma vez que esse país situa-se no âmbito da União Europeia. Na quinta seção apresenta, por meio de análise dos documentos, as categorias políticas recorrentes para o financiamento da educação e situa o contexto da mundialização do capital. Relaciona as definições pontuadas, as categorias políticas recorrentes nos documentos e nas legislações apresentadas nas seções 3 e 4. Analisa a concretização dessas categorias na política educacional e suas consequências no âmbito do financiamento e gestão da educação. Por último, as conclusões sugerem os resultados das análises desenvolvidas nesta investigação. Evidencia o processo de regulação transnacional ocorrido no âmbito das políticas para o financiamento e gestão da educação no Brasil e em Portugal no período de 1990-2010. Busco evidenciar se as OOs possuem atuações diferenciadas em decorrência das características econômicas e dos vínculos que Brasil e Portugal estabelecem no Sistema da Organização das Nações Unidas.

**Conclusão:** A autora conclui que a tendência recorrente de pesquisas e estudos na área das Ciências Humanas e Sociais em que se enquadra a educação cujas produções foram elaboradas por especialistas e técnicos da economia e da administração. São investigações, de ordem apenas avaliativa dos efeitos dos programas e das políticas, que direcionam o foco apenas na averiguação daquilo que não surtiu resultado e que, portanto, deverá ser

repensado e abolido. Não que esse tipo de investigação empírica não seja necessário, mas essa tendência deveria seguir-se de reflexões que denunciassem as desigualdades e propusessem um real sentido da educação para alcançar resultados para além do desenvolvimento econômico. Portanto, há uma ausência de estudos que proponham a busca do real significado do por que investir mais e melhor na educação a fim de pensar em propostas de políticas não apenas focadas em seus efeitos econômicos.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 97 nacionais e 48 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ARAÚJO, G. C. (2010); CURY, C. R. J. (1987; 2009); MADZA, E. (2009); MONLEVADE, J. A. C. de (2001; 2008); OLIVEIRA, D. A. de (2009); PINTO, J. M. de R. (2009); ROSSINHOLI, M. (2010); SANDER, B. (2007);

**Estrangeiros:** BARROSO, J. (2003); DAVIES, N. (2004); MÓNICA, M. F. (1978); WALLERSTEIN, I. (1990);



**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Gestão Democrática: concepções de diretoras de escolas públicas estaduais do município de Lins-SP.

**Autor(a):** Marcela Evelyn Serra Silva Caceres

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tânia Suely Antonelli Marcelino Brabo

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** CACERES, Marcela Evelyn Serra Silva. *Gestão Democrática: concepções de diretoras de escolas públicas estaduais do município de Lins-SP*. Marília: UNESP, 2013, 117 páginas, 2 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Escola Pública; Diretores/as de Escola.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora verifica as concepções de democracia e gestão democrática das diretoras de escolas estaduais de Ensino Fundamental Ciclo I do município de Lins (SP). Buscou analisar como a política de gestão democrática, contemplada na legislação brasileira desde a década de 1980, se dá no cotidiano escolar, no intuito de identificar os fatores que dificultam sua prática e as concepções de gestão que orientam o trabalho das diretoras das escolas públicas estaduais de Lins (SP).

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa de campo foi realizada no município de Lins, SP. Foram pesquisadas quatro escolas estaduais de Ensino Fundamental primeira fase, o que corresponde a 50 % do total de escolas desta modalidade no município. O critério utilizado para a escolha das escolas foi a localização. A autora buscou contemplar bairros em localizações diferentes. Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada com as diretoras das escolas selecionadas.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo a autora realizou uma abordagem teórica sobre o tema democracia e a sua relação com a educação na sociedade capitalista globalizada. Apontou o surgimento de uma política democrática na sociedade brasileira no bojo da luta dos educadores, dos movimentos sociais, dos sindicatos, dos estudantes, dos trabalhadores e do movimento feminista contra o regime militar. No segundo capítulo analisa a gestão escolar democrática e sua trajetória na educação brasileira. São apresentadas as teorias da administração geral cujos ideais embasaram a administração escolar, as relações de poder na escola, bem como uma reflexão acerca do contexto atual. No terceiro capítulo apresenta a realidade das escolas selecionadas e o posicionamento das diretoras participantes da pesquisa acerca do tema pesquisado. E, no quarto capítulo contemplou questões sobre a função do diretor de escola da rede estadual paulista de acordo com os documentos oficiais vigentes. Refletiu a respeito do perfil de diretor de escola contemplado no edital do concurso realizado no ano de 2001, concurso através do qual as diretoras entrevistadas obtiveram ingresso no cargo. Analisou o curso de formação continuada *Progestão* oferecido aos diretores e às diretoras pela Secretaria Estadual de Educação, pois este foi o único proporcionado no período de 2002 a 2012.

**Conclusão:** A autora conclui que apesar de a legislação contemplar a gestão democrática, ela ainda não é praticada nas escolas municipais de Lins (SP). Nas escolas há a presença de práticas gerencialistas, nas quais se cobra a eficácia e a redução de gastos dentro de uma proposta neoliberal. Nesse contexto, o(a) diretor(a) exerce a função de controle, cobrando resultados, e será responsabilizado pelo sucesso ou fracasso escolar. Uma das formas de controle é exercida pela imposição de currículos que serão posteriormente cobrados nas avaliações externas. Dessa forma, é forte a presença da hierarquização e do controle dos órgãos externos, como o Supervisor de Ensino e a Secretaria Estadual de Educação, o que dificulta a existência de ações democráticas.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 54 nacionais e 12 estrangeiros.

**Autores mais consultados**

**Nacionais:** BARREIRO, I. M. F. (2010); BRUNO, L. (2009); FREIRE, P. (1983); MOGILKA, M. (2003), PARO, V. H. (2002; 2010).

**Estrangeiros:** BOBBIO, N. (1986; 2000).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Gestão democrática e participativa: o estado do conhecimento de teses e dissertações nacionais (1998-2010).

**Autor(a):** Lauro Vinicius Lima Chiroto

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Laura Cristina Barboza Tortella

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** CHIROTTO, Lauro Vinicius. *Gestão democrática e participativa: o estado do conhecimento de teses e dissertações nacionais (1998-2010)*. Campinas: PUC Campinas, 2013, 142 páginas, 3p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Campinas.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Gestão Participativa; Estado do Conhecimento.

**Descrição:** Refere-se uma dissertação de mestrado em que o autor buscou refletir o modelo de gestão democrática no ambiente escolar e no estudo dos critérios que regem a gestão democrática e participativa da escola.

**Metodologia:** A pesquisa se caracterizou como um estudo de estado do conhecimento, que se constituiu de um levantamento bibliográfico analítico e crítico em banco de dados digitais, com o eixo temático “gestão da escola”, com o objetivo específico de selecionar pesquisas que abordassem a gestão democrática e a gestão participativa. Os dados foram coletados do banco digital da Capes, no recorte de tempo entre 1998-2010, e analisados de forma qualitativa e quantitativa. A dissertação buscou responder ao seguinte problema: como se configura a produção de teses e dissertações nacionais digitalizadas a respeito da “gestão democrática e participativa” no período de 1998 a 2010?

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em: introdução, quatro capítulos e considerações finais. No primeiro capítulo, chamado de A Escola, a Sociedade Contemporânea e a Gestão Democrática e Participativa, aborda temas que constituem o arcabouço teórico, esclarecendo a função da escola e a

importância dos critérios que regem a gestão democrática e participativa. No segundo capítulo, chamado de A Psicologia Moral: possíveis contribuições, realiza uma discussão sobre alguns dos critérios que regem a gestão democrática e participativa à luz dos conhecimentos conceituais da Psicologia Moral, com destaque nos procedimentos a serem adotados nas escolas e implicações para o trabalho docente. No terceiro capítulo, chamado de Procedimentos Metodológicos, expõe a metodologia utilizada nas pesquisas, o percurso metodológico utilizado para a seleção dos dados e o procedimento de levantamento e análise das teses e dissertações sobre o tema no período de 1998 a 2010. E, no quarto capítulo, chamado de Gestão Democrática e Participativa: produção acadêmica no período de 1998 a 2010, realiza a análise qualitativa e quantitativa das pesquisas. Gráficos, tabelas e quadros ilustram o mapeamento das pesquisas realizadas a partir dos critérios estabelecidos.

**Conclusão:** A gestão democrática e participativa é um tema em ascensão no cenário educacional brasileiro. As teses e dissertações estão centradas na região sudeste. As pesquisas que abordam o princípio da gestão democrática e participativa refletem a importância destes para a implantação desse modelo de gestão. Os princípios e instrumentos mais abordados foram: descentralização; autonomia; participação; e Conselhos Escolares. As pesquisas destacam como fundamental a aplicação de uma gestão democrática nas escolas como uma maneira de proporcionar uma educação cidadã aos alunos, na qual o convívio com a democracia estaria desde em contato com a educação destes. E, poucos estudos aliam os conhecimentos da gestão escolar com os da Psicologia Moral.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 85 nacionais e 8 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ANDRADE, M. E. de (2011); CISESKI, A. A.; ROMÃO, J.E. (2001); GADOTTI, M.; ROMÃO, J. (2001a, 2001b, 2001); LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. (2008); LUCK, H. (2007, 2008); PARO, V. H. (2006, 2007a, 2007b); PUIG, J. M. (2000); ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. (2001); SOUZA, J. V. de; CORRÊA, J. (2002); VEIGA, I. P. A. (2010).

**Estrangeiros:** ABU-DUHO, I. (2002); LA TAILLE, Y. (2009); YOUNG, M. (2007).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A participação das crianças na gestão escolar.

**Autor(a):** Paula Cristiane Andrade Coelho

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania Carvalho de Araújo

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** COELHO, Paula Cristiane Andrade. *A participação das crianças na gestão escolar*. Vitória: UFES, 2013, 144 páginas, 5 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade do Espírito Santo.

**Palavras-chave:** Participação; Gestão Escolar; Cidadania; Infância.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a pesquisar as relações que perpassam a participação da criança na gestão escolar, considerando o que diz respeito ao instituído pelas normas legais no âmbito escolar, bem como as formas com que as crianças participam dessa gestão.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa do tipo etnográfica. A pesquisa foi realizada numa escola no município de Serra/ES. As atividades foram acompanhadas através da observação participante em situações da organização escolar diária. Foram utilizados diários de campo, audiogravações, fotografias, entrevistas semiestruturadas e conversas formais e informais. Foi realizada análise documental com as normas legais e documentos da escola.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo a autora apresenta conceitos relativos à participação política, à gestão, à cidadania e às tensões, contradições e desafios que perpassam a concepção da escola como espaço de formação para a cidadania. No segundo capítulo apresenta uma discussão e conceitos da participação social e política da criança, com base nos estudos da sociologia da infância. No terceiro capítulo traz o caminho da pesquisa, envolvendo a apresentação do campo e dos sujeitos envolvidos, bem como as primeiras impressões do início do percurso. No quarto

capítulo traz o aporte legal que define a gestão escolar e como ela se articula no cotidiano da escola. Apresenta as normas que regulamentam e/ou orientam a gestão democrática no Município da Serra, envolvendo leis, decretos, portarias, Plano Municipal de Educação, Projeto Político Pedagógico da escola e documentos do Conselho de Escola. E, no quinto capítulo apresenta as discussões dos dados coletados a partir das narrativas, relatos e vivências das/com as crianças sujeitos da pesquisa.

**Conclusão:** A autora conclui que a vivência com as crianças revelaram os modos como elas se relacionam com a gestão escolar. Identificou a relações políticas entre as crianças marcadas pela convivência ou silenciamento frente às determinações dos adultos ou criança mais velhas. Percebeu a importância das regras na relação das crianças com a gestão escolar. As regras são tidas como necessárias, porém algumas são consideradas desnecessárias ou injustas. As crianças inventam também suas próprias regras que são consideradas secretas. No campo das normatizações há a limitação de idade mínima de 10 anos para participação no processo eleitoral e Conselho de Escola, o que exclui as crianças da Educação Infantil e muitas das séries iniciais do Ensino Fundamental.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 50 nacionais e 6 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ABRANCHES, Mônica (2003); BENEVIDES, M. V. M. (2002); BOVERO, Michelangelo (2002); BRAYNER, Flávio Henrique (2008); CARVALHO, José Murilo de (2001); MARSHALL, T. A. (1967); MENDONÇA, Erasto Fortes (2000); SARMENTO, Manoel Jacinto (2002; 2005b; 2007); SAVIANI, Dermeval (2007; 2008); SOARES, Natália Fernandes; TOMÁS, Catarina (2004); SOUZA, Ângelo Ricardo de (2006); TELLES, Vera da S. (1990; 2006).

**Estrangeiros:** ARENDT, Hannah (1981; 2011).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Gestão da escola de tempo integral: o caso de uma escola pública de Ensino Fundamental do município de Americana (SP)

**Autor(a):** Marisa Xavier Coutrim Dalri

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mônica Piccione Gomes Rios

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** DALRI, Marisa Xavier Coutrim. *Gestão da escola de tempo integral: o caso de uma escola pública de Ensino Fundamental do município de Americana (SP)*. Campinas: PUC Campinas, 2013, 149 páginas, 32 p. de apêndices e 4 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

**Palavras-chave:** Escola de Tempo Integral; Gestão Escolar; Políticas Públicas em Educação.

**Descrição:** Refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a investigar os desafios do processo de gestão administrativa e pedagógica de uma escola de ensino fundamental de tempo integral da rede pública municipal de Americana – SP.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, mesclada com dados quantitativos. A coleta de dados foi realizada por análise documental e entrevista semiestruturada. A autora realizou um levantamento preliminar do referencial bibliográfico, incluindo o Banco de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o levantamento da produção científica sobre Educação de Tempo Integral no Brasil, realizado por Ribetto e Maurício (2009), que analisaram artigos, dissertações e teses num período de 24 anos, de 1994 a 2008. O *lôcus* da pesquisa foi um Centro Integrado de Educação Pública (CIEP) da rede municipal de Americana, no estado de São Paulo. O principal documento analisado foi o Projeto Político Pedagógico da instituição de 2012. As entrevistas foram realizadas com os membros da equipe gestora da instituição: 01 supervisora, 01 diretor, 01 vice-diretora e 01 pedagoga.

**Conteúdo:** A dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo a autora discorre sobre a ampliação da jornada escolar, analisando as políticas públicas contemporâneas e os aspectos históricos da educação de tempo integral no Brasil, com o objetivo de identificar as concepções, os desafios e as políticas de implantação dessa modalidade de ensino. Assim, analisa como as políticas públicas educacionais brasileiras se inseriram nas reformas administrativas do Estado realizadas a partir da década de 1990, sob a ordem mundial capitalista. Discorre também sobre o pensamento educacional brasileiro nas primeiras décadas do século XX, quando se começa a esboçar uma concepção de escola de tempo integral com Anísio Teixeira até chegar à contemporaneidade. No segundo capítulo analisa a gestão da Escola de Tempo Integral a fim de identificar suas especificidades e seu diferencial, tendo em vista a construção de uma educação de qualidade social. Para tanto, esclarece sua concepção de educação, considerando a escola como instituição formal em que a mesma acontece. E, no terceiro capítulo, foram apresentados os resultados dos estudos realizados a partir do levantamento bibliográfico e da coleta de dados na análise documental e nas entrevistas. A autora descreve a organização do Centro Integrado de Educação Pública analisado, traça o perfil dos entrevistados e identifica os elementos facilitadores e dificultadores de sua gestão, a partir da percepção dos gestores entrevistados.

**Conclusão:** A autora conclui que as experiências de implantação de escola de tempo integral no Brasil foram historicamente localizadas e descontinuadas, sendo retomadas com maior ênfase, e em nível nacional, no início do século XXI, principalmente pelo fomento de políticas públicas de ampliação de jornada escolar, por meio de programas federais, como o Programa Mais Educação. Algumas experiências se limitam a ampliação da jornada diária do aluno, sem garantir que os processos de ensino e aprendizagem tenham como princípio uma educação integral. Quanto aos elementos facilitadores e dificultadores da gestão do CIEP pesquisado, constatou-se que sobressaem os facilitadores, que corroboram para a construção da qualidade social da escola.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 83 nacionais e 8 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ANDRADE, Maria Edgleuma (2011); BOMENY, Helena (2009); CAVALIERE, Ana Maria (2010); DOURADO, Luiz Fernandes; FLACH, Simone de Fátima (2009); FREITAS, Luiz Carlos (2005a; 2005b); FREIRE, Paulo (1995); GATTI, Bernadete Angelina (2009); GUARÁ, Isa Maria Ferreira da Rosa (2006); NARDI, Elton Luiz (2010; 2011); OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida (2007); PARO, Vitor Henrique (1998; 2008); PARO, Vitor Henrique et. al. (1988); PONCE, Carla Sprizão (2013); SANTOS, Ana Lúcia Felix



dos (2011); SANTOS FILHO, José Camilo dos (1998); SOUZA, Donaldo Bello; FARIA, Lia Ciomar Macedo de (2004); TEIXEIRA, Anísio (1956a; 1959, 1997).

**Estrangeiros:**

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil.

**Autor(a):** Nadia Pedrotti Drabach

**Orientador(a):** Prof. Dr. Ângelo Ricardo de Souza

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Paraná.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** DRABACH, Nadia Pedrotti. *As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil*. Curitiba: UFPR, 2013, 230 páginas, 20 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Paraná.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Gestão Gerencial; Perfil dos dirigentes escolares; Perfil da Gestão.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora analisa a gestão das escolas públicas brasileiras, a partir da Reforma do Estado que se inicia em 1995 e as possíveis repercussões que esta forma de compreender e exercer a gestão pública trouxe para o perfil dos gestores e da gestão escolar. A pesquisa orienta-se pela seguinte questão: as mudanças na concepção de gestão pública na década de 1990 influenciaram o perfil do gestor e da gestão das escolas públicas brasileiras?

**Metodologia:** A pesquisa trata de uma combinação entre as abordagens quantitativa e qualitativa. As fontes de informação quantitativas utilizadas são os questionários aplicados aos diretores das escolas públicas brasileiras de ensino fundamental nas redes estaduais e municipais, através do SAEB no ano de 1997 e 2003 e da Prova Brasil no ano de 2007. A pesquisa realizou-se em dois momentos: no primeiro a autora se dedicou ao aprofundamento teórico sobre o tema em estudo que compreende a história da democracia no Brasil, o estudo sobre o Plano Diretor da Reforma do Estado, o levantamento bibliográfico sobre as bases teóricas que serviram de fundamento para a reforma e sobre a literatura que trata da relação entre a nova concepção de gestão pública e suas

implicações para o campo educacional especialmente a partir da segunda metade da década de 1990. O segundo momento teve como propósito o levantamento da base empírica que compôs a pesquisa e a seleção das variáveis significativas para o estudo dos perfis do gestor e da gestão escolar. Em seguida a autora cria frequências e tabelas cruzadas através do software estatístico SPSS 18.0, sobre estas variáveis de relevância e os resultados, interpretados à luz dos aportes teóricos que compõem o campo em estudo.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo faz uma retomada histórica sobre a administração pública brasileira no intuito de compreender o modelo administrativo, alvo da Reforma que se inicia em 1995 e situa historicamente a crise do capitalismo mundial na década de 1970 e a racionalidade neoliberal que, nesse contexto, torna-se uma alternativa para a superação da crise. O segundo capítulo situa o modelo de administração escolar baseado nos princípios da administração geral que emerge nos anos de 1930, relacionando-o com o contexto histórico e com as mudanças conjunturais analisadas no capítulo um. Assim a autora constrói um perfil de gestor e dos processos de gestão característicos do modelo democrático que servirá de parâmetros para a análise dos dados empíricos. O terceiro capítulo aponta para as novas configurações que o projeto de educação pública assume na medida em que é forjado, na década de 1990, por influência da lógica neoliberal, um novo projeto de sociedade. Para atingir esse objetivo a autora analisa algumas políticas educacionais que se delinearão a partir de 1995, emitidas pelo Ministério da Educação (MEC), no intuito de compreender as influências da gestão gerencial e suas implicações na construção da gestão democrática da educação. Ao final do capítulo constrói um perfil característico do gestor e dos processos de gestão gerenciais. E, no quarto capítulo, realiza a análise dos dados empíricos a partir da discussão teórica traçada nos capítulos iniciais, com o objetivo de identificar em que medida o projeto neoliberal, que serviu de base para a reforma do Estado na década de 1990, influenciou a gestão democrática da educação inserido na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/1996 provocou repercussões no perfil dos gestores e dos processos de gestão no período em estudo. Para tanto, a autora analisou as respostas dos diretores aos questionários a partir de um perfil de gestor e de processos de gestão próprios da gestão gerencial e da gestão democrática construídos nos capítulos anteriores.

**Conclusão:** Na pesquisa a autora observou que no período estudado houve uma diminuição das formas mais democráticas de provimento ao cargo de diretor escolar e o aumento das formas mistas que avaliam as competências técnicas dos candidatos. A mudança combina formas de gestão gerencial e da gestão democrática. Sobre a formação dos dirigentes, houve um crescente aumento dos diretores formados no ensino superior e com formação em pós-

graduação. Foi constatada também a exigência de longo período de experiência em educação para assumir a função de diretor na escola. Quanto à gestão escolar concluiu que houve um aumento no número de escolas que elaboraram seu Projeto Político Pedagógico de forma democrática. Verificou-se o aumento do número de escolas que contam com o Conselho Escolar formado, no período de 1997 a 2003, porém pouco atuantes. Em 2007 houve o avanço da atuação desses conselhos, que em sua maioria, eram formados por representantes de todos os segmentos. Não se observou no período de 2003 a 2007 políticas que favorecessem a relação com a comunidade local. O que se observou foi que as políticas macro produziram impactos na realidade escolar. Porém, estes impactos apresentaram-se discretos e não parecem ter sido tão imediatos. Segundo a autora, ao mesmo tempo em que é possível verificar no perfil dos gestores alguns elementos do gerencialismo, nos processos de gestão parece ter ocorrido uma ampliação da democracia e isso pode ser mais observado até 2003, embora nos anos posteriores haja uma continuação, porém menos intensa.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 88 nacionais e 11 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ADRIÃO, T. (2006); ANTUNES, R. (1999; 2005); ARELARO, L. R. G. (2000); CAMARGO, R. B. (1997); COSTA, F. L. (2008); COUTINHO, C. N. (2003); CUNHA, L. A.; GÓES, M. de (1994); DAGNINO, E. (2004b); DOURADO, L. F. (2001); DRAIBE, S. (2003); FRIGOTTO, G. (2011); IANNI, O. (2004); KRAWCZYK, N. R.; VIEIRA, V. L. (2008); LIMA JUNIOR, O. B. de (1998); MELLO, G. N. (1991; 1994); MENDONÇA, E. (2000); NEVES, L. M. W. (1999); NUNES, E. de O. (2010); OLIVEIRA, D. A. (2009); PARO, V. H. (2003; 2007; 2000; 2001); PAULA, A. P. P. de (2005); PAULANI, L. M. (2006); RABELO, F. L. (2011); SALLUM, B. Jr. (2008; 2003); SAVIANI, D. (2007); SECCHI, L. (2009); SHIROMA, E. O.; MORAES, M. C. M.; EVANGELISTA, O. (2007); SILVA, I. G. (2003); SOUZA, A. R. (2007); TORRES, M. D. de F. (2004); XAVIER, A. C. da R. (1996).

**Estrangeiros:** BOBBIO, N. (2000); CASASSUS, J. (2001); HARVEY, D. (2008a; 2008b); TOURAINE, A. (1996).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Os percursos formativos dos docentes que atuam na gestão escolar.

**Autor(a):** Emanuelle Oliveira da Fonseca

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Marina Dias Cavalcante

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Estadual do Ceará.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** FONSECA, Emanuelle Oliveira da. *Os percursos formativos dos docentes que atuam na gestão escolar*. Fortaleza: UECE, 2013, 124 páginas, 27 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual do Ceará.

**Palavras-chave:** Formação; Gestores Escolares; Práxis.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora busca conhecer como se dá a formação do diretor e do coordenador pedagógico para gerir uma escola, bem como se a mesma é suficiente para o exercício da função na gestão escolar. Busca compreender quais princípios estão presentes na formação do gestor: os administrativos ou democráticos. Teve como objetivo geral: “analisar as implicações da formação na gestão da escola pública estadual do Ceará”.

**Metodologia:** É uma pesquisa qualitativa. Trata-se de um estudo de caso múltiplo realizado em duas escolas estaduais de Fortaleza. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas e reflexivas com dois diretores e sete coordenadores pedagógicos dessas escolas e análise documental. Realizou análise de conteúdo de leis que regem a formação do docente e a gestão escolar, bem como dos documentos das escolas: Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano de Metas (PLAMETAS) e Índice de desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo a autora trabalhou com o conceito de gestão escolar, partindo das

concepções de administração escolar nos diferentes contextos históricos e perspectivas teóricas. Abordou as concepções de Taylor e Fayol que se baseiam na administração científica, centrada na eficiência do controle das decisões para obtenção da eficácia nos resultados, dentro da sociedade organizada sob as leis do capitalismo na visão neoliberal. Apontou a concepção democrática e participativa da gestão que e a prerrogativa da redistribuição de responsabilidades e a descentralização do poder. Também elucidou as características e funções dos membros da gestão escolar, diretor e coordenador pedagógico, dentro da escola. No segundo capítulo tratou sobre a formação do professor que assume a função de gestor. Analisou a base legal que compõe o processo de formação dos gestores escolares. Tratou do conceito de formação docente referente ao preparo dos professores para assumirem a função de gerir e coordenar a escola, por meio do programa de formação de gestores proporcionado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed). No terceiro capítulo apresentou as pesquisas realizadas sobre o tema abordado na investigação durante o período de 2007 a 2012. A investigação ocorreu no *site* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE). No quarto capítulo discute os resultados da investigação realizada em duas escolas estaduais de Fortaleza, uma de grande porte e com IDEB alto e outra de médio porte e com IDEB baixo.

**Conclusão:** A autora concluiu que a formação inicial não forneceu subsídios necessários ao exercício da função de gestor, devendo esta ser complementada com a formação continuada. Entretanto, a formação continuada não foi suficiente para que os gestores pudessem superar os desafios que sua função assume. A autora então sugere que a formação do gestor precisa ser revista em alguns aspectos, como a carga horária e momentos para reflexão sobre a prática.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 27 nacionais e 9 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** LIBÂNEO, J. C. (2001); LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. (2006); LUCK, H. (2001; 2004); OLIVEIRA, E. C.; VIEIRA, M. D. C.; MANOEL, M. S. (2003) PARO, V. H. (2010); PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. (2011).

**Estrangeiros:** VÁZQUEZ, A. S. (2011).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Entre autoritarismo e diálogo: a democracia como processo na gestão escolar.

**Autor(a):** Ronaldo Martins Gomes

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Cecília Luiz

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** GOMES, Ronaldo Marins. *Entre autoritarismo e diálogo: a democracia como processo na gestão escolar*. São Carlos: UFSCar, 2013, 93 páginas, 2 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Carlos.

**Palavras-chave:** Escola Pública; Gestão Deliberativa; Gestão Democrática; Teoria da Ação Comunicativa.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que o autor busca compreender as relações entre escola pública e democracia, tendo como dimensão articuladora a gestão democrática. Reflete sobre a importância da democracia e seu significado no âmbito das relações escolares, mais especificamente, na perspectiva de quem estava como gestor(a) escolar no município de Rio Claro, SP.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com 10 gestores de escolas da Secretaria Municipal de Educação de Rio Claro/SP, para verificar em que medida e espaços eles criavam situações democráticas.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro capítulo o autor apresenta um estudo sobre democracia, a partir das demonstrações econômicas, políticas e sociais que caracterizam a modernidade. Traz uma visão geral da democracia liberal moderna, baseada em cinco concepções que estão em pauta atualmente; a teoria da Ação Comunicativa e as transformações que caracterizam a modernidade, segundo Jurgen Habermas,

com o propósito de visualizar como a teoria discursiva oferece base à democracia Habermasiana; e um panorama das relações que caracterizam o sistema político brasileiro. No segundo capítulo aborda a perspectiva teórico-metodológica e as características levantadas a partir das entrevistas realizadas com os(as) gestores(as). No terceiro capítulo analisa os dados, a partir de três categorias: espaços democráticos: a política dentro da escola; o entendimento de como se praticava a democracia na visão dos gestores; e políticas públicas e gestão escolar: reflexão sobre o propósito social da escola democrática. Busca estabelecer relações entre a realidade vivenciada pelas escolas públicas pesquisadas e o universo teórico da democracia.

**Conclusão:** O autor conclui com a pesquisa que os gestores entrevistados estavam criando práticas democráticas na gestão escolar ao estimular o diálogo e o acolhimento, ao escutar demandas, ao respeitar as diferenças, singularidades e interesses na realidade escolar diária, ao compartilhar decisões e responsabilidades, ao respeitar os limites das funções e atribuições de membro na hierarquia do ambiente de trabalho, ao procurar realizar o trabalho em conjunto, no uso de instrumentos como questionários para as famílias dos estudantes, na flexibilização dos horários para atendimento de pais e familiares, na participação e formação de parceria entre escola e família para benefício dos estudantes e na construção coletiva do PPP como forma de aproximação entre a escola e a comunidade.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 28 nacionais e 29 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** COELHO, V. S. P.; NOBRE, M. (2004); FAORO, R. (1994; 2001); LORD, L. (2007); SCHWARTZMAN, S. (1982; 1988);

**Estrangeiros:** CONSTANT, B. (1985); HABERMAS, J. (1984; 1995; 1997; 2002a; 2010a; 2010b); PINZANI, A. (2009); SCHUMPETER, J. A. (1961); TOCQUEVILLE, A. (1977).



**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolar dos alunos.

**Autor(a):** Magali Bernardes Vargas de Lima

**Orientador(a):** Prof. Dr. Ricardo Ribeiro

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** LIMA, Magali Bernardes Vargas. *A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolar dos alunos*. Araraquara: UNESP, 2013, 94 páginas, 14 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Diretor de Escola; Equipe Gestora; Aprendizagem; Qualidade de Ensino.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora investiga o trabalho de diretor de escola procurando conhecer de que forma sua atuação, juntamente com os demais integrantes de sua equipe gestora, pode contribuir para a aprendizagem dos alunos.

**Metodologia:** Trata-se de um estudo de caso em uma escola pública da rede estadual de educação de São Paulo, pertencente a regional São Carlos. Os instrumentos de coleta de dados foram: observações do trabalho da diretora e entrevistas semiestruturadas com três professores, com a diretora e a coordenadora da escola. Foi pesquisada a legislação do governo do Estado de São Paulo a partir da década de 1970 sobre as funções do diretor e dos profissionais que trabalham diretamente com ele para a gestão de uma escola.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro sessões, introdução e conclusão. Na primeira sessão a autora apresenta o referencial teórico elaborado a partir dos autores que se tornaram norteadores para sua pesquisa. A seção subdivide-se em duas partes: na primeira discute a relevância da equipe gestora para impulsionar o trabalho dos professores e favorecer a aprendizagem

dos alunos e, na segunda parte, aborda a questão da avaliação como importante estratégia para melhorar o desempenho escolar. Na segunda sessão apresenta os critérios para a escolha da escola a ser pesquisada e a trajetória para encontrar uma, cujo diretor aceitasse e autorizasse a realização da pesquisa e os instrumentos metodológicos para coleta e análise de dados. Na terceira sessão analisa as leis promulgadas a partir da década de 1970 para a equipe gestora das escolas estaduais do estado de São Paulo, buscando compreender e discutir sobre as atuais funções do diretor, do vice-diretor e do professor coordenador. Na quarta sessão apresenta os dados coletados na escola pesquisada, procurando fazer análises sobre os aspectos que se destacam nela e parecem se relacionar com os bons resultados que a escola apresenta. Concomitantemente, faz relações destes aspectos com as ações da equipe gestora. Nas conclusões sintetiza o que foi abordado no estudo e procura responder às questões realizadas inicialmente.

**Conclusão:** A autora conclui que o trabalho integrado da equipe gestora com os professores de fato influencia e interfere de forma direta nos resultados educacionais daquela unidade escolar. As ações da gestão escolar que influenciaram nos resultados foram: auxílio da equipe gestora e apoio ao trabalho dos professores; oferecimento de condições para realização do trabalho docente; valorização de ações em conjunto; estímulo ao trabalho com os resultados de avaliações; boas relações de trabalho; organização do trabalho de modo a atender às demandas apresentadas; e apoio familiar na vida escolar de seus filhos.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 8 nacionais e 5 estrangeiros

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** LEMES, S. S. (2010); SILVA JUNIOR, C. A. (1990); VIEIRA, S. L. (2007).

**Estrangeiros:** CANÁRIO, R. (1992); GLATTER, R. (1992); HUTMACHER, W. (1992).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Gestão da escola pública no sistema municipal de ensino de Goianésia-GO.

**Autor(a):** Lázaro Lisboa da Costa Mendonça

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denise Silva Araújo

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** MENDONÇA, Lázaro Lisboa da Costa. *Gestão da escola pública no sistema municipal de ensino de Goianésia-GO*. Goiânia: PUC Goiás, 2013, 139 f., 10 p. de apêndices, 53 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC Goiás.

**Palavras-chave:** Políticas Educacionais; Gestão Democrática; Escola Pública; Sistema Municipal de Ensino; Goianésia-GO.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que se busca apreender quais são as condições concretas instituídas e instituintes nas escolas públicas do Sistema Municipal de Ensino de Goianésia-GO, para o desenvolvimento da gestão escolar democrática.

**Metodologia:** O método utilizado para a pesquisa foi o materialismo histórico dialético. Na pesquisa adotou-se a abordagem qualitativa na análise dos documentos oficiais e questionário com dirigentes do SME Goianésia-GO, como instrumentos de coleta de dados. Na análise e interpretação das informações, utilizou-se a análise de conteúdos. Foram analisados os seguintes documentos: Lei n. 2.818/2010, que institui o Sistema Municipal de Ensino de Goianésia, Lei n. 1.663/1997, que cria o Conselho Municipal de Educação de Goianésia-GO, Texto orientador à Constituição dos Conselhos Escolares e Decreto n. 2.725/2011, que regulamenta as eleições para dirigentes das Escolas Municipais de Goianésia-GO. O questionário foi aplicado aos dirigentes de 20 escolas vinculadas ao SME de Goianésia-GO.

**Conteúdo:** O autor buscou analisar a compreensão dos dirigentes acerca das condições concretas existentes nas escolas públicas do SME de Goianésia-GO para a implementação de práticas democráticas que favorecessem a garantia do direito à educação de qualidade social. Para tanto no primeiro capítulo apresentou uma breve discussão acerca da escola como organização, em que realizou uma análise das características de organização da escola buscando identificar os modelos de escola e de gestão existentes, fundamentada nos estudos de Costa (1996) que usa imagens ou metáforas para caracterizar as escolas, quais sejam: escola como empresa; escola como burocracia; escola como democracia; escola como arena política; escola como anarquia e escola como cultura. No segundo capítulo discutiu os aspectos conceituais da gestão democrática, bem como os seus determinantes, com a finalidade de focar a construção e consolidação deste modelo de gestão escolar. Analisou os conceitos de educação, qualidade social da educação e do ensino, políticas públicas educacionais, gestão escolar, gestão democrática e gestão gerencial. Além disso, debateu sobre o posicionamento acerca da democratização da escola pública na Constituição Federal de 1988 e na LDB n. 9.394/1996. No terceiro capítulo fez uma exposição do contexto da investigação desenvolvida no SME de Goianésia-GO, levantando o histórico do município e a caracterização do SME e das 20 escolas investigadas. Essa exposição se baseou nos dados obtidos por meio da análise dos documentos legais e oficiais que regulam a gestão escolar no sistema. E no quarto capítulo o autor discutiu as informações obtidas por meio da aplicação dos questionários aos dirigentes das 20 escolas públicas que compõem o SME de Goianésia-GO. Colocou-se a analisar a compreensão dos dirigentes a respeito do processo de gestão empreendido no SME, no sentido de implantar a gestão democrática nas escolas públicas, bem como os espaços, tempos e as formas de participação destinados aos diferentes segmentos nas decisões da escola. Procurou apreender a visão dos dirigentes no que se refere à relação entre as práticas de gestão escolar democráticas e a garantia do direito à educação de qualidade social.

**Conclusão:** O autor confirmou que há iniciativa de implantação da Gestão Democrática no SME de Goianésia-GO que diz respeito às condições instituídas, embora funcionem com limitações. O município tem criado instâncias de participação, a saber: Sistema Municipal de Ensino, Conselho Municipal de Educação, Conselho Escolar, Eleição para escolha de Dirigentes Escolares (processo gradativo, que não contempla todas as instituições). Ficou evidente a participação incipiente dos Conselhos Escolar e Municipal, pois não foram mencionados pelos dirigentes como instâncias que participam das deliberações administrativas e pedagógicas da Instituição Educacional. Com base nas informações analisadas, o autor infere que há urgência de determinações legais, de cunho efetivamente democrático que garantam a participação dos envolvidos com a unidade de ensino na escolha de seus dirigentes. A prática do clientelismo

político ainda se faz presente. O centralismo do SME de Goianésia-GO tomou grande proporção por meio do gerencialismo. A autonomia das escolas é sempre relativa. Há no sistema o desenvolvimento do modelo gerencial de administração e avaliação pautado nos resultados da aprendizagem e nos indicadores de rendimentos. Ficou claro a necessidade de ampliação da oferta da Educação Infantil para crianças de 0 a 3 anos de idade. A pesquisa intitulada Gestão da escola Pública no Sistema Municipal de Ensino de Goianésia-GO, desenvolvida na gestão (2009-2012), possibilita afirmar que há no Sistema, o predomínio de um modelo de gestão gerencial em nome do controle da qualidade da educação, bem como da prática do clientelismo político no provimento do cargo de dirigente escolar, notadamente nas instituições de Educação Infantil. Faz-se necessário a construção coletiva (comunidade escolar, sistemas, sociedade civil) da gestão democrática como um dos meios à promoção da qualidade do ensino e da aprendizagem.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 44 nacionais e 6 estrangeiras;

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ARAÚJO, D. S. (2011a); BRZEZINSKI, I. (2010); CASTRO, M. D. A. (2009); COSTA, A. (1996); DOURADO, L. F. (2003); LIMA, L. C. (2008); PARO, V. H. (2001, 2003, 1997, 2000, 2007, 2008, 2011); SCHLESENER, A. H. (2006); SILVA, L. G. et. al. (2012, 2009).

**Estrangeiros:** BARROSO, J. (2004); BAKUNIN, M. A. (2006).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Autoformação do ser Gestor Marista preconizada à luz do Projeto Educativo do Brasil Marista.

**Autor(a):** Manuir José Mentges

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Leda Lisia Franciosi Portal

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** MENTGES, Manuir José. *Autoformação do ser Gestor Marista preconizada à luz do Projeto Educativo do Brasil Marista*. Porto Alegre: PURRS, 2013, 102 páginas, 24 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Palavras-chave:** Gestão; Espiritualidade; Educação Evangelizadora; Autoformação; Projeto Educativo Brasil Marista.

**Descrição:** Refere-se uma dissertação de mestrado em que o autor relaciona a gestão dos colégios maristas e investiga o Ser Gestor Marista à luz do Projeto Educativo do Brasil Marista, contribuindo nos processos de gestão das unidades da Província Marista no Rio Grande do Sul, bem como busca aprofundar a missão dos gestores.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva interpretativa. Analisou os seguintes documentos: Projeto Educativo do Brasil Marista, Regimento Escolar, Diretrizes da Ação Evangelizadora, Projeto Contextura, planejamentos da escola, relatórios, publicações e avaliações. A pesquisa foi desenvolvida no Instituto de Educação Marista Nossa Senhora das Graças.

**Conteúdo:** A dissertação está estruturada em quatro capítulos e considerações finais. O primeiro capítulo é a introdução do trabalho em que o autor apresenta sua justificativa para o estudo. No segundo capítulo expõe o objetivo geral e os específicos da pesquisa. No terceiro capítulo trabalha a metodologia utilizada para a investigação. Apresenta o Instituto Marista Graças,

sua equipe diretiva e o projeto do seminário de estudos. No quarto capítulo discorre sobre o Projeto Educativo do Brasil Marista e sua atuação dentro do contexto da missão educativa Marista. Trabalha com as dimensões contextuais, conceitual, operacional e avaliativa. Nas dimensões contextuais retrata os contextos e trajetórias do Instituto Marista no Brasil, destacando o processo de evangelização por meio da educação. Na dimensão conceitual apresenta o modelo pedagógico a organização do espaço e do tempo da educação Marista e as principais concepções trabalhadas. Na dimensão operacional analisa as opções Político Pedagógico Pastorais e a organização curricular do Projeto. E, na dimensão avaliativa discute sobre os processos avaliativos e a formação continuada.

**Conclusão:** O autor conclui que “a autoformação do Ser Gestor Marista à Luz do Projeto Educativo não revela um fim em si mesmo, mas é determinante para o cumprimento de sua principal atribuição, de conduzir a relação entre o ensino e a aprendizagem, orientando os estudantes para o saber, cumprindo assim com uma educação evangelizadora de qualidade”. Para tanto torna-se indispensável a criação de um programa marista para formação de gestores com foco na gestão estratégica e compartilhada.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 19 nacionais e 15 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** COLOMBO, Sônia Simões (2004); JULIATTO, Clemente Ivo (2009); LUCK, Heloisa (2008; 2011); MURAD, Afonso (2007).

**Estrangeiros:** DRUCKER, Peter (2001, 2002).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Autoavaliação institucional: dimensões políticas e gestão democrática.

**Autor(a):** Maria Lúcia Montemór

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Cecília Luiz

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** MONTEMÓR, Maria Lúcia. *Autoavaliação institucional: dimensões políticas e gestão democrática*. São Carlos: UFSCar, 2013, 95 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Carlos.

**Palavras-chave:** (não há na dissertação)

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a analisar a autoavaliação institucional organizada, anualmente, pela Escola Municipal *Professora Aparecida Homsi Salles Cunha*, em São José do Rio Preto/SP, entre os anos de 2006 e 2009, buscando compreender como, nesse período, as quatro autoavaliações elaboradas, aplicadas e analisadas, de forma coletiva pela instituição, tornaram-se instrumentos facilitadores para agilizar diagnósticos e solucionar problemas, levando em conta a participação, com vistas à gestão democrática.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa com análise documental. Foi realizada a análise das respostas dos questionários do segmento pais/familiares e dos relatórios avaliativos construídos coletivamente, a partir do recorte de quatro anos, 2006-2009.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três seções. Na primeira seção a autora elabora seu referencial teórico-conceitual a respeito da avaliação e da autoavaliação institucional na educação e na escola. Na segunda seção define os procedimentos metodológicos, apresenta a escola pesquisada e relata o processo de construção da autoavaliação, evidenciando por meio de análise de documentos, de relatórios avaliativos institucionais, do Projeto Político



Pedagógico e do Plano Escolar. Na terceira seção estruturou as categorias de análise, quais sejam: dimensões sociais; políticas e gestão escolar; e cultura organizacional. A partir dessas categorias criou subcategorias para melhor esclarecer as particularidades do universo selecionado para a investigação. Com estas categorias a autora buscou analisar a forma como a escola estava organizada antes e depois de constituir o Relatório Avaliativo anual.

**Conclusão:** A autora conclui que a dinâmica implantada pela autoavaliação institucional nos anos delimitados pela pesquisa propiciou duas mudanças: diminuiu o distanciamento no que diz respeito às decisões dos participantes diretos (pais e/ou responsáveis, professores e funcionários) e aumentou muito a compreensão sobre a realidade escolar e suas necessidades, potencialidades e seus objetivos. Pontua que a autoavaliação institucional e os Relatórios Avaliativos foram preponderantes para a equipe gestora organizar a escola.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 55 nacionais e 21 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ELZIRIK, M. F. (2001); GANDINI, R. P. C. (1992); SCHWARTZMAN, S. (1988).

**Estrangeiros:** GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. (1989); NÓVOA, A. (1999).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** O programa de educação em tempo integral da prefeitura municipal de Vitória: contribuições para a avaliação de suas implicações na gestão escolar.

**Autor(a):** Cristina Nascimento da Mota

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gilda Cardoso de Araújo

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** MOTA, Cristina Nascimento da. *O programa de educação em tempo integral da prefeitura municipal de Vitória: contribuições para a avaliação de suas implicações na gestão escolar*. Vitória: UFES, 2013, 180 páginas, 18 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo.

**Palavras-chave:** Educação em Tempo Integral; Público/Privado; Gestão Escolar; Programa Educação Integral; Sociedade Civil.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora realiza uma análise sobre o Programa de Educação em tempo integral da Prefeitura Municipal de Vitória – ES, buscando compreender suas implicações na gestão escolar, a partir do olhar de coordenadores e gestores de Escolas de Tempo Integral.

**Metodologia:** Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. A metodologia utilizada foi estudo de caso do programa “Educação Integral” da prefeitura municipal de Vitória. Como procedimentos metodológicos a autora utilizou: aplicação de questionários com questões abertas e fechadas aos coordenadores e gestores de 39 escolas da rede pública municipal de Vitória, análise de documentos e textos do programa “Educação Integral” e entrevista com o coordenador do programa. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: análise documental, dois tipos de questionários, um com perguntas fechadas com a escala do tipo *Likert* para os gestores e outro com perguntas

abertas para os coordenadores das escolas inseridas no referido programa, e uma entrevista individual com o coordenador geral do programa.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta as diversas concepções de Estado presentes no Brasil até os dias atuais. Contextualiza o público e o privado na educação brasileira, mostrando os conceitos de público/privado, espaço público/privado. Analisa a relação público/privado na história da educação brasileira e as novas relações estabelecidas com a Reforma do Estado brasileiro. Busca compreender como o conceito de sociedade civil foi sendo elaborado ao longo dos anos, e a relação dessas concepções com o papel do Estado na sociedade e as implicações disso para a gestão escolar e para a ETI. Buscou compreender as referências teóricas que influenciam e fundamentam as diversas propostas atuais de ETI no país. No segundo capítulo apresenta a história da ETI no país, e os seus marcos legais. Analisa o conceito de educação integral, buscando compreender os documentos e as propostas do Programa “Mais Educação” do Governo Federal. Identifica os projetos e programas de ETI em curso na região metropolitana de Vitória e analisa o debate acadêmico acerca da ETI no Brasil. No terceiro capítulo traz o percurso metodológico da pesquisa, identificando todas as etapas realizadas nesse estudo, assim como as dificuldades encontradas, a descrição dos sujeitos participantes e os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados. No terceiro capítulo realiza a análise do programa “Educação Integral”, e, busca compreender suas implicações para a gestão escolar, evidenciando os seguintes aspectos: o processo de implementação do programa “Educação Integral” na escola; a relação entre o turno regular e a Educação em Tempo Integral; a utilização dos espaços físicos para a Educação em Tempo Integral; a escola e as instituições parceiras do programa “Educação Integral” e o investimento público na Educação em Tempo Integral. No quarto capítulo analisa os documentos, concepções e as propostas do programa “Educação Integral” da Prefeitura municipal de Vitória. Identifica as instituições parceiras. Analisa a gestão do programa “Educação Integral” no âmbito da Secretaria Municipal de Educação. Nas considerações finais amplia o debate sobre a ETI enquanto política pública e suas atuais tendências no Brasil. Identifica as implicações do programa “Educação Integral” para a gestão escolar na rede pública municipal de Vitória. Ressalta a importância da continuidade de estudos posteriores que tragam uma descrição densa da realidade das escolas de tempo integral em Vitória, visto que esse é um tema ainda pouco discutido no estado do Espírito Santo.

**Conclusão:** A autora concluiu que os questionários respondidos pelos gestores e coordenadores das escolas que atendem em tempo integral e a entrevista com o coordenador geral do programa permitiu avaliar que esse tem sido, em geral, bem avaliado por esses profissionais, no entanto existem questões

a serem discutidas que poderiam contribuir para que esse programa se tornasse uma política de Estado no município, caso o poder público assim o buscase.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 107 nacionais e 21 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** BRUNO, L. (2008); CAVALIERE, A. M. (2007); DOURADO, L. F. (2011); GOHN, M. da G. (2008); KRAWCZYK, N. (1999, 2000); MENDONÇA, E. F. (2001); PARO, V. H. (2005; 2010); PERONI, V. M. V. (2003, 2009, 2010); PORTILHO, D. B. (2009).

**Estrangeiros:** ANSERSON, P. (1995); BOBBIO, N. (2004); GRAMSCI, A. (2000); PRZEWORSKI, A. (1995).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** O “terceiro setor” e a execução de programas educacionais: a parceria entre o governo do Maranhão e o Instituto Ayrton Senna no Projeto Gestão Nota 10.

**Autor(a):** Ildoana Paz Oliveira

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adelaide Ferreira Coutinho

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Maranhão.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** OLIVEIRA, Ildoana Paz. *O “terceiro setor” e a execução de programas educacionais: a parceria entre o governo do Maranhão e o Instituto Ayrton Senna*. São Luís: UFMA, 2013, 119 páginas, 9 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Maranhão.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor; Relação Público e Privado; Gestão da Educação; Programa Gestão Nota 10.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de Mestrado em que a autora se propõe a analisar a relação de parceria entre o poder público e o “terceiro setor” na execução de programas educacionais, bem como discutir os mecanismos que fundamentam essas parcerias e, no caso desta pesquisa, a parceria entre a Fundação Instituto Ayrton Senna e o Governo do Estado do Maranhão, na implantação do Programa Gestão Nota 10 pela Secretaria Estadual de Educação, junto às escolas da rede pública, por um período de 05 anos, a partir do ano de 2009.

**Metodologia:** A pesquisa é orientada pelo método materialismo histórico dialético. Como procedimento de investigação foram levantadas as fontes primárias de cunho documental que informam sobre o processo de formalização e implantação do Programa Gestão nota 10, além da pesquisa bibliográfica em que fez revisão sobre os autores que tratam sobre o método e o objeto de estudo.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três capítulos, introdução e considerações finais. No primeiro capítulo a autora apresenta sua compreensão

acerca do movimento das políticas sociais (educação), da inserção do “terceiro setor” na legitimação dos programas, bem como a intervenção dos organismos internacionais nesse âmbito, a partir da crise do capitalismo que implicou de forma decisiva na reforma do Estado e sua trajetória no ordenamento das políticas sociais, implementadas na década de 1990, via adoção dos pressupostos neoliberais. Expõe os propósitos dos organismos internacionais referentes aos indicativos de reforma nos sistemas de ensino na década de 1990, analisando a gestão educativa face ao contexto das reformas educacionais empreendidas a partir da década de 1990 sob o enfoque da descentralização dos sistemas de ensino. No segundo capítulo trata da inserção do terceiro setor na educação, aborda a reforma do Estado como eixo central no estabelecimento de parcerias com a comunidade civil, constituindo, a partir desse processo, o chamado terceiro setor, de forma a superar a dicotomia entre Estado e mercado ou entre o público e o privado na condução das políticas sociais. No terceiro capítulo destaca a atuação da Fundação Ayrton Senna na gestão da educação no Estado do Maranhão. Faz uma análise das plataformas de governos no que tange a política educacional do Estado do Maranhão no período compreendido entre 1995 até o presente momento. Para tanto, transita entre os governos de Roseana Sarney (1995 a 1998/ 1999 a 2002/ 2009 a 2014), de José Reinaldo (2003 a 2006) e de Jackson Lago (2007 a 2009).

**Conclusão:** A autora conclui que o terceiro setor se consagra sob a imagem da solidariedade e responsabilidade social, interferindo e modificando as estratégias de execução das políticas públicas sociais, a partir da intervenção nas organizações estatais, privatizando ou terceirizando os serviços não exclusivos do Estado, neste caso, o da educação. Evidencia que a política educacional tratada nos acordos de parceria retrata uma realidade contraditória ao contexto local, sendo este o resultado de um conjunto de articulações políticas ajustadas ao interesse do capital. Constata que, em decorrência da implantação do Programa Gestão Nota 10, a presença de um conflito no modo pelo qual foi inserido o projeto nas escolas públicas do estado do Maranhão, sob a égide de uma dinâmica empresarial e tácita, sem uma correlação com a cultura escolar, pelo qual se manifestam o cotidiano da escola. Verifica que grande parte da política gestada buscou afirmar a mudança de paradigma econômico, política e social, consubstanciadas na perspectiva neoliberal, prevalecendo nesse caso, o interesse privado e de mercado. Desse modo, a redefinição das políticas educacionais no Brasil foi organizada a partir dos eixos de descentralização, municipalização, reformas curriculares, avaliação e financiamento. Esses mecanismos buscam aproximação entre o poder público e o mercado, criando uma relação mista, a exemplo, entre o Governo do Estado do Maranhão e o Instituto Ayrton Senna.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 45 nacionais e 10 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** BARBOSA, Zuelene Muniz (2004; 2006); CABRAL NETO, Antonio (1997); CAVALCANTI, Cacilda Rodrigues (2011); COUTINHO, Adelaide Ferreira (2008); FERNANDES, Rubem C. (1994); GENTILI, Pablo (1998); LOMBARDI, José Claudinei; JACOMELI, Mara Regina M.; SILVA, Tânia Mara T. da (2005); MISKALO, Inês Kisil (2008); PERONI, Vera; ADRIÃO, Theresa (2005, 2011); PERONI, Vera Maria Vidal (2008); SEVERINO, Antonio Joaquim (2005).

**Estrangeiros:** GARJADO, M. (1999); MONTAÑO, Carlos (2003; 2005; 2008).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Conselho escolar e gestão democrática: análise da participação dos conselheiros nas escolas municipais de São Carlos.

**Autor(a):** Renata Pierini Ramos

**Orientador(a):** Prof. Dr. Celso Luiz Aparecido Conti

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** RAMOS, Renata Pierini. *Conselho escolar e gestão democrática: análise da participação dos conselheiros nas escolas municipais de São Carlos*. São Carlos: UFSCar, 2013, 74 páginas, 12 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática da Educação; Conselho Escolar; Políticas Públicas; Gestor Comunitário em Educação; Relação Escola – Comunidade.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a identificar quais são os principais fatores que interferem positiva ou negativamente na participação dos membros do Conselho Escolar nas escolas públicas do Município de São Carlos/SP.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: aplicação de questionário aos Gestores Comunitários em Educação, a fim de identificar em que medida as escolas se diferenciavam em relação à dinâmica de participação da comunidade em seu funcionamento cotidiano; aplicação de questionários aos membros dos Conselhos Escolares. Os questionários foram aplicados a 50 escolas e centros de Educação Infantil do Município de São Carlos, ficando de fora apenas uma escola que se recusou a participar da pesquisa.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo a autora aborda a temática referente à gestão democrática da educação, sobretudo sobre os Conselhos Escolares como mecanismo facilitador,



especialmente no município de São Carlos, na perspectiva de efetivar o movimento de mobilização em prol da gestão compartilhada. No segundo capítulo trata da articulação dos diferentes níveis de governo com vistas ao fortalecimento dos Conselhos Escolares. Descreve o Programa Escola Nossa que se apresenta na gestão 2001-2012 como responsável pela elaboração de políticas públicas municipais que visam o fortalecimento da relação comunidade-escola. Traz a figura do Gestor Comunitário em Educação, profissional de *status* fundamental para o sucesso do referido programa. Trata também dos quatro eixos estruturantes para o fortalecimento dos Conselhos Escolares que tem norteado sua prática no município em questão e como as ações nas esferas municipal, estadual e federal se entrelaçam mutuamente. No terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a coleta de dados: as técnicas para a coleta de dados e a proporção da amostra, bem como a análise dos dados coletados. No quarto capítulo aborda algumas dimensões relevantes, de acordo com os dados empíricos da pesquisa, que afetam as relações de poder no âmbito dos Conselhos Escolares, como a burocracia, o conhecimento e o engajamento.

**Conclusão:** A autora aponta com um dos aspectos relevantes que dificultam o funcionamento dos Conselhos Escolares, em especial a participação dos conselheiros, as relações de poder. Cem por cento dos questionários analisados indicam como altamente negativo, em termos de participação, o desequilíbrio de poder, nas suas diversas formas de manifestação. Como facilitadores da participação dos conselheiros aparecem fatores como engajamento, troca de experiências e mobilização.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 27 nacionais e 9 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** FREIRE, P. (2001; 2005); PARO, V. H. (1986; 2006; 2008).

**Estrangeiros:** BARROSO, J. (2001).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** O programa escola ativa e a gestão participativa em escolas do campo.

**Autor(a):** Júlia Mazinini Rosa

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Cristina dos Santos Bezerra

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** ROSA, Júlia Mazinini. *O programa escola ativa e a gestão participativa em escolas do campo*. São Carlos: UFSCar, 2013, 201 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Palavras-chave:** Escola Ativa; Gestão Participativa; Educação do Campo.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a analisar alguns aspectos da implementação do Programa Escola Ativa já em sua fase final, que teve duração de 2008 a 2011, elegendo o município paulista de São José do Rio Pardo como lócus de pesquisa. Os aspectos referidos são as possibilidades de participação na gestão escolar que podem ocorrer dentro da perspectiva do programa e o tipo de autonomia que a Escola Ativa é capaz de ajudar o aluno a desenvolver.

**Metodologia:** A pesquisa foi desenvolvida através do exame de fontes documentais e de dados construídos em trabalho de campo por meio de registros de observações e entrevistas. As fontes documentais utilizadas foram: documentos do Fundescola: Manual de Capacitação Docente do Programa Escola Ativa; Aspectos Legais e Escola Ativa; e Diretrizes de implementação. E os documentos do SECAD: o Caderno de Orientações para a Formação de Educadoras e Educadores e o Projeto Base. Em relação ao município São José do Rio Pardo foram analisados o Plano de Desenvolvimento Rural da gestão municipal de 2009 a 2012, o Plano de Gestão das escolas do campo e diários de professores que passaram pela formação do programa. Além destes, analisou os manuais de adesão, as portarias de criação dos comitês e notícias de jornais de

São José. O trabalho de campo foi realizado entre junho de 2011 e fevereiro de 2012 e em São José do Rio Pardo e constituiu na entrevista com pessoas envolvidas de maneira direta ou não com a educação rural e também no registro de observações feitas em campo, assim como participação em assembleias, festas escolares e reuniões.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro capítulo a autora apresenta a contextualização histórica do objeto pesquisado partindo de uma concepção de Estado moderno como estado de classe e de seu papel em manter a hegemonia e o consenso, bem como a importância da educação pública para a manutenção dessa hegemonia. Aborda a reestruturação/reforma pela qual passaram os Estados modernos após a crise econômica ocorrida nas últimas décadas do século XX. Trata das mudanças que as reformas do Estado trouxeram para as concepções de políticas sociais. Traz o contexto em que surge o programa *Escuela Nueva* na Colômbia, bem como de seu desenvolvimento naquele país até o presente momento em que passou a fazer parte das reformas do Estado financiadas pelo BM. Aponta também a história de implementação do Escola Ativa no Brasil e os principais pontos do debate atual sobre concepções de educação do campo e a relação que estas concepções tem com o programa Escola Ativa. No segundo capítulo apresenta a proposta do programa, de seus fundamentos pedagógicos, de suas concepções de autonomia e da participação na gestão escolar. Discorre sobre a implementação desta proposta em São José do Rio Pardo, tratando, primeiramente, sobre aspectos históricos e socioeconômicos do município e sobre uma caracterização das escolas do campo, das gestoras e das professoras entrevistadas. Depois aborda as mudanças ocorridas na educação no campo em São José com a implementação do Escola Ativa. E discute o conceito de qualidade educacional para o programa. No terceiro capítulo trata da gestão escolar aprofundando a discussão sobre os conceitos de autonomia e de participação na gestão do programa. Aborda a autonomia e a participação do aluno do Escola Ativa usando como referencial teórico Pistrak e Makarenko. Discute a autonomia do docente na estrutura de implementação do programa. Descreve os tipos de participação das comunidades rurais encontradas em cada escola pesquisada. E discute a autonomia escolar no contexto da descentralização administrativa.

**Conclusão:** A autora conclui que a autonomia da escola no Projeto Escola Ativa é limitada a tarefas burocráticas e instrumentais. O Programa, implementado com a propaganda de proporcionar autonomia ao aluno e participação da comunidade, é autoritário pelo excesso de fiscalização, pela valorização da supervisão e por sua implantação condicionada ao financiamento. O professor está abaixo na hierarquização e sua autonomia é limitada à sala de aula, assim como a autonomia que consegue ajudar o aluno a conquistar. A

participação das comunidades e dos alunos na gestão é limitada e instrumental. O Programa fundamenta-se em concepções gerenciais de gestão, com características estratégicas e não política, o que faz com que a participação ocorra como transferência de tarefas e responsabilidade e não como tomada de decisão.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 63 nacionais e 33 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** AÇAÍ (2011; 2012); ADRIÃO, T.; GARCIA, T. (2008); ADRIÃO, T.; PERONI, V. (2007); ALVES, G. L. (2009); ANIS (2011); BLOCH, M. A. (1951); CALDART, R. S. (2008; 2012); DUARTE, N. (2001a); GENTILI, P. (1996; 2001; 2005); GONÇALVES, G. B. B. (2009; 2010); MENDONÇA, E. (2001); SAVIANI, D. (2005; 2009; 2010); VERBENA (2011; 2012).

**Estrangeiros:** CAMBI, F. (1999); CHESTERFIELL, R. (1994); ENGELS, F. (2002; 2008); HAYEK, F. (2010); HARVEY, D. (2005); HOBBSAWM, E. (1995). MARX, K; ENGELS, F. (1984).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Coordenação pedagógica e gestão democrática: contexto, fundamentos teóricos e propostas de atuação na Rede Pública de Ensino do Estado de São Paulo.

**Autor(a):** Islei Simone Oliveira dos Santos

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sônia Maria Duarte Grego

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SANTOS, Islei Simone Oliveira dos. *Coordenação pedagógica e gestão democrática: contexto, fundamentos teóricos e propostas de atuação na Rede Pública de ensino do Estado de São Paulo*. Araraquara: UNESP, 2013, 102 páginas, 9 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Coordenador Pedagógico; Gestor Escolar; Trabalho Coletivo.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que investiga a participação do coordenador pedagógico na gestão democrática. A autora analisou as atribuições do Professor Coordenador na rede pública de ensino do estado de São Paulo, buscando identificar as possibilidades e limites de sua colaboração na construção da gestão democrática do ensino.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa na modalidade estado da arte dos estudos sobre a coordenação pedagógica no estado de São Paulo. O recorte temporal data de 2001 a 2010. A busca de dados foi realizada em quatro Programas de Pós-Graduação do estado de São Paulo: USP, UNESP, UNICAMP e PUCSP.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos, que a autora denomina de sessões. No primeiro capítulo realiza a introdução do trabalho, apresentando a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos e os aspectos metodológicos. No segundo capítulo discute o referencial teórico sobre

gestão democrática. Apresenta o contexto histórico do surgimento da gestão democrática. No terceiro capítulo aborda situações do contexto histórico no qual surgiu o cargo de coordenador pedagógico e sua trajetória dentro do estado de São Paulo. No quarto capítulo realiza análises para melhor compreensão das funções realizadas pelo coordenador pedagógico, em âmbito educacional, para efetivação da gestão democrática de ensino. E, por fim, seguem as Considerações Finais apresentando algumas conclusões sobre a trajetória da função Coordenação Pedagógica e do Professor Coordenador e o ponto de vista da pesquisadora, sobre os limites e possibilidades de atuação deste (ou desta) profissional na concretização da gestão democrática da educação e da escola e sua contribuição para o fortalecimento da democracia na sociedade.

**Conclusão:** A autora concluiu que o Coordenador Pedagógico exerce função que facilita a efetivação da gestão democrática dentro da escola, pois ele é quem articula o coletivo de professores dentro dos órgãos colegiados, media a construção do Projeto Político Pedagógico e do currículo e auxilia na formação continuada dos professores. Além disso, ele articula a escola com a com o corpo docente, com os pais e comunidade e com as secretarias municipais e/ou estaduais de ensino.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 57 nacionais e 9 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CURY, C. R. J. (2005); DUARTE, R. C. (2007); LÜCK, H. (2006); NOMA, A. K.; LARA, A. M. B. (2012); SANTIAGO, A. R. (2004).

**Estrangeiros:** LIMA, L. (2009).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Impactos da gestão escolar no desenvolvimento de processos de inclusão em uma escola pública de ensino médio do Rio de Janeiro: um estudo de caso.

**Autor(a):** Gabriela da Silva Sardinha

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mônica Pereira dos Santos

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SARDINHA, Gabriela da Silva. *Impactos da gestão escolar no desenvolvimento de processos de inclusão em uma escola pública de ensino médio do Rio de Janeiro: um estudo de caso*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013, 72 páginas, 25 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade do Rio de Janeiro.

**Palavras-chave:** Inclusão em Educação; Culturas, Políticas e Práticas; Gestão Escolar.

**Descrição:** Este estudo é um recorte de uma pesquisa maior que busca desenvolver o Index para a inclusão. O Index trata-se de um material que visa reduzir as barreiras à participação e à aprendizagem que se promova a inclusão. Refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora propõe analisar o papel da gestão e seus impactos no processo de desenvolvimento do Index no cotidiano escolar, refletindo sobre os limites para a construção de uma escola mais participativa, no que se refere aos aspectos gestionários. Busca responder aos seguintes questionamentos: quais foram os impactos da participação da equipe diretiva da escola no desenvolvimento do Index para a inclusão? Como o estilo da gestão influenciou o desenvolvimento desse material?

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utiliza o estudo de caso. O campo de pesquisa é uma escola pública estadual que atende aluno do Ensino Médio. Os sujeitos da pesquisa é a equipe diretiva. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: observações participantes realizadas em visitas semanais durante o período de um ano; e a pesquisa documental realizada com:

os relatórios da pesquisa maior, as dissertações produzidas sobre a escola em questão, o Index para a inclusão e os boletins informativos criados pelos participantes da pesquisa. Como procedimento foi utilizado a análise de conteúdo.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos, além das considerações. No primeiro capítulo a autora realiza a introdução do trabalho em que apresenta um memorial acadêmico pessoal, o seu problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo versa sobre o conceito de inclusão dentro da perspectiva Omnilética, e em seguida faz uma reflexão sobre o modelo de gestão presente na escola campo. No terceiro capítulo expõe a metodologia adotada para a pesquisa. Apresenta as características da escola lócus do estudo, os percursos da pesquisa e a descrição do Index para a inclusão. No quarto capítulo apresenta os resultados e discussões, em que são destacados os fragmentos dos relatórios de pesquisa e do diário de campo.

**Conclusão:** A autora conclui que a participação da equipe gestora no desenvolvimento do Index foi inexpressível ao final, já que o modelo de gestão predominantemente identificada foi de caráter burocrático e centralizador, não condizendo com os princípios de gestão democrática em que pese a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, na construção de projetos alternativos à práticas excludentes, na reflexão sobre sua política, culturas e práticas entre outras. Tal perfil de gestão reflete a grande distância entre as políticas que prescrevem a mesma como democrática e sua prática ainda relacionada ao caráter administrativo e técnico, não alcançando as subjetividades presentes no caráter pedagógico demandado no gerenciamento das escolas.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 17 nacionais e 3 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. (1986); SANTOS, Mônica Pereira dos et. al. (2009); SOUZA, Ângelo Ricardo de (2006); ROSA, Isaac Gabriel Gayer Fialho da (2009); VEIGA-NETO, A. (2001).

**Estrangeiros:** BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel (2011).



**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André.

**Autor(a):** Adriana Zanini da Silva

**Orientador(a):** Prof. Dr. Rubens Barbosa de Camargo

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade de São Paulo.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SILVA, Adriana Zanini da. *A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André*. São Paulo: 2013, USP, 155 páginas, 6 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade de São Paulo.

**Palavras-chave:** Financiamento da Educação; Descentralização de Recursos Financeiros; Gestão Democrática; Organização do Trabalho Pedagógico.

**Descrição:** O estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a analisar as influências dos recursos financeiros descentralizados na organização do trabalho pedagógico, no intuito de verificar em que medida os recursos financeiros descentralizados, quando usados de modo democrático, contribuem para alterações do poder decisório no interior das escolas e possibilitam novas formas de organização do trabalho pedagógico nas escolas de ensino fundamental. Analisou especificamente escolas do município de Santo André que recebem o recurso do PDDE.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa em que a autora se baseia nos pressupostos teóricos e metodológicos de Rockwell (2009). Realizou a análise da política pública da prefeitura de Santo André (PSA), no ABC Paulista, por meio de dados coletados em uma Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental (EMEIEF), no que se refere aos recursos financeiros descentralizados, no período de 2007 a 2010. A escolha desse período se deve pelas mudanças implantadas a partir da promulgação da Lei n. 9.394/1996 e pelo convênio estabelecido em 16 de dezembro de 2005, entre a prefeitura e os

conselhos de escola, para a descentralização de recursos financeiros. A pesquisa empírica foi realizada através da observação e de entrevistas semiestruturadas. A observação abrangeu os seguintes documentos: Atas de reuniões; Planos de aplicação de recursos do Conselho de Escola; Prestação de contas; e Projeto Político Pedagógico. A entrevista foi realizada com professores, conselheiros, diretor e assistente pedagógico. Os dados coletados foram registrados em diários de campo que subsidiaram a composição das descrições analíticas.

**Conteúdo:** A dissertação está estruturada em quatro capítulos. No primeiro capítulo a autora discorre sobre o histórico do financiamento da educação básica no Brasil, com destaque à análise dos montantes de recursos financeiros destinados à educação brasileira, as políticas de vinculação de recursos e as políticas de fundos. Discute os conceitos da descentralização de recursos financeiros e seus princípios norteadores após a Constituição de 1988. No segundo capítulo discute sobre os fins da descentralização de recursos financeiros e suas relações com a organização do trabalho pedagógico. Analisa os entraves de uma escola que traz em seu cotidiano os princípios, os valores e a organização de uma sociedade capitalista, dificultando a articulação entre o Conselho de Escola e o Projeto Político Pedagógico, como meios indispensáveis para a utilização de recursos financeiros descentralizados. No terceiro capítulo versa sobre as políticas educacionais do município de Santo André, após a Lei de Diretrizes e Bases n. 9.394/1996, com foco nos recursos financeiros descentralizados, explicando o percurso construído por esta rede municipal para a utilização destes recursos. No quarto capítulo os dados da pesquisa empírica mostrando a experiência de uma escola municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental de Santo André, no ABC Paulista, no período de 2007 a 2010, com foco na descentralização de recursos financeiros. Analisa a gestão financeira dos recursos e o montante de recursos descentralizados, retratando em que medida a utilização dos recursos financeiros descentralizados contribuiu para a organização do trabalho pedagógico e para mudanças nas relações de poder.

**Conclusão:** A autora conclui que os relatos da diretora e do conselheiro, em entrevista, mostram que a utilização do dinheiro descentralizado na escola pode ser uma estratégia para ampliar o diálogo com as famílias e para resgatar o comprometimento com a escola. Destacam que o movimento de representatividade entre os diferentes segmentos da escola possibilita a troca de opiniões e discussões entre o maior número de pessoas possível. É o movimento de conversa, opinião e tomada de decisão coletiva que contribui à democratização. Os dados coletados, segundo a autora, mostram a valorização e a prioridade dada à participação do maior número de pessoas na definição do uso dos recursos descentralizados, o que corrobora com a ideia de que há uma relação entre descentralização e democracia, pois a descentralização pode incentivar práticas democráticas. E, por fim, avalia que os recursos financeiros

descentralizados da escola pesquisada foram insuficientes para atender a formação do ser humano na sua integralidade, pressupôs pouco acesso aos conhecimentos historicamente acumulados, à apropriação cultural e pouco contribuiu para a autonomia da escola na elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 46 nacionais e 4 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas; PERONI, Vera Maria Vidal (2007); AMARAL, Nelson Cardoso (2011); ARELARO, Lisete Regina Gomes; Gil, Juca (2003); ARELARO, Lisete Regina Gomes (2004); ARRETCHE, Marta Teresa da Silva (1999; 1996); BONDIOLI, Anna (2004); CALLEGARI, Cesar (2009); DAVIES, Nicholas (2004); OLIVEIRA, Romualdo Portela; PARO, Vitor Henrique (1999; 2002; 2008; 2010; 2011); SOUZA, Sandra Zákia (2010).

**Estrangeiros:** BORJA, Jordi (1984).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Gestão escolar: desafios na implementação dos ciclos.

**Autor(a):** Débora Dias Gomes da Silva

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andréa Rosana Fetzner

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SILVA, Débora Dias Gomes da. *Gestão escolar: desafios na implementação dos ciclos*. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2013, 178 páginas, 1 p. de anexo, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Implementação dos Ciclos; Democratização.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que a autora objetiva refletir sobre a atuação do gestor ou gestora no processo de implementação da escola em ciclos e identificar quais são os aspectos relacionados aos conceitos de gestão escolar que podem ser considerados como focos de atuação ao articular mudanças na escola.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. O caminho metodológico percorrido foi: revisão bibliográfica dos conceitos sobre ciclos e gestão com ênfase na democratização; pesquisa sobre o tema em estudos publicados em fóruns acadêmicos, visando a definir o problema com maior clareza; análise de alguns documentos legais da Educação; interpretação dos resultados da investigação do campo empírico para dialogar com educadores (diretores escolares e articuladores) que tenham vivenciado processos de implementação dos ciclos no Rio de Janeiro.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro a autora aborda os aspectos teórico-metodológicos percorridos na pesquisa. Traz a análise dos artigos publicados sobre o tema em fóruns

acadêmicos considerados relevantes na área da educação, percebendo assim, a trajetória da construção do conhecimento nos temas ciclos e gestão. No segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre os ciclos, seu contexto histórico, características e elementos de análise. No terceiro capítulo traz conceitos gerais da gestão escolar, interpretando-os de forma crítica e contextualizada. No quarto capítulo aborda a democratização da escola compreendendo-a como condição básica para a organização dos ciclos. Explora também o diálogo com o campo empírico e apresenta o resultado preliminar da pesquisa de campo aplicada a educadores que vivenciaram a implementação dos ciclos na Rede Municipal do Rio de Janeiro. Por fim apresenta as considerações em curso, sem com isso ter a pretensão de esgotar as reflexões sobre o tema.

**Conclusão:** A autora concluiu que foi possível identificar os desafios necessários para garantir uma prática escolar que alcance o propósito de suprir as necessidades dos alunos e das comunidades. Os resultados da pesquisa no campo empírico confirmaram a percepção sobre a vulnerabilidade do processo de implementação dos ciclos, sem que os gestores estejam preparados como agente de mudanças entre as lógicas antagônicas (série e ciclos).

**Referências bibliográficas ou fontes:** 39 nacionais e 7 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** AZEVEDO, J. C. (2007); FERNANDES, C. de O. (2009); FETZNER, A. R. (2005; 2007; 2009; 2011); FREIRE, P; (2011); FREITAS, L. C. de (2003); HORA, D. L. (1994); KRUG, A. R. F. (2001; 2007); MAINARDES, J. (2007); PARO, V. H. (1988; 1990; 2001; 2007; 2010);

**Estrangeiros:** DRUCKER, P. (2001).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar.

**Autor(a):** Elaine Cristina Carlos da Silva

**Orientador(a):** Prof. Dr. Gilson Ricardo de Medeiros Pereira

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SILVA, Elaine Cristina Carlos da. *O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar*. Mossoró: UERN, 2013, 140 páginas, 3 p. de apêndices, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar; Administrativo e Pedagógico; Organização do Trabalho Escolar; PDE-Escola.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora estuda a organização do trabalho escolar a partir do administrativo e do pedagógico. O foco principal da pesquisa é a pessoa do gestor. Questionamentos como “estando subordinada a administração central, a escola pode ser considerada como uma organização exclusivamente burocrática?”; “que atribuições competem ao gestor escolar?”; “como o gestor escolar lida com a questão administrativa, pedagógica e financeira da escola?”; “como desenvolver uma gestão democrática?”; e “como está organizado o trabalho escolar na contemporaneidade?” fazem parte das indagações que conduzem a investigação. A autora busca compreender a atual organização do trabalho na escola e as formas de relacionamento do gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica, refletindo sobre as questões que permeiam a prática da gestão escolar na figura do gestor.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa de campo de caráter qualitativo. A pesquisa é considerada pela autora como um caso único, pois investiga três escolas que atendem os diferentes níveis escolares nos três turnos de funcionamento. Dessa forma a autora trata as escolas como um único campo

empírico, generalizando as três escolas e considerando como apenas uma, a *Escola A*. As três escolas fazem parte do sistema de ensino estadual de Mossoró, Rio Grande do Norte e atendem o Ensino Fundamental, o Ensino Médio e a EJA. As escolas escolhidas são de pequeno, médio e grande porte, para que assim pudesse abranger a diversidade das escolas estaduais. A pesquisadora analisa o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) com o intuito de perceber se a implementação dessa política se configurará em mais um entrave burocrática para o diretor e/ou se esse profissional terá realmente uma prática efetiva no campo pedagógico. Na primeira fase da pesquisa a autora fez uma revisão bibliográfica com a seleção de autores que discutem sobre o administrativo e o pedagógico na gestão escolar. E, na segunda fase, realizou a pesquisa empírica, na qual analisou os documentos oficiais das instâncias locais, como os Regimentos e os Projetos Políticos Pedagógicos, e os documentos oficiais da Secretaria de Educação e órgãos intermediários, a saber: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9.394/1996, a Constituição Federal de 1988 e o Manual PDE-Escola (2006). Realizou também entrevistas semiestruturadas com os gestores das instituições.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo se refere à introdução do tema, em que a autora discute sobre o gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica frente à organização do trabalho escolar. O segundo capítulo tem como objetivo contextualizar o programa PDE-Escola. Primeiramente a autora apresenta o contexto político-econômico no cenário mundial, marcado pela influencia das políticas neoliberais e pelo processo de reestruturação produtiva. O recorte temporal utilizado foi a década de 1990, mais especificamente o ano de 1995, referindo-se ao governo de Fernando Henrique Cardoso, e a consolidação do processo da reforma gerencial do Estado brasileiro, impactando as políticas públicas e educacionais. Discute que a reforma do Estado seguiu uma tendência mundial, procurando romper com o paradigma burocrático e centralizador por meio da implantação da administração gerencialista. Depois a autora apresenta o programa FUNDESCOLA, que deu origem ao PDE-Escola. E, por fim, discute o programa PDE-Escola, tendo em vista apresentar seus princípios, objetivos e ações. O terceiro capítulo trata da escola, sua gestão e organização, segundo as dimensões administrativa e pedagógica. Admite o funcionamento da escola como organização a partir da concepção de Lima (2008), cuja ação organizacional ora apresentará um modo de funcionamento relacionado ao modelo burocrático, ora apresentará um modo de funcionamento relativo ao anárquico. Apresenta a organização educativa por dentro, focalizando sua estrutura e funcionamento, tendo como base os documentos oficiais da *Escola A*, a saber: o Regimento, o Projeto Político Pedagógico e as entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores. Analisa o programa PDE-Escola, dialogando sobre sua implementação e sua configuração. No quarto capítulo analisa a função do gestor entre as dimensões

administrativa e pedagógica na atual organização do trabalho escolar. Primeiramente apresenta a função desse profissional a partir da legislação educacional e dos documentos oficiais da escola, como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento, bem como a partir da ótica dos gestores entrevistados sobre as especificidades de sua função. Em seguida discute a prática fragmentada e dicotômica, vivenciada pelo gestor no contexto da modernização da gestão como exigência das políticas educacionais gerencialistas. E por fim, questiona sobre a autonomia do ocupante desse cargo no processo de tomada de decisões, bem como nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Procura fundamentar a autonomia na discussão dos conceitos de descentralização, gestão democrática e participação, tendo em vista a efetivação dos mecanismos propulsores do processo de autonomização da gestão escolar: os órgãos colegiados, a eleição de diretores e a descentralização dos recursos financeiros.

**Conclusão:** A autora concluiu que as escolas estão organizadas como uma “organização educativa complexa e multifacetada”, conforme apresenta Lima (2008). Nessa organização a escola adota a perspectiva teórica das abordagens de tipo multifocalizada dos modelos organizacionais. Adota a abordagem sociológica da organização educativa que contempla dois modelos organizacionais distintos, mas complementares: o *racional-burocrático* e o *anárquico*.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 50 nacionais e 6 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. (2011); FONSECA, M. (2009); FORMIGA, M. das G. F. (2007); LIBÂNIO, J. C.; OLIVIERA, J. F. de; TOSCHI, M. S. (2012); LÜCK, H. (2000; 2008; 2011); MEDEIROS, A. M. S. de (2000; 2007; 2011); PARO, V. H. (1996a; 1996b; 2002); RAMOS, L. M. S. (2010); VIEIRA, S. L. (2001; 2007; 2011).

**Estrangeiros:** BARROSO, J. (1998); LIMA, L. C. (2008).



**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Interdisciplinaridade na Gestão Educacional: utopia ou possibilidade?

**Autor(a):** Jerley Pereira da Silva

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ivani Catarina Arantes Fazenda

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SILVA, Jerley Pereira da. *Interdisciplinaridade na Gestão Educacional: utopia ou possibilidade?*. São Paulo: PUC SP, 2013, 83 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUC São Paulo.

**Palavras-chave:** Gestor Educacional; Interdisciplinaridade; Ensino Superior.

**Descrição:** O estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que o autor faz uma analogia entre as etapas que compõem o plantio com o desenvolvimento de todas as etapas possíveis para de seu aprendizado. Em formato narrativo, no gênero discursivo, o autor apresenta sua vivência na função de Gestor Educacional, em uma Instituição de Ensino, de curso superior, na cidade de São Paulo, com atuação principal nos cursos de graduação e pós-graduação. busca responder ao questionamento: até que ponto as categorias interdisciplinares poderiam auxiliar os Gestores Educacionais em sua formação?

**Metodologia:** A pesquisa utiliza da analogia, por meio da narrativa no gênero discursivo. O campo da pesquisa é a sua própria atuação como gestor de uma Instituição de Ensino, de curso superior na cidade de São Paulo.

**Conteúdo:** A dissertação está estruturada em 10 seções. Na seção um o autor faz apresentação da pesquisa, que se constitui numa analogia entre as etapas do plantio e as de sua formação, problematizando seu objeto de estudo. Na seção dois narra sua trajetória pessoal, com destaque à sua formação. Na seção três apresenta sua vivência profissional contando o seu dia-a-dia como docente, promotor de projetos e gestor educacional. Na seção quatro elabora,

com base no referencial bibliográfico da área, um histórico sobre administração e gestão escolar, com ênfase para as exigências, contribuições e importância de um gestor. Na seção cinco selecionou alguns casos vivenciados que considera que contribui para os resultados. Trata sobre a importância do diálogo, da parceria e do compartilhamento nos diferentes problemas encontrados no dia-a-dia de um gestor educacional. Na seção seis apresenta uma discussão com foco nas principais mudanças organizacionais. Na seção sete realiza um estudo sobre a interdisciplinaridade e seus pressupostos. Na seção oito apresenta os resultados da implantação de uma nova disciplina dentro de cursos já existentes. Na seção nove retrata a proposta de um novo curso de formação para gestor educacional, com o seguinte questionamento: será que esse curso, pautado na interdisciplinaridade, articulada com Fazenda (1991; 1999; 2001; 2002a; 2002b; 2003a; 2003b; 2004; 2006; 2010; 2011), conseguiria suprir as habilidades e competências de que um gestor educacional necessita para sua atuação? Na seção dez registra as considerações finais da pesquisa.

**Conclusão:** O autor considera que a exposição de suas experiências pode contribuir para os gestores educacionais no quesito que envolve o que é ser gestor e sua formação. Registra que o desenvolvimento da pesquisa contribui para seu crescimento pessoal e profissional.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 14 nacionais e 2 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CHIAVENATO, Idalberto (2007; 2010); FAZENDA, Ivani Catarina Arantes (2011; 2001); TORDINO, Cláudio Antonio (2010); WOOD, Thomaz Jr. (2009).

**Estrangeiros:**

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** Conselho Municipal de Educação de Uberlândia-MG: possibilidades na democratização da educação municipal (2009-2012).

**Autor(a):** Maria Adelina Cantalogo Silva

**Orientador(a):** Prof. Dr. Antonio Bosco de Lima

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal de Uberlândia

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SILVA, Maria Adelina Cantalogo. *Conselho Municipal de Educação de Uberlândia-MG: possibilidades na democratização da educação municipal (2009-2012)*. Uberlândia: UFU, 2013, 161 páginas, 85 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de Uberlândia.

**Palavras-chave:** Democracia; Gestão Democrática; Participação Política; Conselho Municipal de Uberlândia; Sistema Municipal de Ensino; Autonomia.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a estudar a participação política do Conselho Municipal de Educação de Uberlândia dentro de um sistema capitalista, em que a educação está ligada a processos sociais mais abrangentes, de reprodução ideológica da sociedade. Busca responder ao seguinte problema: qual é a participação política existente no CMEU no período de 2009 a 2012 e suas possibilidades na democratização da educação municipal?

**Metodologia:** A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso que utiliza o método materialismo histórico-dialético. Os procedimentos utilizados para coleta de dados foram: análise documental de fontes primárias recolhidas no arquivo oficial do CMEU, a saber: leis municipais que constituem seu arcabouço legal, cronograma de reuniões ordinárias e extraordinárias, pautas e atas de reuniões ordinárias e extraordinárias, relatórios de atividades desenvolvidas, organograma oficial e parecer expedido pelo órgão; e observações diretas no CMEU. As observações foram realizadas em reuniões ordinárias e extraordinárias realizadas no CMEU e também no seu cotidiano, com registros num *Diário de*

*Bordo* e um resumo crítico ao final de cada uma. Para a compreensão dos significados foi utilizada a análise de conteúdo.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três capítulos, introdução e considerações. Na introdução a autora situa e contextualiza o problema, apresenta a fundamentação teórica e a estrutura do trabalho. No capítulo um faz uma reflexão acerca da origem e das concepções na formação dos conselhos, apresentando os Conselhos de Educação institucionalizados no Brasil em âmbito nacional, estadual e municipal. No capítulo dois apresenta alguns apontamentos, refletindo sobre os conceitos de democracia, gestão democrática e participação política. Na democracia privilegia o estudo da democracia representativa moderna e suas dificuldades em obter os valores de igualdade política e soberania popular. Na gestão democrática destaca as questões referentes ao poder e as deficiências de sua implantação. Em participação política conceitua e qualifica o termo. No capítulo três realiza a descrição da pesquisa e os resultados da análise da participação política do Conselho Municipal de Educação de Uberlândia, tendo como pano de fundo as categorias: democracia, gestão democrática, participação política e autonomia.

**Conclusão:** A autora conclui que a feição particular da participação política do Conselho Municipal de Educação de Uberlândia na esfera da educação municipal é resultante da combinação de três fatores interdependentes: as determinações históricas, o desenho institucional/legal e as políticas governamentais que se impõem para as permanências. A pesquisa aponta para uma experiência participativa não autônoma e para governos que ignoram o CMEU como instância de decisões coletivas na gestão educacional do município. As condições materiais em que se ambienta o CMEU são impeditivas para que ele exerça uma participação política mais ampla na gestão educacional.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 29 nacionais e 15 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** BORDENAVE, J. E. D. (1994); BORDIGNON, G. (2009); CURY, C. R. J. (2009); GOHN, M. G. (2001); LIMA, A. B. (2001); LIMA, L. C. (2003); POLETO, L. (1982); RIBEIRO, J. R. (2002); SILVA, J. M. (1996); TEIXEIRA, E. C. (2001); TEIXEIRA, L. H. G. (2004).

**Estrangeiros:** BOBBIO, N. (1995); MÉSZÁROS, I. (2005); ROSENFELD, D. L. (1990).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A gestão educacional no Paraná 2011-2013.

**Autor(a):** Silmara Eliane de Sousa

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isaura Monica Souza Zanardini

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SOUSA, Silmara Eliane de. *A gestão educacional no Paraná 2011-2013*. Cascavel: UNIOESTE, 2013, 160 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Reforma do Estado-1990; Beto Richa; Banco Mundial.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a investigar a política de gestão educacional de Beto Richa (2011-2013) a fim de identificar suas similaridades com as orientações do Banco Mundial.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. A autora analisa programas e projetos do governo Jaime Lerner como, por exemplo, o PQE (Projeto Qualidade da Educação Básica) e o PROEM (Programa Expansão, Melhoria e Inovação no Ensino Médio), bem como alguns programas, projetos e planos do Governo Beto Richa que foram apresentados no plano de trabalho da secretaria da Educação, dentre eles cita: Sistemas de Informações da Educação, o item 3 Qualifica Paraná – SEED, o item 4 Tecnologias Educacionais, o item 5 Sistema de Avaliação Institucional-BIRD, o item 7 Renova Escola, o item 8.2 Desenvolvimento da Educação Básica – Redes de Proteção, o item 8.8 Desenvolvimento da Educação Básica – Gestão Escolar, o item 8.9 Desenvolvimento da Educação Básica – Pedagógica/Sub-projeto adequação idade-série e ainda o item 9 Desenvolvimento da Educação Básica – administração Escolar; o SAEP (Sistema de Avaliação da Educação Básica do Paraná); o PPA/distorção idade série (Plano Personalizado de Atendimento); o PAD (Plano de Ações Descentralizadas); o Programa Família Paranaense; a

criação da AMPARE (Assessoria de Mobilização de Pais, Professores e Amigos da Rede Escolar) entre outras ações desse governo.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo a autora apresenta o problema, a hipótese, os documentos centrais e a organização dos demais capítulos. No segundo capítulo discute a concepção de Estado que fundamenta sua análise das políticas sociais. Apresenta a origem do Estado, sua relação com os modos de produção, sua relação com a democracia, seu papel de classe na sociedade capitalista, a forma como cria e implementa as políticas sociais e como a política educacional componente da política social se apresenta diante da dinâmica de reprodução do capital. Para esta análise se baseia nas orientações do Banco Mundial e na Reforma do Estado Brasileiro. No terceiro capítulo analisa a influência do grupo Banco Mundial e sua ação sobre as políticas educacionais nos países em desenvolvimento nas formulações e implementações da política educacional no Paraná. Apresenta também as orientações do Banco Mundial para os países da América latina e especificamente para o Brasil e a Reforma do Estado no Brasil. Esta análise foi realizada a partir da pesquisa e análise de documentos coletados junto ao Banco Mundial, ao MEC (Ministério da Educação), a SEED/PR (Secretaria Estadual da Educação do Paraná), a SEDS (Secretaria da Família e Desenvolvimento Social do Paraná) e a SEPL/PR (Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão Geral do Paraná). No quarto capítulo realiza um resgate histórico da política de gestão educacional no Paraná no governo Jaime Lerner (1994 a 2002) relacionando-o com o processo de Reforma do Estado brasileiro orientada pelos direcionamentos do Banco Mundial. Analisa os empréstimos externos realizados nesses governos, seus programas e projetos na área educacional e a convergência com as premissas que orientaram a Reforma do Estado no Brasil e as diretrizes presentes nos documentos do Banco Mundial. Foi dada ênfase nos financiamentos externos e nos programas, projetos e planos do governo Beto Richa. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais.

**Conclusão:** A autora conclui que “a gestão educacional no Paraná com maior ênfase no atual governo incorporou tanto no plano formal como no plano real as orientações, recomendações e os ditames do Banco Mundial consubstanciados em grande medida por uma perspectiva liberal e mercadológica de educação. À vista disso, o governo Beto Richa retomou a concepção política e os encaminhamentos do governo Jaime Lerner que já apresentava uma concepção de gestão educacional correlata com os direcionamentos do grupo Banco Mundial”. Ambos os governos citados se envolveram com esse grupo financeira e politicamente, apresentando uma concepção de Estado imbricada na concepção liberal preconizada por estes organismos internacionais. Assim, a gestão educacional se constituiu a partir da teoria das “Competências e Habilidades e da Gestão Compartilhada” para, por intermédio das orientações do

BM, o Projeto Multissetorial na “Gestão para resultados”. A autora ainda ressalta a materialização dos direcionamentos dos documentos do BM na elaboração e o engajamento do projeto Multissetorial na atual gestão.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 20 nacionais e 7 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** DEITOS, R. A. (2005); FALEIROS, V. de P. (1991); FIORI, J. L. (2001); LEHER, R. (1998); NOGUEIRA, F. M. (1999); SAES, D. (1998); SILVA, M. A. (2002); XAVIER, M. E. S. P. (1990);

**Estrangeiros:** ENGELS, F. (2002); LENINE, V. I. (1975); MARX, K. (1975); RIZZOTO, M. L. F.; BORTOLOTTI, C. (2011); SMITH, A. (1983);

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A gestão entra em cena: um estudo do Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna.

**Autor(a):** Ana Maria Stabelini

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Aparecida Riscal

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** STABELINI, Ana Maria. *A gestão entra em cena: um estudo do Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna*. São Carlos: UFSCar, 2013, 101 páginas, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal de São Carlos.

**Palavras-chave:** Programa Gestão Nota 10; Gerenciamento de Resultados; Instituto Ayrton Senna.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora se propõe a identificar e a analisar as bases teórico-metodológicas que fundamentam o *Programa Gestão Nota 10* (PGN10), que integra a *Rede Vencer*, do Instituto Ayrton Senna (IAS), e que tem como objetivo implementar uma metodologia de gerenciamento em escolas da rede pública de ensino. Busca compreender em que medida o programa encontra-se articulado com a proposta de racionalização, otimização, eficiência e gerenciamento de resultados, que vem sendo implantada desde 1995, com a reforma do Estado, para a gestão da Educação pública brasileira.

**Metodologia:** Foi realizada uma análise do discurso apresentado nos documentos que embasam o *Programa Gestão Nota 10*. Foram analisadas as publicações do Instituto Ayrton Senna como o livro “Educação para o desenvolvimento humano”, a revista “Educação em Cena”, bem como as informações contidas no site oficial do IAS e os materiais utilizados no curso de capacitação de gestores do PGN10. Foi utilizada também uma entrevista da fundadora do Instituto Ayrton Senna divulgada na mídia. A autora realizou



também uma entrevista semiestruturada com dois gestores de municípios paulistas responsáveis pela adoção e implantação dos programas.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em cinco sessões. Na primeira sessão faz a introdução do trabalho mostrando as razões que levaram à escolha do objeto e do campo. Na segunda seção apresenta o Programa Gestão Nota 10 e procede a análise das propostas do Instituto Ayrton Senna e do Programa em estudo. Caracteriza o Instituto Ayrton Senna como Organização Não Governamental responsável pela elaboração e implementação do PGN10 buscando as justificativas apresentadas pelo Instituto para a atuação junto às escolas públicas. Realiza uma análise da entrevista concedida pela fundadora do IAS, a psicóloga Viviane Senna, ao Jornal Folha de São Paulo em 2012. Analisa também os documentos relativos ao PGN10 quanto ao seu funcionamento e suas diretrizes. Realiza a caracterização dos municípios Guariba e São Roque quanto aos aspectos gerais e os dados sobre a educação. Na seção três analisa a concepção de gestão presente nas fontes documentais e nas declarações dos responsáveis pelo acompanhamento do programa em cada município. Verifica as concepções de gestão, parceria e equidade e como estas se articulam às concepções de liderança, de autogerenciamento, de eficiência e de otimização também presentes nos documentos e materiais do IAS. Na seção quatro realiza a análise das práticas discursivas presentes nas ações propostas pelo IAS. E, na seção cinco faz as considerações finais.

**Conclusão:** A autora conclui que o Programa Gestão Nota 10 apresenta uma concepção de gestão baseada nas concepções de gerenciamento que caracterizam o setor privado. A concepção de gestão democrática apresentada no programa é entendida como resultado da parceria com a sociedade civil, no caso o IAS, que ao participar da elaboração curricular e da formação dos gestores do município, atenderiam à finalidade social da educação de atender aos interesses da sociedade. A partir da análise dos documentos a autora compreende que o programa parte do pressuposto de que a otimização da gestão é o principal elemento responsável pelo bom ou mau desempenho dos alunos do setor público brasileiro. Assim, o projeto se apresenta como um projeto de intervenção por meio do estabelecimento de instrumentos de controle na esfera dos sistemas municipais.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 19 nacionais e 13 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ARELARO, L. (2007); DAGNINO, E. (2004); GADELHA, S. (2009); RISCAL, S. A. (2012); RISCAL, S, A.; GANDINI, R. P. C. (2009); VEIGANETO, A. (1999);

**Estrangeiros:** FOUCAULT, M. (1986; 2002; 2005).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Dissertação de Mestrado

**Título do documento:** A formação de diretores e gestão da escola de Educação Básica: contribuições das percepções de diretores em exercício.

**Autor(a):** Paulinho Vogel

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Eyng

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** VOGEL, Paulinho. *A formação de diretores e gestão da escola de Educação Básica: contribuições das percepções de diretores em exercício*. Curitiba: PUCPR, 2013, 169 páginas, 6 p. de anexos, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da PUCPR.

**Palavras-chave:** Políticas Educacionais; Gestão Escolar; Avaliação Institucional; Qualidade social; Formação de diretores.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma dissertação de mestrado em que o autor investiga a relação entre a formação de diretores e a gestão da escola de educação básica de qualidade social. A partir das percepções de diretores sobre gestão, avaliação, qualidade e formação, procurou estudar as possíveis contribuições para a formação de diretores de escola de educação básica, com vistas a melhoria da qualidade social da educação. O autor buscou responder ao seguinte questionamento: quais indicativos para a formação de diretores se apresentam nas percepções de diretores de educação básica sobre gestão, avaliação, qualidade e formação?

**Metodologia:** A pesquisa é uma abordagem qualitativa que integrou os procedimentos de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, sendo a coleta de dados realizada por meio de análise documental e entrevistas do tipo semiestruturada. A análise documental foi realizada com o capítulo do Regimento Escolar, em que trata das atribuições do diretor escolar de cada escola investigada. As entrevistas foram realizadas com os diretores das instituições escolares. Foram pesquisadas dezesseis instituições escolares, assim distribuídas: quatro da rede pública municipal, quatro da rede pública estadual,

quatro da rede confessional e quatro da rede privada. Os critérios para a escolha das escolas foram: que fossem da cidade de Curitiba, que fossem representativas dos quatro segmentos citados e distribuídas em diferentes regiões da cidade.

**Conteúdo:** A dissertação se estruturou em quatro categorias nas quais a fundamentação teórica dialoga com os dados advindos da pesquisa de campo e da documentação analisada, organizados em quatro capítulos. A primeira categoria de análise contempla a gestão da escola de educação básica, procurando inter-relacionar os conceitos e modelos de gestão e gestão escolar, para a educação básica, com os dados da pesquisa na qual se procurou identificar os aspectos que influenciam a dinâmica da gestão escolar. A segunda categoria de análise apresenta a avaliação institucional na educação básica; indica as principais concepções de avaliação educacional e as políticas de avaliação para a educação básica na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em seu artigo 9º, bem como o Decreto 4/2010 do Conselho Nacional de Educação e outras políticas. A terceira categoria de análise busca conceituar a qualidade na educação básica, como princípio para a gestão e para a avaliação da escola na educação básica, buscando subsidiar a formação do diretor da educação básica de qualidade social. A quarta categoria de análise apresenta a formação do diretor, foco principal da pesquisa, e busca integrar, com base nas percepções dos diretores, a fundamentação teórica da própria formação e os dados da pesquisa qualitativa, que abordou as questões ligadas ao tempo de formação, aos cursos realizados na área da gestão e os elementos formativos que os entrevistados indicavam, para que sua atuação alcançasse os objetivos que uma escola de qualidade social se propõe.

**Conclusão:** O autor conclui que a qualidade social da educação da escola de educação básica, a partir dos resultados da pesquisa, está muito mais relacionada à qualidade da formação que tem o diretor da escola. Isso não significa afirmar que o trabalho da escola depende exclusivamente do diretor. Mas, a partir de sua formação e da visão ampliada que esta formação lhe proporcionar, o diretor oferecerá à escola subsídios, critérios e condições para que ela alcance os resultados que se esperam de uma instituição capaz de formar seus alunos e todos aqueles que por ela forem impactados, dentro de princípios humanos, éticos, justos e solidários, promotores de cidadania e da escola de alta qualidade acadêmica e social.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 46 nacionais e 9 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** AFONSO, Almerindo (2008); BARRIGA, Ángel Diaz (2008); CATANI, Denice Barbara; GALLEGU, Rita de Cássia (2009); DEMO, Pedro (2010); ESTEBAN, Maria Teresa (2008); FREITAS, Luiz Carlos de. (2009); LÜCK,

Heloísa (2011); MARBACK NETO, Guilherme (2007); PARO, Vitor Henrique (2005); SANDER, Benno (2007); SANTOS, Oder José dos. (2005).

**Estrangeiros:**

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** Gestão democrática no contexto das reformas educacionais na América Latina.

**Autor(a):** Ivonete Bitencourt Antunes Bittelbrunn

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Neusa Maria Dal Ri

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** BITTELBRUNN, Ivonete Bitencourt Antunes. *Gestão democrática no contexto das reformas educacionais na América Latina*. Marília: UNESP, 2013, 139 páginas, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Palavras-chave:** Reformas Educacionais; Organizações Multilaterais; Projeto Principal de Educação para a América Latina e Caribe.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma tese de doutorado cujo objeto é a gestão democrática no contexto das reformas educacionais na América Latina. A autora pesquisou o *Proyecto Principal de Educación em América Latina y el Caribe* (PPE, 1979-2001), com o objetivo de “analisar as concepções de gestão democrática, explícitas ou implícitas, constantes nos documentos do Projeto Principal de Educação para América Latina e Caribe no contexto das reformas educacionais para a América Latina”.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa em que a autora analisa o Projeto Principal de Educação para América Latina e Caribe – PPE (1979-2001).

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta os condicionantes da nova configuração política, econômica e social que apresentou a região latino-americana sob os auspícios do neoliberalismo, a partir do final da década de 1970. Apresenta também o papel dos organismos multilaterais na condução das reformas e a relevância do PPE como estratégia para a consecução das reformas educacionais na América

Latina. No segundo capítulo analisa as Declarações do México (1979), Recomendações de Quito (1981) e Santa Lúcia (1982), Declaração do México 1984 – Promedlac I, Declaração de Bogotá (1987) – Promedlac II e a Declaração de Guatemala (1989) – Promedlac III. Essas Declarações e Recomendações referem-se às reformas educacionais no seu sentido amplo e à educação como promotora do desenvolvimento das nações. No terceiro capítulo aborda a gestão educacional no contexto das reformas educacionais na década de 1990. Nele são analisadas a Declaração de Quito (1991) – Promedlac IV, a Declaração de Santiago (1993) – Promedlac V e a Declaração Kingston (1996) – Promedlac VI, que indicam ser a gestão educacional o eixo de mudanças das organizações escolares no contexto das reformas na década de 1990. No quarto capítulo demonstra, a partir das análises efetuadas nos capítulos anteriores, a importância do conjunto de Declarações e Recomendações, produzidas ao longo de 20 anos de existência do PPE, na condução das políticas educativas na região latino-americana. Nesse item foi abordada a Declaração de Cochabamba (2001) – Promedlac VII – Recomendações sobre Políticas Educativas para o Início do século XXI, que apresenta um balanço e aponta as perspectivas educacionais para o século XXI.

**Conclusão:** A autora concluiu que as reformas educacionais, induzidas pelos organismos multilaterais, influenciaram a implementação de teorias e técnicas de gerenciamento da força de trabalho durante as décadas de 1980 e 1990. O Projeto Principal de Educação para América Latina e Caribe (PPE) foi o principal mecanismo de difusão da ideologia neoliberal no âmbito educacional, direcionando as políticas e diretrizes para os países da América Latina. A partir da Declaração de Guatemala (1989), ocorre um processo de mudança na gestão dos sistemas educativos e um novo estilo de gestão se impõe às Reformas Educacionais, sendo o eixo principal das reformas na década de 1990. Essa Declaração vem apregoar que a transformação na gestão repercutirá na melhoria da qualidade, na eficiência e na modernização dos sistemas educativos. A Declaração de Quito (1991) indica a tendência de incorporar maiores níveis de responsabilidade na administração educativa aos integrantes da comunidade escolar. Nesse momento, a terminologia gestão democrática foi introduzida nos documentos relativos ao PPE, resultando em uma de suas estratégias, que se constituirá em um eixo institucional na Declaração de Santiago (1993). As Recomendações e Declarações no âmbito do PPE propõem que os processos de gestão dos sistemas educativos sejam reconduzidos e concentrados, sobretudo, na instituição escolar e em sua autonomia. Durante a década de 1990, as reformas educacionais incluíram, como eixos centrais, o fortalecimento institucional e a descentralização da gestão, como estratégia para alcançar a qualidade e a eficiência da educação.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 43 nacionais e 17 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** DAL RI, N. M.; VIEITEZ, C. G. (2009); FRIGOTTO, G. (2001); KRAWCZYK, N. (2000); PERONI, V. M. V.; ADRIÃO, T. (2007); SOARES, M. C. C. (2000);

**Estrangeiros:** CORAGGIO, J. L. (2000); GAJARDO, M. (2000); TORRES, R. M. (2000).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** Eleição de diretores no Paraná: uma análise dos planos de ação na gestão das escolas estaduais de Curitiba – triênio 2012-2014.

**Autor(a):** Maria Madselva Ferreira Feiges

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Tereza Carneiro Soares

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Universidade Federal de Paraná.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** FEIGES, Maria Madselva Ferreira. *Eleição de diretores no Paraná: uma análise dos planos de ação na gestão das escolas estaduais de Curitiba – triênio 2012-2014*. Curitiba: UFPR, 2013, 194 páginas, 10 p. de apêndices, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Paraná.

**Palavras-chave:** Eleição de Diretores; Gestão Democrática; Função Social da Escola; Planejamento Participativo; Gerenciamento Escolar.

**Descrição:** Este estudo refere-se uma tese de doutorado em que a autora se propõe a analisar as concepções acerca da participação democrática dos candidatos eleitos a diretor de escola para o triênio 2012-2014 na Rede Estadual de Ensino em Curitiba, no contexto do modelo de gestão democrática inscrita nas políticas educacionais do governo do Paraná. Questiona se nos Planos de Ação na Gestão da Escola dos candidatos eleitos a diretor para o triênio 2012-2014 nas escolas estaduais de Curitiba há uma concepção de gestão democrática capaz de fazer o enfrentamento às desigualdades educacionais existentes no interior da escola.

**Metodologia:** A autora realizou um estudo documental utilizando um referencial teórico-metodológico de base crítica para identificar as aproximações, as distâncias, as ausências e os silêncios sobre as concepções de participação democrática, a partir do quadro de documentos específicos: a Resolução Secretarial 4.122/2011/GS/SEED que orienta o processo de consulta à comunidade escolar e a elaboração do Plano de Ação na Gestão da Escola; o Decreto n. 3.505/2011 e o Contrato de Gestão – 2012 celebrado entre o Secretário de Estado da Educação e o Governador do Estado do Paraná; o



Programa do Curso de Formação de Profissionais da Educação para a Gestão Escolar intitulado “O que um educador precisa saber para ser um bom diretor”, ofertado *on line* em 2011; e os Planos de Ação da Escola dos 149 diretores eleitos em Curitiba, PR. Utilizou também a análise de conteúdo do Contrato de Gestão – 2012, que define como diretriz “a gestão de resultados”.

**Conteúdo:** A tese está organizada em quatro capítulos e conclusões. No primeiro capítulo, intitulado como introdução, a autora aborda a pesquisa como método de conhecimento da realidade, destacando as categorias de análise e os procedimentos adotados para a apreensão do objeto de estudo no contexto das políticas educacionais de gestão escolar no governo do Paraná (2011-2014). Descreve os procedimentos metodológicos de estudo dos documentos, por meio da coleta de dados e análise dos dados empíricos, a partir dos referenciais teóricos orientadores do modelo de gestão do governo paraense. No segundo capítulo discute a eleição de diretor no conjunto da experiência paraense de democratização da escola pública, descrevendo os limites e os conflitos da convivência entre os órgãos de gestão democrática e o ocultamento de práticas autoritárias e excludentes no interior da escola, baseando-se no diálogo com autores que estudam a questão da gestão democrática. No terceiro capítulo analisa o Plano de Ação na Gestão da Escola com base no modelo gerencialista de resultados decorrente das orientações do Anexo XXI da Resolução Secretarial 4.122/2011 e da matriz teórica do Contrato de Gestão do Governador Beto Richa como estratégia de configuração da eleição de diretor no contexto do planejamento governamental. Buscou apreender e interpretar as concepções dos diretores eleitos sobre participação democrática da comunidade escolar como síntese da trajetória de construção de uma candidatura a diretor de escola, revelando aproximações ou distanciamentos das proposições teóricas do governo. No quarto capítulo analisa a importância da eleição de diretor na perspectiva da democracia participativa/deliberativa como espaço de debate e construção coletiva do Projeto Político Pedagógico enquanto condição ampliada de redemocratização da escola pública, na direção da socialização do conhecimento como direito do aluno.

**Conclusão:** A autora conclui que a análise dos Planos possibilitou enxergar que o modelo de gestão gerencialista, configurado nos contornos das ações do Estado neoliberal, apregoa-se a uma estratégia de redução dos investimentos nos setores sociais e de forma específica na área educacional, implementando a concepção de gestão compartilhada que atribui à comunidade escolar a complementaridade do papel do Estado.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 101 nacionais e 14 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ABRUCIO, F. L. (2007); ALMEIDA, J. A. (2006); ARROYO, M. G. (2004; 2005; 2011); GANDIN, D. (1995); KRAWCZYK, N. (1999); NOGUEIRA, M. A.; NOGUEIRA, C. M. M. (2009); OLIVEIRA, D. A. (2009); PARO, V. H. (1997, 2001a; 2001b); ROCHA, V. C. (2011); SAVIANI, D. (1988, 1997, 2007); SILVA, T. T. da (1996); SOUZA, S. A. (2001); TAQUES, M. F. (2011); TEIXEIRA, F. J. S. (1996).

**Estrangeiros:** BOURDIEU, P. (2000); GENTILI, P. (1996); SANTOMÉ, J. T. (2003).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar.

**Autor(a):** Rosana Cristina Carvalho Fraiz

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Joyce Mary Adam de Paula e Silva

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho. *O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar*. Araraquara: UNESP, 2013, 165 páginas, 4 p. de apêndices, 4 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Gestor Escolar; Imaginário Social; Imaginário de Poder.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma dissertação de mestrado em que a autora tem por objeto a gestão das unidades escolares. Se propõe a identificar o imaginário de poder de gestores concursados e eleitor e em qual medida esses elementos do imaginário impactam na compreensão de como deve ser sua atuação.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa em que se utiliza a técnica do grupo focal. Foram formados dois grupos focais, um com diretores de escola da rede estadual do município de Araraquara, Estado de São Paulo, cuja forma de acesso ao cargo foi aprovação em concurso público e outro com diretores de escola da rede estadual do município de Poços de Caldas, Estado de Minas Gerais, que acessaram o cargo através de processo eletivo. Também foram realizadas entrevistas individuais com os gestores das duas redes de ensino.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em quatro capítulos, mais introdução e considerações finais. No primeiro capítulo a autora desenvolve uma revisão teórica sobre o conceito de imaginário e sua relação com a educação e a

gestão escolar. No segundo capítulo discute a questão do poder e da autoridade como elementos próprios da atuação do gestor e também como mecanismos de auxílio ou obstáculo para o desenvolvimento do projeto político pedagógico. Realiza uma análise histórica da criação do cargo de diretor escolar até as discussões atuais sobre a gestão gerencial com cumprimento de metas estabelecidas pelas instâncias superiores e fiscalizadas pelas avaliações externas. Aborda a influência da administração clássica empresarial na administração escolar e toda crítica referente a essa transposição elaborada por estudiosos das décadas de 1960 a 1980, bem como as mudanças legais normatizadas pela Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases n. 9.394/1996, instituindo o princípio da gestão democrática do ensino. No terceiro capítulo apresenta as diferentes formas de acesso ao cargo de diretor escolar e os imaginários que as fundamentam. Discute sobre o processo de indicação de candidatos ao cargo de diretor e à função de vice-diretor do Estado de Minas Gerais e o concurso para diretor de escola do Estado de São Paulo. O quarto capítulo está dividido em duas partes. Na primeira parte realiza uma análise dos documentos que estabelecem as atribuições dos gestores, os conhecimentos, habilidades e competências apontadas como primordiais para o desempenho dessa atividade profissional e os preceitos legais para os processo de seleção de candidatos ao cargo de gestor escolar nas redes estaduais de ensino de Minas Gerais e São Paulo. A autora se propôs a identificar o imaginário do Estado sobre o gestor escolar veiculado pelos documentos das Secretarias de Educação. Na segunda parte aborda os elementos do imaginário dos próprios gestores identificados a partir da análise das entrevistas individuais e dos grupos focais. Aborda questões referentes à terminologia “diretor ou gestor”, porém a opção foi pela utilização do termo “gestor escolar”, devido a amplitude, a complexidade e a diversidade das ações às quais estão sujeitos os dirigentes das organizações escolares, com exceção aos períodos históricos em que predominou na legislação e nos documentos a nomenclatura “diretor escolar”.

**Conclusão:** A autora conclui que “independentemente das concepções predominantes de administração escolar, o poder e a autoridade são duas características inerentes às atribuições desse profissional, pois a liderança supõe o exercício do poder. Mesmo atuando em conformidade com os princípios de gestão democrática, de acordo com os quais as decisões devem ser coletivas, o gestor necessita manter sua autoridade e poder, pois, a condução de uma gestão democrática não descarta a figura de um organizador e coordenador dos processos garantindo que os caminhos definidos em conjunto sejam, de fato, trilhados”. Os relatos demonstraram que o imaginário de autoridade construído pelos gestores é influenciado fortemente pela expectativa de autoridade de toda a comunidade. A autora afirmou que, contrariamente ao estabelecido na legislação em relação a uma postura mais democrática, há a expectativa da comunidade em

geral de uma postura mais “autoritária” e direcionadora, com atitudes de rigidez e firmeza.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 51 nacionais e 22 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** BERGAMINI, C. W. (2009); CASTORIADS, C. (1982); HOJAS, V. F. (2011); PARO, V. H. (1988, 2001, 2003); SANDER, B. (2007); SILVA JÚNIOR, C. A. (1990).

**Estrangeiros:** BORDENAVE, J. E. D. (1994); BOURDIEU, P. (2010); RIBEIRO, J. Q. (1938); SENNETT, R. (2001); TAYLOR, C. (2010).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** Gestão democrática na Educação Infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena.

**Autor(a):** Maria Aparecida Guedes Monção

**Orientador(a):** Prof. Dr. Vitor Henrique Paro

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Universidade de São Paulo.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes. *Gestão democrática na Educação Infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena*. São Paulo: USP, 2013, 261 páginas, 5 p. de apêndices, 3 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional Democrática; Educação Infantil; Centro de Educação Infantil; Compartilhamento da Educação da Criança Pequena.

**Descrição:** Refere-se a uma tese de doutorado em que a autora estuda as representações sociais sobre participação das famílias nas creches da rede municipal de São Paulo. A autora se propõe a investigar a especificidade da gestão em instituições educacionais que atendem crianças pequenas, com foco na gestão democrática. Busca a compreensão sobre a especificidade que assume a gestão nesse segmento da educação, bem como as dificuldades e desafios que profissionais e famílias enfrentam para compartilhar a educação de crianças. O objetivo da autora é analisar a interação entre família e CEI, com vistas a identificar a especificidade da administração educacional nesse segmento.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, em que a autora considera como estudo de caso do tipo etnográfico. Os dados empíricos foram coletados no CEI Anália Franco, instituição pública que atende crianças de 0 a 4 anos de idade. Utilizou como procedimentos a observação participante, a entrevista semiestruturada, a análise documental e as anotações de campo.

**Conteúdo:** A tese está organizada em seis capítulos, introdução e considerações finais. Na introdução a autora apresenta o problema da pesquisa, objetivos e metodologia. No primeiro capítulo discute os direitos fundamentais da criança como norteadores para as políticas públicas e práticas cotidianas na Educação Infantil. No segundo capítulo analisa a especificidade da gestão educacional e sua relação com a democracia e sua singularidade da gestão, no segmento da Educação Infantil. No terceiro capítulo apresenta a instituição em que foi realizada a pesquisa de campo, sua organização e a composição do quadro de profissionais. Nos três últimos capítulos realiza a análise dos dados, organizados a partir dos seguintes eixos analíticos: a relação entre professoras e crianças, as relações entre os adultos que trabalham no CEI e a relação entre educadores e família. No quarto capítulo apresenta aspectos da rotina do CEI Anália Franco, com ênfase na relação entre professores e crianças. Busca retratar a instituição de Educação Infantil ressaltando aspectos que compõem seu dia a dia e analisa em que medida contribui para a constituição da gestão democrática. No quinto capítulo estuda as relações entre os adultos que trabalham no CEI Anália Franco. No sexto capítulo busca conhecer como se efetiva a interação entre família e educadores no cotidiano do CEI. Nas considerações sintetiza os principais resultados da pesquisa.

**Conclusão:** A autora conclui que o contexto educacional é complexo, com movimentos contraditórios e envolvimento em práticas autoritárias que pouco atentam-se às crianças e suas necessidades. Encontrou tensões nas relações entre professoras e crianças, professoras e equipe de gestão e professoras e familiares, que revelaram a distância da gestão democrática que possibilite a educação integral da criança no CEI. Os dados revelaram, segundo a autora, a inexistência de relações humanas e democráticas entre professoras e crianças.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 89 nacionais e 25 estrangeiros.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** CORRÊA, B. C. (2011); KUHLMANN JÚNIOR, M. (1998); MELO, M. T. L. de (2011); PARO, V. H. (2000a; 2001; 2008); ROSEMBERG, F. (1999; 2002b; 2009).

**Estrangeiros:** APPLE, M.; BEANE, J. (2001); ARROYO, M. G. (2008); BOBBIO, N. (2000); J. (1997); KORCZAK, WALLON, H. (2007).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** Reconfiguração da gestão da educação: um estudo de caso na segunda coordenadoria regional de educação de São Leopoldo/RS.

**Autor(a):** Taís Schmitz

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleoni Maria Barboza Fernandes

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** SCHMITZ, Taís. *Reconfiguração da gestão da educação: um estudo de caso na segunda coordenadoria regional de educação de São Leopoldo*. Porto Alegre: PUC RS, 2013, 174 páginas, 94 p. de apêndices. 5 p. de anexos, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Palavras-chave:** Gestão da Educação; Políticas Públicas; Gestão Democrática; Governança Democrática.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma tese de doutorado em que a autora investigou a reconfiguração da gestão da educação por meio da relação dos projetos educacionais em nível estadual e a vivência da Segunda Coordenadoria Regional de Educação (2ª CRE), no tocante às escolas públicas estaduais de Ensino Médio do município de São Leopoldo (RS), no período 2007-2012.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa. A autora realizou um mapeamento sobre a produção acadêmica no período de 2007 a 2011, o que possibilitou a emergência das categorias de análise. O campo de pesquisa foram as escolas de Ensino Médio do município de São Leopoldo. Realizou entrevista com os Coordenadores Regionais de Educação da 2ª Coordenadoria Regional de Educação de São Leopoldo e com o supervisor responsável pelas escolas estaduais de Ensino Médio do município.

**Conteúdo:** A tese está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo a autora contextualiza o universo da pesquisa, justificando sua escolha



pelo estudo. No segundo capítulo apresenta o percurso metodológico utilizado para a investigação. Realiza um mapeamento da produção científica sobre a temática, delimitando as fontes e as categorias utilizadas. Apresenta o problema, o lócus e as estratégias de pesquisa. Realiza também um estudo sobre a dialética como método. Enuncia os instrumentos utilizados para interpretação e análise dos dados. No terceiro capítulo a autora aborda o conceito de política pública, fazendo uma análise sobre o capitalismo contemporâneo e as tendências das políticas neoliberais para a educação, delineando o contexto brasileiro e as influências dos organismos internacionais. No quarto capítulo faz uma retrospectiva da gestão educacional no Brasil sob o viés da democracia. Realiza um mapeamento das propostas de gestão implementadas a partir da gestão democrática. Apresenta a organização da educação no Rio Grande do Sul, no período de 2007 a 2010. Relata sobre o Programa de governo de Tarso Genro para a educação. No quinto capítulo a autora analisa os dados coletados, apresentando a gestão da educação sob o olhar dos sujeitos da pesquisa. Nas considerações realiza

**Conclusão:** A autora conclui que as escolas estaduais de São Leopoldo passaram do modelo de Gestão Gerencial, disseminado no governo de Yeda Crusius, para o de Governança Democrática, que reestruturam os tempos e os espaços por meio de novas rotinas administrativas e pedagógicas. Assim a gestão objetiva a reforma do Estado, incorporando o máximo de eficiência e eficácia nas intervenções dos governantes. O conceito de gestão democrática é evidenciado no discurso, mas na prática acontece a governança.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 123 nacionais e 76 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** LEFÉVRE, Fernando; LEFÉVRE, Ana Maria (2005); PERONI, Vera Maria Vidal (2003; 2006); SOUSA SANTOS, B. de (2003).

**Estrangeiros:** BOURDIEU, Pierre (1983); HARVEY, David (2008); KOSIK, Karel (1995).

**País:** Brasil

**Tipo de documento:** Tese de Doutorado

**Título do documento:** Financiamento da Educação no Brasil (1990-2010): impactos no padrão de gestão do ensino fundamental.

**Autor(a):** Adriana Inácio Yanaguita

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lourdes Marcelino Machado

**Programa de Pós-Graduação:** Doutorado em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

**Data:** 2013

**Referência Bibliográfica:** YANAGUITA, Adriana Inácio. *Financiamento da Educação no Brasil (1990-2010): impactos no padrão de gestão do ensino fundamental*. Marília: UNESP, 2013, 140 páginas, 2 p. de apêndices, Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

**Palavras-chave:** FUNDEF; Programa Dinheiro Direto na Escola; Gestão de Ensino.

**Descrição:** Este estudo refere-se a uma tese de doutorado em que a autora se propõe a investigar os impactos do financiamento da educação no Brasil na gestão do ensino fundamental público, uma vez que as principais transformações ocorridas nos mecanismos de gestão e nas políticas, na segunda metade dos anos 1990, estiveram voltadas para o ensino fundamental. O problema da pesquisa se expressa na seguinte indagação: quais os impactos das políticas de financiamento da educação sobre o padrão de gestão do ensino fundamental público no Brasil nos anos de 1990 a 2010?

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa teórica, cujo referencial encontra-se no paradigma interpretativo-idealista (ou qualitativo-idealista) das ciências sociais e da educação. Para o tratamento do objeto utilizou a pesquisa bibliográfica e documental.

**Conteúdo:** A dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro capítulo apresenta o contexto político-econômico da América Latina e do Brasil e análise das políticas educacionais brasileiras nos anos de 1990. No segundo capítulo analisa as políticas de financiamento da educação com base em

arcabouço legal. No terceiro capítulo aborda as políticas de financiamento da educação que impactaram no padrão de gestão do ensino fundamental, com destaque para os impactos do FUNDEF e do PDDE.

**Conclusão:** A autora concluiu que mesmo que, nas pesquisas, pareceu resultar como gestão democrática, pela fantasia da participação concretizada no *participacionismo* crescente, ainda faz parte do capitalismo neoliberal. Assim, os impactos dessas políticas de financiamento da educação tendem a rumar: entre paradoxos, disputas e conflitos provenientes do movimento da relação de força entre Estado, capital e sociedade.

**Referências bibliográficas ou fontes:** 97 nacionais e 13 estrangeiras.

**Autores mais consultados:**

**Nacionais:** ADRIÃO, T.; PERONI, V. M. V. (2007); DRAIBE, S. M. (1999); DUARTE, M. R. T.; FARIA, G. G. (2010); FRANÇA, M. (2005); MELCHIOR, J. C. de A. (1981; 1997); MIRANDA, M. G. de (1997); OLIVEIRA, R. P. de (2007); PALMA FILHO, J. C. (2005; 2006); POLO, J. C. (2001); SOUZA, A. R. de (2006).

**Estrangeiros:**