

Política e Gestão da Educação: explorando o significado dos termos*

Policy and management education: exploring the meaning of terms

Elma Júlia Gonçalves de Carvalho**

DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/231819822016106>

Resumo

O objetivo deste artigo é explorar a dimensão conceitual dos termos política e gestão, esclarecendo e aprofundando o entendimento que se tem deles, bem como detectando a relação de reciprocidade que guardam entre si. Consideramos que tal compreensão é particularmente relevante na análise da política educacional na atualidade, especialmente quando se toma como pressuposto que elas respondem às lutas e aos embates sociais, e que resultam das numerosas forças difusas pela sociedade, as quais participam direta ou indiretamente do poder. Nesse embate ou correlação de forças no processo de formulação de uma política ou de sua materialização na gestão, os argumentos, a linguagem e os significados dos termos importam, pois estes se constituem em estratégias de legitimação, de mobilização de pessoas em direção ao consenso e de construção da hegemonia.

Palavras-chave

Política; gestão; conceitos.

Abstract

The purpose of this article is to explore the conceptual dimension of the terms policy and management, clarifying and deepening the understanding that one has on them, as well as detecting the mutual relationship existing between them. We believe that such an understanding is particularly relevant in the analysis of educational policy today, especially when taking the assumption that they respond to the struggles and social conflicts, which result from numerous diffuse forces of society, which participate directly or indirectly on the power. In this clash or balance of forces in the process of formulating a policy or its materialization in management, the arguments, the language and the meanings of the terms matter, as these constitute legitimization strategies, mobilizing people towards consensus and construction of hegemony.

Keywords

Politics; management; concepts.

* Versão preliminar deste texto foi apresentada no livro Políticas Públicas e Gestão Educacional, publicado em 2012 pela EDUEM, Coleção Formação de Professores - EAD.

** Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Paraná, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

As políticas educacionais no Brasil, especialmente as que foram adotadas a partir da segunda metade dos anos de 1990, imprimiram mudanças significativas na forma de gestão da educação e da escola, desafiando educadores e gestores a construir novas práticas pedagógicas e administrativas e a refletir sobre os novos encaminhamentos.

Observamos que, mediante esses desafios, nas últimas décadas houve um aumento significativo no número de pesquisas voltadas para a análise das políticas educacionais, também se buscou articular elementos teórico-metodológicos com a finalidade de auxiliar na compreensão de seus processos de formulação e de execução.

Na busca da compreensão do conteúdo da reforma educacional e dos mecanismos envolvidos na sua difusão, os pesquisadores passam a chamar atenção para o vocabulário, discursos e conceitos presentes nos documentos nacionais e internacionais de política educacional. Considerando-os carregados de intencionalidade, os autores apontam para a necessidade de desvelar o que eles ocultam (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 2005; EVANGELISTA, 2012). Assim, a linguagem, interpretada como estratégia de legitimação, de mobilização de pessoas em direção ao consenso e de construção da hegemonia, passa a importar e fazer diferença na análise dos documentos.

Cabe observar que esse terreno de disputas não é apenas conceitual;

envolve lutas e embates políticos e sociais. Nesse caso, ao explorar os significados dos termos cabe relacioná-los à materialidade histórica e social a partir da qual eles foram produzidos.

Tendo isso em vista, este artigo corresponde à intenção de proporcionar subsídios para a compreensão das políticas educacionais e da gestão da educação. Para isso, exploramos a dimensão conceitual desses termos, esclarecendo e aprofundando o entendimento que se tem deles, bem como detectando a relação de reciprocidade que guardam entre si.

2 POLÍTICA, POLÍTICAS PÚBLICAS E POLÍTICA EDUCATIVA

Podemos nos referir a política como uma atividade humana ou como um campo de estudos científicos. De acordo com Shiroma, Moraes e Evangelista (2004), o termo *política*, em sua acepção clássica, deriva de um adjetivo relacionado a *polis – politikós*, que se refere a tudo o que diz respeito a cidade, vida urbana, civil, coisa pública e interesses comuns. Essas autoras classificam a obra de Aristóteles, *Política* (1985), como o primeiro tratado sobre o tema.

De fato, nessa obra, Aristóteles discute as funções e as divisões do Estado, a natureza das várias formas de governo, define o que compete a cada uma das demais instituições sociais (família, religião, poder militar, legislativo, executivo e judiciário e escola), caracterizando o bom governo e o bom cidadão.

Para ele, *política* pertence ao grupo das ciências práticas, ou seja, daquelas que buscam o conhecimento como um meio para a ação. Nesse sentido, política também passou a significar o estudo ou saber construído sobre essa atividade (PEREIRA, 2008, p. 88).

Em sua acepção atual, *política* se tornou um campo de estudos voltado para as atividades do Estado (BOBBIO, 2000). Conforme Shiroma, Moraes e Evangelista (2004, p. 7), o termo refere-se “à atividade ou conjunto de atividades, que, de uma forma ou de outra, são imputadas ao Estado moderno capitalista ou dele emanam”. O conceito de política é, assim, associado ao papel do Estado de “ordenar, planejar, legislar, intervir e controlar” a sociedade.

Atualmente, o conceito de política passou a ser cada vez mais relacionado ao de poder. Antony Giddens (apud TEODORO, 2001, p. 47), por exemplo, define política como os “meios através dos quais o poder é empregue, de modo a influenciar a natureza e os conteúdos da actividade governamental”. Segundo Teodoro, o autor inclui na esfera do *político* “[...] não apenas as actividades dos titulares dos órgãos políticos de governo, mas igualmente as acções de grupos e indivíduos exteriores ao seu aparelho, mas que tentam influir nas suas decisões” (TEODORO, 2001, p. 47). Isso implica que o poder é um jogo de forças antagônicas em que, apesar de haver uma dominação eventual por parte de uma delas, existe uma margem de liberdade e de possibilidade de ação

para os demais. Mesmo associada à centralidade de poder, política pode ser entendida como produto da correlação de forças entre os grupos sociais, e não como uma resposta simples e direta aos interesses dominantes. Por isso, é possível “[...] a formação de contra poderes e a busca de ganhos para a comunidade e de ampliação da cidadania” (PEREIRA, 2008, p. 91). Höfling (2001, p. 39), ao comentar o processo de definição de políticas públicas para a sociedade, afirma:

Indiscutivelmente, as formas de organização, o poder de pressão e articulação de diferentes grupos sociais no processo de estabelecimento e reivindicação de demandas são fatores fundamentais na conquista de novos e mais amplos direitos sociais, incorporados ao exercício da cidadania.

Importa ressaltar que, embora se relacionem entre si, já que ambas, em sua essência estão ligadas ao Estado, política e políticas públicas possuem significados distintos. Política é um conceito amplo, relativo ao poder em geral e a um processo de tomada de decisão a respeito de prioridades, metas e meios para alcançá-las. É imperativo ao Estado fazer escolhas quanto à área em que irá atuar, por que e como atuar. Por outro lado, porém, o processo de tomada de decisão não é unilateral, envolve negociações sociais, conforme veremos adiante.

Por *políticas públicas* entende-se o conjunto de objetivos ou de intenções

que, em termos de opções e prioridades, dão forma a um determinado programa de *ação* governamental, condicionando sua execução. Emanadas do próprio Estado, que é responsável por sua formulação e execução, revelam suas características e formas de intervenção. Assim, a política pública, articulada ao sentido amplo de política, caracteriza-se pelas iniciativas e diretrizes, pelos planos e programas governamentais adotados em resposta aos problemas socialmente relevantes. Ou seja, caracteriza-se pelas ações planejadas e implantadas com a finalidade de garantir direitos sociais, especialmente redistribuir benefícios, como saúde, educação, previdência, moradia, saneamento. Em outros termos, a política pública visa “concretizar direitos sociais conquistados pela sociedade e incorporados nas leis”, além de prover bens públicos e garanti-los de forma universal, ou seja, a todos indistintamente (PEREIRA, 2008, p. 99).

Embora emanadas do Estado, as políticas públicas não podem ser reduzidas a políticas estatais, isto porque “[...] para a sua existência, a sociedade também exerce papel ativo e decisivo; e o termo público é muito mais abrangente que o termo estatal” (PEREIRA, 2008, p. 94). Portanto, segundo a autora, “[...] política pública implica sempre, e simultaneamente, intervenção do Estado, envolvendo diferentes atores (governamentais e não governamentais, seja por meio de demandas, suportes e apoios, seja mediante o controle democrático)” (PEREIRA, 2008, p. 96).

A política pública é uma modalidade particular de intervenção estatal, guiada pelo interesse comum, com vistas a promover o bem-estar geral. Por isso, “[...] Refere-se a medidas e formas de ação formuladas e executadas com vistas ao entendimento de legítimas demandas e necessidades sociais (e não individuais) [...]” (PEREIRA, 2008, p. 96).

Cabe, ainda, salientar que política pública não significa só *ação*. Como bem lembra Pereira (2008, p. 97), “[...] pode ser também *não-ação* intencional de uma autoridade pública frente a um problema ou responsabilidade de sua competência [...]”. Ou seja, “[...] o que o governo escolhe ou não escolhe fazer” quando define sua agenda política.

O conjunto das políticas públicas voltadas para o campo da proteção social denomina-se *política social*. Segundo Saviani, a necessidade de formulação de uma política social decorre do caráter antissocial da economia. De acordo com suas palavras:

[...] a “política social” é uma expressão típica da sociedade capitalista, que a produz como um antídoto para compensar o caráter anti-social da economia própria dessa sociedade. Entretanto, a determinação econômica projetada sobre a “política social” o seu caráter anti-social, limitando-a e circunscrevendo o seu papel às ações típicas que concorram para a preservação da ordem existente. (SAVIANI, 2008, p. 228).

Isso significa que, sob as condições do capitalismo, configurou-se uma ordem econômica de natureza contraditória, pautada, de um lado, na produção coletiva dos processos de produção e, de outro, na apropriação privada dos bens socialmente produzidos. Nesse caso, as políticas sociais atuavam na manutenção dessa relação.

[...] Uma vez que esse tipo de economia subordina a produção social de riquezas aos interesses particulares da classe que detém a propriedade privada dos meios de produção, caracteriza-se seu atributo anti-social. Entretanto, como a produção é social, surge a necessidade, no próprio interesse do desenvolvimento capitalista, de proteger as forças produtivas (a força de trabalho, o capital variável) da superexploração dos capitalistas privados. Por isso, uma certa “política social” emerge desde as origens do processo de consolidação do capitalismo. (SAVIANI, 2008, p. 224).

É preciso salientar que as políticas públicas e, portanto, a política social, modificam-se no tempo e no espaço, em razão do processo constante de alterações nas relações entre Estado e sociedade.

A *política educativa* é uma fração das políticas públicas. Conforme Morgado (2000, p. 55), “surge como um conjunto de seleções efetuadas num quadro plural de valores que a sociedade

veicula (ideológicos, culturais, econômicos, filosóficos, religiosos), processo este em que claramente denunciam as prioridades sociais que devem ser asseguradas e cristalizadas na vida escolar”. Assim, a política educacional revela, em cada época histórica, os anseios e demandas sociais quanto à educação, bem como o projeto social ou político que se quer concretizar por meio das ações do Estado.

A política educativa pode ainda ser entendida como:

[...] o conjunto de diretrizes, decisões, ações, sob controle estatal, visando promover a educação formal, que é aquela obtida nas instituições reconhecidas pela sociedade e, portanto, em condições de oferecer, avaliar e certificar a conclusão de um processo educativo. A política educacional comporta, pois, além das diretrizes, normas, obrigatoriedade em certos níveis, definição e criação de condições de acesso, mecanismos de controle e certificação. (PIRES, 2003, p. 45).

Esclarecidos os significados dos termos, cabe esclarecer seu processo de formulação. Da perspectiva metodológica adotada, não se pode afirmar que, direcionada formalmente para o interesse público ou coletivo, sua origem se deva à simples imposição de uma classe sobre a outra ou de iniciativas e estratégias de grupos que detêm ou controlam o poder. O mais correto seria interpretar a

formulação e a implantação das políticas públicas educacionais como expressão de lutas, pressões e conflitos sociais. As políticas públicas educacionais são produto da construção social e, por isso, marcadas pela heterogeneidade e por “procuras sociais nem sempre compatíveis e muitas vezes contraditórias, que obrigam a definir prioridades, a excluir caminhos e a ultrapassar compromissos” (TEODORO, 2001, p. 48). Assim, conforme Charlot e Beillerot (1995 apud TEODORO, 2001, p. 48), “[...] estabelecer prioridades não é produzir a harmonia pela adequação de demandas diversas; é antes gerir relações de forças entre demandas incompatíveis [...]”. Dito de outro modo, as políticas de educação,

[...] Exprimem também as relações de forças numa sociedade – a dominação socioeconômica mas igualmente a dominação simbólica e cultural. Este jogo das relações de forças é tanto mais complexo quanto todas essas forças não dispõem de uma igual capacidade para formular as demandas de educação e de formação (CHARLOT; BEILLEROT, 1995, p. 13 apud TEODORO, 2001, p. 48).

Dessa ótica, as políticas são um resultado, sempre provisório, do processo de negociação entre grupos e forças econômicas, sociais e políticas potencialmente conflitantes. Ou seja, respondem “[...] a uma configuração heterogênea e complexa de elementos [...] Assim, a política educativa, em particular, e as

políticas, em geral, são as redes ou as configurações de poderes, criadas e recriadas nas relações sociais [...] A política educativa elabora e realiza-se através, sobretudo, do Estado” (STOER; ARAÚJO, 2000, p. 7-8).

É necessário superar o entendimento de que a responsabilidade pela formulação das políticas públicas e das políticas educativas cabe exclusivamente ao poder público. Como elas expressam as relações entre Estado e sociedade, as ações do primeiro devem ser vistas não como uma particularidade, mas como manifestação das relações sociais. Isso implica considerar que o Estado não é uma entidade em si, mas resulta e age sobre a materialidade social que o constitui, sendo, ao mesmo tempo, produto e modelador das relações entre os homens. Ou seja, implica ter em conta que o papel do Estado corresponde às condições materiais de vida, ou seja, às relações econômicas inerentes à produção e à reprodução das relações sociais, ao desenvolvimento das forças produtivas e às condições de troca (MARX, [198?]).

Assim, o Estado não representa um poder que paira acima da sociedade; pelo contrário, é expressão política da estrutura de classes inerente à produção. Embora se coloque como representante dos interesses gerais, o Estado constitucional não está acima dos conflitos, mas profundamente envolvido neles, ou seja, insere-se e define-se pelos próprios conflitos e contradições da vida material, sendo simultaneamente um fator de coesão e regulamentação social. Nesses

termos, é fundamental considerar o Estado como “arena de luta” ou “campo de batalha estratégico” das classes ou forças sociais em disputa (POULANTZAS, 1980) e, como tal, as políticas públicas dele emanadas resultam do confronto, da negociação, da busca de consenso e da pactuação entre grupos diferentes.

Desse modo, as políticas públicas educacionais são consideradas como resultado das contradições sociais, as quais, por sua vez, repercutem na estrutura do próprio Estado. Isto explica a atuação contraditória do Estado capitalista. Comprometido com as distintas forças sociais em confronto, ele favorece, por meio das políticas públicas, ao mesmo tempo, a reprodução das relações de produção capitalistas e a expansão dos direitos sociais e políticos dos trabalhadores. Essas contradições engendram a realização concreta de suas ações e dão forma à sua organização.

A concepção de que as políticas públicas resultam do conjunto das relações sociais e não apenas da vontade/imposição de uma classe em particular remonta a Engels ([198?], p. 198):

Os homens fazem sua história, quaisquer que sejam os rumos desta, na medida em que cada um busca seus fins próprios, com a consciência e a vontade do que fazem; e a história é, precisamente, o resultado dessas numerosas vontades projetadas em direções diferentes e de sua múltipla influência sobre o mundo exterior. Também

tem importância, portanto, o que os inúmeros indivíduos desejem. A vontade move-se sob o impulso da reflexão ou da paixão [...] Já vimos, porém, por um lado, que as muitas vontades individuais que atuam na história acarretam quase sempre resultados muito diferentes – e às vezes, inclusive, opostos – aos objetivos visados, e, portanto, os fins que os impelem têm uma importância puramente secundária no que diz respeito ao resultado total. Por outro lado, deve-se indagar que forças propulsoras agem, por seu turno, por trás desses objetivos e quais as causas históricas que, na consciência dos homens, se transformam nesses objetivos.

Ou seja, existem tendências históricas que vão se configurando, independentemente da vontade dos sujeitos. Por isso, concordamos com Shiroma, Moraes e Evangelista (2004, p. 9): uma análise das políticas públicas educacionais implicaria “[...] considerar não apenas a dinâmica do movimento do capital, seus meandros, suas articulações, mas os organismos e complexos processos sociais com que ele se confronta”.

Além disso, quando se toma como pressuposto que as políticas educacionais respondem às lutas e aos embates de uma época, a legislação, ou norma jurídica, será entendida como resultado das numerosas forças difusas pela sociedade, as quais, participando direta

ou indiretamente do poder, fazem-se representar no poder legislativo, no qual a decisão se condensa e se exprime como uma questão social, como lei.

Quando nos referimos à política pública ou política educacional, estamos, sobretudo, tratando de ações governamentais. Por isso, é importante mencionar a distinção entre Estado e governo. Por Estado se poderia entender “[...] um conjunto de instituições permanentes – como órgãos legislativos, tribunais, exército, e outros que possibilitam a ação do governo”; por Governo, “[...] um conjunto de programas e projetos que parte da sociedade (políticos, técnicos, organismos da sociedade civil e outros) propõe para a sociedade como um todo, configurando-se a orientação política de um determinado governo que assume e desempenha as funções do Estado em determinado período” (HÖFLING, 2001, p. 31). Assim, o governo seria um instrumento de realização das políticas públicas, de forma que a referência a políticas públicas ou educacionais implica ter em conta que elas independem de um governo específico, pois são entendidas como o “Estado em ação”, ou seja, “[...] é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade” (HÖFLING, 2001, p. 31).

Julgamos, assim, que tomar a legislação educacional ou as reformas de ensino como referencial de análise da educação brasileira implica pensar que, subjacentes ao estatuto legal, encontram-se forças econômicas, políticas e sociais em

dinâmico processo de antagonismo e de conquista hegemônica de interesses. Desde a elaboração e a promulgação de uma lei até sua execução, tendem a surgir vozes discordantes da tendência dominante, manifestam-se interesses distintos, que se opõem, mostrando que a legislação deve ser compreendida mais como processo do que como produto, o que envolve negociação, consenso ou mesmo contestação e discordâncias.

Segundo Vieira (2007), a política educacional tem uma abrangência ampla, ou seja, estende-se por diferentes instâncias (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e espaços (órgãos centrais e intermediários do sistema, e unidades escolares, inclusive a sala de aula). A autora salienta que a escola não se reduz a um espaço de execução das políticas previamente definidas pelo poder público, mas se configura como lugar de construção e reconstrução, oferecendo elementos para a formulação de novas políticas. Por isso, a análise da política educativa também “deve alcançar a escola e seus agentes e, num movimento de ida e volta, procurar apreender como as ideias se materializam em ações, traduzindo-se, ou não, na gestão educacional e escolar” (VIEIRA, 2007, p. 58).

Situando-nos nessa perspectiva, propomos um estudo que dê conta da complexidade que cerca a produção da política educativa. Consideramos que as políticas não se impõem “de cima para baixo”, mas se fazem em meio aos confrontos e antagonismos sociais. Originando-se na sociedade, estes se

manifestam também no interior da escola. É na escola que as políticas se materializam ou não. Lima afirma que a escola é simultaneamente *locus* de reprodução e produção de políticas, orientações e regras. Segundo ele,

[...] os actores escolares não se limitam ao cumprimento sistemático e integral das regras hierarquicamente estabelecidas por outrém, não *jogam* apenas um *jogo* com regras dadas *a priori*, *jogam-no* com a capacidade estratégica de aplicarem seletivamente as regras disponíveis e mesmo de inventarem e construírem novas regras. Distintas, ou até mesmo antagónicas, estas regras podem, eventualmente, vir a suplantar a força jurídica-normativa das primeiras, seja por via da prática de *infidelidades normativas* (Lima, 1992), de acções de resistência mais ou menos clandestinas, ou do exercício político da autonomia [...]. (LIMA, 2002, p. 33, grifos do autor)

Desse ponto de vista, “[...] os actores escolares dispõem sempre *margens de autonomia relativa*”, mesmo quando não reconhecidas ou consagradas formalmente (LIMA, 2002, p. 33, grifos do autor).

Com base nessas considerações, buscaremos, a seguir, explicitar os conceitos relacionados à área da gestão e analisar a articulação entre a dimensão política e a administrativa.

3 ADMINISTRAÇÃO VERSUS GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Embora, muitas vezes, os termos administração e gestão sejam empregados como sinônimos, é possível estabelecer distinções entre eles, a começar da origem dos conceitos que designam. Derivada do latim *ad* (proximidade, direção para) e *minister* (subordinação ou obediência), a palavra administração expressava, originalmente, “aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro” (CHIAVENATO, 1983, p. 6). Assim, a tarefa básica da administração era realizar objetivos por intermédio de pessoas, o que implica um esforço humano coletivo. Desse modo, segundo o autor, “a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende principalmente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa” (CHIAVENATO, 1979 apud PARO, 2001, p. 61).

Depois de uma série de mudanças ao longo do tempo, o sentido conceitual do termo na atualidade é o de um mecanismo para:

[...] interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira

mais adequada à situação. (CHIAVENATO, 1983, p. 6).

Na sociedade capitalista, a “utilização racional de recursos para realizar determinados fins” (PARO, 2001, p. 18) significa fazer com que as atividades sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo, mais eficiência e maior produtividade. Ou seja, levar ao “aproveitamento ao máximo da força de trabalho” e à “elevação da produtividade necessária à expansão do capital” (PARO, 2001, p. 55). Assim, a gerência propicia o controle do capital sobre o trabalho.

O termo gestão, por sua vez, vem sendo utilizado para designar atividades administrativas. Em sua origem etimológica, o termo vem do latim *gero, gestum, gerere* e significa chamar para si, executar, gerar. Segundo Cury, “vem de *gestio*, que, por sua vez, vem de *gerere*, que significa trazer em si, produzir” (CURY, 1997, p. 201). Assim, compreende-se claramente que “gestão não é só o ato de administrar um bem fora-de-si, mas é algo que se traz para si, porque nele está contido” (CURY, 1997, p. 201) e “o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia” (CURY, 1997, p. 201). Dessa perspectiva, o termo gestão pode se referir a um conceito mais abrangente que o de comando e designar uma forma de administrar por meio do diálogo e do envolvimento do coletivo.

No entanto, recorrendo à literatura especializada, observamos que a definição desses termos está longe de

ser clara e, muito menos, consensual, já que eles são referidos com múltiplas interpretações e significados. Assim, com o objetivo de esclarecer o sentido dos termos, apresentaremos, brevemente, algumas das indefinições e controvérsias encontradas.

No que diz respeito à educação, João Barroso, educador e pesquisador português, embora considere que administração e gestão são termos utilizados para designar “[...] as actividades pelas quais uma organização realiza o conjunto de objetivos (definidos interna e/ou externamente) por meio da optimização dos seus recursos humanos, materiais e financeiros” (BARROSO, 2001, p. 11), reconhece que existem diferenciações entre eles. Como exemplo, cita o texto de Bolam, intitulado *Educational Administration, Leadership and Management: Towards a Research Agenda (1999)*, no qual o termo “administração da educação” é definido como “uma categoria superior”, por ser “utilizado num sentido genérico e global que abrange a política educativa”, ou seja, por abranger “quer os estudos políticos quer a gestão institucional” (BOLAM, 1999, p. 194 apud BARROSO, 2001, p. 10). Já o termo “gestão escolar”, segundo esse educador português, refere-se a uma “função executiva destinada a pôr em prática as políticas previamente definidas” (BARROSO, 2001, p. 10). Na perspectiva de Barroso,

Ao falarmos do sistema educativo poder-se-á utilizar o termo “administração” para referir

as atividades (planificação, organização, direcção, controlo) que têm em vista assegurar o funcionamento do sistema em seu conjunto, e “gestão” para significar essas mesmas atividades ao nível de cada escola, ou instituição.

Ao falarmos de uma escola em particular, enquanto organização, podemos utilizar o termo “administração” para significar o processo de definição das metas e das políticas que vão orientar o funcionamento da escola (quer no quadro da reinterpretação do normativo legal, quer no quadro de suas autonomias) e “gestão” para significar o processo de optimização dos recursos humanos, materiais e financeiros que vão permitir concretizar esses objectivos e essas políticas. (BARROSO, 2001, p. 11).

Essa discussão teórico-conceitual, feita por Barroso, a respeito dos significados dos termos, decorreu da necessidade de elucidar sua posição no movimento da reforma da administração escolar portuguesa ocorrido nos anos de 1990. Conforme Silva Júnior, “[...] segundo o modelo adotado na reforma, a distinção entre direcção e gestão estaria dada pela predominância do sentido político da primeira, ‘seleccionando valores e orientações’, e pela predominância do sentido técnico da segunda, ‘exigindo sobretudo capacidade de organização e implementação’” (SILVA JR., 2002, p. 200).

No Brasil, onde existem poucas pesquisas específicas sobre o assunto, “[...] o que se percebe é um entendimento quase tácito entre os pesquisadores da área que o termo ‘gestão’ é mais amplo e mais aberto que ‘administração’” (OLIVEIRA, 2008, p. 139).

Segundo Heloísa Lück, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração escolar, pois “[...] permeia todos os segmentos do sistema como um todo, em vista de que, em sua essência e expressões gerais, é a mesma, tanto no âmbito macro (gestão do sistema de ensino) como micro (gestão das escolas)” (LÜCK, 2006, p. 26). Nesses termos, “[...] a gestão aparece, pois, como uma superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de uma visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (LÜCK, 2006, p. 34). Assim, na perspectiva da autora, “[...] a administração passa a ser, portanto, uma dimensão da gestão, colocando-a sob o enfoque e princípio desta, constituindo a gestão administrativa” (LÜCK, 2006, p. 54).

O conceito de gestão supera o de administração porque esta seria “[...] um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados. O ato de administrar corresponderia a comandar e controlar [...] de maneira

distanciada e objetiva” (LÜCK, 2006, p. 57-58). Já o conceito de gestão corresponderia a uma “óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constituição conjunta de trabalho participativo em equipe” (LÜCK, 2006, p. 43). O termo gestão expressa a superação, e não apenas a substituição, do termo administração, já que envolve uma mudança de paradigmas que dá ao último uma nova acepção (LÜCK, 2006, p. 53).

Outros autores consideram que o termo gestão possui uma forte dimensão política, sendo identificado com uma reação à forma descomprometida, neutra e tecnicista com que a administração da educação se desenvolveu no Brasil nos anos de 1970 (GRACINDO; KENSKI, 1999, p. 166). Nesse momento, administrar correspondia a comandar e a controlar, com base na visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira técnica e burocrática. Essa reação, marcada por uma forte tendência à defesa de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, resultou no relativo desuso do termo administração e no emprego do termo gestão educacional (OLIVEIRA, 2008). Desse modo, o termo gestão adquire um forte sentido político e “aparece como uma ‘nova’ alternativa para o processo político-administrativo da educação” (GRACINDO; KENSKI, 1999, p. 165).

No entanto o termo gestão também pode estar associado à transposição

dos princípios administrativos da empresa para a escola. Com essa transposição, a administração da educação submeteu-se à lógica da gestão empresarial ou a critérios e mecanismos de mercado (SILVA JÚNIOR, 2002), a exemplo da gestão de Qualidade Total¹. Isso significa que a educação vai sendo submetida a mecanismos de avaliação que induzem à responsabilização das escolas por seus resultados, ao mesmo tempo em que ocorre uma redefinição dos papéis no nível central, visando à maior descentralização, desconcentração e flexibilização administrativas, atribuindo maior autonomia ao poder local e à escola e valorizando os princípios de produtividade, eficiência, produtividade e desempenho como ingredientes importantes para a melhoria da qualidade do ensino.

¹ Conforme Longo (1996, p. 10), “A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros [...] Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do auto-controle e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controle”. Na perspectiva da autora, “a Gestão da Qualidade Total, exemplo de excelência gerencial nas empresas, pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do ensino no Brasil” (LONGO, 1996, p. 12).

Constatando a necessidade de superar a concepção contida no termo administração, surgiram inúmeros estudos que, levando em conta a especificidade ou particularidade do sistema educativo, procuram retomar seus fundamentos e adotar procedimentos práticos capazes de contemplar essas especificidades (PARO, 1998; HORA, 2007).

Existem também aqueles que, embora reconheçam as especificidades da administração escolar, entendem que ela pertence ao contexto da administração geral. Segundo Francisco Filho (2006, p. 25-26), esses autores “justificam a posição, afirmando que os fatos históricos, sociais, políticos, religiosos e científicos determinam a visão de uma época”. Para ele, “a Administração é uma ciência, mas sua prática é uma arte, que está relacionada à visão holística e histórica da sociedade, em seu tempo. Não existe educação fora da realidade e não existe administração fora do contexto histórico [...] A administração de qualquer atividade humana está relacionada diretamente com a estrutura e conjuntura da sociedade”.

O Banco Mundial adota o termo *gestão* como sinônimo de gerência, ou seja, como um processo instrumental de implementação das políticas e, restringindo-se ao teor administrativo das ações, minimiza seus aspectos políticos, ideológicos e sociais.

A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), inicialmente, atribuía ao termo administração da educação um conceito

amplo, englobando “as políticas, o planejamento, a gestão e a avaliação da educação”. Assim, a administração da educação era vista como “uma instância inerente à prática educativa, que abrange o conjunto de normas/diretrizes e práticas/atividades que garantem, de um lado, o significado ou o sentido histórico do que se faz e, de outro lado, a unidade do conjunto na diversidade de sua concretização” (WITTMANN; FRANCO, 1998, p. 27) e definia o termo gestão como “coordenação de esforços individuais e coletivos de implementação de políticas e planos”. Nesse caso, a gestão era considerada como uma parte da administração (WITTMANN; FRANCO, 1998, p. 28). Posteriormente, em estudo realizado em 1999, intitulado “Estado da Arte em Políticas e Gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997”, o termo administração, adquirindo a (re)significação de um “[...] conjunto de políticas, planejamento, gestão e avaliação da prática social da educação”, passou a englobar as dimensões política, técnica e pedagógica da educação (GRACINDO; KENSKI, 1999, p. 166). O termo gestão, por sua vez, é definido como o “[...] processo político-administrativo contextualizado e historicamente situado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (GRACINDO; KENSKI, 1999, p. 166). Embora neste estudo, o termo gestão possa, às vezes, ser confundido com administração, ele passou a ser empregado para definir os processos, políticas e ações que se constroem

no interior das instituições educativas (WERLE, 2001).

Finalmente, mais do que discutir a “melhor” designação para as ações, importa assinalar que, no campo educacional, predomina a substituição de administração por gestão, com uma nova concepção, na qual o comando autoritário/centralizado/técnico e burocrático é substituído pelo poder compartilhado/descentralizado. Importa assinalar também que essa nova utilização faz parte do processo de mudanças ocorridas a partir dos anos de 1990, processo esse que traz novos desafios para a administração em geral e para a educacional, em particular. Importa assinalar ainda outro aspecto: além das diferenças conceituais e de interpretação, os diferentes sujeitos sociais, ao optar pelo termo *gestão*, o fazem pautados em pressupostos e objetivos distintos. Portanto o predomínio deste ou daquele sentido deve-se ao jogo de forças político-ideológicas e aos distintos interesses sociais e condições históricas. Lembrando Paro (2001, p. 13): “[...] A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos [...]”.

Em suma, esses são alguns dos aspectos a ser considerados na análise das políticas educacionais: os termos não são neutros, não possuem um sentido único e é importante ter claro de que perspectiva e com que objetivo eles são utilizados.

4 GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR

Estudar o tema gestão no campo da educação implica considerar a distinção entre gestão educacional e gestão escolar. O sentido do primeiro termo é mais amplo, abrange os sistemas educacionais, a *esfera macro*, ou seja, o espaço das ações dos governos em suas diferentes esferas (federal, municipal, estadual). O do segundo restringe-se à *esfera micro*, às incumbências dos estabelecimentos de ensino e, de modo específico, às tarefas cotidianas da escola (VIEIRA, 2007).

As atividades próprias da gestão educacional são detalhadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, cujos Art. 9º, 10 e 11 (BRASIL, 1996) descrevem as competências e as atribuições dos diferentes entes federativos na oferta da educação. Vejamos:

| | |
|--|---|
| <p>UNIÃO</p> <p>Art. 9º. A União incumbir-se-á de:</p> | <p>I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;</p> <p>II - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;</p> <p>III - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;</p> <p>IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;</p> <p>V - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;</p> <p>VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;</p> <p>VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;</p> |
| | <p>VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;</p> <p>IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.</p> |
| <p>ESTADOS E DF</p> <p>Art. 10. Os Estados incumbir-se-ão de:</p> | <p>I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;</p> <p>II - definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;</p> <p>III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;</p> <p>IV - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;</p> <p>V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;</p> <p>VI – Assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio a todos que o demandarem, respeitando o disposto no art. 38 desta Lei: (Redação dada pela Lei nº 12.061, de 2009);</p> <p>VII – Assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual (incluído pela Lei nº 10.709, de 31.07.2003).</p> <p>Parágrafo único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e aos Municípios.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>MUNICÍPIOS</p> <p>Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:</p> | <p>I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;</p> <p>II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;</p> <p>III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;</p> <p>IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;</p> <p>V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.</p> <p>VI – assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. (incluído pela Lei nº 10.709, de 31.07.2003)</p> <p>Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.</p> |
|---|--|

O que se depreende da lei é que, embora compartilhem responsabilidades, cada um dos entes federados tem atribuições próprias no que diz respeito à oferta da educação. Assim, do ponto de vista da definição da gestão educacional, cabe à União a coordenação (planejamento, acompanhamento e avaliação) e a articulação dos níveis e sistemas; aos demais entes federados cabe organizar e manter seus respectivos sistemas em consonância com as políticas e planos nacionais.

No âmbito da gestão escolar, as incumbências dos estabelecimentos de ensino estão descritas no Art. 12:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidos;

- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VIII - notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (Inciso incluído pela Lei nº 10.287, de 20.09.2001).

A referida lei, em seu Art. 13, incumbe os docentes de “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” e, no Art. 14,

relacionado à gestão, prevê: “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e de participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996, p. 6).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as atividades próprias da gestão educacional dizem respeito às orientações e formulações gerais que dão substância à política educacional (financiamento, organização, planejamento, avaliação institucional), podemos concluir que a gestão escolar envolve as atividades desenvolvidas pelos profissionais dos estabelecimentos de ensino (avaliação do aluno, elaboração do projeto político-pedagógico, organização do calendário escolar, acompanhamento das atividades de ensino-aprendizagem, envolvimento com a comunidade, aplicação financeira dos recursos, etc.). Podemos concluir também que a gestão educacional e a gestão escolar, embora distintas, justificam-se e articulam-se, já que, conforme Vieira (2009, p. 26), “a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza”.

Cabe afirmar, ainda, que analisar a gestão dos sistemas de ensino e das unidades educativas implica refletir sobre as políticas da educação, pois ambas são mutuamente constitutivas: a gestão transforma as metas e objetivos edu-

cacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas. Em outros termos, as políticas, transformadas em práticas, materializam-se na gestão, cujo espaço é o das coisas que têm que ser feitas (VIEIRA, 2007). Assim, a gestão, em parte, determina a política educacional e, em parte, é determinada por ela (PIRES, 2003).

Em síntese, o que queremos registrar é que a retomada dos conceitos de política e de gestão da educação correspondeu ao objetivo de fornecer ao pesquisador e profissional da educação subsídios para a compreensão da organização, do funcionamento, financiamento e gestão dos sistemas de ensino e das unidades educativas.

Esses conhecimentos, primordiais para orientar as pesquisas em educação e ações no cotidiano da escola, por sua vez, não dizem respeito apenas ao aspecto formal ou legal, mas envolvem aspectos mais amplos da sociedade. Em outros termos, para apreender os processos que engendram as políticas educacionais, devem-se considerar as mudanças no mundo do trabalho e da produção e suas repercussões nas relações humanas e na consciência dos homens, as mudanças na forma de atuação do Estado e nas políticas públicas que ele elege como prioritárias, especialmente no campo da realidade escolar. É esse entendimento que nos oferecerá elementos para romper com uma visão reducionista e particularizada da política e da prática administrativa, abrindo novas perspectivas de estudos.

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. *Política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.
- BARROSO, João. *Relatório da disciplina “Teoria das Organizações e da Administração Educacional”*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2001.
- BOBBIO, Norberto. *Teoria geral da política*. A Filosofia política e as lições dos clássicos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BRASIL. *Lei 9394/96*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acesso em: 2 ago. 2014.
- _____. *Lei nº 10.287/2001*. Altera dispositivo da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10287.htm>. Acesso em: 4 ago. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 199-245.
- ENGELS, F. *Ludwig Feuerbach e o fim da filosofia clássica alemã*. São Paulo: Alfa Omega, [198?]. p. 171-207. (Obras Escolhidas, v. 3).
- EVANGELISTA, Olinda. Apontamentos para o trabalho com documentos de política educacional. In: ARAÚJO, Ronaldo M. L.; RODRIGUES, Doriedson S. (Org.). *A pesquisa em trabalho, educação e políticas educacionais*. Campinas, SP: Alínea, 2012. p. 52-71. v. 1.
- FRANCISCO FILHO, Geraldo. Síntese das Teorias da Administração Geral. In: _____. *A administração escolar analisada no processo histórico*. Campinas, SP: Alínea, 2006.
- GRACINDO, Regina Vinhaes; KENSKI, Vani Moreira. Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisa no Brasil. In: WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Coord.). *O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991-1997*. Brasília: ANPAE, 1999. p. 165-181.
- HÖFLING, Eloísa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. *Cadernos Cedes*, Campinas, ano XXI, n. 44, p. 30-41, nov. 2001.
- LIMA, Licínio C. Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da ação. In: MACHADO, Lourdes M.; FERREIRA, Naura S. C. *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LONGO, Rose Mary Juliano. *Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação*. Texto para discussão n. 397. Brasília: IPEA, jan. 1996. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2011.

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Caderno de Gestão, v. I).

MARX, K. *Prefácio à "Contribuição à Crítica da Economia Política"*. São Paulo: Alfa Omega, [198?]. p. 300-301. (Obras Escolhidas, v. 1).

MORGADO, José Carlos. *A (des) construção da autonomia curricular*. Porto: Edições ASA, 2000. (Coleção Perspectivas Actuais/Educação).

OLIVEIRA, Dalila A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, Dalila A.; ROSAR, Maria de Fátima F. *Política e gestão da educação*. 2. ed. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2008.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 2001.

PEREIRA, P. A. Discussões conceituais sobre política social como política pública e direito de cidadania. In: BOSCHETTI, I. et al. (Org.). *Política social no capitalismo: tendências contemporâneas*. São Paulo: Cortez, 2008.

PIRES, Valdemir A. *Economia da educação e política educacional: elos fortes, consistência fraca*. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP, 2003.

POULANTZAS, Nicos. *O Estado, o poder e o socialismo*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980.

SAVIANI, Demerval. *Da nova LDB ao FUNDEB: por uma outra política educacional*. 3. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

SILVA JÚNIOR, Celestino A. O espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, Lourdes M.; FERREIRA, Naura S. C. *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia Marcondes de; EVANGELISTA, Olinda. *Política educacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima; GARCIA, Rosalba Maria Cardoso Garcia. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. *Perspectiva*, v. 23, n. 2, p. 427-466, jul./dez. 2005.

STOER, Stephen; ARAÚJO, Helena Costa. *Escola e aprendizagem para o trabalho num país de (semi) periferia europeia*. Porto: Afrontamento/Instituto de Inovação Cultural, 2000.

TEODORO, Antônio. *A construção política da educação*. Estado, mudança social e políticas educativas no Portugal contemporâneo. Porto: Edições Afrontamento, Biblioteca das

Ciências do Homem, 2001.

VIEIRA, Sofia L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. *Revista da ANAPE*, Porto Alegre, RS, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

_____. *Educação Básica política e gestão da escola*. Brasília: Líber, 2009.

WERLE, Fátia O. Corrêa. Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar. *Revista da ANAPE*, Porto Alegre, RS, v. 17, n. 2, p. 141-160, jul./dez. 2001.

WITTMANN, Lauro Carlos; FRANCO, Maria Estela Dal Pai. *Situações e perspectivas da Administração da educação no Brasil*. Relatório geral do programa de pesquisa. Brasília: ANPAE, 1998.

Sobre a autora:

Elma Júlia Gonçalves de Carvalho: Doutora em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Professora do Departamento de Teoria e Prática da Educação e do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estadual de Maringá (UEM). **E-mail:** elmajulia@hotmail.com.

Recebido em janeiro de 2016.

Aprovado para publicação em março de 2016.