

## **Gestão: um aspecto fundamental do debate sobre estado e políticas educacionais**

**Petronília Teixeira<sup>1</sup>**

**Resumo:** Este artigo é um estudo de revisão de literatura que trata de uma discussão sobre a gestão como um aspecto fundamental do debate sobre Estado e políticas educacionais, a partir da reflexão sobre as mudanças que ocorrem na atual estrutura das organizações educacionais, em uma abordagem contextual, sócio-econômica, política e educacional. O estudo foi fundamentado num referencial teórico, que parte da etimologia da palavra gestão, das diversas concepções de gestão educacional e do gerenciamento que permeiam essas abordagens, centrado na discussão de vários teóricos estudiosos do assunto, dentre eles Lück (1997), Ferreira (2000), Werle (2001) e Cury (2002).

**Palavras-chave:** Gestão. Gestão Educacional. Estado. Políticas Educacionais

### **1. Introdução**

Este estudo tem como objetivo discutir a questão: por que a gestão se constitui um aspecto fundamental do debate sobre estado e políticas educacionais?

Para iniciarmos este trabalho, utilizamos uma base teórica que nos possibilitou estabelecer uma relação entre a fundamentação teórica e o objeto de estudo.

---

<sup>1</sup> Graduada em Letras e em Pedagogia pela UFPI; especializada em Supervisão Escolar pela UFPI; aluna do último ano de Doutorado em Ciências da Informação, especialidade em Marketing e Comunicação Estratégica pela Universidade Fernando Pessoa – Porto/Portugal. Professora nas áreas de Língua Portuguesa (experiência docente em escolas da rede pública; no ensino superior, na UESPI). Supervisora Pedagógica (experiência nos níveis macro (sistema/SEDUC) e micro (escolas) da rede pública estadual). Técnica de ensino da Secretaria da Educação do Estado do Piauí.



Procuramos estudar a questão refletindo sobre as mudanças que ocorrem na atual estrutura das organizações educacionais, em uma abordagem contextual, sócio-econômica, política e educacional.

O presente artigo apresenta-se organizado em quatro partes, constituídas pelo conjunto das reflexões e abordagens acerca de gestão, gestão educacional, Estado e políticas educacionais.

Na primeira parte, trabalhamos o contexto deste estudo numa abordagem que parte da etimologia da palavra gestão e chega às diversas concepções de gestão da educação e às relações educacionais e de gerenciamento que permeiam essas abordagens.

Na segunda parte, abordamos um breve cenário da política educacional brasileira, focalizando as políticas do Brasil, no período dos 500 anos, as mudanças e os impactos por elas causados na educação do país.

Na terceira parte abordaremos as mudanças de paradigmas da gestão educacional, procurando estabelecer uma relação com a revisão da literatura; refletiremos sobre o debate do Estado – sua intervenção na sociedade, baseado em vários estudos; refletiremos sobre as políticas educacionais fundamentando-nos no cenário da política educacional brasileira, bem como em outros estudos, na nossa vivência e conhecimentos educacionais. Estes trilhos nos conduzirão à resposta da questão em estudo.

Na quarta e última parte, apresentamos o fechamento do que entendemos como resposta da questão enunciada neste estudo.

## **2. Gestão da Educação – da etimologia da palavra às concepções e enfoques variados**

Abordar gestão implica rever as mudanças que ocorrem na atual estrutura das organizações educacionais, em particular a brasileira, que está a exigir dos órgãos que administram a educação um novo padrão de gestão. As mudanças a serem implantadas exigem das equipes gestoras: liderança, compromisso, diálogo, transparência, motivação, competência e atualização permanente, como também alguns pressupostos, dentre os quais destacamos os principais: a equidade, a descentralização, o foco na escola e na aprendizagem dos alunos, a autonomia das escolas e a participação consciente e esclarecida de todos na tomada de decisões.

Esse contexto evidencia uma gestão voltada para o fortalecimento da idéia de democratização do processo educacional brasileiro. Entendemos e

acreditamos que o gestor da educação, hoje, no Brasil, para desenvolver um trabalho eficiente e eficaz, deve estar com o olhar voltado para esses novos paradigmas educacionais. Contudo, a gestão educacional pode ser abordada segundo concepções e enfoques variados. Portanto, fazemos uma revisão da literatura.

A palavra gestão, etimologicamente, provém do verbo latino *gero, gessi, gestum*, genere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isso pode ser visto em um dos substantivos derivados deste verbo. Trata-se de *gestatio* ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente, um novo ente. Ora, o termo gestão tem raiz etimológica em *ger* significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, germen. A questão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa (CURY, 2002).

Na postura metodológica da maiêutica socrática a gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos.

Também o substantivo *gestus* (em português: gesto) deriva deste verbo e significa um feito, uma execução. Quando usado no plural latino, isto é, *gesta* significa feitos ilustres, notáveis e corajosos. Ou mais simplesmente: uma saga que se gesta em torno de um feito notável e que o faz brotar. A gestão, dentro de tais parâmetros, segundo Lück (1996):

[...] é a geração de um novo modo de administrar a realidade e é do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

“Gestão - do latim *gestio-onis* – significa ato de gerir, gerencia, administração [...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção” (FERREIRA, 2000, p. 306). Cabe analisar, no entanto, a verdadeira função da educação atual, tendo em vista a postura do gestor e sua preparação para



desencadear projetos, ações e viabilizar recursos que empreguem novas metas para alcançar resultados inovadores. Dessa forma, há necessidade de pensar os órgãos educacionais como meios capazes de gerir seu próprio conhecimento, envoltos pela caminhada histórica que possuem, desafiando-os a gerenciarem suas próprias ações.

Segundo Werle (2001), gestão é um termo forte tanto por designar a área – Política e Gestão da Educação –, como proferir temas relativos a práticas que ocorrem em municípios, sistemas educacionais, universidades e escolas. Embora não plenamente consolidada e por vezes confundida com administração, gestão refere-se a processos, políticas e ações administrativas que se constroem no interior das instituições educativas, em cuja articulação destaca-se o gestor educacional.

Os termos gestão da educação e administração da educação são interligados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como distintos. Algumas vezes gestão é apresentada como um processo da ação administrativa, em outras seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência; numa conotação neotecnista e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação (GRACINDO; KENSKI, 1999, p.165).

A gestão abordada pelos dois autores, dentro de tais parâmetros, é a forma de administrar uma realidade. Contudo, a forma corrente que precisamos utilizar para administrar a realidade educacional é a democrática que se traduz pela comunicação, pela participação propriamente dita, que é a partilha do poder e pelo envolvimento coletivo e efetivo de todos os atores no processo político educacional.

A expressão gestão educacional comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar novas idéias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo (LÜCK, 1997).

A gestão não se propõe a depreciar a administração, mas, sim, a superar suas limitações de enfoque e redimensioná-la. Por conseguinte, a ótica da gestão

não prescinde nem elimina a ótica da administração educacional, apenas a supera, dando a esta um novo significado mais abrangente e de caráter potencialmente transformador. O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração.

Pode-se citar a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político pedagógico, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança, o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização (LÜCK, 1997).

Esse conceito pressupõe, ainda, a consciência de que “a realidade da instituição pode ser mudada sempre – e somente à medida que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho – e à medida que ajam de acordo com essa consciência.” (KOSIK, 1976).

O significado de práxis, embutido nesse pensamento, estabelece a importância de se administrar à instituição não impositivamente, mas, sim, a partir dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade que deve servir. Isso porque “o homem para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si” (KOSIK, 1976, p. 18)

As instituições educacionais, hoje, devem ser administradas de forma horizontal, onde todos os partícipes tenham consciência que a realidade da instituição só poderá ser transformada a partir do conhecimento dessa realidade e do trabalho conjunto de todos. A participação ativa de todos os atores da comunidade escolar, da comunidade local ou do entorno e da sociedade civil nas tomadas de decisões nas instituições educacionais podem solucionar problemas e fazer as instituições avançarem na prática de uma gestão democrática.

Essa consciência sobre gestão, em substituição à administração – resultado do movimento social, associado à democratização das organizações – demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisões – planejamento participativo – e capacidade de resposta urgente dos problemas da existência e da funcionalidade das organizações. (LÜCK, 1997).



“Uma nova forma de conceber a administração escolar veio impor-se a partir das modernas contribuições científicas e do desenvolvimento da Teoria das Organizações” (ALONSO, 1976, p. 171).

Na abordagem de Alonso, entendemos que a administração escolar deve estar centrada, sobretudo, nas tarefas de organização, planejamento, direção e liderança para que possa assegurar o equilíbrio interno e externo da organização escolar.

Tendo em vista as mudanças que ocorrem na atual estrutura das organizações educacionais, em particular a brasileira, que passa a exigir dos órgãos que administram a educação um novo padrão de gestão e sobre o debate de Estado como interventor na sociedade, procuramos discutir por que a gestão se constitui um aspecto fundamental do debate sobre Estado e políticas educacionais.

### **3. Um breve cenário da Política Educacional Brasileira**

Na seqüência desse estudo, apresentamos de forma sucinta as políticas educacionais do Brasil, no período dos 500 anos: a de concessão da educação oficial aos jesuítas (1549-1758); a das Aulas Régias do Marquês de Pombal (1772-1822); a política imperial de Pedro I (Lei da Educação de 15.10.1827) e a do Ato Adicional à Constituição do Império, em 1834, que descentralizou os encargos das escolas públicas primárias e secundárias para as províncias; a política da escola pública, universal e laica da república (1891); as políticas do Estado Novo (1937-1945); a da LBD de 1961; a das Reformas do Ensino da Ditadura Militar (1968-1971); a da Constituição de 1988 e LBD de 1996 complementada pelo FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, substituído pelo FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação.

O que é uma política educacional? É um conjunto de intenções e ações com as quais os Poderes Públicos respondem a necessidades sociais, especificamente, as necessidades culturais, tecnológicas, artísticas, científicas. Numa sociedade avançada, institucionalizada, os projetos e processos sociais ganham legitimidade e legalidade: legitimidade, pela aceitação unânime, ou pelo menos da maioria, e legalidade, pela expressão na norma escrita e imposta pelos poderes, pela lei acatada.

Considerando o quadro apresentado sobre as políticas educacionais do Brasil, no período dos 500 anos, percebemos que a educação escolar brasileira, em

termos de projeto, de intencionalidade tem oscilado entre o comando de sucessivas forças hegemônicas: a Igreja, com os jesuítas, ilustração com Pombal, o Liberalismo e o Positivismo, com o Império e a República Velha. Essas forças e esses poderes fixaram trilhos mais ou menos frouxos. A escola teve que se conformar e desenvolver, no seu projeto geral de difundir o conhecimento, as artes, as tecnologias.

A política educacional, na década de 90, foi marcada por grandes mudanças, com importantes conseqüências no campo da educação básica. A Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em 1990, em Jomtien, Tailândia e o Fórum de Dacar, Senegal, realizado dez anos depois, demarcaram compromissos dos vários países, no sentido da universalização, qualidade e equidade dos sistemas de ensino. Tais compromissos, conforme recomendados por essas Conferências, deveriam ser explicitados nos respectivos Planos de Educação, a serem elaborados com ampla participação dos governos e da sociedade civil.

As orientações surgidas desses eventos propiciaram significativa inflexão na forma e conteúdo das políticas educacionais, representadas principalmente:

- Pela focalização da educação como direito de cidadania, dever do estado e como elemento de promoção da equidade entre os sistemas educacionais;
- Pela focalização da política educacional na qualidade do processo educativo, traduzida na atenção central ao aluno e às suas necessidades básicas de aprendizagem e, por decorrência, à escola e ao professor;
- Pela ampliação do papel da educação na formação integral do educando, de modo a permitir-lhe conviver em uma sociedade global, tecnológica e em permanente mudança, privilegiando, para tanto, o desenvolvimento de competências e a abordagem de valores de solidariedade e tolerância.

Como vários outros países, o Brasil também caminhou nessa direção. Junto com seu processo de democratização e com os movimentos sociais da década de 80, registrou inúmeras conquistas no campo educacional no campo, tanto no âmbito da legislação quanto no planejamento da educação e ainda nas iniciativas e experiências levadas a cabo pelos sistemas estaduais e municipais de ensino. A promulgação da Constituição Federal, em 1988, deu início a mudanças legislativas e, na segunda metade da década de 90, a Emenda Constitucional nº 14, a Lei nº 9.424/96, que criou o FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional enfeixaram o conjunto básico das



reformas institucionais. Outros atos, como as diretrizes e resoluções do Conselho Nacional de Educação, deram seqüência a essas mudanças.

Em relação ao planejamento da educação, foi construído, no período, dois marcos importantes, ambos desenvolvidos em processos diferentes de ampla participação social: o Plano Decenal de Educação para Todos, para o período 1993-2003 e o Plano Nacional de Educação (PNE), para o período 2001-2010, aprovado em janeiro de 2001 pelo Poder Legislativo (Lei nº 10.172/2001). O PNE incorporou e ampliou os compromissos do Plano Decenal, abrangendo todos os graus e modalidades de educação, desde a educação infantil à educação superior.

No âmbito dos sistemas de ensino, registraram-se avanços e esforços em várias direções, seja no sentido da universalização do ensino fundamental, seja no desenvolvimento de reformas institucionais, ou na implementação de experiências de descentralização e de autonomia das escolas. Mais recentemente, houve o atendimento à expansão do ensino médio, representando grande desafio e esforços dos sistemas estaduais de ensino.

#### **4. A gestão, o debate sobre o Estado e Políticas Educacionais**

Gestão educacional é uma expressão que ganhou corpo na literatura e contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões dessa área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e gerenciamento de seu trabalho. A gestão está associada ao fortalecimento da idéia de democratização no processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação. A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente.

Conforme se afirma em trabalho conjunto entre UNESCO e MEC, “o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação nas tomadas de decisões” (VALÉRIEN, 1993, p.15).

A essa existência estaria vinculada a necessidade de interpenetração da dimensão pedagógica e política na questão administrativa. Em conseqüência, os antigos fundamentos de administração educacional seriam insuficientes- embora importantes- para orientar o trabalho do dirigente educacional com essa nova dimensão.



A dinâmica intensa da realidade e seus movimentos fazem com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo; as palavras usadas para representá-los deixam de expressar toda a riqueza da nova significação. Daí porque a mudança de designação de administração para gestão educacional.

É importante notar que a idéia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação, como por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis e cidadania. Sendo a política educacional parte de uma totalidade maior, deve-se pensá-la sempre em sua articulação com o planejamento mais global que a sociedade constrói como seu projeto e que se realiza por meio da ação do Estado. São, pois, as mesmas políticas públicas que dão visibilidade e materialidade ao Estado e, por isso, são definidas como sendo “o Estado em Ação” (JOBERT; MULLER, 1978).

Em conseqüência, para se ter uma aproximação dos determinantes que envolvem a política educacional, deve-se considerar que ela mesma articula-se ao projeto de sociedade que se pretende implantar, ou que está em curso, em cada momento histórico, ou em cada conjuntura “referencial normativo global” de uma política.

O projeto de sociedade a que nos referimos é construído pelas forças sociais que têm poder de voz e de decisão e que, por isso, fazem chegar seus interesses até ao Estado e à máquina governamental, influenciando na formação e implementação das políticas ou dos programas de ação.

“Os modelos de política não são independentes da política cultural e dos valores. Suas relações são duplas. Primeiramente o modelo de política deve dar forma aos conceitos e aos valores mais gerais da ordem social. Segundo deve estar interação entre Estado e sociedade” (JOBERT, 1998, p.378).

De acordo com a afirmação do autor acima, as políticas são formuladas tendo em vista uma cultura e valores existentes, prevalecendo à decisão de forças sociais que tem poder de voz e de decisão. Porém, o modelo de políticas a ser implementado deve definir que políticas serão formuladas e de que forma elas possam atender aos anseios mais gerais da sociedade. Para isso é necessário que Estado e sociedade estejam compactuados no tocante à formação e a implementação dessas políticas.

Analisando alguns casos concretos de políticas educacionais da nova direita “o que está em questão são novas combinações de financiamento, fornecimento e



regulação da educação”, diferentes das formas tradicionais exclusivamente assumidas pelo Estado. Todavia, tal como acontece noutros setores, a criação de quase-mercados em educação pode mesmo “incluir um papel maior,” “e/ou modificado para estado e não necessariamente ou automaticamente um papel menor” (DALE, 1994, p.110).

“O mercado em educação não o mercado clássico da concorrência perfeita, mas um mercado cuidadosamente regulado e com outros controles rígidos” (RANSON, 1993, p.338). “A regulação que é feita pelo Estado não é contraposta ao mercado, pois a criação e manutenção do mercado dependem do Estado. Aliás, a introdução de quase-mercados no setor público, em geral, e na educação, em particular, evidencia bem estas relações” (HATCHER, 1994).

A relação entre Estado e as políticas sofre novos contornos decorrentes, dentre outras, de alterações nos padrões de intervenção estatal que resultam na emergência de novos mecanismos e formas de gestão. Assim as políticas formuladas pelo Estado Brasileiro redirecionam as políticas educacionais e conseqüentemente, rearticulam o papel da educação e da escola.

As políticas educacionais, nesse contexto, nos remetem à busca da compreensão das prioridades e compromissos que as delineiam retratando, desse modo, interesses e funções estatais, em decorrência de mudanças efetivadas no contexto do neoliberalismo.

Nessa perspectiva, essas políticas expressam, elas mesmas, os embates travados no âmbito do estado e nos desdobramentos assumidos por este, diante do contexto em que se inserem.

A consolidação do processo de reforma do Estado e da gestão, a partir dos anos 90, teve como implicação uma minimização do papel do Estado no tocante às políticas públicas. Na área educacional ocorre o redirecionamento do panorama da educação básica e superior por meio da intensificação de ações políticas e reformas em sintonia à orientação de organismos internacionais (UNESCO, UNICEF, Banco Mundial...), cuja tradução mais efetiva é expressa pela nova lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96).

A nova lei aprovada num cenário caracterizado, sobretudo, por uma rearticulação liberal conservadora batizada pela defesa do ideário da flexibilização, desregulamentação, privatização e, conseqüentemente, da reverência ao mercado. Esta legislação foi, ainda, consubstanciada por uma sucessão de decretos que a antecedem, redirecionando o paradigma da educação e da escola no Brasil por meio da ênfase numa concepção

mercadológica de produtividade, eficiência e qualidade total.

A efetivação dos processos de descentralização e desconcentração das políticas e gestão educacional no Brasil consubstanciam-se por meio da implementação de políticas focalizadas, caracterizadas pela segmentação, rompendo com o princípio da universalização, da educação em todos os níveis. Irrrompe-se, desse modo, na defesa da adjetivação da interpretação da educação básica e particularmente, do ensino fundamental (TORRES, 1998), ao analisar os desdobramentos das metas propostas pela Conferência Mundial sobre a “Educação para Todos”, em Jomtien, Tailândia, ressalta, o “encolhimento”, no conceito e na prática desse ideário na medida em que vários países, ao formularem suas políticas e ações educativas, reduziram essa concepção à garantia apenas dos níveis iniciais da escolaridade. Torres, (1998, p.13), enfatiza, ainda, “a visão ampliada da educação básica acordada em Jomtien- eixo da proposta, seu aspecto de maior novidade e mais potencialmente transformador - não se entranhou nas formulações nem nas ações das políticas e reformas educativas impulsionadas na década de 90”.

Este cenário revela intenções, projetos e ambigüidade das políticas educacionais em curso, bem como a sua sintonia aos preceitos dos organismos multilaterais, particularmente do Banco Mundial. As mudanças necessitam do desenvolvimento de um novo modelo de gestão dos fundos públicos para que não existam desperdícios financeiros em projetos desenvolvidos com recursos próprios ou de organismos internacionais, que não possuam interesse governamental ou que não estejam em consonância com as políticas públicas educacionais do país, evitando desvios contrários ao interesse público e ao nosso ordenamento jurídico.

### **Considerações finais**

Ao iniciarmos o estudo realizado acerca da questão da gestão em se constituir um aspecto fundamental do debate do Estado e das políticas educacionais, fundamentamo-nos no referencial teórico: etimologia da palavra gestão, concepções variadas de gestão, em geral, numa abordagem contextual, sócio-econômica, política e educacional; em um cenário da política educacional brasileira; em estudos sobre o debate do Estado – sua intervenção na sociedade e na nossa vivência e conhecimentos educacionais.

Acompanhamos, ainda, pela revisão da literatura a evolução da gestão educacional até vê-la como uma gestão abrangente que envolve a dinâmica de



interações em decorrência de que o trabalho, como prática social, passa a ser o novo enfoque orientado da ação diretiva na organização do ensino.

Partindo da fundamentação procuramos abordar a questão em estudo refletindo sobre a gestão, sobre o debate do Estado – como interventor na sociedade – e sobre políticas educacionais.

Todo o estudo nos viabilizou a concluir que a gestão, como um aspecto fundamental do debate sobre Estado e políticas educacionais, coloca em prática, concretiza diretrizes emanadas pelas políticas que, ao fornecerem o norte, estabelecem parâmetros de ação e, de forma dominante, determinam o tipo de homem e de mulher que devem ser formados. Ela, também, interpreta e subsidia as políticas públicas na trama conturbada das relações econômicas, políticas e sociais globais que atravessamos e que se refletem no espaço escolar. Ao desenvolver-se, na prática, a gestão da educação examina coerência e discrepância e novas formas de produção do trabalho que se constituirão em valiosos elementos de reivindicações para novas decisões e encaminhamentos de novas políticas educacionais.

A gestão da educação ao concretizar as direções traçadas, estuda, examina as condições e coloca em prática os objetivos das políticas públicas na complexa “trama” das relações sociais mundiais. Desta forma, a gestão da educação assume, mais do que nunca, o papel fundamental na condução da educação e do ensino. Sua importância torna-se cada vez maior na interdependência destas relações, o que nos incita a ressignificar seus conceitos e sua prática, na configuração da realidade global em que vivemos, a fim de garantir as possibilidades, efetivamente, assegurar o “passaporte” para a cidadania e o mundo do trabalho.

Refletindo, ainda, sobre a questão da gestão como um aspecto fundamental do debate sobre o estado e políticas educacionais concluiu-se que: a gestão toma uma dimensão significativa no momento em que o Estado é o balizador das políticas educacionais, a gestão, nesta onda, é fator determinante para a concretização dos princípios, fins e diretrizes constitutivas das políticas educacionais, tanto a nível macro ou micro, ou seja, em nível de sistema ou de escola, ou ainda de sala de aula.

## Referências

AZEVEDO, J. M. L. de. **A educação como política pública**. 2.ed., Campinas: autores Associados, 2001. Capítulo 04.

BALL, S. “**Cidadania global, consumo e política educacional**”. In: SILVA, L. H. da. (org.) *A escola cidadã no contexto da globalização*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

CISESKI, Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio; GADOTTI, Moacir; PADILHA, Paulo Roberto. “**Gestão democrática do ensino público**”. In: Relatório de estudo. Vol. 1 Fundamentos. São Paulo, Brasília: CONSED, 1996.

CURY, C. R. J. **Gestão, democrática da educação: exigências e desafios**. São Bernardo do Campo- Porto Alegre, Revista Brasileira de Política e Administração da Educação: ANPAE, vol.18, n.2, jul./dez.2002.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N. S. C e AGUIAR, M. A. da S. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000 (p.295-317).

LISITA, Verbena Moreira. S.S (org.) **Formação de professores: políticas concepções e perspectivas**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloisa. “**Estratégia para a ação global e coletiva do ensino. Gestão em Rede nº 3, novembro, Brasília: CONSED, 1997.**

VIEIRA, S.F. **Escola - função social, gestão e política educacional**. In FERREIRA. N. S. C e AGUIAR, M. A. da S. *Gestão da educação: impasses perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

WERLE, F. O. C. **Novos tempos, novas designações e demandas: Diretor, administrador ou gestor escolar**. Porto Alegre, Revista Brasileira de Política e Administração da Educação: ANPAE, vol.17, n. 2, jul./dez./2001.



---

## Abstract

This article is a review of literature that deals with a discussion of management as a fundamental aspect of the debate on state and education policies, from the reflection on the changes that occur in the current structure of educational organizations, a contextual approach, partner -economic, political and educational. The study was based on a theoretical framework that part of the etymology of the word management, the different conceptions of educational administration and management that underlie these approaches, centered on the theoretical discussion of various scholars in the field, including Lück (1997), Ferreira (2000 ) Werle (2001) and Cury (2002), the brief scene of Brazilian educational policy and paradigm shifts in educational management. All this context allowed us to conclude the answer of the question under study.

**Keywords:** Management. Educational Management. State. Educational Policy