

**GESTÃO EDUCACIONAL NO BRASIL: O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL,
GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CONCEPÇÃO DE GESTÃO EDUCACIONAL
GERENCIAL**

**GESTIÓN EDUCATIVA EN BRASIL: EL PRINCIPIO CONSTITUCIONAL DE LA
GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y LA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
GERENCIAL**

**EDUCATIONAL MANAGEMENT IN BRAZIL: THE CONSTITUTIONAL PRINCIPLE
OF DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE CONCEPT OF MANAGERIAL
EDUCATIONAL MANAGEMENT**



Andréia Vicência Vitor ALVES¹
e-mail: andreiaalves@ufgd.edu.br



Aline Lima Quintana MORAES²
e-mail: alinelimaquintanamoraes@gmail.com

Como referenciar este artigo:

ALVES, A. V. V.; MORAES, A. L. Q. Gestão educacional no Brasil: o princípio constitucional, gestão democrática e a concepção de gestão educacional gerencial. **Rev. Educação e Fronteiras**, Dourados, v. 14, n. esp. 1, e024009, 2024. e-ISSN: 2237-258X. DOI: 10.30612/eduf.v14iesp.1.19684



| **Submetido em:** 15/08/2024
| **Revisões requeridas em:** 07/10/2024
| **Aprovado em:** 29/11/2024
| **Publicado em:** 30/12/2024

Editora: Profa. Dra. Alessandra Cristina Furtado

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Possui doutorado (2015) e pós-doutorado em Educação (2024) pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); mestrado em educação (2010), especialização em Educação (2008) e graduação em Pedagogia (2007), ambos pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

² Possui graduação em Artes Visuais pela Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Ponta Porã (2010), Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela FATEC – Instituto Rhema; Mestre em Educação pela UFGD (2024), na linha de pesquisa: Políticas e Gestão da Educação.

RESUMO: Este estudo busca apreender a concepção de gestão apresentada na normatização educacional brasileira, isso por meio de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental. Conclui-se que a gestão democrática tem como pressupostos a qualidade, o respeito, o diálogo, a transparência e a participação para a oferta de uma educação universal de qualidade com vistas a formação crítica dos cidadãos, sendo firmada na normatização educacional brasileira a partir da Constituição Federal de 1988. Mas cabe a cada sistema de ensino normatizá-la e implementá-la sob a égide das diretrizes educacionais nacionais e conforme os seus anseios, sendo necessária a mobilização da sociedade para a efetivação dessa gestão, que enfrenta desafios a partir da introdução de características da gestão gerencial na administração pública e, conseqüentemente na educação, em meados dos anos 1990, que tem em vista o desempenho e resultados educacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da educação. Educação básica. Política educacional.

RESUMEN: *Este estudio busca aprehender la concepción de gestión presentada en la estandarización educativa brasileña, a través de la investigación bibliográfica y documental. Se concluye que la gestión democrática se basa en los supuestos de calidad, respeto, diálogo, transparencia y participación para la provisión de una educación universal de calidad con miras a la formación crítica de los ciudadanos, siendo establecidos en las normas educativas brasileñas de la Constitución Federal de 1988. Pero corresponde a cada sistema educativo estandarizarlo y aplicarlo bajo la égida de las directrices educativas nacionales y de acuerdo con sus deseos, y es necesario movilizar a la sociedad para la eficacia de esta gestión, que enfrenta desafíos a partir de la introducción de características de gestión gerencial en la administración pública y, en consecuencia, en la educación, a mediados de la década de 1990. que tenga en cuenta el rendimiento y los resultados educativos.*

PALABRAS CLAVE: *Gestión de la educación. Educación básica. Política educativa.*

ABSTRACT: *This study seeks to understand the concept of management presented in Brazilian educational regulations, by means of bibliographical research and documentary research. It concludes that democratic management is based on quality, respect, dialogue, transparency and participation in order to offer universal quality education with a view to the critical formation of citizens. It has been enshrined in Brazilian educational legislation since the 1988 Federal Constitution. But it is up to each education system to standardize and implement it under the aegis of the national educational guidelines and according to its own wishes, and it is necessary to mobilize society to make this management effective, which faces challenges following the introduction of managerial management characteristics in public administration and, consequently, in education, in the mid-1990s, with a view to educational performance and results.*

KEYWORDS: *Education management. Basic education. Education policy.*

Introdução

A gestão educacional constitui-se em tema recorrente na literatura educacional, sendo importante para a organização dos sistemas de ensino e da instituição escolar. Cury (2002, p. 164) afirma que “gestão provém do verbo latino *gero, gessi, geslum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito”.

A gestão educacional como processo, precisa ser organizada e reorganizada sucessivamente, conforme as necessidades cotidianas do meio educacional, na busca de promover uma educação de qualidade (Alves, 2014, p. 14). Ela passou a ser colocada em prática no Brasil em meados de 1950, com a instituição das escolas urbanas destinadas a grande massa, e a ser normatizada na legislação educacional brasileira a partir da aprovação da Constituição Federal de 1988, como gestão democrática do ensino público na forma da lei, que constitui em ganho importante para a educação brasileira por possibilitar a participação da comunidade nas tomadas de decisão no âmbito educacional (Alves, 2015).

Todavia se observa que a luta por uma educação democrática no Brasil ainda é uma aspiração que necessita da mobilização da sociedade para agir em seu favor para que essa seja implementada na educação brasileira de forma efetiva (Amorin *et al.*, 2013).

Concomitante a isso, vinha ocorrendo no Brasil um processo de abertura política iniciada após o término do período militar (1964–1985), principalmente nos anos de 1990, em que houve a proposição da reforma da economia e do Estado brasileiro, cujos passos iniciais ocorreram no governo de Fernando Collor de Mello, sendo aprofundada no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), com o objetivo de estabilizar a economia e assegurar seu crescimento após a crise econômica que se instalou durante o período militar.

Tal reforma, conforme Alves (2015), foi proposta em 1994, no intuito de resolver tais problemas, incididos da crise do Estado dos anos 1980; e de adequar o Estado à globalização, sendo instituído a partir de então o Ministério da Administração e Reforma do Estado e o documento Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que teve como intento estabelecer os objetivos e as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. Dessa feita, atrelado a essa Reforma e aos acordos internacionais, aos quais a partir de 1990, o Brasil passou a ser signatário, passou-se a introduzir no âmbito da administração pública, e da gestão educacional, preceitos da gestão gerencial.

A partir de então, apesar de a gestão democrática se constituir em princípio constitucional firmado na normatização educacional brasileira (Constituição Federal de 1988,

Lei, 9.394; Lei 10.172; Lei 13.005), foi introduzida na educação brasileira a incorporação de características da gestão gerencial, inclusive na abordagem de gestão democrática, conforme estabelecido pela Lei 13.005, que institui o Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014). Essa associação com princípios de mérito e desempenho ressignificou a gestão democrática no contexto educacional (Alves, 2015).

Conforme Scaff (2011, p. 27), a disseminação da gestão gerencial

[...] na educação brasileira teve início de forma tímida na década de 1970, foi ampliada na década de 1980 para regiões do país onde a educação apresentava índices mais baixos e atualmente encontra-se em todas as regiões, na maior parte incorporado à política educacional do Estado brasileiro. Em seu conjunto, esses programas, projetos e políticas apresentam como característica comum o esforço em implantar uma nova cultura organizacional nas escolas e secretarias de educação, que tenha como princípio a racionalidade técnica e o controle do trabalho escolar.

Dessa feita, são trazidos para a educação brasileira, principalmente a partir de 1990, programas e projetos educacionais do governo brasileiro com característica da gestão gerencial, concomitante à gestão democrática da educação normatizada na educação brasileira, sendo um desafio a efetivação da gestão democrática, já que a gestão gerencial tem adentrado os sistemas de ensino e as escolas envolta às estratégias e planejamentos de ordem governamental.

Considerando o exposto, nesse artigo abarcamos a concepção de gestão democrática e de gestão gerencial apresentada literatura educacional brasileira, isso por meio de pesquisa bibliográfica. Iniciamos abarcando a gestão democrática e depois tratamos da gerencial.

Concepção de gestão democrática da educação

A gestão democrática da educação é considerada caminho para edificação de uma escola pública de qualidade, como lugar de cidadania, uma vez que estima a maneira de ser, pensar e agir dos indivíduos, com vistas ao crescimento deles como cidadãos e da sociedade enquanto sociedade democrática (Alves, 2014).

De acordo com Alves (2023), essa gestão proporciona a participação dos distintos segmentos da comunidade local e escolar em todos os âmbitos da educação, na constituição do projeto político pedagógico da instituição escolar assim como nos programas e ações voltados para os anseios dessas comunidades. Ela é importante porque

[...] visa o ser humano; tem a educação como um processo formativo; corresponde à luta política e à construção e difusão do conhecimento e da cultura, em busca da transformação social; tem em vista uma sociedade mais justa e igualitária; responde a anseios da população e tem como objetivo formar sujeitos sociais críticos, conhecedores e defensores de seus direitos (Alves; Freitas, 2008, p. 146).

Tendo como fim, assim, uma formação cidadã. Cury (2002, p. 172) abarca que essa gestão almeja a participação e a decisão, afirmando que os cidadãos precisam ser mais do que executores de políticas, necessitando ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de construção e nos momentos de tomadas de decisões, pois a participação coletiva no processo educacional propicia a prática da transformação da sociedade.

Dourado (2008, p. 56) afirma que “[...] a gestão democrática, no sentido lato, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania”. Sob a perspectiva de uma sociedade livre e igual, a participação pública na educação, incentiva a consciência crítica do indivíduo para capacidade de se autogovernar (Cury, 2002).

Conforme Dourado (2008, p. 35), a edificação da gestão democrática incide pela garantia de alguns princípios fundamentais no âmbito dos sistemas de ensino,

[...] quais sejam: [...] a operação dos conselhos municipais de educação, enquanto instância de consulta, articulação com a sociedade e deliberação em matérias educacionais; o financiamento da educação; a elaboração coletiva de diretrizes gerais, definindo uma base comum para a ação e a formação dos trabalhadores em educação e a exigência de planos de carreira que propiciem condições dignas de trabalho.

Para Paro (1998), a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se aos limites do próprio Estado, — com a promoção da participação coletiva somente dos que atuam em seu interior —, mas abarcar mormente os usuários e a comunidade em geral, de forma que se possa produzir, por parte da população, uma real probabilidade de controle democrático do Estado no que concerne ao provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatibilizadas com as obrigações do poder público e conforme os interesses da sociedade.

Conforme Dourado (2008, p. 56-57), existem processos que se vinculam ao princípio da gestão democrática, sendo eles:

[...] de efetiva participação política; da gratuidade de ensino; da universalização da educação básica e superior; do planejamento e da coordenação descentralizados dos processos de decisão e de execução; do

fortalecimento das unidades escolares por meio da efetivação da autonomia das unidades escolares; da articulação entre os diferentes níveis de ensino; da definição coletiva de diretrizes gerais para a educação nacional; da exigência de planos de cargos e carreiras para o magistério público; da vinculação de verbas para a educação; da democratização das formas de acesso, permanência e gestão.

Essas características são consideradas importantes para a efetivação da gestão democrática da educação, que tem em vista uma educação universal, pública e de qualidade, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, com descentralização do poder e participação efetiva, direta e indireta da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da educação; respeito aos direitos dos cidadãos; a emancipação dos envolvidos; a transformação social; a inclusão social; a cidadania crítica; a ambiência favorável à aprendizagem e estimuladora do querer aprender; a conexão entre educação básica e educação superior; a liberdade de expressão; e a igualdade de presença e de direitos (Alves, 2014).

Essa gestão busca trabalho coletivo, articulado e interativo; a cooperação; liberdade de expressão, pensamento, de criação e de organização coletiva na escola; práticas de motivação; o diálogo; flexibilidade; autoridade compartilhada; a eficiência, a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial; o processo de avaliação das políticas educacionais e dos processos de aprendizagem; educação de qualidade para todos como obrigação do Estado; o respeito à maneira de ser, agir e pensar dos cidadãos (Alves, 2014).

Tais características são indispensáveis a efetivação de uma gestão democrática que tenha como fim a qualidade da oferta da educação pública e gratuita a todos os cidadãos. Sendo a descentralização, a participação e a autonomia características dessa, conforme Souza e Pires (2018, p. 66) “[...] não parece possível a democracia sem as condições reais de sua efetivação. Isto é, a conversão da democracia como princípio pressupõe a participação como elemento primeiro”. Dado que “[...] é pela participação na escola que a comunidade anuncia seus desejos, necessidades e desafios, é pela participação que se anuncia o que se espera da escola [...]”, assim como nos sistemas de ensino (Lima, 2017, p. 43).

Nessa gestão, a descentralização do poder e a eleição de dirigentes se conectam, trazendo a perspectiva de maior participação da comunidade nas decisões, como também a representatividade e os órgãos colegiados. A eleição de dirigentes possibilita que a comunidade escolar (alunos, servidores, pais e responsáveis) exerça sua vontade e delibere sobre o dirigente da escola que a atende, através do voto. Assim, conforme Alves e Freitas (2008, p. 141), essa eleição deve ser direta,

[...] de modo que o diretor eleito seja da vontade dos dirigidos, mediante processo de eleição, com voto universal, e o dirigente eleito deve gerir com compromisso, com uma proposta pedagógica que atenda aos interesses da comunidade, tendo em vista o bem coletivo e de cada um, incluindo a justiça como um parâmetro de ação.

Contudo, apenas a eleição de diretores não configura gestão democrática, que, além disso, busca liderança colegiada e democrática; autonomia de gestão administrativa e pedagógica na edificação de projetos pedagógicos segundo os interesses da comunidade e como um princípio de cooperação; com relações pedagógicas fundadas no compromisso com a emancipação (Alves; Freitas, 2008, p. 147).

Para tanto, Alves e Freitas (2008, p. 146) revelam como condições relevantes para sua efetivação a democratização e descentralização do poder, o diálogo, a distribuição de tarefas, dentre outros,

[...] em parceria com um diretor que tenha compromisso com os interesses da comunidade, cobrando e exigindo do Estado a valorização dos profissionais que nela trabalham e recursos para a manutenção da mesma, tudo em prol de uma educação de qualidade que esteja de acordo com os anseios de seus usuários.

Constituem-se ainda como condições necessárias para a efetivação da gestão democrática da educação também a garantia de participação direta da sociedade no sistema de ensino para firmar a garantia da participação da sociedade com a devida abertura ao diálogo; e, na escola, atendendo ao respeito à liberdade de expressão, à autoridade compartilhada nas tomadas de decisões e na eleição dos dirigentes através do voto; assim como o fortalecimento dos profissionais da educação através de sindicatos, o exercício de greves como instrumento de luta, melhores salários e estabilidade na função (Alves; Freitas, 2008).

Essa forma de gerir a educação atende a um contexto de democratização das decisões, em busca do envolvimento através do trabalho coletivo. Ou seja, as decisões voltadas à administração, à organização e às relações pedagógicas demandam mecanismos democráticos que possibilitam a decisão coletiva baseada na participação e no exercício da autonomia. Tais decisões exercitam a autoridade compartilhada, não de forma vertical, mas com autonomia pedagógica que possibilite o domínio técnico-científico sob a égide do compromisso com a emancipação e a transformação social.

Assim, segundo Souza (2009, p. 125), a gestão democrática é compreendida como

[...] um processo político no qual as pessoas que atuam sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas.

Para Cabral Neto e Castro (2011, p. 754), “[...] a gestão democrática tem como eixo fundante a busca pela efetivação da educação como direito social, assim como a universalização do acesso com permanência e qualidade socialmente referenciada”.

E, conforme Alves e Gimenes (2021, p. 7), ela se constitui em um dos caminhos para a transformação social, já que o modo de representatividade e tomada de decisões coletivas, por meio da participação e do diálogo, é a forma que a sociedade civil tem de opinar, tomando parte nas decisões no âmbito da educação, com vistas a obter uma educação de acordo com os anseios da comunidade. E é atribuição do Estado incentivar, propiciar, criar mecanismos e ferramentas que promova a participação da sociedade em todas as “[...] instâncias existentes no âmbito da educação, cabendo à sociedade tomar parte, ter apetite político e procurar ter conhecimento de seus direitos para que assim possa desempenhar seu papel de maneira crítica”.

Contudo entraves e barreiras desafiam a efetivação da gestão democrática educacional, tais como o autoritarismo, o burocratismo, o clientelismo, o nepotismo, o tradicionalismo, o hierarquismo, o mandonismo, as péssimas condições de trabalho, a falta de recursos, a tentativa de eximir do Estado a sua responsabilidade de financiar a educação, as políticas educacionais externas impostas aos sistemas de ensino, a educação voltada para o mercado de trabalho e o controle de qualidade total (Alves; Freitas, 2008). Ou seja, em cada espaço onde acontece a gestão educacional, as condições necessárias para a efetivação da gestão democrática se deparam com desafios estruturais de como e quando a forma de gestão foi constituída, quando se tem uma perspectiva autoritária, burocrática e de controle.

Tendo em vista os aspectos observados, entende-se como gestão democrática aquela que se efetiva através de mecanismos de participação, de decisão e execução do trabalho educacional de forma coletiva, com autonomia e diálogo. O princípio constitucional trouxe a abertura democrática para a administração educacional, e a forma de decisão coletiva nas deliberações.

Mesmo após vinte anos de aprovação da gestão democrática na Constituição Federal de 1988, sendo ela reafirmada na normatização subsequente, para Drabach (2016) este princípio ainda continua a ser um desafio nas escolas. Isso se dá, pois a democracia se faz todo o dia, avançando e retrocedendo de acordo com as forças que a conduzem. Porém a participação da

comunidade em espaços democráticos da gestão escolar significa uma aproximação destes com os interesses sociais.

O que também é um desafio no âmbito dos sistemas educacionais, considerando que a sociedade não tem participado das tomadas de decisão e nem tão pouco tem participado dos conselhos de educação vinculados aos sistemas de ensino, de forma que grande parte da população nem sabem que eles existem. Além disso, conforme mencionado acima, as características da gestão empresarial se infiltraram no planejamento dos sistemas educacionais e das escolas, fazendo com que sua gestão seja, muitas vezes, uma mistura de diferentes concepções de gestão.

Concepção gerencial de gestão da educação

Para Drabach (2011, p. 10), a gestão gerencial “[...] traz para o espaço público os princípios de flexibilização, descentralização e autonomia, criando vínculos entre a educação e o mercado”. De acordo com Scaff (2011, p. 16), a gestão gerencial educacional concorre para a internalização das diretrizes internacionais no planejamento educacional, de modo a incorporar valores, objetivos e métodos do setor produtivo no setor educacional, principalmente a partir de 1990.

Tal gestão é vista como um modelo moderno para a gestão educativa, revestida de coerência e da flexibilidade de produção com inspiração liberal de mercado. Para tanto, a adoção de diversas estratégias para a descentralização do sistema público de ensino chama à necessidade da participação e do controle da sociedade sobre os serviços prestados (Araújo; Castro, 2011), mas na descentralização de tarefas, previamente pensadas (Alves, 2014).

Para Santos (2021, p. 39), essa concepção de gestão “[...] admite o uso de critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de carreiras, remuneração e avaliação constante de desempenho”. E conforme Castro (2008, p. 391), caracteriza-se

[...] pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pelos modelos de avaliação de desempenho, por suas novas formas de controlar o orçamento e os serviços públicos e pela descentralização administrativa, que dá maior autonomia às agências e aos departamentos.

A gestão gerencial tem como características também avaliação, controle, redução de gastos no intuito de trazer qualidade fazendo mais com menos. Essa concepção de gestão alude alguns procedimentos democráticos a fim de garantir o caráter democrático da administração pública. “Admite a participação da comunidade escolar, mas como controladora, fiscalizadora das políticas públicas e como executora das tarefas previamente pensadas e planejadas” (Alves, 2014, p. 24).

Alves (2014, p. 25-28) pontua ainda como características dessa gestão:

[...] busca de resultados; eficiência; eficácia; produtividade; participação da comunidade escolar, mas como controladora, fiscalizadora das políticas públicas e como executora das tarefas previamente pensadas e planejadas; concentração de poder; responsabilização da comunidade escolar pelos resultados alcançados; descentralização administrativa; desconcentração administrativa e de responsabilidade; separação entre formuladores e executores de políticas; autonomia; avaliação de desempenho e de efetividade; flexibilidade; representatividade; racionalização; controle dos gestores e serviços públicos pela demanda de melhor qualidade; mecanismos e técnicas de mercado; princípios e critérios da gestão empresarial; falta de responsabilização do Estado de parte de suas obrigações com os serviços sociais; planejamento e decisões estratégicas de governo; controle social; controle gerencial; coordenação e provisão de informações públicas em nível central; estruturas colegiadas; controle sobre os professores e administradores; burocratização; promoção da inovação e criatividade dos docentes; programas de emergência; indicadores de desempenho; efetividade; controle de resultados a partir de indicadores de desempenho estabelecidos; princípios de gestão estratégica e de controle de qualidade; qualidade como prestação de bons serviços; regulação da equidade; necessidade de modernização da gestão; visa ao interesse público.

Diante de tais características, é possível analisar o quão importante é conhecer e apropriar-se delas para identificar a sua prática no campo educacional e no cotidiano escolar. Entender e compreender é o ponto-chave.

Nota-se que tanto a gestão democrática quanto a gestão gerencial apresentam como características participação, descentralização, autonomia, conselhos de educação, eficiência, mas não tem o mesmo significado e objetivo, já que “[...] os fins da gestão democrática apontada são diferentes, já que ela defende uma educação de qualidade que promova o exercício crítico da cidadania e a consciência dos deveres e direitos’ (Alves, 2014, p. 25). Já a gestão gerencial busca exclusivamente resultados educacionais.

Para Alves (2014, p. 100), tais características quando possuem uma gestão democrática da educação

[...] têm em vista a organização da educação com a participação efetiva direta e representativa da comunidade escolar e local em todos os âmbitos da educação, com real poder de interferências nas discussões, tomadas de decisões e nas ações a serem realizadas, de modo que a educação seja arquitetada de acordo com os anseios dessa comunidade. Já na gestão gerencial essas características [supracitadas] visam a organização da educação a partir de decisões tomadas pelos administradores educacionais dos sistemas públicos de ensino que têm em vista a produtividade, a busca por desempenho e resultados e permitem a participação da comunidade escolar e local na execução das iniciativas previamente planejadas e na fiscalização e controle das mesmas para que se tenha o sucesso escolar, bem como a responsabilização dessas comunidades por este sucesso”.

A autora diferencia de maneira sistemática as características dessas concepções de gestão, mas nem sempre se tem esse entendimento no âmbito dos sistemas e das escolas, de modo que acaba por seguir e consentir práticas gerenciais, muitas vezes pensando se tratar de características da gestão democrática.

Assim, logo observa-se que a “educação universal, pública e de qualidade”, com vistas à formação para a cidadania é uma característica exclusiva e primordial da gestão democrática, enquanto a “busca por resultados” e a “produtividade” sobressaem-se como características basilares da gestão gerencial. Além disso, de um lado, na gestão democrática entende-se a participação como participar e decidir sobre; e, por outro lado, na gestão gerencial o participar versa sobre decidir algo previamente determinado e, assim, coloca-se a comunidade como fiscalizadora, controladora e responsável pelos resultados alcançados.

A gestão gerencial, ao contrário da gestão democrática, traz a racionalização, o controle dos gestores e serviços públicos pela demanda de melhor qualidade, os mecanismos e técnicas de mercado, os princípios e critérios da gestão empresarial, a falta de responsabilização do Estado de parte de suas obrigações com os serviços sociais, o planejamento e decisões estratégicas de governo e os controles social e gerencial, como pontos fortes.

Desta, feita, com a introdução de características da gestão gerencial no âmbito da educação, nas palavras de Cabral Neto e Castro (2011, p. 93),

[...] é possível evidenciar que a escola pública vem sendo alvo de uma cultura organizacional nos moldes empresariais que, ao invés de estimular a mobilização política na busca da redistribuição do poder, próprio da gestão democrática, é capaz de obstruir a participação ativa e efetiva de embates e

conflitos, por uma legitimada, em que os atores sociais participam, apenas, como coadjuvantes do processo educativo.

Dessa forma, a comunidade educacional decide sobre aquilo que já foi decidido e planejado. Tal participação vem ao encontro da gestão que se caracteriza pela autoridade centralizada sob os moldes de uma organização gerencial da educação. Tem-se, dessa feita, na gestão gerencial, agentes sociais que decidem sobre aquilo que já foi decidido e planejado. Nessa gestão, a participação vem ao encontro da gestão que se caracteriza pela autoridade centralizada sob os moldes de uma organização gerencial da educação.

Nela, intenta-se o desempenho e resultados educacionais e o Estado, quando atua com essa concepção de gestão, torna-se regulador da educação escolar por meio da avaliação e do controle da execução das tarefas realizadas no âmbito da educação. Essa gestão admite o uso de critérios de mérito; a existência de um sistema estruturado e universal de carreiras, remuneração e avaliação de desempenho; a participação da comunidade escolar como controladora, fiscalizadora das políticas públicas e como executora das tarefas previamente pensadas e planejadas; ênfase nos resultados e nos indicadores de desempenho; e a incorporação de objetivos, métodos e valores do setor produtivo no setor educacional.

Já a gestão democrática constitui-se em uma luta política que tem como pressupostos a qualidade, o respeito, o diálogo, a transparência e a participação para a oferta de uma educação com qualidade para todos com vistas ao ser humano e um processo formativo de cidadãos críticos e uma sociedade mais justa. Busca espaço para cidadania; a autonomia; descentralização do poder; participação; trabalho coletivo, com autoridade compartilhada.

Todavia, sem a oferta da infraestrutura, condições de trabalho e valorização dos profissionais da educação, não se tem como proporcionar uma educação com qualidade que tenha em vista uma formação para a cidadania e, sim, apenas o controle educacional.

Considerações finais

A gestão democrática da educação constitui-se no caminho para a qualificação e democratização da educação com vistas a uma formação humana e emancipatória. Ela objetiva o exercício da cidadania, de decisão colegiada e coletiva, de descentralização de poder e de luta por uma educação de qualidade. Já a gestão gerencial visa a busca por resultados e desempenho

educacional, com eficácia, descentralização de tarefas previamente pensadas, redução de gastos públicos, parceria com instituições privadas, controle sobre o trabalho dos profissionais da educação.

A gestão democrática deve ser colocada em prática no âmbito da educação brasileira, já que é a concepção firmada na normatização educacional do Brasil, apesar de haver características da gestão gerencial sendo introduzidas nas ações dos sistemas de ensino e no âmbito escolar, principalmente a partir de 1990 com a busca pela reforma do Estado brasileiro. Quando o referido Estado atua com essa concepção de gestão, ele se torna regulador e controlador da educação escolar por meio da avaliação e ações que buscam apenas desempenho e resultados educacionais, de modo que a participação da comunidade educacional se dá como controladores, fiscalizadores e implementadores de ações previamente pensadas pelo Estado.

Além disso, no âmbito dos sistemas de ensino e nas escolas brasileiras ainda depara-se com o nepotismo, o clientelismo, o hierarquismo, o autoritarismo, a tentativa de eximir do Estado a sua responsabilidade de financiar a educação, a política educacional externa aos sistemas de ensino que nem sempre condiz com os anseios e realidade da comunidade escolar e um diretor que segue os ditames dos sistemas de ensino sem levar em considerações esses anseios e realidade, o que se traduz em entrave para a efetivação da gestão democrática da educação.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. V. V.; GIMENES, P. C. A concepção de gestão no planejamento da educação. **Educação e Fronteiras**. Dourados, v. 11, n. esp. 1, e021019, 2021. DOI: 10.30612/eduf.v11iesp.1.16513. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/educacao/article/view/16513>. Acesso em: 7 fev. 2024.

ALVES, A. V. V. **Fortalecimento de conselhos escolares**: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses. 2010. 166 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/81>. Acesso em: 7 fev. 2024.

ALVES, A. V. V. **As formulações para a Gestão da Educação Básica no Estado de Mato Grosso do Sul em interseção com as ações da união (1988-2014)**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/2872>. Acesso em: 7 fev. 2024.

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

ALVES, A. V. V. Gestión democrática en la reglamentación educacional en Brasil: avances y estancamientos. **Cuadernos de Investigación Educativa**, Montevideo, v. 14, n. especial, 2023. DOI: 10.18861/cied.2023.14.especial.3327. Disponível em: <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/3327>. Acesso em: 7 fev. 2024.

ALMEIDA, M. H. T. Apresentação: a Constituição cidadã aos trinta anos. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 371-372, 2018. DOI: 10.25091/S01013300201800030009. Disponível em: https://novosestudios.com.br/wp-content/uploads/2018/12/01_apresentacao_112_p370a373_2_baixa.pdf. Acesso em: 7 fev. 2024.

AMORIN, P. *et al.* Planos Nacionais de Educação: aspectos históricos - críticos de sua trajetória e seus desdobramentos na educação brasileira. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 10, n. esp., p. 1200-1207, 2013. DOI: 10.5747/ch.2013.v10.nesp.000576.

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan. 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 jul. 2023.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 8 jul. 2023.

BRASIL. **Lei 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 8 jul. 2023.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, 2011. DOI: 10.1590/S0101-73302011000300008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF>. Acesso em: 11 fev. 2024.

CASTRO, A. M. D. A. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 24, n. 3, p. 389-406, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpa/article/view/19265>. Acesso em: 11 fev. 2024.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: experiências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Gestão da Educação**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p.163-174, 2002. DOI: 10.21573/vol18n22002.25486. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486>. Acesso em: 11 fev. 2024.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação à Distância, 2008.

DRABACH, N. P. **Gestão gerencial**: a ressignificação dos princípios da gestão democrática. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. Paraná: ANPAE; UFPR, 2011. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0413.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2024.

DRABACH, N. P. A trajetória de construção do princípio da gestão democrática na legislação educacional brasileira. **Transmutare**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 275-292, 2016. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rtr/article/view/4594>. Acesso em: 11 fev. 2024.

FONSECA, M.; FERREIRA, E. B.; SCAFF, E. A. S. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e69766, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/69766>. Acesso em: 11 fev. 2024.

PARO, V. H. A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, L. H. (org.) **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 300-307.

SANTOS, J. C. **Processo de provimento ao cargo de diretores escolares**: interseção da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul com a Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2021. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-DOCTORADO-EDUCACAO/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20Defendidas/JonataCristinadosSantos%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2024.

SCAFF, E. A. S. O modelo gerencial de gestão pública e sua aplicação na educação brasileira. In: LIMA, P. G.; FURTADO, A. C. (org.). **Educação brasileira**: interfaces e solicitações recorrentes. Dourados: Editora da UFGD, 2011.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009.

SOUZA, A. R.; PIRES, P. A. G. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 65-87, 2018.

CRediT Author Statement

- Reconhecimentos:** Não aplicável.
 - Financiamento:** Não aplicável.
 - Conflitos de interesse:** Não aplicável.
 - Aprovação ética:** Não aplicável.
 - Disponibilidade de dados e material:** Todos os dados informados se encontram disponíveis no artigo.
 - Contribuições das autoras:** todas as autoras realizaram contribuições de forma igualitária.
-

Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação.
Correção, formatação e normalização.



