

ESTRATÉGIAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: O EXEMPLO DO PROGRAMA GESTÃO NOTA 10 NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MOSSORÓ/RN (2005 A 2009)

Eugênia Morais de Albuquerque
UERN/CAMEAM
eugeniamal@yahoo.com.br

RESUMO: Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado como parte de uma pesquisa mais ampla, intitulada *Análise das conseqüências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional* sobre as políticas e práticas do “terceiro setor” na educação brasileira, no contexto da reforma do Estado. O estudo aborda a implementação da parceria celebrada entre a prefeitura municipal de Mossoró-RN e o Instituto Ayrton Senna, particularmente no período de 2005/2009, com o cumprimento (a execução) do programa *Gestão Nota 10* no sistema municipal de ensino. O objetivo é mostrar as estratégias de adequação da gestão do sistema municipal e das respectivas escolas à lógica gerencial e de busca por resultados, com responsabilização dos diretores, bem como seus impactos na dimensão da democratização da educação escolar, da participação e da autonomia institucional e docente, assegurando ou não, o direito à educação pública, gratuita, laica, democrática, de qualidade e referenciada socialmente.

PALAVRAS-CHAVE: Parcerias público-privadas. Gestão Nota 10. Gerenciamento.

Introdução

Na América Latina, aproximadamente nas últimas décadas, transformações econômicas, políticas e sociais impulsionaram a reforma do Estado. Foi neste contexto que se buscou a modernização da gestão pública e se pensou nos aspectos instrumentais para desenvolvê-la, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão pública. Na contra mão recomendava-se a “descentralização das atividades do Estado, a terceirização dos serviços públicos, o uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado”. (PAULA, 2005, p 47). De acordo com Abranches (2003, p.29),

...O início da década de 1990, assistimos a um movimento inédito de formulações de propostas que interferiram na administração do sistema educacional em seus vários níveis, considerando que estas são realizações justificadas pela necessidade de responder aos apelos da sociedade civil em suas demandas pela educação e pela necessidade de atender às demandas econômicas ditadas pelas transformações ocorridas no mundo do trabalho.

As estratégias gerenciais na educação pública, tem seu marco com a Conferência de Educação para Todos na Tailândia, que no documento elaborado pela comissão

econômica para América Latina – Transformacion productiva com equidade- apresentava Educação como elemento central para o desenvolvimento dos países e para sua inserção no mundo globalizado. O referido documento sinaliza a necessidade de ampliação dos direitos à educação em âmbito mundial e o estabelecimento de metas decenais, visando a Educação de todos para todas.

Esse modelo de administração pública gerencial teve variações em sua aplicação em diversos países. Na América Latina, em particular, passou a ser calcado sob a lógica de orientações para região, sendo materializado na formulação de políticas com objetivos e estratégias já previamente estabelecidas. Nesse sentido, o processo de reforma desencadeado no continente latino-americano, em consonância com o direcionamento para o setor público, tinha a intenção clara de construir consensos regionais e conceber um projeto homogêneo de educação para todo o continente, no qual o *Projeto Principal de Educação* (PPE) e o *Programa Educação para Todos* (EPT) são exemplos. Desse modo,

As reformas educativas desenhadas a partir desse movimento tiveram por base alguns elementos centrais, dentre os quais se destacam: os intensos processos de descentralização; a criação de sistemas nacionais de avaliação de desempenho e de valorização docente; as reformas curriculares; as novas formas de gestão dos sistemas de ensino (CABRAL NETO; RODRIGUEZ, 2007, p. 15).

De uma forma ou de outra, as orientações para América Latina, repercutiram diretamente nas escolas públicas brasileiras, principalmente na nova forma de conceber a sua gestão que, por meio de estratégias, buscavam garantir um melhor desempenho escolar.

A construção do Sistema Nacional de Educação (SNE), articulado aos sistemas municipais, estaduais, do DF e federal de ensino, deve considerar as metas do Plano Nacional de Educação (Lei 10.172/2001) e os princípios explícitos no Art. 206 da Constituição Federal, que estabelece: Art. - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I. igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II. liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

- III. pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV. gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V. valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI. gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII. garantia de padrão de qualidade;
- VIII. piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal

A política educacional brasileira, ao longo da década de 1990, embasados nestes princípios detectou-se a necessidade de se construir um sistema de educação articulado redimensionando as ações entre os entes federados garantindo diretrizes educacionais a todo território nacional evitando as desigualdades entre as regiões. Desse período em diante, enfatiza a participação da sociedade civil na gestão pública, a sociedade civil vem sendo conclamada, em documentos oficiais, a assumir parcela das responsabilidades que, antes, eram de competência do Estado, constituindo-se, atualmente, na estratégia de descentralização. Seguindo-se o princípio da responsabilidade compartilhada, as atribuições governamentais são divididas entre as instâncias sociais, tais como: sociedade civil, poder público e iniciativa privada.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa foi realizada a partir de uma revisão bibliográfica e documental sobre a política educacional desenvolvida no país desde os anos 1990, buscando entender, numa perspectiva dialética, as dimensões político-pedagógicas, de formação e de atuação dos sujeitos envolvidos no trabalho escolar. Além da observação empírica, utilizamos as entrevistas semi-estruturadas com instrumento metodológico de levantamento das informações e opiniões acerca da parceria e da implementação *do Gestão Nota 10* no município. Fizeram parte da pesquisa ex-gerentes de educação, coordenadores, gestor escolar, secretários e professores.

Para tanto, buscamos refletir sobre o significado da política de parcerias entre a esfera pública e instituições privadas, contextualizando-a nos marcos do desenvolvimento econômico capitalista que tem marcado a sociedade contemporânea, em geral, e a brasileira, particularmente desde as duas últimas décadas do século XX.

Nesse contexto, o Estado se reconfigura, redefine estratégias, ressignifica processos e conceitos na área da gestão pública, imprime à esfera estatal contornos

funcionais mais restritos, bem como atrela a lógica do desenvolvimento social às regras da política econômica mais ampla. Para atender aos interesses do capital, os novos marcos regulatórios do desenvolvimento social implementados pelo Estado tem implicado um progressivo rompimento das fronteiras tradicionalmente existentes entre as esferas pública e privada. Doravante, as novas formas de funcionamento e de gestão do público, desta feita sob a égide do mercado, se constituem num novo parâmetro político e conceitual sobre o papel, o alcance e os objetivos do que é público, além de contribuir diretamente com a reprodução capitalista.

Sob a justificativa de se buscar a modernização e a racionalização da rede municipal de Ensino, a prefeitura municipal de Mossoró (PMM) firmou contrato com o IAS, no período de 1998 a 2009, quando foram implantados cinco Programas educacionais específicos, dentre os quais, o *Gestão Nota 10*. Para análise desse processo, o presente texto aborda a implementação da parceria PMM – IAS na oferta educacional, particularmente a partir do último Programa, contextualizando o município, suas características político-econômicas e sócio-educacionais, bem como algumas das consequências do *Gestão Nota 10* sobre o sistema municipal de ensino, em geral, e sobre as escolas públicas de Ensino Fundamental de Mossoró, em particular.

1 CARACTERIZANDO O MUNICÍPIO DE MOSSORÓ

Mossoró está localizado na região Oeste do Rio Grande do Norte, situado entre Natal/RN e Fortaleza/CE, na transição entre litoral e o sertão. Atualmente, é a segunda cidade mais populosa do RN, tendo apresentado, segundo dados do IBGE/2010, uma contagem populacional de aproximadamente 259.815 habitantes. Fundada em 1852, hoje possui uma economia baseada, dentre outros, na produção de petróleo em terra e na fruticultura irrigada, voltada principalmente para a exportação, contribuindo para que seu Produto Interno Bruto (PIB) seja o segundo maior do RN. Apesar de seus altos índices de produção e de destacado vigor econômico, seu desenvolvimento não se reflete na esfera social: seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,74, inferior à média nacional (0,802); a taxa de analfabetismo é de 7,6% na população de 10 a 15 anos, e de 19,2% na população acima de 15 anos.

O desenvolvimento econômico experimentado por Mossoró, especialmente na segunda metade do século XX, gerou maior dinâmica na mobilidade urbana, fato observado na explosão populacional ocorrida entre as décadas de 1970 e 2000, quando o número de habitantes saltou de 97.245 para 213.845. Segundo Rocha (2005, p.268), a atividade petrolífera exigiu da cidade vários serviços, como hospedagem, alimentação, transportes, equipamentos, o que dinamizou economicamente a cidade. Com recursos originados dos *royalties*, parcerias entre a Prefeitura e a Petrobrás vêm apoiando a incrementação da infraestrutura urbana, construção e restauração de obras, além do apoio a eventos culturais.

No plano político-partidário, a história de Mossoró se destaca pela forte atuação oligárquica da família Rosado, que se instalou politicamente no município em 1948, com a eleição do prefeito Dix-Sept Rosado, desde quando tem exercido o controle da administração pública local. Sua ação política de permanência no poder é clara: estabeleceu uma:

[...]divisão do trabalho político entre irmãos, fortalecendo essa estrutura de base, que é a família. Num primeiro momento, destacou-se Dix-sept Rosado; depois Vingt Rosado, que já era vereador (...); depois Dix-huit Rosado, que já era deputado estadual, (...); Vingt-un Rosado, Dix-neuf Rosado e Duodécimo Rosado compunham o sustentáculo financeiro do grupo, cuidando das empresas da família. (FELIPE, apud, SILVA, 2004, p107).

Através dessa estratégia, a oligarquia Rosado se renova no poder com o apoio de grande parte do empresariado local e uma extensa rede de sustentação política, com a qual pratica o clientelismo nas instituições públicas e para a qual dirige suas prioridades de governo. Na estratégia para se manter no poder, os Rosados se renovam também na atualização dos discursos e práticas governamentais, transparecendo um “espírito democrático e modernizante”.

É nesse contexto que se desenvolveram as relações político-econômicas com os setores empresariais privados na gestão municipal, cujas parcerias tem sido firmadas e apresentadas com a mesma “naturalidade” das práticas rotineiramente desenvolvidas em vista do atendimento de interesses particulares em detrimento dos coletivos.

O EXEMPLO DA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA GESTÃO NOTA 10 NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MOSSORÓ/RN (2005 a 2009)

Propomo-nos, neste trabalho, situar a política de Educação Básica com o foco no Ensino Fundamental, no município de Mossoró no período 2005 a 2009, quando o município estabeleceu parceria com o Instituto Ayrton Senna (IAS), implantando o programa de *Gestão Nota 10*. Trata-se de uma sistemática de acompanhamento dos processos gerenciais e pedagógicos do sistema escolar, com objetivo de trabalhar metas que apontam para a melhoria dos resultados escolares, como forma de modernizar o sistema educacional, tornando-o mais eficiente, eficaz e produtivo.

A partir de 2004, foi criada a Gerência de Educação (GEED), cujo desafio era melhorar os índices de qualidade educacionais do município de Mossoró, tornando o sistema mais eficiente e moderno, capaz de adequar os processos formativos escolares às demandas sociais e do desenvolvimento econômico. Diante disso, a aproximação com o Instituto Ayrton Senna - IAS se revelava aos gestores municipais como uma importante mudança que iria para além das iniciativas meramente 'político-administrativas'. Trata-se de um Instituto com respaldo social, de reconhecimento institucional em âmbito nacional e internacional.

Da primeira parceria firmada entre o município e o IAS resultou a criação, no âmbito na GEED, da Superintendência Escolar, o órgão responsável pelo planejamento, implementação, avaliação das políticas e programas da Rede Vencer-IAS (Acelera Brasil, Se Liga, Gestão Nota 10, Circuito Campeã) no âmbito municipal. A superintendência foi formada por um Coordenador geral da Rede Vencer, um Coordenador de Gestão, cinco superintendentes e dois técnicos de informática, que eram os responsáveis pela inserção dos dados no sistema de informação do Instituto, o SIASI.

Para acompanhar as 79 escolas urbanas e rurais do município, foi criada uma organização administrativa baseada em superintendências, às quais foram jurisdicionados grupos de 15 a 16 escolas. O trabalho desenvolvido pelos superintendentes consistia em visitar as suas escolas (aproximadamente a cada 15 dias), mediar as relações entre a(s) escola(s) e a Secretaria Municipal (SME), fortalecer a atuação dos gestores, analisar os resultados de cada escola e tomar decisões a partir

destes, corresponsabilizando-se por eles. Além disso, também competia ao superintendente elaborar e cumprir uma agenda de reuniões técnicas, com visitas de acompanhamento das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras realizadas na(s) escola(s), preencher os “relatórios de visitas” semanalmente. Tais “competências” expressam o controle sistêmico sobre as ações da(s) escola(s), num contexto político educacional nacional de incentivo à descentralização e à autonomia das escolas.

Sobre o programa *Gestão Nota 10*, em particular, os profissionais escolhidos para sua execução apresentavam perfil que, na ótica da Gerente de educação, melhor se enquadravam para gerenciar e conduzir a política da Rede Vencer. A primeira coordenadora geral tinha como objetivo realizar a conferência dos dados do programa, iniciativa inédita no âmbito municipal. Em relação ao Cargo de superintendente, os profissionais foram escolhidos também pelo perfil profissional, observando-se em seus currículos a preferência pelos que haviam cursado pós-graduação na área de Gestão Escolar ou do Sistema. E quanto aos gestores escolares, o IAS deixou claro que a SME teria que garantir diretores com competência técnica, selecionados por provas e comprometidos com a política da secretaria, além de serem responsabilizados pelos resultados e alcance das metas.

A implementação do *Gestão Nota 10* provocou alteração na dinâmica e funcionamento do aparato administrativo municipal de Mossoró, inclusive na concepção de educação, a qual, sob a nova lógica de gestão educacional, deixou de ser tratada como um direito mantido e assegurado pelo governo municipal, e passou a ser apresentada/considerada como um serviço, prestado e fiscalizado tanto pela GEED quanto pelos cidadãos da comunidade local. Além disso, a lógica e estrutura de funcionamento da GEED, a partir da *Rede Vencer*, colocou o aluno no centro e no topo do processo: ele passou a ser o foco (“se o aluno está dando certo é porque a estrutura está dando certo!”, justificavam os gerentes), sendo acompanhado diariamente pelos professores, pelo coordenador pedagógico e pelo diretor. O diretor era acompanhado quinzenalmente pelos superintendentes escolares, e estes, por sua vez, acompanhados mensal ou semanalmente pelos coordenadores gerais: o de Gestão, o da Rede Regular e o da Correção de Fluxo. O Coordenador da *Rede Vencer* se relacionava administrativamente com os três coordenadores citados e com o gerente da educação.

Vale ressaltar que essa nova gestão apontou alguns avanços, mas também desafios ao sistema municipal de educação de Mossoró, a partir do estabelecimento das parcerias, sobretudo quanto à busca pela melhoria da qualidade da educação pública e de sua democratização. Não obstante, para além da melhoria dos índices de evasão e aprovação que o município tem alcançado através do *Gestão Nota 10*, é preciso que se assegurem os processos democráticos, a autonomia institucional e profissional e uma política de fomento incessante à participação da comunidade na definição de seus projetos, planos, estratégias, prioridades. Afinal, um dos princípios de desenvolvimento da educação pública em nosso país, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), que deve nortear a elaboração e implementação das respectivas políticas da área, é o princípio da gestão democrática, o qual deve estar acima de toda e qualquer iniciativa particular de reforma administrativa e de gestão, por parte do gestor público, no sentido do incremento do respectivo sistema de ensino em vista da sua melhoria, da sua democratização ou de sua ampliação.

O objeto de estudo (a implantação do programa *Gestão Nota 10*) se insere numa política do IAS, que objetiva fortalecer a gestão dos sistemas de ensino e da gestão escolar. Esse programa precisa ser compreendido a partir de sua contextualização histórica, no campo da política educacional brasileira. Portanto, procuramos compreender esse objeto como uma estratégia de política educacional que não só está sintonizada, como contribui com a consolidação do processo de reestruturação produtiva, em geral, e com o aprofundamento da reforma do Estado brasileiro, em particular, destacadamente com a implantação da lógica gerencialista na gestão pública, direcionando o trabalho escolar na busca por resultados, pela eficácia e pela produtividade, pautado no uso racional dos recursos e insumos educacionais. E, por decorrência, faz com que o Estado se afaste de suas responsabilidades sociais e apele à iniciativa privada ações de parceria na elaboração, execução e avaliação – quando couber – de políticas sociais. No caso da Educação Básica, o projeto neoliberal encaminha, estrategicamente, as questões sociais ao terceiro setor, transferindo-lhe a responsabilidade, mesmo que isso implique rompimento de direitos públicos historicamente conquistados pela sociedade.

A implementação da *Gestão Nota 10* em Mossoró e em muitos outros municípios brasileiros nos evidencia que a gestão pública da educação básica se insere como uma estratégia política da minimização da presença do Estado nas questões sociais, e nos

aponta uma presença marcante do terceiro setor – neste caso, representado pelo IAS – na formulação e execução de políticas educacionais para Educação Básica.

O *Gestão Nota 10* tem como eixo de ação: o político, o gerencial, o pedagógico e o trabalho em Rede. No decorrer desse trabalho focalizaremos o eixo gerencial, pois acreditamos que sua análise nos conduzirá às respostas às questões de pesquisa definidas para a investigação. A implementação da gestão gerencial vem na contra mão da gestão democrática, instituído na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB N° 9394/96). Esses marcos legais apresentam a importância da participação e da autonomia como propulsora de uma gestão mais democrática nas unidades escolares. Portanto, no decorrer do trabalho procuramos responder quais as implicações trazidas pelo programa *Gestão Nota 10* no que diz respeito aos gestores e demais sujeitos participantes do trabalho escolar como um todo.

Após o período de observação e a partir das entrevistas realizadas, podemos afirmar que a gestão gerencial objetiva modernizar a gestão, no sentido de minimizar e controlar os gastos públicos, impulsionar uma ampla reforma nos padrões de gestão, assim como exigir de gestores competência técnica, habilidades e criatividade para solucionar problemas no âmbito local, tornando a escola mais eficiente, eficaz e produtiva.

Esta “modernização”, entretanto, não aconteceu conforme o planejado no âmbito da SME de Mossoró. Por isso, procuramos compreender como se materializou a experiência de descentralização/flexibilização através da implementação do *Gestão Nota 10* (2005-2009), observando seus resultados e implicações, tendo sido escolhida como *locus* de análise a Escola Municipal José Alves Sobrinho.

Por se tratar de uma pesquisa que faz parte de uma investigação mais ampla, em nível nacional, tivemos o cuidado de atender aos critérios e procedimentos metodológicos sugeridos para coleta e identificação dos dados nos diferentes municípios brasileiros onde a pesquisa estava em curso. Não obstante, as análises aqui desenvolvidas tiveram como fio condutor as questões particulares, anteriormente citadas, que orientaram nosso foco investigativo. Assim, no que diz respeito aos sujeitos entrevistados, procuramos incluir representantes da GEED, do IAS, gestores do programa *Gestão Nota 10*, gestor escolar, coordenadores pedagógicos, professores e secretário escolar.

Dentre as fontes de coleta, além das entrevistas, foram selecionados documentos relativos à legislação educacional local (Leis, Portarias, Resoluções, Pareceres), os Instrumentos Particulares de Parcerias, celebrados entre a Prefeitura e o IAS, com seus respectivos Aditamentos, o Plano Municipal de Educação de Mossoró, a documentação orientadora da Organização e funcionamento da Rede e dos Programas que formam o *Gestão Nota 10*. Outras fontes secundárias, porém de grande importância para a compreensão e análise, foram textos/artigos produzidos pelas equipes da pesquisa nacional, além de anotações a partir das discussões realizadas nos eventos e reuniões da pesquisa.

A definição do campo/*lócus* de observação empírica (a EMJAS), o critério foi o resultado alcançado pela escola dentre as demais que participaram do IDEB em 2005 e 2007. As entrevistas foram realizadas, além da escola, em locais diversos, como a própria GEED, seus diferentes Departamentos e na sede da prefeitura municipal, tendo em vista as questões agenda cheia e de disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas, de modo geral, contribuíram significativamente para uma maior compreensão do programa *Gestão Nota 10* e suas implicações na prática escolar.

Vale ressaltar que, de todas as entrevistas, a mais difícil de acontecer foi com a ex-gerente de educação do município, hoje no cargo de vereadora municipal, tendo em vista sua agenda política. Considerando que esta seria uma das entrevistas mais importantes, haja vista o fato da respectiva ex-gerente ter vivenciado todo o processo de definição e celebração das parcerias com o IAS e, por isso, ter melhores condições de responder as diferentes questões. Além disso, a atual coordenadora geral da Rede Vencer no município e a gerente do programa não estavam à frente da SME na época, não tendo os mesmos conhecimentos e domínios da conjuntura como a ex-gerente o tem. Por estas razões, fizemos o possível para adequarmos a agenda de pesquisa/entrevista à disponibilidade desta representante, de maneira a termos mais elementos de análise.

Procuramos estruturar a dissertação de maneira a permitir ao leitor tanto a compreensão conjuntural e cronológica do processo de reformas político-educacionais no contexto nacional e local, ao mesmo tempo em que os diferentes capítulos permitissem a construção gradual, mas de conjunto, acerca das implicações das parcerias com o IAS e da implementação dos respectivos programas para o desenvolvimento educacional escolar, sempre na ótica da autonomia e da participação,

entendidas como dimensões fundantes que asseguram ou propiciam a gestão democrática na vida institucional.

Nesse sentido, o trabalho está apresentado em quatro capítulos. O primeiro, intitulado *A reforma do estado e suas implicações no campo educacional*, discute alguns fundamentos e as relações entre a reconfiguração do Estado brasileiro, na década de 1990, e o incentivo às parcerias entre os setores público e privado na educação pública. Procuramos realizar uma retrospectiva da reestruturação do Estado brasileiro, colocando em evidência as mudanças que vêm sendo registradas nas últimas décadas no campo da educação e da gestão.

No Segundo capítulo, com título *As mudanças administrativas e de gestão no sistema municipal de educação de Mossoró/RN: a parceria com o Instituto Ayrton Senna-IAS*, apresentamos as características do município de Mossoró/RN e as mudanças administrativas e de gestão implementadas a partir do final dos anos 1990, focando a parceria com o IAS até chegar a implantação do *Gestão Nota 10*. Também procuramos contextualizar as parcerias público-privado no âmbito das reformas neoliberais, cuja lógica se pauta no gerencialismo como estratégia de modernização da gestão pública em todas as suas esferas.

O terceiro capítulo, intitulado *A atuação do IAS no município de Mossoró-RN: uma análise a partir do programa Gestão Nota 10*, contextualiza o sistema educacional de Mossoró/RN nos anos 2000, utilizando-se dos resultados estatísticos apresentados pela educação municipal, bem como as justificativas construídas pelo governo municipal da época quanto a necessidade de implantação do *Gestão Nota 10*. Além disso, o capítulo mostra o novo desenho da gestão do sistema municipal de ensino de Mossoró/RN a partir da parceria com o IAS, procurando colocar em evidência as mudanças geradas no âmbito do sistema e na gestão escolar.

Finalmente, o quarto capítulo *O sistema municipal de educação de Mossoró a partir da parceria com o IAS sob a perspectiva da gestão democrática* se constitui no esforço analítico de síntese para demonstrar quais as implicações da perspectiva gerencial frente à gestão democrática, tomando como referência duas de suas dimensões: a autonomia e a participação. A base fundamental da análise, neste capítulo, são os depoimentos e opiniões dos sujeitos entrevistados, os quais foram questionados sobre diferentes aspectos relativos à experiência de gestão (democrática ?!) e de política educacional vivenciada em Mossoró na última década.

E as *considerações finais* apontaram, numa análise breve, alguns dos avanços e desafios postos ao sistema municipal de educação de Mossoró quanto à busca pela melhoria da qualidade da educação pública e de sua democratização. Para além da melhoria dos índices de evasão e aprovação que o município tem alcançado através do *Gestão Nota 10*, é preciso que se assegurem os processos democráticos, a autonomia institucional e profissional e uma política de fomento incessante à participação da comunidade na definição de seus projetos, planos, estratégias, prioridades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Eugênia Morais. **Um Estudo sobre a Implementação do Programa ‘Gestão Nota 10’ no Sistema Municipal de Educação de Mossoró/RN (2005 a 2009)**. Dissertação (Mestrado em Educação) do Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, 2010.

ARAÚJO, SUELDES; CASTRO, Alda MARIA DUARTE ARAÚJO. 2011. **Gestão Educativa Gerencial. Superação do Modelo burocrático?** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011.

BRASIL. **Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares** (v.5). Brasília: MEC/SEB, 2004, p.23.

_____. **Lei nº 10.172/2001**. Estabelece o Plano Nacional de Educação – Brasília: Câmara dos Deputados, 2001a. 124

_____. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 2ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2001b. (Série fontes de referência. Legislação; n. 38).

_____. **Plano diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília: MARE, 1995

CABRAL NETO. (Org.) **Pontos e Contrapontos da política Educacional**: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

PAULA, Ana Paula P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

SILVA, Lemuel Rodrigues da. **Os Rosados encenam: estratégias e instrumentos da consolidação do mando**. Mossoró: Queima Bucha, 2004. 161.p. ISBN 85-98060-05-4.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.