



OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

THE PATHWAYS OF BASIC EDUCATION BY THE PERSPECTIVE OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

Por:

Janete Palazzo*

Gabriela Sousa Rêgo Pimentel**

Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de Oliveira***

e-Revista Facitec, v.5, n.2, Art.5, jan-jul 2011.

http://www.facitec.br/erevista/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=2

Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial.

Em caso de dúvidas, consulte a redação: revistafacitec@facitec.br.

A e-Revista Facitec é a revista eletrônica da FACITEC, totalmente aberta, inaugurada em Janeiro de 2007, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.facitec.br/erevista.

e-Revista Facitec ©2007 Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas

**Mestre em Educação pela Universidade Católica de Brasília*

*** Mestre em Educação pela Universidade Católica de Brasília*

****Mestre em Educação pela Universidade Católica de Brasília*

OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Janete Palazzo; Gabriela Sousa Rêgo Pimentel; Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de Oliveira



OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

THE PATHWAYS OF BASIC EDUCATION BY THE PERSPECTIVE OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

RESUMO

O artigo versa sobre os caminhos da educação básica na perspectiva da gestão democrática a partir de um levantamento histórico do seu surgimento. Para tanto, enfocam-se os fundamentos legais da prática de gestão democrática com respaldo da Constituição Federal/88 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/1996. Apresentam-se, ainda, os mecanismos necessários para a implementação da gestão democrática nas escolas: a escolha dos diretores, a descentralização, a autonomia, a constituição e o funcionamento dos conselhos escolares e a avaliação institucional. Foi possível constatar que a sistematização da gestão democrática no Brasil ainda enfrenta obstáculos. Entretanto, bons resultados são encontrados nas escolas que conseguem envolver todos os agentes do processo de ensino aprendizagem no âmbito educacional. A consciência crítica da responsabilidade individual das tomadas de decisões dentro das escolas recai, diretamente, sobre o posicionamento do Sistema Educacional Brasileiro.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação Básica. Administração da Educação. Democracia. Gestão Escolar.

ABSTRACT

This paper is about the ways of basic education in the perspective of democratic management starting with a historical survey of its emergence. It starts with focus on the fundamentals of legal practice of democratic managing, from the 1988 Federal Constitution to the 1996 Law of Directives and Bases of National Education. We present some instruments for the implementation of democratic management in schools, such as: the choice of principals, decentralization, autonomy, the establishment and operation of school councils and, finally, the institutional assessment. The researchers found that the systematization of managing in a democratic perspective in Brazil still faces some obstacles. However, good results are found in schools that can involve all stakeholders in the process of teaching and learning in the educational field. The critical awareness of individual responsibility in decision-making within schools lies directly on the positioning of the Brazilian educational system.

Keywords: Democratic Management. Basic Education. Administration of Education. Democracy. School Management.



1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, frente a tantas transformações científicas, tecnológicas, sociais, éticas, políticas do mundo, a gestão democrática da educação deve ter como foco principal a formação para a cidadania, a humanização das pessoas. Gestão da educação é o ato de decidir, organizar e dirigir as políticas educacionais no contexto da "cultura globalizada", respeitando os valores, costumes e razões da diversidade humana. Significa, portanto, responsabilizar-se em assegurar a qualidade da educação, partindo de princípios e objetivos estabelecidos coletivamente, inerentes aos anseios de toda a sociedade.

Ferreira (2001, p. 306) conceitua gestão como a "atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel". Assim sendo, a gestão da educação deve ser comprometida com o respeito às diferenças e às culturas, permitindo a construção de um mundo mais justo e humano para a sociedade mundial. A mesma autora conceitua a perspectiva democrática da gestão, que seria o debate de ideias individuais para a construção coletiva de ideias prioritárias e fundamentais para o processo de tomada de decisão sobre a educação e sobre o ensino, no sentido de formar o ser humano para o mundo globalizado.

A concepção do termo gestão democrática vem sofrendo alterações ao longo dos tempos. A expressão gestão, no contexto educacional, é caracterizada pela dinâmica intensa da participação consciente dos sujeitos envolvidos no processo e pela tomada de decisões necessárias à aplicabilidade e a governança das ações na educação. Dessa forma, pode-se definir a gestão democrática como "o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo decisório e na viabilização dos meios e procedimentos necessários para a consecução dos objetivos de uma escola" (SOUZA, 2002, p. 25).

OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Janete Palazzo; Gabriela Sousa Rêgo Pimentel; Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de Oliveira



Historicamente, a gestão democrática no Brasil tem sido compreendida de várias formas. Inicialmente, como direito universal de acesso à educação. Depois, como direito a um ensino de qualidade e a vertente atual, que prevê a participação democrática na gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino (MENDONÇA, 2001, p. 84). Entende-se, nos dias de hoje, que a democratização da educação compreende todos esses conceitos, desde a universalização da educação básica até a gestão participativa.

No Brasil, o paradigma de gestão educacional ainda se confronta com obstáculos de caráter histórico, político e cultural. Histórico, porque é necessário romper com práticas clientelistas e autoritárias que permeiam o cotidiano escolar. Político, pois a gestão deve proporcionar a prática da cidadania de todos os envolvidos na escola, visando uma educação emancipadora. E, quanto ao caráter cultural, o exercício democrático na educação tem intencionalidade e fins específicos, rompendo com as estruturas verticalizadas de poder. Segundo Capanema (2004), a questão que continua é se as políticas públicas conseguem criar mecanismos para colocar em prática a teoria. É mister estabelecer um direcionamento nos programas oficiais, articulando uma política de formação de gestores com as demandas institucionais.

A gestão democrática educacional vem se constituindo, desde a década de 90, uma prática de educação incorporada em princípios sociais e globais, reforçando a sua importância como fonte de humanização de uma sociedade (PIMENTEL, 2008). Segundo Ferreira (1998, p. 113), a gestão da educação é um valor universal para a construção de uma sociedade mais humana, onde todos "possam desenvolver-se como seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter".



2. Fundamentos legais para a prática da gestão democrática

Em 1988, a Constituição Federal brasileira instituiu a gestão democrática como um princípio. O parágrafo único do art. 1º apresenta a possibilidade de o povo exercer o poder diretamente: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. O capítulo referente à educação estabelece como princípios o “pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1988, art. 206).

Posteriormente, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, este princípio reaparece (art. 3º) e é complementado pelos artigos 12, 13 e 14, que determinam a participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes, a participação dos professores na construção do projeto pedagógico da escola, a colaboração da escola com as famílias e a comunidade.

O Plano Nacional de Educação - PNE, instituído pela Lei nº 10.172, de 2001, prevê como um dos objetivos e prioridades a

democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2001)

O Plano reforça que a construção do projeto político-pedagógico deve orientar-se pelo princípio democrático da participação, ou seja, é preciso que todos os membros atuantes na comunidade escolar definam as diretrizes político-pedagógicas da escola, desde os seus dirigentes, passando pelos professores e a comunidade local. Essa participação conjunta na elaboração das diretrizes e no planejamento da escola



certamente será capaz de construir uma escola mais adequada à realidade regional e cultural onde está inserida.

A Lei nº 8.069/1990 que, entre outras providências, dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, estabelece no parágrafo único do artigo 53 que “é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais” (BRASIL, 1990).

O ordenamento jurídico brasileiro não apenas prevê, como determina o desenvolvimento das práticas de gestão democrática no país. Nesse sentido, cabe ao sistema educacional incentivar práticas para fazer cumprir as determinações legais.

3. Os mecanismos da gestão democrática

Para que haja gestão democrática na escola pública, é necessária a implementação de vários mecanismos, tais como: a participação, a escolha dos diretores, a descentralização, a autonomia, a constituição e o funcionamento dos Conselhos Escolares, a construção coletiva do projeto político-pedagógico, a avaliação institucional. Todos estes instrumentos de gestão democrática são interdependentes e devem estar interligados para que a gestão democrática aconteça de fato, e o poder de decisão seja compartilhado.

3.1. A escolha dos diretores

Historicamente, a eleição de diretores se constitui como um processo de construção e implementação de mecanismos de participação e decisão na escola. A eleição deve ser associada a outros tipos de instrumentos que possibilitam a democratização da gestão e das vivências escolares. A forma de escolha dos dirigentes redimensiona a participação



dos profissionais da educação e de toda a comunidade escolar na articulação e consolidação de um espaço escolar democrática e autônomo. Atualmente, são adotados no país quatro diferentes procedimentos para escolha dos diretores escolares das escolas públicas (PADILHA, 1998; MENDONÇA, 2001). São eles: nomeação, concurso, eleição e esquema misto.

No procedimento de nomeação, o diretor é escolhido por vontade do governante, seja do Estado ou do município. Normalmente, os critérios utilizados nessa forma de escolha têm caráter político-clientelistas (PADILHA, 1998) e podem decorrer do “apadrinhamento” político. Além disso, pode haver a substituição do indicado a qualquer momento, conforme conveniências ou interesses políticos. Paro (2003) afirma que o maior problema na nomeação de diretores é que há uma tendência de o diretor se comprometer mais com os interesses da pessoa que o indicou do que com a comunidade escolar.

No caso da escolha do diretor por concurso, há a realização de provas, muitas vezes acompanhada de avaliação de títulos, a fim de averiguar o conhecimento do candidato e a sua formação para exercício do cargo. O aspecto negativo deste mecanismo é que a comunidade não avalia a capacidade de liderança dos candidatos. Ou seja, o critério é meramente técnico, deixando de lado a avaliação da competência política dos futuros diretores.

Quanto à eleição de diretores, o processo ocorre por manifestação dos segmentos escolares por meio do voto. Pode ocorrer por escolha uninominal ou por listas tríplexes ou plurinominais (PADILHA, 1998). Para o cômputo final da pontuação dos candidatos, há a distribuição de “pesos” entre os votos dos diversos segmentos escolares (MEDEIROS, 2006). Medeiros (2006) aponta algumas desvantagens do processo de escolha de diretor via eleição, quais sejam: despreparo e desconhecimento dos candidatos em relação às tarefas exigidas pelo cargo; desqualificação nas



campanhas eleitorais, com promessas corporativas, populistas e clientelistas; disputa e divergência do corpo docente, muitas vezes incapaz de juntar-se às propostas do candidato vitorioso, após as eleições.

Por fim, o esquema misto é aquele em que há combinação de diferentes formas para escolha do diretor, por exemplo, concurso de provas e títulos seguido de eleição. Este mecanismo propicia a participação da comunidade na escolha do diretor e pode resultar em um maior comprometimento do diretor selecionado com os que o escolheram.

Segundo Barros e Mendonça (1998), em termos ideais, a própria comunidade deveria escolher o diretor da escola. Entretanto, os autores questionam a participação de professores e funcionários no processo eletivo, visto que pode haver um choque entre os interesses dos membros internos da escola com os anseios da comunidade. Por outro lado, os mesmos autores alertam que a comunidade pode não ter a informação necessária ou suficiente para eleger o melhor diretor. A partir disso, defendem o sistema misto de escolha dos diretores como a melhor opção. Silva (2006), por sua vez, defende a escolha do diretor escolar pela eleição direta, por ser a melhor maneira de se desenvolver uma gestão democrática.

Vieira (2006) contabilizou que 11 das 27 UFs e o DF, quase 40% dos Estados brasileiros, adotam a indicação técnica ou política como forma de acesso ao cargo de diretor escolar. Essa evidência revela que muitos estados e municípios brasileiros não utilizam o princípio constitucional da gestão democrática para a escolha dos diretores de suas escolas. Consequentemente, também não respeitam o direito constitucional de que o poder emana do povo. A população brasileira precisa se conscientizar a respeito da importância da eleição de diretores como um dos mecanismos para a implementação da gestão democrática nas escolas.

Sendo assim, faz-se preciso, neste país, sensibilizar a comunidade escolar em relação à escolha dos diretores. É importante que a



comunidade eleja o melhor e mais competente profissional para assumir a função de dirigir uma escola.

3.2. A descentralização

A descentralização administrativa, pedagógica e financeira é uma necessidade no campo da educação pública. É de extrema importância que cada escola tenha autonomia de tomar decisões nessas áreas, visto que o sistema centralizado não é capaz de identificar as necessidades específicas. Conforme Sander (1995), os desfavoráveis desse mecanismo defendem maior facilidade em integrar a escola com a comunidade. Argumentam ainda que um sistema educacional autônomo, em comparação com o sistema centralizado, é pedagogicamente e financeiramente mais eficaz e eficiente.

Outro argumento a favor da descentralização é que, para promover a gestão de processos e de recursos de maneira mais adequada, é preciso fazê-lo no próprio local, uma vez que a escola é uma instituição dinâmica e em constante mudança. Assim sendo, a gestão centralizada e distante não teria os mesmos resultados. Com a gestão participativa, os organismos centrais se tornam menos sobrecarregados com o controle central das unidades escolares do sistema.

O movimento de participação da educação, no contexto brasileiro, é ainda muito complexo e conflitante, principalmente, no que tange ao grau de maturidade dos grupos sociais ligados diretamente à organização. Esclarece Formosinho (2005) que a principal vantagem é aumentar a adequação da administração pública para a resolução dos problemas locais. *A priori*, as decisões são tomadas por quem conhece os problemas. Desta forma, aumenta a motivação do ato de decidir e o tempo e o esforço despendido para a resolução dos conflitos.



Este processo implica mudanças nas ações e nas relações estabelecidas na organização: há uma ruptura no conceito e na prática do poder, comando e controle, abrindo espaço para a reorganização e a redefinição da hierarquia necessária à prática da gestão no cotidiano escolar (PIMENTEL, 2008). Assim, do ponto de vista organizacional, esta prática promove a distribuição coletiva do poder, das deliberações, da participação, do comprometimento das responsabilidades, dinamizando todo o processo de tomada de decisão e sua dimensão política e social.

Formosinho (2005) afirma que esta prática vem dar respostas aos constrangimentos colocados ao sistema centralizado pelo aumento do número de alunos, professores e escolas inerentes às políticas de democratização da educação. Isto demonstra a incapacidade de resolução dos problemas locais pelas administrações centrais. Desta forma, a descentralização tem como principal vantagem a escassa adequação da administração pública na resolução dos problemas locais (PIMENTEL, 2008).

3.3. A autonomia

Outro mecanismo capaz de propiciar a gestão democrática na escola é a autonomia. Lück (2000) define a autonomia, no contexto da educação, como um lugar de decisão com o objetivo de fortalecer a escola como organização social e, conseqüentemente, melhorar a qualidade da educação. Paro (2001, p. 83-84) defende que a autonomia pedagógica da escola deve se fazer com base nos conteúdos curriculares nacionais, “não deixando os reais objetivos da educação escolar ao sabor de interesses meramente paroquiais deste ou daquele grupo na gestão da escola”.

Por sua vez, Mendonça (2001) afirma que o próprio Regimento da escola é uma prova da falta de autonomia, visto que, na maioria dos casos, ele já tem uma forma pronta e deve ser aprovado por órgãos



normativos do sistema, deixando de ser considerada, assim, a realidade regional, pedagógica e cultural da escola. Para ele, “o projeto político-pedagógico é apontado como expressão coletiva do esforço da comunidade escolar na busca de sua identidade e [...] como uma das principais expressões da autonomia escolar” (p. 93). Afinal, o projeto pedagógico é o instrumento que norteia todas as ações da comunidade escolar e é por meio dele que a escola concretiza seus anseios e aspirações, estabelecidas nos objetivos e nas metas.

A autonomia da escola tem resultado positivo sobre o rendimento dos alunos (SOUZA, 2005; CASASSUS, 2002), pois como afirma Souza (2005), quanto maior a intensidade de participação das diversas instâncias da escola, tais como professores, pais de alunos, diretor, comunidade e Secretaria de Educação, nos processos decisórios, maior será o impacto sobre o desempenho do estudante.

Lück (2000, p. 44) alerta que “participar implica compartilhar poder, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias”. A gestão democrática se fundamenta no princípio da participação como expressão de mudança, de convivência social, a partir de uma construção coletiva. De acordo com Foucault (1984), o jogo do poder se constitui no problema central de relações sociais. Coordenar e gerir uma equipe de trabalho implica compartilhar poder. O exercício do poder influencia as pessoas e, conseqüentemente, a instituição.

Tendo como base a diferenciação proposta por Barroso (1997), precisa-se avançar da autonomia decretada para a autonomia construída. A autonomia decretada corresponde à transferência de poder do órgão central para as estruturas inferiores. Já a autonomia construída corresponde a um processo de construção individual ampliando para o



coletivo, é um processo de reconhecimento de competências de cada instituição. A autonomia pressupõe construção no dia-a-dia de um trabalho coletivo e responsável com vista à superação de conflitos e problemas. A autonomia implica gestão democrática, que leva à participação de todos os envolvidos no processo educacional, elaborando e executando uma política articulada, compatível com as especificidades locais. Segundo Casassus (2007), espera-se com o processo de autonomia maior agilidade e adequação nas respostas às reivindicações da comunidade.

Não existe uma fórmula pronta para o exercício da autonomia, uma vez que cada escola se expressa de forma diferente. Para garantir a autonomia da escola, as normas da gestão democrática devem conter diretrizes, princípios e estratégias, em vez de apenas regulamentos, a fim de não invadir as rotinas escolares, conseqüentemente, contradizendo o princípio da autonomia. Ressalta-se que a prática da autonomia na escola deve ser sempre norteada por princípios éticos, transparentes e responsáveis.

3.4. A Constituição e o Funcionamento dos Conselhos Escolares

A implantação e o funcionamento dos colegiados podem ser poderosos instrumentos da gestão democrática. Esta pode ser uma forma de limitar o poder monocrático da figura do diretor. Cabral Neto e Almeida (2000) apontam a dificuldade de participação dos vários segmentos da comunidade escolar nos Conselhos Escolares e nas tomadas de decisão. Esses autores afirmam que parece existir uma grande dependência entre o diretor e as decisões dos Conselhos, ainda que ele não seja o presidente do Conselho Escolar.



Silva (2002) pesquisou o funcionamento dos Conselhos Escolares de duas escolas públicas do Distrito Federal para identificar se este é um mecanismo da gestão democrática, de ingerência na gestão da escola ou apenas uma figura de retórica. Ela concluiu, em seu estudo, que a efetiva participação dos diversos segmentos da escola nos Conselhos Escolares ainda não funciona como deveria. Ademais, foram identificadas algumas dificuldades para a implementação do Conselho Escolar como mecanismo da gestão democrática, quais sejam: a relação de passividade dos demais segmentos em relação aos professores e diretores; a hierarquização dos conselheiros; a desinformação dos segmentos em relação ao papel e à importância do Conselho Escolar.

Para que os Conselhos Escolares dêem certo, é preciso que, além da representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar, haja uma preparação prévia dos membros, visto que muitas vezes eles desconhecem seu papel e a importância do órgão do qual fazem parte. Os integrantes do Conselho Escolar devem ter a maturidade para tomar as melhores decisões para a escola e para a sociedade, sem receio de discordar dos superiores e de questioná-los. A participação no Conselho Escolar deve estar fundamentada no exercício do diálogo, do respeito às diferenças e da construção coletiva. Vale ressaltar que, nos Conselhos da Escola, os membros têm a mesma função e desempenham o mesmo papel, independente do segmento que representam (pais, alunos, professores, funcionários técnico-administrativos ou o próprio diretor da escola).

3.5. A avaliação institucional

A avaliação institucional é um importante instrumento de gestão. Constitui-se num processo de contínuo aprendizado, evolução e melhoria. A prática democrática pressupõe constante monitoramento e avaliação,

OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Janete Palazzo; Gabriela Sousa Rêgo Pimentel; Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de Oliveira



dada a importância de mostrar à sociedade o estado em que a escola se encontra em termos de gestão pedagógica, administrativa, pessoal, entre outros aspectos.

A participação da comunidade deve acontecer também nos momentos de avaliação. Pais, alunos, professores, direção, membros de órgãos representativos de classe, a sociedade civil, todos devem simultaneamente ser avaliados e avaliadores. Isto justifica a avaliação institucional como instrumento de gestão democrática, visto que deve envolver toda a comunidade escolar e local.

Paro (2001, p. 86) defende que a avaliação institucional “deve levar em conta todo o processo escolar e incluir como avaliadores permanentes aqueles que se beneficiam de seus serviços, o que abrange, além dos alunos e alunas, também seus pais ou responsáveis.” Desse modo, será possível equilibrar os resultados das avaliações, já que as fontes dos dados serão oriundas de diferentes perspectivas. As diferentes visões de cada segmento da escola permitem maior fidedignidade aos resultados encontrados na avaliação, possibilitando, assim, tomadas de decisão que sejam realmente necessárias. Em um processo de avaliação, todos os membros da comunidade escolar devem ser ao mesmo tempo avaliados e avaliadores, a fim de se alcançar o objetivo pleno: melhorar sempre.

Por meio da avaliação institucional, será possível diagnosticar se a escola atingiu os objetivos propostos no projeto político-pedagógico, se é necessária a mudança de rumos, se os recursos estão sendo utilizados de maneira adequada. Com ela, é possível identificar a existência de problemas e as novas ações a serem desenvolvidas. Além disso, a avaliação institucional permitirá acompanhar os índices de acesso, permanência e repetência escolares, indicadores essenciais para uma gestão escolar efetiva.



Para Dias Sobrinho (1997), todo processo formal e intencional de avaliação deve ter definição de critérios, normas e referenciais claros, a fim de orientar a elaboração de juízos de valor, com a função de transformar a realidade avaliada. As práticas de cada segmento da comunidade escolar devem ser guiadas e avaliadas segundo critérios detalhados. Além disso, é de fundamental importância que cada um saiba o que se espera deles, para que orientem suas condutas no sentido de alcançar as metas estabelecidas pela escola. Com padrões e referenciais claros sobre a atividade de cada um, evita-se, no momento da avaliação, o julgamento arbitrário e subjetivo das práticas escolares.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sistematização da gestão democrática nas escolas públicas ainda encontra dificuldades e limites, embora este princípio esteja assegurado pela Constituição Federal. Oliveira e Adrião (2001) afirmam que esta forma de gestão deve ser entendida mais como instrumento de modificações das práticas escolares e menos como expressões de normas jurídicas. Entretanto, não é possível ignorar os dispositivos legais como base para reivindicações no sentido de encaminhar a educação básica na perspectiva de uma gestão democrática. Alguns desafios para sua implantação nas escolas podem ser identificados:

- O Brasil é um país que reconquistou a democracia há relativamente pouco tempo. A população brasileira, todavia, carece de pleno exercício democrático, inclusive nas escolas, onde o autoritarismo está infiltrado no *ethos* da educação brasileira;
- Existe um traço de individualismo na cultura brasileira. Por isso, há o desinteresse e a dificuldade do povo em participar dos processos;
- O sistema educacional brasileiro ainda é verticalizado;

OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Janete Palazzo; Gabriela Sousa Rêgo Pimentel; Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de Oliveira



- A liderança de cunho patrimonialista do Estado brasileiro é um traço cujas barreiras impedem a implementação de uma gestão na perspectiva democrática.

Ainda que muitos obstáculos sejam apontados, é possível identificar por todo o país experiências de gestão democrática nas escolas. Bons resultados são constantemente alcançados e divulgados em comunidades escolares que partem de um viés democrático com a participação de todos os agentes envolvidos direta ou indiretamente no processo de aquisição do conhecimento.

Entretanto, quase vinte anos após a promulgação da Constituição Federal do Brasil, ainda estamos iniciando a jornada para democratização da gestão nas instituições de ensino. Para que haja uma verdadeira gestão democrática nas escolas brasileiras, é preciso que as comunidades escolar e local mudem sua concepção a respeito da importância da escola e do papel social que esta e a gestão democrática exercem sobre a sociedade.

Igualmente, é necessário o desenvolvimento de uma consciência crítica e da percepção de que, na perspectiva democrática, pais, professores, alunos, funcionários e a comunidade local assumem o destino da própria escola. E, principalmente, é necessário que o sistema educacional brasileiro fortaleça o incentivo da prática desse tipo de gestão nas unidades escolares, como já vem ocorrendo por meio dos conselhos de educação.

Em suma, a gestão democrática só será de fato reconhecida como uma forma de melhoria para a educação quando todos, diretores, professores, pais, comunidade e demais atores do processo de aprendizagem conhecerem seu verdadeiro significado político de autonomia, que não é dádiva, mas sim uma construção permanente, individual ou coletiva.

OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Janete Palazzo; Gabriela Sousa Rêgo Pimentel; Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de Oliveira



REFERÊNCIAS

BARROS, Ricardo Paes de; MENDONÇA, Rosane. **O impacto de três inovações institucionais na Educação Brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

BARROSO, João. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

BRASIL. Estatuto da Criança e do Adolescente (1990). 3. ed. Brasília: Senado Federal, 1996.

BRASIL. Constituição (1988). Brasília, DF: Senado Federal, 2005.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 19 jul. 2011.

BRASIL. Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em: 19 jul. 2011.

CABRAL NETO, Antônio; ALMEIDA, Maria Doninha de. Educação e Gestão Descentralizada: Conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico. **Em aberto**, v. 17, n. 72, p. 35-46, fev/jun. 2000.

CASASSUS, Juan. **A Escola e a desigualdade**. Tradução de Lia Zatz. Brasília: Plano, 2002.

CASASSUS, Juan. **A escola e a desigualdade**. 2. ed. Brasília: Líber Livro Editora, UNESCO, 2007.

CAPANEMA, Clélia de Freitas. Gênese das mudanças nas políticas públicas e na gestão da educação básica. In: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA João Ferreira de (Orgs.). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004

OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Janete Palazzo; Gabriela Sousa Rêgo Pimentel; Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de Oliveira



DIAS SOBRINHO, José. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa: interações e ênfases. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Avaliação universitária em questão:** reformas do Estado e da educação superior. Campinas: Autores Associados, 1997. p. 71-89.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: _____ (Org.). **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: _____ (Org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

FORMOSINHO, João. **Administração da educação:** lógicas burocráticas e lógicas de mediação. Porto: ASA Editores, S.A., 2005.

FOUCAULT, Michel. **Microfísico do poder.** 4. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev/jun. 2000.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. Gestão Democrática e Escolha do Diretor de Escola. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão Escolar Democrática:** concepções e vivências. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 51-63.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. **Educação e Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 84-108, ago. 2001.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: _____. **Gestão, financiamento e direito à educação:** análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

PADILHA, Paulo Roberto. Diretores Escolares e Gestão Democrática da Escola. In: BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Salto para o futuro:** construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, 1998. p. 67-78.

OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Janete Palazzo; Gabriela Sousa Rêgo Pimentel; Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de Oliveira



PARO, Vitor Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: Xamã, 2003.

PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo. **Clima organizacional e gestão democrática no contexto de uma universidade pública**. Brasília, 2008. 112 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**. Campinas: Autores Associados, 1995.

SILVA, Claudia Dias. Eleição de diretores e escolares: avanços e retrocessos no exercício da gestão democrática da educação. **Gestão em Ação**, v. 9, n. 3 p. 289-301, 2006.

SILVA, Maria Geraldina de Aquino da. **Conselho Escolar: Estrutura da Gestão Democrática, mecanismo de ingerência na escola ou figura de retórica?** Brasília, 2002. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2002.

SOUZA, Alberto de Mello e. Determinantes da aprendizagem em escolas municipais. **Ensaio**, v. 13, n. 49, p. 413-434, out./dez. 2005.

SOUZA, Rinaldo Alves de. **O projeto político-pedagógico como instrumento impulsionador da gestão democrática**. Brasília, 2002. 167 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília; 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e Gestão: extraíndo significados da base legal. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 28-42.