

# Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização

DINAIR LEAL DA HORA

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Percursos (UDESC) , Vertentes (São João Del-Rei) e Faculdade de Educação da Baixada Fluminense (UERJ), Brasil

---

## Introdução

A promulgação da Constituição Brasileira de 1988 estabeleceu como um dos princípios norteadores da educação nacional, a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (Art. 205, inciso VII). Propiciou o aprofundamento nos meios acadêmicos e técnicos que operam os processos educativos, das discussões a respeito das novas possibilidades e formas de gerir os sistemas educacionais, que incluam concepções e práticas democráticas, nas quais os sujeitos possam ter garantia de ampla participação nas decisões e no cumprimento de finalidades e objetivos educacionais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação aprovado e sancionado em janeiro de 2001, pela Lei n.º 10.172, corroboram o princípio da gestão democrática da educação, que atualmente vem sendo alvo de interesse por parte de educadores e gestores educacionais, no sentido de assumi-lo nas suas ações educativas. Ao mesmo tempo, os órgãos centrais de gestão da educação nacional vêm implantando e implementando programas e projetos caracterizados como de gestão democrática, assim como vêm estimulando os sistemas educacionais para a criação e a realização de programas dessa natureza, inclusive, vinculando a eles a concessão de recursos técnicos e financeiros.

Certamente, muitos sistemas educacionais e unidades escolares já vinham pensando e agindo no rumo de adotar formas mais participativas de garantir o acesso e a permanência de todas as crianças, de todos os adolescentes, jovens e adultos em escolas de qualidade, com práticas mais coletivas de realização de seus projetos educativos, antes mesmo das normas provenientes das áreas federal, estadual e municipal, que afirmam desde diretrizes curriculares até financiamento e fontes de recursos.

Essa oficialização contribuiu em grande medida para o avanço da gestão democrática, embora seja claramente perceptível que, às vezes, as iniciativas são pontuais e fímidas, defendidas equivocadamente como gestão democrática. Parece ainda ser necessário, aprofundar as discussões para ampliar a compreensão dessa concepção com vistas a conseqüentes práticas participativas.

Assim, este artigo vem com a intenção de contribuir para a ampliação da discussão a respeito da gestão democrática, apresentando algumas reflexões sobre os significados da gestão educacional, o lugar da gestão democrática no contexto mais amplo da democratização da escola pública, os conceitos de gestão democrática e gestão compartilhada na educação brasileira e o papel dos sistemas na gestão

democrática das escolas. Essas reflexões expressam os primeiros resultados de uma pesquisa mais ampla que está sendo desenvolvida e que se intitula: *Gestão democrática na política educacional: concepções e propostas operadas no sistema brasileiro de ensino*.

É importante destacar a relevância de uma discussão desta natureza, especialmente com os gestores de sistemas municipais de educação, responsáveis pelas políticas e práticas educacionais em âmbito macro, haja vista a constatação de que as práticas mais democráticas de gestão educacional têm ocorrido nas escolas que fazem parte de sistemas que assumiram a vontade política de realizar uma educação inclusiva, crítica e coletiva.

## A gestão educacional e seus novos significados.

A discussão a respeito da gestão educacional e os novos significados que estão sendo propostos aos gestores educacionais pode ser orientada pela reflexão sobre o significado social da escola, mesmo e principalmente, quando estamos pensando e realizando o processo educativo da perspectiva dos sistemas educacionais, onde são gestadas as políticas, normas e diretrizes para a sua operacionalização.

Assim, para tomarmos decisões significativas no campo educacional, precisamos compreender que a única razão de que a escola seja considerada uma instituição escolar é a formação humana de homens e de mulheres, em sua plena dimensão pessoal e profissional que nela se dá. Todas as outras finalidades buscadas e cumpridas pela escola estão sempre vinculadas organicamente a esse objetivo (Ferreira, 2000).

A escola oferece um tipo de formação que não é facilmente adquirida em outra organização e é uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado, possibilitando a aquisição de instrumentos para o acesso a esse saber, desenvolvendo uma formação que abarca as dimensões científica, técnica, ética e humana: elementos cognitivos (aprendizagem, ensino, habilidades, conhecimentos, capacitação, qualificação) e elementos atitudinais (socialização, disciplina, conduta, disposições). Assim, a passagem pela escola, isto é, o êxito ou o fracasso acadêmico do educando, tem influência relevante, para ele, sobre o acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade (Ferreira, 2000).

A escola é lócus de reprodução e lócus de produção de políticas, orientações e regras, como afirma Hora:

“... a escola não é apenas a agência que reproduz as relações sociais, mas um espaço em que a sociedade produz os elementos da sua própria contradição. É um *lócus* em que as forças contraditórias, próprias do capitalismo, se defrontam. Na medida em que a educação é dialética e assume formas de regulação ou libertação, a escola é arena onde os grupos sociais lutam por legitimidade e poder.

A escola é um espaço de livre circulação de ideologias, onde a classe dominante espalha suas concepções, ao mesmo tempo em que permite a ação dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca da democratização” (2001: 36).

A escola é uma organização que está inserida na sociedade global e na chamada sociedade do conhecimento, em que as brutais e profundas transformações no mundo do trabalho e nas relações sociais

exigem novos conteúdos de formação, novas formas de organização e de gestão da educação, re-significando o valor da teoria e da prática da administração da educação (Ferreira, 2000).

Desse modo, a administração da educação assume a responsabilidade de reconstruir seu estatuto teórico/prático, assegurando a viabilidade e a exeqüibilidade da formação de melhor qualidade para todos e pelo cumprimento de sua função social e seu papel político institucional, pois, através da gestão, a escola coloca em prática e concretiza diretrizes emanadas das políticas que estabelecem parâmetros de ação que, de forma dominante, determinam o tipo de mulher e de homem a serem formados.

É possível perceber a vinculação existente entre as expressões administração e gestão educacional que, na literatura e nos discursos sobre educação têm muitas vezes expressado ora um sentido único, como se fossem sinônimos, ora como se fossem termos com significados diferentes. Bordignon e Gracindo (2000:147) consideram que

“Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; outras vezes seu uso denota apenas a intenção de politizar a ação administrativa; noutras apresenta-se como sinônimo de ‘gerência’, numa conotação neotecnista dessa prática e, em muitos momentos, gestão aparece como a ‘nova’ alternativa para o processo político-administrativo.”

No entanto, a utilização do termo gestão educacional pelos estudiosos mais críticos, justifica-se pela reação contra o caráter tecnicista, supostamente neutro e descomprometido de que foi imbuído o termo administração educacional, principalmente nos anos setenta, quando se assumiu os mesmos princípios e práticas adotadas pela administração de empresas, o que contraria o significado da prática política e social da educação e da escola.

Assim, é preciso acatar o termo gestão educacional como um processo histórico, político-administrativo contextualizado e coletivo, que organiza, orienta e viabiliza a ação social da educação.

Desse modo, estabelecer a diferença entre administração e gestão educacional faz sentido pela compreensão de que a organização escolar apresenta uma especificidade marcada por resistências e contradições, representando, a um só tempo, espaço de democratização e de educação individual e de transmissão de valores e da consciência social, cuja função política e social é a formação do cidadão.

Neste sentido, gestão significa o ato de gerir, gerência, administração. É tomada de decisão, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir a sua função, desempenhar o seu papel. Na educação, é o cumprimento de princípios sociais, visto que a gestão da educação destina-se à promoção humana (Ferreira, 2000).

Assim compreendida, a gestão da escola garante a realização dos princípios da educação: “compromisso com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças, compromisso com um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida.” (Ferreira, 2000:307)

Desse modo, o ato de gerir a educação e a escola hoje precisa ultrapassar as formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas, mantendo porém alguns mecanismos a fim de garantir o bom funcionamento da instituição e a qualidade do processo de formação humana – expresso no projeto político

pedagógico – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino, que são conteúdos de vida, tornar-se mais humano.

Faz parte ainda dos novos significados da gestão educacional o seu caráter abrangente, que vai além da organização e direção do espaço físico da escola. É preciso pensar que a gestão se dá no processo de aquisição do conhecimento, no ensino, nas relações interpessoais e pedagógicas que se manifestam na sala de aula e no interior da escola. Isto aponta para a superação da diferença que se construiu entre gestores e educadores.

Entretanto, é preciso ir além da compreensão dos novos significados assumidos pela gestão educacional. É preciso adjetivar essa gestão para que as políticas e as práticas educativas dos sistemas e das escolas viabilizem o cumprimento de suas finalidades. Para tal, é preciso considerar e assumir a concepção da gestão democrática como a forma mais adequada para garantir a “qualidade da formação humana [...] que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino, que são conteúdos de vida, humanizar-se, isto é, tornar-se mais humano.” (Ferreira, 2000: 309).

Assumir a gestão democrática da educação como uma superação de paradigmas cristalizados, uma atitude de vida pessoal e social, compreendendo-a no interior de um contexto mais amplo que é a democratização da escola, em especial da escola pública.

## A democratização da escola pública no Brasil

A expressão democratização da escola tem sido empregada muitas vezes ultimamente. Educadores, políticos e grupos de movimentos sociais, por exemplo, vêm usando esse tema como bandeira em seus discursos e reivindicações.

Entretanto, com freqüência, temos pouca clareza a respeito do que realmente significa o processo de democratização da escola para cada um desses segmentos, uma vez que para compreender esse processo e assumir práticas democráticas é necessário discutir o conceito de democracia, pois seu exercício envolve uma série de valores que nem sempre são partilhados pelos que a defendem, o que dificulta sua definição quando tratamos de sua aplicação na escola.

Aprendemos que a democracia é uma forma de governo político que envolve a totalidade dos governados e a igualdade de oportunidades, na qual os cidadãos participam direta e plenamente das decisões sociais, através de mecanismos como a eleição de representantes para os cargos federais, estaduais e municipais, para conselhos e colegiados que determinam as políticas locais.

Desse modo, a participação coloca-se em todas as formas de relações das instituições sociais, como um dos elementos essenciais para a democratização de uma nação, oferecendo amplas e reais possibilidades de decisão e de usufruto dos benefícios públicos.

Porém, a democracia é muito mais do que isso. O seu exercício exige um conjunto de condições que devem ser adotadas, a fim de concretizar o princípio fundamental da participação dos cidadãos que, segundo Apple e Beane, são:

“1. O livre fluxo das idéias, independentemente de sua popularidade, que permite às pessoas estarem tão bem informadas quanto possível.

2. Fê na capacidade individual e coletiva de as pessoas criarem condições de resolver problemas.

3. O uso da reflexão e da análise crítica para avaliar idéias, problemas e políticas.

4. Preocupação com o bem-estar dos outros e com o bem comum.

5. Preocupação com a dignidade e os direitos dos indivíduos e com as minorias.

6. A compreensão de que a democracia não é tanto um ‘ideal’ a ser buscado, como um conjunto de valores ‘idealizados, que devemos viver e que devem regular nossa vida enquanto povo.

7. A organização de instituições sociais para promover e ampliar o modo de vida democrática.”

Percebe-se, assim, a democracia, como mais do que uma forma de governo. É também um modo de vida, pressupondo valores que devem ser adotados e vivenciados pela totalidade da população, em suas experiências pessoais e sociais.

A escola, como organização social, também pretende ser um espaço democrático, de modo que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos do contexto social imediato tenham o direito de estarem bem informados e de terem uma participação crítica na criação e na execução das políticas e dos programas escolares. Vê-se aqui dois elementos fundamentais para a concretude da democratização da escola: a participação de todos os componentes da comunidade escolar nos processos decisórios e a existência de um amplo processo de informação em que todos tenham conhecimento do que acontece no interior da instituição e suas relações externas.

Para garantir que uma escola seja verdadeiramente democrática, é preciso considerar ainda dois outros elementos: 1.º) a criação de estruturas e processos democráticos pelos quais a vida escolar realize-se, representada pela participação geral nas questões administrativas e políticas; planejamento cooperativo na escola e na sala de aula; atendimento a preocupações, expectativas e interesses coletivos; posição firme contra o racismo, a injustiça, o poder centralizado, a pobreza e quaisquer formas de exclusão e desigualdade presentes na escola e na sociedade. 2.º) o desenvolvimento de um currículo que ofereça experiências democráticas aos estudantes, cujas características são expressas pela ênfase na ampliação das informações; garantia, aos que têm opinião diferente, do direito de se fazerem ouvir; construção social do conhecimento; formação de leitores críticos da realidade; inclusão de um processo criativo de ampliação dos valores democráticos; inclusão de experiências de aprendizado organizado em torno da problematização e do questionamento.

A escola, na qualidade de organização social de formação, pretende ser um espaço onde todos aprendem o que é a democracia, vivendo seus valores num exercício permanente, construído por pequenas conquistas diárias, na vida da coletividade, a fim de alcançar grandes conquistas. A participação da comunidade nas decisões mais simples da escola é tão importante quanto sua participação em decisões mais complexas que envolvem as políticas educacionais ainda definidas apenas pelos órgãos federais, estaduais e municipais.

No Brasil, a questão da democratização da escola pública tem sido analisada sob três aspectos, de acordo com a percepção dos órgãos oficiais ou na perspectiva dos educadores, especialmente daqueles

que fazem uma leitura mais crítica do processo educacional: democratização enquanto ampliação do acesso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

Os órgãos oficiais entendem a democratização do ensino como a promoção da facilidade do acesso à escola pelas camadas mais pobres da população. Para tal desenvolvem programas que têm como principal objetivo o aumento do número de escolas e de salas de aula, garantindo o seu discurso de universalização do ensino. No entanto, na prática, não atentam adequadamente às condições mínimas necessárias para a efetivação desse processo “democrático”, oferecendo incipientes salários aos professores e condições de trabalho desfavoráveis ao ensino e à aprendizagem.

Um grupo de educadores encara a democratização da escola como o desenvolvimento de processos pedagógicos significativos, pela adoção de um currículo concreto e vivo que garanta a permanência do estudante no sistema escolar, eliminando e impedindo o processo de exclusão, representado pela evasão e repetência.

Um outro conjunto de educadores defende a idéia de que a democratização realiza-se pelas mudanças nos processos administrativos desenvolvidos nos sistemas educacionais e no interior das escolas, por meio da participação de pais, alunos, professores e da sociedade civil em geral nas decisões tomadas em assembléias, de eleições para os cargos diretivos e da eliminação das vias burocráticas de gestão.

A análise de cada uma dessas concepções permite a conclusão de que o processo de democratização da escola só será completo quando houver a combinação orgânica dos três aspectos.

Portanto, não basta criar escolas. É necessário, por um lado, criar estruturas e processos democráticos, por meio dos quais a vida escolar se realize, e, por outro lado, a construção de um currículo crítico e criativo que ofereça experiências democráticas ao estudante, tudo isso alicerçado em procedimentos dos sistemas educacionais que possibilitem à escola o exercício da autonomia, a descentralização das decisões e a adoção da gestão colegiada.

## Gestão democratizada na educação brasileira: o compartilhamento de responsabilidades

A adoção do princípio democrático na gestão dos sistemas educacionais brasileiros, estabelecido constitucionalmente e operado pela atual política educacional está expresso no recém aprovado Plano Nacional de Educação com a seguinte redação: “Em síntese, o Plano tem como objetivos: [...]; 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”, cuja primeira diretriz indica que tal gestão deve “Aperfeiçoar o regime de colaboração entre os sistemas de ensino com vistas a uma ação coordenada entre entes federativos, compartilhando responsabilidades, a partir das funções constitucionais próprias e supletivas e das metas deste PNE.”

Essas determinações, assumidas oficialmente pelos órgãos centrais de gestão dos sistemas educacionais brasileiros, revelam a concepção enviesada da gestão democrática representada pela gestão compartilhada, o que favorece a operação de propostas de gestão desvinculadas de um projeto unitário, articulado e orgânico de educação.

É preciso perceber a tênue e proposital, porém, fundamental diferença entre compartilhar e democratizar a gestão. Analisar os programas e projetos implementados pelas políticas educacionais centrais e a gestão compartilhada como uma concessão de poder maior, que impulsionam as pessoas a buscarem parceiros de “boa vontade”, que estejam interessadas em “salvar a escola pública”, sem, entretanto, esclarecer as causas que justificam a situação de precariedade em que a instituição educacional pública se encontra, nem identificar a responsabilidade e os determinantes deste cenário.

Na forma de gestão compartilhada, após a comprovação da gravidade da situação e a necessidade de resolvê-la, coloca-se a solução nas mãos da comunidade escolar – pais, alunos, professores, diretores – das diversas associações do bairro e dos empresários, que irão buscar os meios para melhorar o desempenho e a imagem da escola. A participação, nesse modelo, representa dever de ofício para uns e voluntariado para outros, revelando uma falaciosa concepção que afasta a idéia de controle social. (Melo, 2000)

“Por isso, o projeto político-pedagógico, espaço privilegiado para a escola pública se definir em seus objetivos, sua organização e forma de gestão não encontra ressonância na gestão compartilhada. Sumária e sutilmente, sem ser descartado de todo, ele é secundarizado e substituído em grande escala, pelo famoso Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE). Trata-se de um plano de metas, colocado no pragmatismo dos resultados estatísticos e na paranóia da otimização e da eficiência a qualquer custo.” (Melo, 2000: 246-247)

Essa concepção de compartilhar responsabilidades com parceiros, tem como expressão concreta o programa “Amigos da Escola”, coordenado pela Rede Globo, mas viabilizado pela estrutura e pela rede de informações concedidas pelo governo federal, que recebe ostensivo apoio da grande mídia, em que voluntários em seu tempo livre, assumem as mais variadas tarefas escolares, evidenciando uma forma de gestão fundada na participação esporádica e filantrópica, que deixa a marca visível da desprofissionalização imposta aos educadores, na medida em que qualquer voluntário pode executar ações para as quais ele se preparou e se titulóu.

Melo (2000: 247) indica

“Outro projeto, este de iniciativa do Ministério da Educação, através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que causou grande resistência nas escolas, é o das Unidades Executoras, entidades de direito privado, com personalidade jurídica própria, constituídas no interior das escolas para gerir os recursos do FNDE, porém com condições de buscar outras fontes de recursos para a escola. O autoritarismo na implantação desse programa chegou às raias da pressão econômica, com retenção de verbas para as escolas que não implantaram as tais Unidades Executoras, e de disputas judiciais. Infelizmente, na maioria dos casos, prevaleceu a posição do governo e hoje temos, em muitos estados e municípios, oficialmente instalada a gestão privada do espaço da escola pública...”

O Projeto Renageste – Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional – lançado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), como tentativa de articular um projeto nacional, cuja linha conceitual privilegia as parcerias entre o público e o privado, as premiações públicas por mérito

em gestão compartilhada, a descentralização da gestão, a cultura do sucesso e a participação das empresas e entidades empresariais para a recuperação física das escolas, doação, instalação e manutenção de equipamentos e para atividades de complementação educacional.

Expressando as reais características da gestão compartilhada, nenhum desses programas ou projetos prevê a participação da comunidade na sua elaboração, nem possibilita condições concretas para críticas e prováveis alterações. Os educadores são simples executores e a comunidade assume a postura de convidada especial, numa prática contrária às concepções e práticas de gestão democrática.

Assumir os princípios e operar as práticas da gestão democrática educacional pressupõe uma mudança radical, na medida em que ela significa atitude e método. Assim, é preciso analisar a comparação entre o paradigma de gestão tradicional e o emergente indicados por Bordignon e Gracindo (2000:153-154):

ASPECTOS DA GESTÃO	ENFOQUES E ATITUDES	
	PARADIGMA VIGENTE (Tradicional)	PARADIGMA EMERGENTE (Novo)
Relações de poder	Verticais	Horizontais
Estruturas	Lineares/segmentadas	Circulares/ integradas
Espaços	Individualizados	Coletivos
Decisões	Centralizados/imposição	Descentralização/diálogo/negociação
Formas de ação	Autocracia/paternalismo	Democracia/autonomia
Centro	Autocentrismo/individualismo	Heterocentrismo/grupo-coletivo
Relacionamento	Competição/apego/independência	Cooperação/cessão/interdependência
Meta	Eliminação de conflitos	Mediação de conflitos
Tipo de enfoque	Objetividade	Intersubjetividade
Visão	Das partes	Do todo
Objetivo	Vencer de – Convencer	Vencer com – Co-vencer
Conseqüência	Vencedores – perdedores	Vencedores
Objeto do trabalho	Informação	Conhecimento
Base	A-ética	Ética
Ênfase	No TER	No SER

Assim, a gestão democrática rompe concepções, paradigmas e posturas para realizar a transformação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas a identificação de necessidades; a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; as linhas de compromissos; a coordenação e o acompanhamento de decisões pactuadas, mediação de conflitos, com ações voltadas para a transformação social, concretizando-se através dos seguintes princípios, apontados também por Bordignon e Gracindo, (2000): voltada para a inclusão social; fundada no modelo cognitivo/afetivo; com clareza de propósitos, subordinados aos interesses dos cidadãos a que serve; com processos decisórios participativos e tão dinâmicos quanto à realidade, geradores de compromissos e de responsabilidades; com processos auto-avaliadores, geradores da crítica institucional e fiadores da construção coletiva.

Enfim, gestão democrática é a construção coletiva da organização dos sistemas educacionais, da escola, das instituições, do ensino, da vida humana, que se faz na prática, quando são tomadas decisões

sobre as políticas educacionais, o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e dos respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para a sua realização. Isso vai exigir uma direção, uma racionalidade e uma qualidade que terão que ser construídas no pensar e no decidir coletivo.

## Considerações em Processo: o lugar dos gestores dos sistemas municipais de educação nas práticas de gestão democrática da escola

Os sistemas de ensino no Brasil são formados por uma rede de autoridades, tanto quando se trata do sistema nacional quanto se a referência é a unidade escolar. Trata-se de uma hierarquia de autoridades e setores presentes em diferentes campos de ação, com funções claramente definidas.

Os sistemas municipais de educação, constituídos pelas instituições de ensino fundamental e médio, das instituições de educação infantil públicas e privadas e dos órgãos municipais de educação, devem integrar-se às políticas e planos educacionais da União e dos estados. Além disso, os sistemas educacionais nos municípios exercem ação distributiva em relação às escolas, baixando normas complementares para o seu âmbito de atuação, assim como autorizando, credenciando e supervisionando suas escolas.

Desse modo, a gestão do sistema de ensino e de suas escolas deve administrar, fundamentalmente, em níveis diferentes, a elaboração, o acompanhamento e a avaliação do projeto de qualidade da educação que deseja, expresso por sua Proposta Educacional, orientado por um paradigma de homem e sociedade. Tal proposta estará presente tanto no Plano Municipal da Educação, como no Projeto Político-Pedagógico da escola, indica a cidadania que será construída, estabelece a finalidade do sistema e caracteriza a especificidade da organização escolar, identificada pela leitura crítica das demandas da sociedade e dos espaços abertos nas diretrizes oficiais.

A gestão da educação, desse modo, tem como principal objetivo coordenar a construção do Plano Municipal de Educação e do Projeto Político-Pedagógico da Escola em direção à sua finalidade, superando o modelo burocrático que situa o(a) Secretário(a) de Educação e o(a) Diretor(a) da Escola apenas como gerenciadores de rotinas e recursos. Assim, a gestão privilegia a liderança na direção e na finalidade, dando ênfase aos processos democráticos e participativos, situados no cotidiano escolar.

Bordignon e Gracindo (2000:159) indicam que

“A gestão do sistema municipal de educação requer um enfoque que implique trabalhar decisões a respeito do rumo futuro e se fundamenta na finalidade da escola e nos limites e possibilidades da situação presente. Para isso, trabalha visualizando o presente e o futuro, identificando as forças, valores, surpresas e incertezas e a ação dos atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, co-responsabilidade e compromisso.”

São os sujeitos sociais que constroem a gestão democrática no interior dos órgãos administrativos dos sistemas educacionais e das instituições escolares e são esses sujeitos que, no exercício da gestão educacional, precisam compreender que o individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social perante o ato educativo.

É preciso compreender que o gestor democrático é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades e que o comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras.

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e da apropriação da riqueza e dos benefícios, que transcendem os limites da ação da escola.

Há, então, uma exigência ao gestor educacional, localizado nos sistemas educacionais, de que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa, respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. Quando no sistema educacional são assumidas práticas orientadas por essa concepção, a gestão da escola passa a ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. As diferentes experiências significativas que estão sendo construídas em diversos municípios neste país garantem esta convicção.

## Bibliografia

- APPLE, M. e BEANE, J. (1997): *Escolas democráticas*. S.Paulo: Cortez.
- BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. *Gestão da educação: o município e a escola*. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.) (2000): *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. S. Paulo: Cortez, pp. 147-176.
- DIAS, J. A. (1998): *Sistema escolar brasileira*. In: Vários Autores (1998): *Estrutura e funcionamento da educação básica*. São Paulo: Pioneira.
- FERREIRA, N. C. (org.) (1998): *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.) (2000): *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. S. Paulo: Cortez.
- GADOTTI, M. e ROMÃO, J. E. (orgs.) (2000): *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 3 ed. S. Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire.
- HORA, D. L. *Democratização da escola no Brasil*. In: MENEZES, Mindé B. e RAMOS, Wilsa M. (orgs.) (2000): *Guia de Estudo Brasília: -MEC/FUNDESCOLA*, v. 7, pp. 73-89.
- \_\_\_\_\_. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da gestão colegiada*. 1ª edição 1994 – 7ª edição 2000. Editora: Papirus, Campinas/SP.
- \_\_\_\_\_. (1997): *Das formulações do currículo à concepção necessária do currículo em construção*. NHANBOÉ, Belém: UNAMA, v. 6, n.º 2. pp. 28-33.
- \_\_\_\_\_. (2000): *Gestão educacional, qualidade de ensino e avaliação*. Duque de Caxias/RJ. (Texto utilizado na aula da prova didática do Concurso para Professor Assistente de Gestão Escolar da FEBF).

- LIMA, L. C. (2000): *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. S. Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire.
- MELO, M. T. L. *Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar*. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.) (2000): *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. S. Paulo: Cortez.
- NÓVOA, A. (1995): *As organizações escolares em análise*. 2 ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Ltda.: Instituto de Inovação Educacional.
- PARO, V. H. (1996): *Por dentro da escola pública*. 2 ed. São Paulo: Xamã.
- \_\_\_\_\_ (1997): *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.