

# GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: EXIGÊNCIAS E DESAFIOS

DEMOCRATIC MANAGEMENT OF EDUCATION: NEEDS AND CHALLENGES

GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LA EDUCACIÓN: EXIGENCIAS Y DESAFÍOS

**Carlos Roberto Jamil Cury**

*Mestre em Filosofia da Educação pela PUC/SP. Professor do Mestrado em Educação da PUC/MG*

## • Resumo

Este artigo pretende evidenciar como as bases legais, hoje existentes, indicam o sentido mais profundo do princípio da gestão democrática. Este princípio pode receber seu sentido, por aproximações sucessivas, que vão da etimologia das palavras ao sentido da política posto desde a concepção grega de participação, passando pela opção constitucional de uma República Federativa por colaboração. Estas três aproximações apontam o sentido de uma gestão participada, colegiada e dialógica.

**Palavras-chave:** Gestão e democracia. Gestão. Democracia e educação. Gestão democrática na Escola.

## • Abstract

This article seeks to show how the legal foundations of this age represent the core principles of democratic management. The meaning of this principle can be obtained through successive approximations, from the etymology of words to the meaning of the policies, from the Greek conception of participation, passing by the constitutional option of a Federative Republic by collaboration. These approaches point to the meaning of a partaking, collegiate and dialogue-based management.

**Keywords:** Management and democracy. Management. Democracy and education. Democratic management in schools.

## • Resumen

Este artículo pretende demostrar cómo las bases legales existentes actualmente, indican el sentido más profundo de la gestión democrática. Este principio puede recibir su sentido por aproximaciones sucesivas que van desde la etimología de las palabras al sentido de la política colocado desde la concepción griega de participación, hasta la opción constitucional de una República Federativa por colaboración. Estas tres aproximaciones señalan el sentido de una gestión participativa, colegiada y dialogada.

**Palabras-clave:** Gestión y democracia. Gestión. Democracia y educación. Gestión democrática en la escuela.

A gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais freqüentes, na área educacional, de debates, reflexões e iniciativas públicas a fim de dar seqüência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na lei de diretrizes e bases da educação nacional.

A literatura sobre o assunto tem sido bastante pródiga, ainda que para tal seja necessário extrair o assunto de vários capítulos de livros e das múltiplas revistas da área de educação. Veja-se, a propósito, a publicação do Grupo de Trabalho Estado e Política Educacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Educação (ANPEd), saída sob a forma de **Anuário do ano 2000**, a publicação da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), seção Minas Gerais, sob o título de **Educação, Política, Direito e Justiça Social: a construção de uma gestão democrática**, do ano 1999 ou então o livro organizado por Marileide de Carvalho Costa e Éster Calland de Sousa Rosa: **Escola Pública e Gestão Democrática**, Editora da UFPE: Recife, 2000, o livro organizado por Naura Syria Carapeto Ferreira e Márcia Ângela Aguiar: **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**, São Paulo: Cortez, 2000, o livro organizado por Dalila Andrade de Oliveira: **Gestão De-**

**mocrática da Educação**, Petrópolis: Vozes, 1997 ou então o livro de Maria da Glória Gohn: **Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica.**, São Paulo: Cortez, 2001, importante também é o livro de Erasto Fortes Mendonça **A Regra e o Jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: LaPPlanE/FEUNICAMP, 2000. Veja-se também o livro **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil: 1991 a 1997**. Campinas: ANPAE/Associados, 2002.

Comumente o princípio da gestão democrática tem sido mais referido à eleição de diretores ou diretoras em escolas públicas. Tal dinâmica, inclusive, faz parte de várias Constituições Estaduais e Leis Orgânicas Municipais. Entretanto, sem negar esta possibilidade, desde logo inscrita neste princípio maior para uma função ou mesmo um cargo na estrutura do magistério e, sem se desviar do princípio federativo, cumpre refletir sobre as exigências e desafios trazidos por esta inserção constitucional inédita.

Esta reflexão tem como objetivo, se possível, iluminar esse campo de prática educacional tornando-a conseqüente com o próprio conceito e nome. Por isso um pouco da etimologia da expressão *gestão* pode ser útil à própria reflexão proposta.

## ORIGEM ETIMOLÓGICA

Gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de

algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de *gestatio* ou seja gestação isto é o ato pelo qual se

traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa *fazer brotar*, *germinar*, *fazer nascer*. Da mesma raiz provêm os termos *genitora*, *genitor*, *germen*. A gestão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa humana.

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

Também o substantivo *gestus* (em português: gesto) deriva deste verbo e significa um feito, uma execução. Quando usado no plural latino isto é *gesta* significa *feitos ilustres*, *notáveis*, *nobres e corajosos*. Ou mais simplesmente: uma saga que se gesta em torno de um feito

notável e que o faz brotar. Certamente pode-se aplicar aqui a reflexão gramsciana sobre a importância de uma descoberta. Para ele, por vezes, é mais notável (e algumas vezes mais corajoso) difundir uma verdade já conhecida, mas pouco socializada, do que descobrir uma realidade original.

A gestão, dentro de tais parâmetros, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo.

Esta raiz etimológica já contém em si uma dimensão bem diferente daquela que nos é dada, de modo caricato, do *gerente* especialmente o de bancos como expressão de um comando frio, de uma ordem autoritária ou de uma iniciativa tecnocrática.

Se esta noção já é rica de significados, ela se torna mais significativa quando ela traduz **um movimento histórico** em que as pessoas exigem este novo modo de ser nas relações de poder entre governantes e governados.

## MOVIMENTO HISTÓRICO

A gestão democrática, enquanto temática histórica, nos move em direção contrária àquela mais difundida em nossa trajetória política onde os gestores se pautam ora por um movimento paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária. Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e congêneres são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual.

A polis ateniense já indicava ser ela, em sua praça, o lugar da cidadania. Ali se poderia exercer a liberdade de expressão, a igualdade de presença e a possibilidade de se tornar governante, sempre sob o signo do diálogo e da rotatividade. Nunca é demais citar a obra de Hannah Arendt (1991) em **A Condição Humana** cujo capítulo II: "As esferas pública e privada" nos dá pistas

reflexivas sobre o lugar do público na polis como sociedade democrática.

A história da conquista do voto e sua universalização são a origem remota da gestão democrática e seu conhecimento pode ser remetido a autores da ciência política que estudaram tanto a liberal-democracia quanto a passagem desta para a social-democracia. O voto universal representa um avanço sobre o elitismo dos que se consideravam acima dos outros e os impediam de uma cidadania ativa ou reagiam contra os que não se conformavam com a limitação de direitos da cidadania. Aqui, vale a recomendação do primeiro e magistral capítulo de Adam Przeworski (1989) em seu **Capitalismo e Social-Democracia**, além da leitura de clássicos como Locke e sobretudo Rousseau.

Ainda que se referindo a promessas não cumpridas, Bobbio (1986), em o **Futuro da Democracia**, reporta-se à *educação para a cidadania* como sendo o *único modo de fazer com que um súdito transforme-se em cidadão*. No cidadão, a democracia brotaria do próprio exercício da prática democrática uma vez que os direitos fossem declarados e reconhecidos como próprios do cidadão ou seja como constituintes da cidadania ativa.

Se a noção da gestão democrática sob os direitos políticos é uma conquista da modernidade, ela se torna mais plena de significado para o Brasil quando se tem a sua **origem próxima em nossa história educacional**.

O golpe de 1964 trouxe consigo a interrupção da gravidez de muitas promessas de democratização social e política

em gestação, inclusive da educação escolar e popular no Brasil. O regime militar, por sua forma política de se instalar e de ser, acabou por instaurar, dentro do campo educacional, em comandos (gestão?) autoritários de mandamentos legais os quais, por sua vez, se baseavam mais no direito da força do que na força do direito. Tal é o caso dos Atos Institucionais ou mesmo de inúmeros decretos-leis. Esta forma “corrompida” de gestão se traduziu em aspectos internos à escola baseados no controle do “vigiar e punir” ou nos comandos verticais separando forçadamente a concepção da execução ou nas formas ditas “neutras” de condução de relações de poder. Em certo sentido, a dimensão pública do serviço público que é a educação escolar foi executada por razões muito mais próximas do privado e do secreto do que da transparência do público. O temor, a obediência e o dever suplantaram o respeito, o diálogo e o direito.

O movimento de contestação ao regime militar e sua derrubada contou com a ampla participação da população na qual o professorado esteve sempre presente. A mobilização geral foi capaz de derrubar a ordem autoritária e de criar um novo ordenamento jurídico nacional em bases democráticas. Veja-se a este respeito o livro de Luiz Antonio Cunha: *Educação, Estado e Democracia no Brasil*.

A ordem jurídica de caráter democrático se impôs como um todo, aí compreendida a área educacional. Por isso, a ordem constitucional que nasceu em 1988 consagrou princípios caros à demo-

cracia e à educação democrática. Ela é tanto um modo de se opor ao que até então vigia em termos de medo e de despotismo, quanto uma maneira de se propor a gestação de uma nova maneira de se administrar a coisa pública ou seja sob a forma da *virtude como amor pela coisa pública*. Isto não significa que a construção da ordem democrática tenha se estendido do campo jurídico para o conjunto das práticas sociais e políticas. O autoritarismo no Brasil possui raízes mais fundas em nossa história do que o período militar, expressão recente de uma característica de nossas classes dirigentes. As análises de Marilena Chauí

têm sido abundantes no trato do autoritarismo brasileiro. Veja-se a respeito o livro de Chauí: **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária**. Também os escritos de Carlos Nelson Coutinho apontam os caminhos e “os efeitos da via prusiana” na formação da sociedade brasileira. Entre outros de seus escritos, deve-se citar **Cultura e Sociedade no Brasil: ensaios sobre idéias e formas**.

Seja em contraposição a esta cultura instalada tradicionalmente, seja em função da criação e manutenção dos institutos próprios da democracia, nascem os princípios éticos estabelecidos em nossa Constituição de 1988.

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL, NA LEI DE DIRETRIZES E BASES E NO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

No seu art. 37, a Constituição nos põe princípios que devem reger a administração pública. E eles são a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

A *legalidade* se caracteriza pela adequação à ordem jurídica e democrática em suas regras e formalidades. Os procedimentos formais da legislação competente são também importantes para que uma presença política se legitime.

A *impessoalidade* é um critério de universalidade da norma, geral e abstrata, pelo qual o poder público, na generalidade das leis, se investe contra o arbitrário e se ausenta de atribuir algo a alguém cuja pessoa, enquanto indivíduo, se situaria acima da lei. Para atender o cidadão existente em todas as pessoas e para atender o princípio de

igualdade de todos ante a lei, o poder público, em seu ordenamento jurídico, tem que se distanciar da pessoalidade individual de cada qual. A impessoalidade é o momento que opõe o governo das leis ao governo dos homens, já que é a lei que dá autoridade a quem pode agir em nome dela.

A *moralidade* implica não só o respeito às regras do jogo e aos outros princípios aqui enunciados, mas também o ataque frontal aos opostos destes princípios. Em geral, tais opostos são conhecidos e designados pelo termo corrupção, seja ela processual, seja financeira. O acesso a qualquer função ou cargo, ou a qualquer forma de serviço público, que implique uma parcela de poder pressupõe como destinatário o cidadão e não o protegido. O acesso a

quaisquer destes serviços ou cargos por meio de esquemas de favor ou de proteção, também conhecidos como nepotismo, representam uma infração à ética própria dos espaços públicos. Mas não há dúvida que, além deste aspecto, a situação social que se convencionou chamar de *desordem estabelecida* é uma afronta à moralidade já que tal desordem postula contra a igualdade que conduz a uma vida mais equitativa entre os cidadãos. Isto sem contar os inúmeros aspectos de corrupção continuamente denunciados e mesmo comprovados.

A *publicidade* é a qualidade do que é público. Faz parte dessa qualidade expor a todos, ao público, algo cuja natureza tem no cidadão sua fonte e referência. Deste modo, é pública a exposição de algo que pode ser diretamente assistida por qualquer um como, por exemplo, a reunião de um órgão colegiado, a defesa de uma tese acadêmica ou a realização do casamento civil. Mas também é da natureza do público o dar publicidade ou o dar conhecimentos posteriores de uma realidade, do conteúdo de uma reunião ou de uma decisão que interessa a todos. Ver e ser visto, conhecer e dar a conhecer, são dimensões do ser público que se opõe aos *segredos* das coisas *secretas*, enquanto dimensões próprias do privado e concernentes ao indivíduo na sua personalidade e na propriedade de si. A publicidade é uma forma democrática que permite ao cidadão controlar o governo na medida em que tem em mãos um instrumento para discernir a liceidade ou não dos atos governamentais.

A *eficiência* implica na efetivação concreta de deveres e na satisfação dos cidadãos nos seus direitos, efetivados com padrão de qualidade que atendam às normas técnicas, sem duplicação de meios para mesmos fins e uso de recursos contemporâneos de administração e gestão. Ela deve buscar o grau máximo de realização dos objetivos de um setor. A eficiência exige tanto conhecimentos especializados, complexos que postulam uma formação própria, mas cujos conteúdos não são mistérios ou segredos intransponíveis quanto meios existentes para os efetivar.

Estes princípios, se e quando efetivados, colocam a transparência, o diálogo, a justiça e a competência como transversais à cidadania democrática e republicana. Eles, se válidos para todo e qualquer servidor público, com maior razão, se aplicam aos que detêm uma parcela de autoridade no âmbito do serviço público. O desafio está na construção de uma metodologia de trabalho que saiba ressaltar o exercício da autoridade que acompanha a pessoa funcional do gestor e a dimensão compartilhada da mesma, dando a cada qual seu devido tempo e sua devida proporção.

A gestão democrática também comparece na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei n. 9.394/96 ao retomar o que já previa a Constituição e referindo-se ao pacto federativo nos termos da autonomia dos entes federados. Trata-se do art. 3º, VIII e do art. 14 que diz:

*Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público*

na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

*I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;*

*II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.*

Neste sentido a regra legal abre espaço para a autonomia dos entes federados encaminharem a gestão democrática para além do que está definido na Constituição e na LDB. Mas é preciso considerar como sendo pertencentes à gestão democrática os artigos 12, 13 e 15 que implicam um trabalho em equipe de toda a comunidade escolar. A LDB toma a gestão democrática também pelo ângulo de sua formação.

Os profissionais da educação devem, antes de tudo, possuir formação docente e/ou formação pedagógica de acordo com o art. 63 da LDB e experiência docente conforme o art. 67 da mesma lei. E esse artigo no seu parágrafo único não admite o profissional da educação *para* o ensino sem que ele tenha experiência como profissional da educação *e do* ensino, ou seja, como docente. Isto significa que o ser docente (licenciado no caso da Educação Básica) é condição de possibilidade para a gestão em estabelecimentos escolares.

O art. 64 que se refere aos profissionais da educação também conhecidos como *especialistas*, quando presentes no quadro de carreira dos sistemas de ensino, se pertencerem aos quadros das

secretarias de educação, são empregados no serviço público. Quando eles dão suporte pedagógico direto para os que fazem da docência o *exercício do magistério*, eles exercem *outras funções do magistério* e por se lhes exigir a experiência docente como pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, eles fazem parte do magistério ou seja dos profissionais da educação. O que o artigo 64 postula é que as funções da gestão, além da *base comum nacional*, devem ter um caráter profissional. Por isso, cabe às instituições formadoras relevante papel no estabelecimento de componentes curriculares teórico-práticos capazes de suscitar nos futuros gestores a problemática da gestão democrática.

A gestão democrática foi também alvo de atenção na lei nº 10.127, de 9 de janeiro de 2001, mais conhecida como Plano Nacional de Educação (PNE).

Num primeiro momento, trata-se da gestão dos recursos, sua eficiência, transparência e modernidade nos meios. Num segundo momento, o texto põe em tela algo que será desenvolvido no próximo tópico e versa sobre gestão financeira e pacto federativo. Neste sentido, o texto usa de um adjetivo, no mínimo provocante, quando diz *para que a gestão seja eficiente há que se promover o autêntico federalismo em matéria educacional, a partir da divisão de responsabilidades previstas na Carta Magna... portanto, uma diretriz importante é o aprimoramento contínuo do regime de colaboração* (grifo adicionado). Num terceiro momento é que se põe diretamente a gestão demo-

crática, recomendando Conselhos de Educação revestidos de *competência técnica e representatividade*, conselhos escolares e *formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares*.

Em matéria de Objetivos e Metas, o PNE propõe, no capítulo próprio, nada menos que 25 metas da Gestão, englobando os 3 momentos supracitados.

A meta 22 repõe para os sistemas *as normas de gestão democrática do ensino*

*público, com a participação da comunidade*. A meta 23 destaca a flexibilidade e a desburocratização nas instituições escolares, a de número 34 estabelece *a melhoria do desempenho no exercício da função ou cargo de diretores de escolas*. E a de número 35 estabelece que em 5 anos, *50% dos diretores, pelo menos, possuam formação específica em nível superior* sendo que no final da década todos tenham curso superior *preferencialmente com cursos de especialização*, para o que as instituições públicas de ensino superior ampliarão *a oferta de cursos de formação em administração escolar*.

## A REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Os princípios enunciados são, ao mesmo tempo, causa e efeito da nova natureza da República Federativa Brasileira.

Com efeito, a Constituição Federal de 1988 reconhece o Brasil como uma República Federativa *formada pela união indissolúvel dos Estados e Município e do Distrito Federal...* (art. 1º da Constituição). E ao se estruturar assim o faz sob o princípio da cooperação, de acordo com os artigos 1º, 18, 23 e 60, § 4º, I. Percebe-se, pois, que ao invés de um sistema hierárquico ou dualista, comumente centralizado, a Constituição Federal montou um sistema de repartição de competências e atribuições legislativas entre os integrantes do sistema federativo, dentro de limites expressos, reconhecendo a dignidade e a autonomia próprias dos mesmos.

A Constituição faz uma escolha por um regime normativo e político,

plural e descentralizado onde se cruzam novos mecanismos de participação social com um modelo institucional cooperativo que amplia o número de sujeitos políticos capazes de tomar decisões. Por isso mesmo a cooperação exige entendimento mútuo entre os entes federativos e a participação supõe a abertura de novas arenas públicas de deliberação e mesmo de decisão.<sup>1</sup> A insistência na cooperação, a divisão de atribuições, a assinalação de objetivos comuns com normas nacionais gerais indicam que, nesta Constituição, a acepção de sistema se dá como sistema federativo por colaboração, tanto quanto de Estado Democrático de Direito. Esta abertura, contudo, no campo da interpretação do texto legal, dada a complexidade da teia de relações que se estabelecem, é também fonte de incertezas.

E o campo educacional, junto com a derrubada do autoritarismo e com o processo em andamento de uma nova ordem constitucional propugnou a inclusão do princípio da gestão democrática na Constituição.

O art. 206, VI da Constituição Federal o formaliza como tal para as escolas oficiais. O mesmo é recolocado no art. 3º, VIII da lei de diretrizes e bases da educação nacional. E no art. 14 da mesma lei o princípio é repostado e remetido a uma aplicação mais concreta nas leis de todos os sistemas de ensino. Juntamente com isto não se pode esquecer que o conjunto da LDB põe como próprio da educação a vinculação entre teoria e prática. Logo, a gestão democrática só o é mediante uma prática que articule a participação de todos, o desempenho administrativo-pedagógico e o compromisso sócio-político.

Este princípio, ainda que abrangendo tão só os sistemas de ensino propriamente públicos, se justifica como tal, com maior razão, porque a educação escolar é um direito próprio de um **serviço público** por excelência. Mesmo que legalmente não atinja o setor privado, o caráter ético e axiológico da democracia para sobre todas as instituições escolares.

Vale lembrar que as instituições privadas são autorizadas pelos pode-

res públicos. Mesmo que oferecido por mãos institucionais privadas autorizadas, a educação enquanto momento de transmissão de conhecimento e de formação para a cidadania continua sendo um serviço público. A educação escolar deve ser, em qualquer rede de ensino, um princípio antiautoritário que postula a circulação do pensamento divergente, rejeita posturas dogmáticas e, por isso, torna legítima e legal participação do corpo docente nos projetos pedagógicos da instituição escolar.

Cabe a quem representa o interesse de todos, sem representar o interesse específico de ninguém, dar a oportunidade de acesso, a todos, deste valor que desenvolve e potencializa a razão individual e o abre para as dimensões cognitivas, sociais e políticas. O mandato legal de quem administra um estabelecimento escolar público o torna um representante de posturas, atitudes e valores centrados na democracia.

Daí a educação escolar se tornar pública como função do Estado e mais explicitamente como dever do Estado a fim de que cada indivíduo possa se autogovernar como ente dotado de liberdade e ser capaz de participar como cidadão consciente e crítico de uma sociedade de pessoas livres e iguais.

## O ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

Há, ainda, uma outra âncora constitucional que, neste processo, dá mais um fundamento para a gestão democrática. Trata-se da noção de Estado De-

mocrático de Direito tal como expresso em nossa Constituição no seu Preâmbulo e no seu art. 1º inclusive seu parágrafo único.

Nossas Constituições proclamadas anteriores se pautaram pela definição de nosso sistema de Estado como Estado de Direito. E o Estado de Direito é um Estado em que se tem a soberania da lei, a legitimidade do sistema representativo baseado no voto popular e nas regras do jogo e a defesa dos direitos subjetivos contra o poder arbitrário.

*Importante salientar que o modelo Estado de Direito é político-histórico, um Estado controlado pelas regras do Direito, implantação na política moderna da máxima aristotélica de governo das leis e não governo dos homens, como consequência natural, da igualdade na lei. (SOUZA, 2001, p. 21).*

O Estado Democrático de Direito é aquele que reconhece explícita e concretamente a soberania da lei e do regime representativo e por isso é um Estado de Direito. Ao mesmo tempo, reconhece e inclui o poder popular como fonte do poder e da legitimidade e o considera como componente dos processos decisórios mais amplos de deliberação pública e de democratização do próprio Estado. Veja-se, por exemplo, o artigo 14 da Constituição que, decorrente do art. 1º, reconhece o referendo, o plebiscito e a iniciativa popular como formas alternativas e complementares do processo democrático representativo como que a reforçar o princípio democrático-rousseauiano da “vontade geral”.

*O Estado democrático de Direito é um Estado com constituição limitadora do poder através do império do direito, mas, tam-*

*bém, legitimação democrática do poder, poder baseado na soberania e vontade popular e, neste sentido, o Estado Democrático de Direito ou de Direito Democrático assumiria dimensões várias: juridicidade, democracia, sociabilidade, sustentabilidade ambiental, como membro da Comunidade Internacional observador dos limites das regras e dos princípios internacionais (princípios como a autodeterminação, direitos humanos, entre outros). (SOUZA, 2001, p. 42)*

A gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que serem executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de *democratizar a própria democracia*. Tal é o caso dos múltiplos Conselhos hoje existentes no âmbito de controle e fiscalização de recursos obrigatórios para a educação escolar, da merenda e de outros assuntos. Tal é o caso também dos orçamentos participativos em diversos municípios do país. É neste sentido que a gestão democrática é um princípio constituinte dos Conselhos intra-escolares como os Colegiados, o Conselho da Escola, os Conselhos dos Professores e outras formas colegiadas de atuação.

Neste sentido, o Estado Democrático de Direito inclui, completa, amplia e ressignifica o Estado de Direito e se torna antídoto do Estado Autoritário. E ele é também um Estado não-conformista e

agendo em vista do bem coletivo e de cada um, ele inclui a justiça social como

um parâmetro de ação e neste sentido intervém na desigualdade e na exclusão.

## A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (*cum crescere*, do latim é crescer com) é o nasce com e que *crece com* o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares. Afirma-se, pois, a escola como espaço de construção democrática, respeitado o caráter específico da instituição escolar como lugar de ensino/aprendizagem.

O crescer-com significa, em primeiro lugar, aquilo que Aristóteles, na *Política*, fala do cidadão como sendo aquele que é capaz de exercer o poder. Mas este só aprende a exercer o poder se aprendeu a obedecer enquanto cidadão não ocupante de um cargo de poder. O exercício de uma liderança implica alguém que deve se responsabilizar por atos de deliberação e de decisão. Mas, no espírito da Constituição e do movimento que

a gerou, esta liderança é colegiada e é democrática. Trata-se pois da ponte entre o indivíduo e um colegiado, entre a tomada de decisão e a participação em cujas bases encontra-se o diálogo como método e como fundamento.

Esta é a provocação trazida pelos artigos 12 e 13 da LDB e a incitação a um trabalho coletivo, articulado e dialogal.

Neste sentido, a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada.

Mas por implicar tanto unidades escolares como sistemas de ensino, a gestão vai além do estabelecimento e se coloca como um desafio de novas relações (democráticas) de poder entre o Estado, o sistema educacional e os agentes deste sistema nos estabelecimentos de ensino.

Nascem daí os desafios, nascem daí as perspectivas de uma democratização da escola brasileira, seja como desconstrução de desigualdades, de discriminações, de posturas autoritárias, seja como construção de um espaço de criação de igualdade de oportunidades e de tratamento igualitário de cidadãos entre si.

É deste conjunto que a gestão democrática impõe a questão dos fins da educação e que foi tão bem expressa no art. 205 da Constituição Federal de 1988:

*A Educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, vi-*

*sando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.*

Além da produção específica da área, já citada no início do texto, cabe olhar as referências bibliográficas:

.....

## NOTA

<sup>1</sup> Há que se distinguir a deliberação da decisão. São dois momentos distintos. O deliberar é um ato próprio de um órgão colegiado, plural e representativo, e precede o ato decisório. O decidir reduz as muitas vontades a uma única vontade, fruto consensual pós – dissenso, que acaba por vincular todos a um ato normativo final no qual todos se viram participantes. Consulte-se Bovero, 2002, especialmente capítulo 3.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991.
- BOBBIO, N. **O futuro da democracia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- BOVERO, M. **Contra o governo dos piores: uma gramática da democracia**. Campinas: Campus, 2002.
- CHAUÍ, M. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2000.
- COUTINHO, C. N. **Cultura e sociedade no Brasil: ensaios sobre idéias e formas**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- CUNHA, L. A. **Educação, estado e democracia no Brasil**, São Paulo: Cortez e Rio de Janeiro/ EDUFF, 1991.
- PRZEWORSKI, A. **Capitalismo e social – democracia**. São Paulo: Cia das Letras, 1989.
- SOUZA, L. E. A transformação do paradigma legal no Estado de Direito: considerações oportunas. In: MIRANDA, A. de la V. *et alii*. **Estudos de Direito Público: desafios e utopia**. Porto Alegre: Síntese, 2001.