

O gestor escolar e as demandas da gestão democrática *Exigências, práticas, perfil e formação**

REGINA VINHAES GRACINDO**

RESUMO: O presente texto tem como objetivo apresentar reflexões sobre a gestão democrática do ensino, como possibilidade de democratização da prática social da educação, tornando a escola um *espaço de exercício democrático*. Nesse sentido, cabe delimitar o referencial de gestão democrática que dá suporte às reflexões; indicar as novas exigências e práticas decorrentes dessa forma de compreender a gestão escolar; e analisar o novo perfil e a nova formação que se configuram para o gestor escolar, nesse contexto.

Palavras-chave: Gestão democrática. Gestor escolar. Formação dos profissionais da educação.

Gestão democrática do ensino: uma questão preliminar

No marco legal, a gestão democrática está estabelecida na Constituição Federal do Brasil, de 1988, como um dos princípios que deve nortear o ensino público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394, de 1996), no mesmo sentido, indica que o ensino será ministrado com base, entre outros princípios, no da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, art. 3º). Mesmo que de forma tímida, a LDB também determina alguns parâmetros para a gestão democrática, dentre os quais: a 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. A partir da legislação federal, os sistemas de ensino (estaduais/DF e municipais) constituem normas próprias, objetivando a implementação

* Versão ampliada da palestra apresentada no IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação e 3º Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional, realizado em Lisboa/PT, de 12 a 14 de abril de 2007.

** Doutora em Educação. Professora Associada da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (FE/UnB) e Conselheira da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação (CEB/CNE).
E-mail: <regina@fe.unb.br>.

da gestão democrática nas escolas sob sua jurisdição. Ocorre, contudo, que muitos deles não promoveram a normatização necessária para tal e, por esse motivo, ela vem sendo desenvolvida de variadas formas e a partir de diferentes denominações: gestão democrática, gestão participativa, gestão compartilhada, co-gestão, dentre outras. Sob o aparente manto da semelhança, sob cada uma dessas denominações estão alojados comportamentos, atitudes e concepções, por vezes, muito diferenciados.

Dentre as distintas formas de implementação da gestão escolar, vale destacar duas que mais frequentemente são encontradas na realidade atual: uma, que reflete a visão predominantemente econômica da gestão e, outra, que revela a supremacia da visão socioantropológica dessa prática.

A primeira denota uma “volta ao passado”, numa postura neotecnicista da administração gerencial desenvolvida em larga escala no sistema educacional brasileiro nos anos 1970, cuja referência principal é o mercado e suas demandas. Nesse caso, o termo gestão escolar apresenta-se como sinônimo de “gerência”, como processo instrumental que conta, inclusive, com fartos financiamentos de diversos organismos internacionais, para a implantação de experiências denominadas de “gerência empresarial da escola”, “escola-empresa” ou de “escola de qualidade total”. Esta forma de gestão é visivelmente identificada, até mesmo, na forma organizacional de alguns sistemas de ensino, com suas “gerências” administrativas e pedagógicas. Vale notar que muitos dos dirigentes educacionais, que esposam essa prática, identificam-na como politicamente “neutra”, mas que, na realidade, serve, principalmente, para a manutenção da realidade vigente.

Na segunda, a gestão escolar focaliza a essência do processo educativo, considerando os sujeitos sociais envolvidos em sua prática, e cuja direção para suas ações é a relevância social. Essa forma de gestão deságua, necessariamente, em uma experiência democrática na escola, envolvendo todos os segmentos escolares, tanto na concepção, como na implementação e avaliação do trabalho escolar. Assim, desvelam-se as dimensões política e pedagógica da gestão escolar, intrinsecamente ligada à prática educativa e com um forte compromisso com a transformação social. Com essas características, a gestão escolar parece fazer jus à denominação de *gestão democrática do ensino*.

Convém destacar que esta diferença conceitual não é um mero jogo de palavras sem significado político. Ela decorre do embate de forças político-ideológicas que percebem a importância da gestão escolar no contexto social mais amplo e, por isso, estabelece conceitos e ações que melhor se coadunam às diversas visões de sociedade e Estado, sobretudo, no que se refere ao papel do Estado na oferta e responsabilidade com a educação escolar, para todos.

Por certo, é na segunda acepção que o presente texto se apoia.

A gestão democrática aqui indicada pode ser considerada como meio pela qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição

dos rumos que a escola deve imprimir à educação e da maneira de implementar essas decisões, num processo contínuo de avaliação de suas ações. E como elementos constitutivos dessa forma de gestão podem ser apontados: participação, autonomia, transparência e pluralismo. (ARAÚJO, 2000)

Há um grande leque de significados e de experiências de participação na prática social da educação. Alguns exemplos de gestão escolar sinalizam e perpetuam um processo de participação como colaboração de mão única, de adesão e de obediência à direção da escola, onde as decisões estão previamente tomadas, os objetivos anteriormente estabelecidos e a “participação” delimitada *a priori* (BORDIGNON; GRACINDO, 2001). Perdem-se, dessa forma, duas condições básicas para uma efetiva participação: (i) a possibilidade de o sujeito poder influenciar nas decisões da escola; (ii) e a conseqüente corresponsabilidade com os acertos e desacertos do processo educativo. Com estes elementos, a participação adquire caráter democrático e torna-se propiciadora da ação comprometida dos sujeitos sociais. A participação requer, dessa forma, a posição de governantes, não de meros coadjuvantes. Ou seja, requer a descentralização do poder, muitas vezes concentrado nas mãos do gestor. A verdadeira participação só é possível num clima democrático, tornando-se condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra.

Como uma das condições para o estabelecimento da gestão democrática, a própria LDB assevera que é preciso que os sistemas de ensino assegurem:

às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, art. 15)

Vale considerar que o conceito de autonomia está, segundo Barroso (1998), etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, que é a faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Assim, a autonomia precisa ser conquistada a partir da democratização interna e externa da escola, politizando o espaço escolar e propiciando o desenvolvimento das duas facetas importantes da autonomia escolar: a autonomia da escola e a autonomia dos sujeitos sociais. (ARAÚJO, 2000)

Uma das questões importantes na gestão democrática diz respeito à abertura de espaço para o “pensar diferente”. É o *pluralismo* que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate, do conflito de ideias e o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2000). Nota-se que a maior resistência encontrada a essa postura pluralista está, em grande medida, na conseqüente distribuição de poder que ela enseja. Nesse sentido, ratificando a ideia da necessidade de

desconcentração do poder, Bobbio (1994) esclarece que “uma sociedade é tanto melhor governada quanto mais repartido for o poder e mais numerosos forem os centros de poder que controlam os órgãos do poder central.”

Outro elemento fundamental da gestão democrática é a *transparência*, que está intrinsecamente ligada à ideia de escola como espaço público. Face ao atual predomínio da lógica econômica em todos os setores sociais, inclusive na educação, garantir a visibilidade da escola frente à sociedade, torna-se uma questão ética. Como um amálgama dos elementos constitutivos da gestão democrática:

a transparência afirma a dimensão política da escola, sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepção de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola. (ARAÚJO, 2000, p. 155)

Com isso, a concepção de gestão democrática descrita acaba por estabelecer novas exigências e a demandar novas práticas para os gestores escolares.

Gestor escolar: novas exigências e novas práticas

A partir do marco estabelecido no tópico anterior, as reflexões a seguir situam o gestor escolar no contexto da gestão escolar democrática, cujas exigências indicam a necessidade de: participação de todos os segmentos da escola e da comunidade local nas decisões que afetam o processo escolar; autonomia escolar, tanto no sentido institucional, como na dimensão pessoal dos diversos segmentos escolares; aceitação das diferenças que marcam os sujeitos sociais envolvidos no processo educativo; prestação de contas das ações desenvolvidas pela escola, à sociedade, dada sua dimensão pública.

Outra exigência para o desenvolvimento da gestão democrática é a forma pela qual os dirigentes escolares são escolhidos. No Brasil, as mais comumente encontradas são: a *indicação*, feita pelo chefe do poder executivo local, parlamentares da região e dirigentes educacionais, recaindo sobre pessoas que, mesmo não tendo vínculos diretos com a educação, assegura-lhes apoio político-partidário; o *concurso público*, por meio do qual é identificada, em exame de seleção, a capacidade técnica dos futuros gestores; a *eleição direta*, realizada pelos segmentos escolares e comunidade local, por meio do voto; e algumas *formas mistas* de escolha, que conjugam dois ou mais desses critérios.

No exercício democrático que a escola se propõe desenvolver, parece não haver espaço para a manutenção de critérios patrimonialistas tais como os político-partidários, familiares ou de amizade, na escolha dos gestores escolares, pois o compromisso do gestor é com toda a sociedade e não, apenas, com determinados segmentos sociais específicos. Além disso, se o concurso público pode identificar competências técnicas,

está longe de poder verificar a existência da capacidade do gestor para a condução democrática da escola. O concurso público, via de regra, não possibilita a alternância na função, pois enseja o preenchimento de um cargo, quase sempre definitivo, impedindo que os docentes, em determinado momento de sua ação educativa, possam vir a coordenar o trabalho escolar. A eleição direta para gestor vem sendo uma forma desenvolvida em larga escala pelos municípios e estados brasileiros. Nela, são os segmentos escolares, os responsáveis pelos estudantes e a comunidade local quem escolhe, com base em uma proposta educativa, os candidatos que se mostram mais competentes - técnica e politicamente - para concretizar o projeto coletivo. Mesmo sinalizando que esta seria a opção mais adequada para dar sustentação à gestão democrática, Dourado (2001) esclarece que “a forma de provimento do cargo pode não definir o tipo de gestão, mas certamente interfere no curso desta.”

A partir das novas demandas apontadas, conseqüentemente, novas práticas se apresentam para o gestor escolar, no sentido de assegurar a gestão democrática. Dentre elas, pode-se destacar a importância de sua relação com os conselhos escolares, grêmios estudantis e outras formas colegiadas de participação dos segmentos que compõem a escola e a comunidade local. É uma prática que, se de um lado, envolve a desconcentração do poder, de outro, traz legitimidade e aderência de todos às ações do dirigente, posto que consensuadas. Essas instâncias de deliberação propiciam espaços de participação e de criação da identidade da escola. Assim, a gestão democrática do ensino “trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001) e, pode-se dizer que:

Os Conselhos Escolares tornam-se, nesse contexto, instrumentos importantes para a desejada prática democrática. A escolha democrática dos dirigentes escolares e a consolidação da autonomia das escolas alinham-se aos colegiados com a finalidade de desvendar os espaços de contradição gerados pelas novas formas de articulação dos interesses sociais. A partir do conhecimento destes espaços, certamente presentes no cotidiano da vida escolar e das comunidades, é que será possível ter os elementos para a proposição e construção de um projeto educacional inclusivo. (AZEVEDO; GRACINDO, 2005, p. 34)

O conselho escolar tem papel decisivo na gestão democrática da escola, quando utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã. Assim, constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com os gestores escolares e definindo caminhos para a tomada de decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas, que sejam condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. Desta forma, a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa e passa a ser um trabalho coletivo, onde todos se congregam para, juntos, construir uma

educação de qualidade socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades.

Com o objetivo de desenvolver acompanhamento responsável, ético e propositivo do processo educativo na escola, visando uma educação emancipadora, o gestor escolar, em consonância com os órgãos colegiados da escola, deve estar atento a alguns aspectos extremamente relevantes desse processo (BRASIL, 2004), compreendendo que:

- a) O projeto político-pedagógico que a escola vai desenvolver, e que dará sentido às suas ações, deve ser discutido, deliberado e esposado por todos;
- b) O sentido de pluralidade nas relações sociais da escola, com respeito às diferenças existentes entre os sujeitos sociais, deve ser a marca do processo educativo;
- c) A unidade do trabalho escolar deve ser garantida, utilizando-se o projeto político-pedagógico da escola como instrumento para impedir a fragmentação das ações;
- d) O sentido de qualidade na educação não pode ser entendido como uma simples transposição deste conceito do mundo empresarial para a escola, pois a qualidade na educação necessita estar referenciada no social e não no mercado;
- e) A escola, como um todo, é responsável pelo sucesso ou fracasso do estudante, o que demanda compartilhamento de responsabilidades no desenvolvimento da prática educativa;
- f) A aprendizagem é decorrente da construção coletiva do conhecimento e, portanto, uma prática social, exigindo o redimensionamento da ideia de que ela é resultante da “transmissão de informações”;
- g) Na avaliação da aprendizagem do estudante, cabe verificar mais do que o produto da aprendizagem; importa analisar todo o processo no qual ela se desenvolveu: o contexto social; a gestão democrática; a ação docente; e as condições físicas, materiais e pedagógicas da escola, dentre outros aspectos;
- h) O tempo pedagógico precisa ser utilizado da melhor forma possível, organizando-o de acordo com as peculiaridades e necessidades da escola, no sentido de resguardar o direito dos estudantes à educação de qualidade;
- i) A escola, como equipamento social público, deve ser transparente nas suas ações;
- j) Os espaços de participação nas decisões da escola devem ser ampliados cada vez mais, seja no processo de escolha de dirigentes, seja nas deliberações acerca das questões financeiras, pedagógicas e administrativas;
- k) A solidariedade e a inclusão social, em contraponto à competitividade e exclusão, são princípios fundamentais da gestão democrática do ensino.

Com essas novas práticas, o gestor escolar vai associar sua ação à busca da qualidade da educação referenciada no social, como uma prática inovadora que identifica

a centralidade da construção do conhecimento e da cidadania, como parte de seu compromisso com a transformação social, espelhada no projeto político-pedagógico da escola. Assim, a construção, implementação e avaliação coletiva do projeto político-pedagógico passam a se constituir como as atividades mais importantes do gestor escolar, visando à viabilização das ações educacionais. Nesse sentido, o projeto político-pedagógico configura-se como a forma de planejamento que estabelece os objetivos da escola, bem como os mecanismos e estratégias mais adequados para alcançar esses objetivos.

O projeto político-pedagógico, assim delineado, não deve ser visto como um instrumento “neutro”, estanque das demais ações administrativas. Nem mesmo precisa ser (como tem sido) um documento tecnicista e meramente formal. Ele é, na verdade, instrumento eficaz na construção da educação que se deseja e que tem, por isso, como ponto de sustentação, a escolha consciente e intencional do tipo de educação e de escola que se quer construir. (GRACINDO, 2004)

Cabe destacar que essas novas exigências e práticas se configuram como parâmetros para o desenho curricular da formação desses profissionais da educação, que culminam com a delimitação do perfil do gestor demandado pela gestão democrática.

Gestor escolar: novo perfil e nova formação

Face às novas demandas e novas práticas advindas da implantação da gestão democrática do ensino, um novo perfil se delineia para esse gestor, indicando aspectos importantes para sua formação. Vale destacar algumas questões que podem dar sentido às próximas reflexões: Quem é esse gestor escolar? Qual o perfil desejado para ele? Qual seria a estrutura curricular adequada para sua formação? Quais as formas diferenciadas dessa formação? Qual seria o *lócus* preferencial onde deve ocorrer essa formação?

Dadas suas novas funções, que ressaltam o caráter político-pedagógico de sua prática, o gestor precisa ser, antes de tudo, um docente. Este requisito torna-se relevante na medida em que a ação do gestor volta-se, fundamentalmente, para a construção, implementação e avaliação do projeto político-pedagógico de sua unidade escolar, como visto anteriormente.

No Brasil, por mais de duas décadas, o gestor escolar era um especialista formado em nível de graduação, cujo currículo moldava-se à sua atuação. Isto é, na medida em que sua prática estava voltada apenas para organização administrativa da escola, sua formação tinha um caráter eminentemente técnico, descolado das ações políticas e pedagógicas que são o cerne de sua ação.

A LDB reconhece que “a experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada

sistema de ensino” (BRASIL, 1996, parágrafo único, art. 67). Dessa forma, no Brasil, os cursos de formação de gestores escolares se configuram, ora como um aprofundamento oferecido nos cursos de Pedagogia, ora como cursos de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. Com isso, fica garantida a formação prévia ou simultânea de professor, seja para atuação nas séries iniciais do ensino fundamental (Licenciatura em Pedagogia), seja para desenvolvimento das diversas disciplinas específicas, nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio (demais Licenciaturas).

A forma de encarar o gestor escolar, como um professor que em determinados momentos de sua vida assume essa função, articulando e coordenando as ações da escola, remete à importância de que todas as licenciaturas possuam, em seus currículos, componentes voltados para o entendimento da organização administrativa e pedagógica da educação, das políticas públicas de educação e da gestão do processo educativo. Com isso, torna-se possível credenciar qualquer professor como interlocutor capaz de participar da gestão democrática que se desenvolve na escola, quer como docente, quer como gestor.

Para tanto, a estrutura curricular precisa garantir duas dimensões na formação do gestor escolar, tal como afirma Cury (2001):

o administrador da educação e da educação escolar, em especial, deve ser contemplado com processos de formação geral iguais a todo e qualquer educador. Ao mesmo tempo, ele deve receber uma formação específica que o credencie às inúmeras tarefas e funções que se lhe são exigidas. (CURY, 2001, p.16)

Com esse propósito, no que há de específico, a estrutura curricular da formação do gestor escolar deve garantir o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes que privilegiem componentes e atividades voltados para: o conhecimento das teorias e práticas educacionais; a formação técnica e o compromisso político; o desenvolvimento da postura crítica; e a percepção da escola como instrumento de transformação social.

Aguiar (2000) indica que a formação específica do gestor poderia se configurar em três níveis:

Um primeiro nível voltado para a discussão dos marcos teóricos que clarifiquem: i) o entendimento das políticas educacionais no contexto sócio-político-cultural que as engendram, bem como de seus desdobramentos nos diversos níveis e instâncias do poder público, visando à instrumentalização para uma intervenção no plano político, pedagógico e curricular; ii) o entendimento da escola como uma construção histórica e sócio-cultural e, portanto, em permanente mudança; iii) o entendimento dos parâmetros que orientam os processos de gestão educacional, considerando as relações entre o mundo do trabalho, da cultura e as relações sociais.

O segundo nível contemplaria o desenvolvimento da capacidade de interlocução com os diferentes atores do campo educacional, na construção de pro-

cessos pedagógicos nas instituições educativas ou nos movimentos sociais, pautados pela ética e pelo compromisso com a democratização das relações sociais [...].

O terceiro nível possibilitaria o aproximar-se da discussão teórica sobre o planejamento e a gestão dos sistemas de ensino, com vistas à compreensão e apropriação de instrumentais metodológicos e tecnológicos passíveis de serem utilizados nas instituições escolares [...]. (AGUIAR, 2000, p. 207-208)

Para garantir organicidade e direção ao trabalho do gestor, os níveis apresentados precisariam de amálgamas, que poderiam ser eixos transversais, tais como: a articulação *teoria e prática* como viabilizadora da visão de totalidade; e a *pesquisa* como instrumento essencial em toda a formação, possibilitando a identificação das contradições e mediações encontradas no movimento do real.

Com essa configuração, e retomando os elementos constitutivos da gestão democrática do ensino, a formação do gestor está assentada no desenvolvimento de uma postura crítica e democrática que: considere a *pluralidade* dos sujeitos sociais da escola; busque a *autonomia* da escola e de seus componentes; favoreça a *participação* de todos, em diversos espaços escolares constituídos para tal; e compreenda a necessidade de *transparência* da escola frente à sociedade, dado seu sentido público.

A literatura identifica claramente dois tipos de formação para o gestor: a formação inicial e a continuada. A formação inicial desenvolve-se nas Instituições de Ensino Superior, com realce e preferência nas Universidades, dada a possibilidade de conciliação ensino, pesquisa e extensão. Nesse formato, fica reforçada a necessidade da formação docente para o gestor, seja ela simultânea ou anterior à formação específica, que pode ocorrer em nível de graduação, como aprofundamento na formação docente, ou de pós-graduação. A partir dessa formação, o gestor se credencia para atuar nos sistemas de ensino, com os conhecimentos, habilidades e atitudes básicas desenvolvidas no currículo. A formação continuada, por seu turno, é a possibilidade do gestor estar em constante movimento de aprendizagem, nem sempre estabelecida em cursos formais, mas, especialmente, por meio de apropriação dos avanços obtidos na área e desenvolvidos, tanto em ações presenciais, como pela mediação das diversas tecnologias de informação e de comunicação (TIC) disponíveis.

A esses dois tipos, Cury (2001) agrega uma terceira possibilidade: a *formação em serviço*. Para ele, a formação em serviço é tarefa das mesmas instituições que oferecem a formação inicial:

pela oferta de cursos de aperfeiçoamento ou especialização, fazem parte do direito de atualização pelo lado dos profissionais. Do mesmo modo, faz parte dos sistemas de ensino, em especial do dever das autoridades públicas, a oferta de um tempo para que os profissionais da área, por meio de quadros escolares ou não ou por meio dos serviços da educação a distância, possam fazer de sua experiência um ato de (re) aprendizagem e reflexão. (CURY, 2001, p. 1)

Considerações finais

Importante reforçar a ideia de que a gestão democrática do ensino implica, sobretudo, na necessidade de postura democrática do gestor. E esta postura se revela quando o gestor traz o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local para, juntos, garantirem qualidade ao processo educativo. Vale ressaltar, no entanto, que no contexto da globalização, com a política neoliberal e a economia assentada na acumulação flexível do capital, resultado da reestruturação capitalista, que engendraram a reforma do Estado, precisa haver um cuidado especial no sentido de que essa parceria, entre a sociedade civil e a sociedade política, não venha a concorrer para o descompromisso do poder público com a educação e a consequente privatização do espaço escolar.

A postura democrática do gestor escolar se revela, também, por meio da concepção assumida sobre educação e ensino. Assim, a gestão democrática está alicerçada no sentido dado à própria educação, pois ao optar pelo sentido da solidariedade, inclusão e emancipação sociais, como fins da educação, a gestão escolar se conforma como instrumento de transformação social, caso contrário, ela passa a imprimir o sentido de competitividade no interior da escola, ratificando a exclusão social e escolar, sendo, desse modo, mecanismo para manutenção da realidade social vigente, negando a educação como direito inalienável do cidadão.

Com essa configuração, a gestão democrática se constitui, ao mesmo tempo, em objetivo e percurso da educação escolar. Objetivo, porque é uma meta a ser aprimorada constantemente, e percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza. (GRACINDO, 2007)

Com o objetivo de aperfeiçoar a gestão democrática do ensino, o poder público está desenvolvendo importantes políticas, por meio de alguns programas nacionais: Implantação de Conselhos Escolares; Fortalecimento dos Conselhos Municipais de Educação; Formação de Funcionários de Escola, em nível médio, compreendendo sua função de educadores não-docentes; Escola de Gestores; Formação de Dirigentes Municipais de Educação; e uma nova sistemática de financiamento da educação básica - o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).

Pode-se vislumbrar que a nova prática desenvolvida por esse novo gestor escolar, sedimentada numa nova formação, poderá atender às exigências desse novo milênio, viabilizando o compromisso da escola com a construção de uma sociedade justa e igualitária, onde a educação, por ser um dos alicerces da cidadania, precisa ser, necessariamente, democrática e de qualidade para todos.

Recebido em abril e aprovado em maio de 2009.

Referências

A DEMOCRATIZAÇÃO da educação básica no Brasil. Produção de Regina Vinhaes Gracindo. In: **Programa Salto para o Futuro**. Boletim nº 20. Rio de Janeiro: TV Escola, 2005.

AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. Dissertação (mestrado) – PPGE/UnB, Brasília.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Educação, sociedade e mudança**. Brasília: CNTE, 2005.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

BOBBIO, Norberto. **As ideologias e o poder em crise**. 3. ed, Brasília: UnB, 1994.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: abr. 2009.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília: MEC, 2004. 5 v.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Formação em política e administração da educação no Brasil. Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2., 2001, Braga/PT. **Palestra...** Braga/PT: Universidade do Minho, 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão democrática da escola e do sistema. In: **Curso técnico em gestão escolar: Profucionário. Módulo 2.** Brasília: MEC/CEAD/UnB, 2007.

_____. Projeto político-pedagógico: retrato da escola em movimento. In: AGUIAR, Márcia A.; SILVA, Aída Monteiro (Org.). **Retrato da Escola no Brasil.** Brasília: CNTE, 2004.

The school manager and the democratic management's demands *Requirements, practices, profile, and training*

ABSTRACT: The objective of this text is to present reflections on the democratic management in teaching as a possibility for democratization of the social practice of education, turning the school into a *space of democratic action*. In this sense, it is convenient to delimit the democratic management reference sources that underpin these reflections; point the new requirements and practices resulting from this way of understanding school management; and analyze the new profile and training that are being designed to the school manager in this context.

Keywords: Democratic management. School manager. Educational professionals' training.

Le Gestionnaire scolaire et les demandes de la gestion démocratique *Les exigences, les pratiques, le profil et la formation*

RÉSUMÉ: Le présent texte a comme objectif de présenter des réflexions sur la gestion démocratique d'enseignement en tant qu'une possibilité de démocratisation de la pratique sociale de l'éducation en faisant de l'école un *espace d'exercice démocratique*. Pour ce faire, il y a lieu de préciser le référentiel de gestion démocratique soutenant ces réflexions, d'indiquer les nouvelles exigences et les nouvelles pratiques découlant de cette forme de comprendre la gestion scolaire et d'analyser le nouveau profil et la nouvelle formation qui se présentent pour le gestionnaire scolaire dans ce contexte.

Mots clé: Gestion démocratique. Gestionnaire scolaire. Formation des professionnels de l'éducation.

El gestor escolar y las demandas de la gestión democrática *Exigencias, perfil y formación*

RESUMEN: El presente texto tiene como objetivo presentar reflexiones sobre la gestión democrática de la enseñanza, como posibilidad de democratización de la práctica social de la educación, tomando a la escuela un espacio de ejercicio democrático. En esse sentido, cabe delimitar el referencial de gestión democrática que da soporte a las reflexiones; indicar las nuevas exigencias y practicas obedientes de esa forma de comprender la gestión escolar; y analizar el nuevo perfil y la nueva formación que se configuran para el gestor escolar en ese contexto.

Palabras-clave: Gestión democrática. Gestión escolar. Formación de los profesionales de educación.