



## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O USO DOS DADOS EDUCACIONAIS: ALGUMAS REFLEXÕES<sup>1</sup>**

**Carla da Conceição de Lima<sup>2</sup>**

### **INTRODUÇÃO**

Em grande parte do século XX predominou nas escolas brasileiras um modelo de administração clássico, fundamentado na centralidade dos processos decisórios e no autoritarismo que envolvia de forma racional e mecanicista a equipe escolar. Nos anos de 1980, passou-se a sociedade civil organizada a defender um novo modelo educacional e escolar com “condições mais horizontais, de maior diálogo e participação, favorecendo a socialização do poder institucional e a constituição de um ambiente mais adequado ao ensino e à aprendizagem” (SOUZA; PIRES, 2018, p. 68).

Esses anseios inspiraram o princípio da gestão democrática na educação pública, incorporado na Constituição Federal de 1988 (art. 206, VI); ratificado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) Lei nº 9.394/96 (artigo 3º, inciso VIII) que atribui aos sistemas de ensino a normatização da gestão democrática (artigo 14); e, mais recentemente, reforçada no Plano Nacional de Educação (PNE) 2014 – 2024, Lei nº 13.005/2014, que dedica a meta 19 a gestão democrática e estabelece 8 estratégias para sua efetivação.

Instâncias subnacionais, acatando as determinações legais, vêm instituindo práticas democráticas e participativas (SOUZA; PIRES, 2018). Avanços, recuos, resistências e demandas por vezes antagônicas à democracia - “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados” (SOUZA, 2009, p. 129) estão presentes na legislação e na implementação da gestão democrática.

---

<sup>1</sup> O presente artigo foi realizado com apoio do CNPq.

<sup>2</sup> Doutora pela Universidade Federal de Juiz de Fora-MG. E-mail: climapuc@gmail.com.



Todavia, na legislação (BRASIL 1996; 2014) e nas produções acadêmicas (SOUZA; PIRES, 2018; MENDONÇA, 2001) a participação é apontada como um dos principais vetores para se atingir a gestão democrática, ao possibilitar o envolvimento dos vários segmentos da comunidade escolar para que “identifiquem problemas, discutem, avaliam, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da escola” (SOUZA, 2009, p. 125). Participação, portanto, é partilha de poder, deliberação, busca de soluções, tomada de decisão coletiva e aproximação da escola com a comunidade.

Nesse sentido, dados educacionais, números que falam por meio de um sistema prévio que lhes dá sentido, apresentando a existência e dimensionamento de problemas às vezes insuspeitos (CUNHA, 1975), provenientes das avaliações externas; o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); e da própria escola, podem fornecer as evidências necessárias para diagnosticar os problemas, propor e monitorar soluções, bem como gerar conhecimento e aprendizado institucional, mudanças nas práticas de ensino e melhorias de aprendizado (CERDEIRA et al, 2017).

Partindo de levantamento bibliográfico, que evidenciou a escassez de estudos que relacionem gestão democrática e uso dos dados educacionais, e análise documental, este texto propõe apresentar algumas reflexões sobre como os dados educacionais podem ser instrumentos para a participação na gestão democrática.

## **PARTICIPAÇÃO E USO DOS DADOS: ALGUMAS REFLEXÕES**

A participação caracteriza-se, segundo Lück (2009, p. 79), por uma “força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, sua cultura e resultados”. Trata-se de um processo dinâmico e interativo que vai além da tomada de decisão, englobando indivíduos deliberando, analisando situações, decidindo sobre



encaminhamentos em prol da educação. Dessa forma, segundo Paro (2012), o envolvimento da comunidade escolar e local é imprescindível para atingir objetivos, exigir recursos e conquistar a autonomia da escola.

Nesse sentido, os dados educacionais podem fornecer sentido e significado à participação, ao apresentarem evidências para subsidiar a discussão a respeito da qualidade da educação voltada ao ensino/aprendizagem, e um diagnóstico sobre o desempenho discente e realidade da escola. Apesar da literatura apontar a pouca validade consequential dos dados no que tange aos efeitos que os resultados têm reverberado na escola (CERDEIRA et. al., 2017), acreditamos, em acordo com os ideias de Santos (2017), que pela participação pode haver a compreensão da importância de um uso conceitual dos dados, ou seja, “mudanças nos pensamentos, nas atitudes e nos conhecimentos” (SANTOS, 2017, p. 21) e instrumental, “utilização direta dos resultados para a tomada de decisões” (SANTOS, 2017, p. 21).

Embora somente os sujeitos possam dar sentido e significado aos dados educacionais, considera-se que desempenho, rendimento e dados sobre o cotidiano da escola, como por exemplo, evasão e reprovação, permitem compreender o aspecto pedagógico da escola. Além disso, podem fomentar discussões para a proposição de ações e intervenções para solucionar os problemas de aprendizagem, orientar e monitorar as práticas pedagógicas desenvolvidas pelos professores e os gestores escolares (LEAL; NOVAES, 2018).

Ao facilitar a análise sobre a organização e gestão da escola a partir de dados da escola relacionados aos aspectos financeiros, aquisição de materiais, infraestrutura, ocorrências de indisciplina ou violência, que apresentam os elementos para maior compreensão sobre o cotidiano e as necessidades da escola, tornando possível a definição e estratégias de ação capazes de responder adequadamente aos problemas ou desafios identificado sem uma perspectiva administrativa (LEAL; NOVAES, 2018).

O uso dos dados, portanto, implica no acesso e domínio das informações



educacionais pelos indivíduos que atuam na/sobre a escola, além de fomentar o diálogo, a alteridade e a participação: (i) na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) - planejamento da escola, construído com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar; (ii) nas reuniões do Conselho Escolar (CE) – órgãos colegiados integrado por todos os segmentos da comunidade escolar, que decidem aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola; (iii) na eleição de diretores – vontade dos segmentos da comunidade escolar é manifestada pelo voto.

Para tal, o gestor escolar deve assumir o papel de liderança nas discussões do PPP e do CE buscando a consecução de um projeto de educação pactuado, tendo sempre como referência o uso dos dados e a realidade da escola. Já na eleição de diretor, os dados podem ser utilizados para produzir o plano de gestão estratégico dos candidatos com vistas a solucionar os principais problemas da escola (LEAL; NOVAES, 2018; CERDEIRA et al, 2017).

Nos foros de participação, as contradições, deliberações e opiniões distintas fornecem espaços para a diversidade, para a democracia, a superação das relações hierárquicas e autoritárias e de práticas clientelistas e anti-dialógicas (SOUZA, 2009). Para tal, conforme observado na taxonomia de Lima (2011), a participação não pode ser apenas exercida de forma decretada – instituída e regulamentada formalmente e sujeita a um conjunto de regras –, mas de forma ativa, caracterizada por elevado envolvimento dos indivíduos na organização e cotidiano da escola, priorizando a participação como princípio democrático.

## **CONSIDERAÇÕES**

A participação na gestão democrática, assegurada legalmente pela LDB Lei nº 9.394/96 e pelo PNE de 2014, convoca os sujeitos na e da escola a debater e propor soluções para a melhoria do ensino e da educação pública. Nesse horizonte, o uso dos dados educacionais permite propor um projeto educativo que seja compatível às especificidades dos contextos escolares, a



tomada de decisões baseada em evidências e na qual a participação potencialize a formação política de seus integrantes e possa ser realmente democrática.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 1996**. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília-DF, 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal**. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005 de 2014**. Estabelece o Plano Nacional de Educação. Brasília-DF, 2014.

CERDEIRA, D. G. S.; PRADO, A. P.; ROSISTOLATO, R. P.; TAVARES, M. O.; COSTA, M. Conhecimento e uso de indicadores educacionais no município do Rio de Janeiro. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 28, n. 69, p. 926-968, set./dez. 2017.

CUNHA, L. A. **A escolarização Desigual**. In: Educação e Desenvolvimento Social no Brasil. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

LEAL, I. O. J.; NOVAES, I. L. O diretor de escola pública municipal frente às atribuições da gestão administrativa. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria. v. 7 n. 14 Jan./abr. 2018.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**. 4. ed. São Paulo: Cortez. 2011.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

MENDONÇA, E. F. Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas – SP, v. 22, n. 75, pp. 84-108, ago. 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

SANTOS, J. B. Avaliação em larga escala na educação básica: uma discussão sobre o uso dos resultados para melhorar a educação. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v.26, n. 1, p. 9-27, jan.-jun. 2017.



SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009

SOUZA, Â. R.; PIRES, P. A. G. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 65-87, mar./abr. 2018.