RESUMO
Este artigo discute a evolução do princípio da democracia ao longo da história da educação pública brasileira, a fim de contextualizar o processo de gestão democrática, atualmente em destaque na escola pública, como condição para a melhoria da qualidade da educação. O objetivo é analisar, a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, quais os princípios norteadores de uma gestão democrática, com vistas a compreender os limites e os desafios da democracia no âmbito escolar. Tem-se como pressuposto orientador deste artigo que a participação dos atores da escola e da comunidade escolar constitui-se em um fator determinante para que haja a gestão democrática. O conceito de participação foi abordado na perspectiva de Diaz Bordenave (1994), que a considera como um aprendizado. Como metodologia, utilizou-se da pesquisa documental e bibliográfica. O estudo apresenta uma crítica ao modelo de gestão que se diz democrática, mas que não abre espaço para a participação dos atores da escola. Evidencia que a participação efetiva dos professores e da comunidade nos processos de gestão escolar ainda é um devir, um grande desafio e um dos entraves à implantação da democracia na escola. Nesse processo, o gestor se destaca como líder e responsável pelo rompimento do paradigma tradicional da gestão conservadora da escola.

Palavras-chave: gestão democrática, participação, qualidade da educação.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre o princípio da gestão democrática na educação pública nacional se instalou, de forma mais efetiva, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e consolidou-se a partir da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional). Desde então, a questão da gestão democrática da escola tornou-se objeto de estudo e debates nos ambientes acadêmicos, nas mídias e congêneres. O debate acerca de novos modelos de gestão como pré requisito para atingir a efetiva qualidade da educação, principalmente a educação básica pública, visa romper com o paradigma da tradicional administração escolar, buscando novas estratégias que contemplem a participação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Contudo, têm-se observado no cotidiano da escola que pais, alunos e comunidade como um todo não participam efetivamente dessa discussão e, inclusive, os docentes ficam, por vezes, à margem da tomada de decisões.

Neste artigo o conceito de gestão democrática, que suscita as reflexões, parte de Veiga (1995, p. 18), no trecho em que afirma "para que a ação administrativa democrática aconteça é necessária a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e nações administrativas e pedagógicas ali envolvidas", portanto, pais, alunos, comunidade e docentes devem estar envolvidos no processo de gestão da escola para que haja a gestão democrática de maneira efetiva. Segundo Diaz Bordenave (1994), o homem não nasce sabendo participar "A participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas" (Bordenave, 1994, p. 47).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo analisar, por meio da pesquisa documental, os princípios de uma gestão democrática, a partir dos documentos oficiais como a Constituição Federal de 1988, a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) e o PPP (Projeto Político Pedagógico) da escola, a fim de compreender o limite do sentido de democracia no âmbito escolar.

A escolha do tema e as análises efetuadas se respaldam nos documentos oficiais que subsidiaram este estudo, articulados à experiência docente em uma instituição pública municipal de educação básica da cidade de

São Paulo.

O CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática na educação pode ser interpretada a partir da chegada dos portugueses na colônia e a forma como aconteceu o início da educação no Brasil, em que os primeiros habitantes desta terra que viria, mais tarde, se chamar Brasil, tiveram seus costumes e riqueza cultural preteridos e, até mesmo, rejeitados de maneira incisiva e arbitrária, ante à adaptação a uma vida inóspita da nova pátria. Num breve retorno à história da educação brasileira, é possível perceber que o aspecto democrático nas políticas educacionais sempre ficou à margem dos interesses daqueles que ocupam o topo da pirâmide social.

Os portugueses desembarcaram no Brasil em 1500 e se depararam com uma organização social bem diferente, cuja cultura era transmitida oralmente a partir dos membros mais velhos aos mais novos das tribos indígenas, tendo a figura do cacique como líder da sociedade, e havia, ainda, a figura do pajé, que exercia forte influência social como liderança religiosa.

Os jesuítas chegaram ao Brasil Colônia em 1549, liderados por Manuel da Nóbrega. Fundaram inúmeras missões jesuítas em diferentes partes do território brasileiro para catequizar os nativos, desprezando seus costumes e cultura, objetivando alfabetizá-los e doutriná-los na fé cristã (catolicismo, além da missão de transmitir os "valores civilizacionais" da sociedade europeia contemporânea.

Em 1759, o então governante de Portugal, Marques de Pombal, toma a decisão de expulsar os Jesuítas do Brasil e, pela primeira vez, a educação na colônia passou a ser responsabilidade do Estado.

Em 1822 com a Proclamação da Independência do Brasil, a educação passou a ocupar um lugar de destaque no cenário nacional. Com a promulgação da primeira Constituição Brasileira, outorgada em 1824, a instrução primária gratuita para todo cidadão passa a ser assegurada por lei. Com a Proclamação da República, em 1889, torna-se necessário reavaliar a educação no país, cujo período foi marcado por diversas reformas na educação.

Até 1930 não existia uma política nacional de educação que estabelecesse diretrizes gerais e a elas subordinassem os sistemas de ensino. Com a instauração do governo provisório a partir da Revolução de 30, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, conferindo à União o poder para exercer sua tutela sobre os vários domínios do ensino no país. A realidade naquele momento exigia mão de obra especializada para as indústrias e era necessário investir na educação (Shiroma, 2000).

Em 1937 é outorgada uma nova Constituição, enfatizando o ensino profissionalizante no artigo 129:

A infância e à juventude, a que faltarem os recursos necessários à educação em instituições particulares, é dever da Nação, dos Estados e dos Municípios assegurar, pela fundação de instituições públicas de ensino em todos os seus graus, a possibilidade de receber uma educação adequada às suas faculdades, aptidões e tendências vocacionais. [...] O ensino pré-vocacional profissional destinado às classes menos favorecidas é em matéria de educação o primeiro dever de Estado. Cumpre-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais.

O ano de 1964 foi marcado pelo golpe militar. No início da década de 1970 foi assinada a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), lei n. 5.692. Com o término da chamada Ditadura Militar, torna-se imperativo a aprovação de uma nova Constituição, a qual normatiza em seu artigo 206 a gestão democrática na educaçãocos: "O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei".

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, os sistemas de ensino passaram a se organizar de modo compartilhado entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios em regime de colaboração. Em setembro de 1996, com a Emenda Constitucional n.14, foi criado o FUNDEF (Fundo de

Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, na sequência, regulamentado pela lei n. 9.424, de 24 de dezembro do mesmo ano, e pelo decreto n. 2.264, de junho de 1997, sendo implantado nacionalmente em 1º de janeiro de 1998, quando passou a vigorar a nova sistemática de redistribuição dos recursos destinados à manutenção do Ensino Fundamental.
Numa tentativa de sanar algumas deficiências houve, ainda, o processo de municipalização, sinalizando para uma mudança no panorama educacional, na qual os protagonistas da educação teríam maior amplitude no que tange uma gestão democrática. No art. 206, inciso VI da Constituição Federal, estabelece-se, prescritivamente, o caráter democrático permeia a intenção do Estado ao oficializar que:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional n. 53, de 2006)

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, art. 14, o caráter democrático é reforçado por meio da gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino púbico na educação básica, de acordo com as suas 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.

O ideal de gestão democrática encontra-se reforçado no (ECA) Estatuto da Criança e do Adolescente, lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990, assegurando aos pais ou responsáveis, a participação na definição das propostas pedagógicas da escola de seus filhos, inteirar-se dos processos pedagógicos, acompanhamento do desenvolvimento escolar dos filhos ou tutelados, e dos resultados da avaliação, bem como, a garantia de liberdade de expressão de crianças e adolescentes.
De acordo com Cária (2006), ainda que a gestão democrática não tenha, de fato, se efetivado, legalmente ela é uma realidade, o que configura grande avanço neste quesito, bastando apenas ser implementada no cotidiano escolar, conduzindo as praticas pedagógicas. A escola já dipõe de mecanismos legais que oferecem sua efetivação como o PPP (|Projeto Plítico Pedagógico), Conselhos e colegiados, entre outros.
Vale ressaltar que numa gestão democrática, o Conselho Escolar é peça fundamental da engrenagem, uma vez que une num mesmo propósito escola e comunidade. O Regimento Interno da Escola expressa o projeto educativo da Unidade, e deverá ser construído no coletivo com a efetiva participação de todos os segmentos, possibilitando, assim que a escola tenha uma identidade.
A sistematização de medidas descentralizadoras e mais democráticas na Educação intensificou-se a partir da década de 1990, após a Conferência Mundial de Educação para todos em Jontiem, Tailândia, financiada pela Unesco, Unicef, Pnud e Banco Mundial. Com a participação de 155 governos que subscreveram a declaração ali aprovada, houve o comprometimento em assegurar uma Educação Básica de qualidade às crianças, jovens e adultos. Após esta conferência, a educação passou a ocupar espaço nas discussões e agenda dos governos, em nível global, oportunizando o surgimento de novas conferências e diversos documentos

oficiais contemplando metas para atingir a educação de qualidade. Entre as diversas prerrogativas encontra-se o princípio democrático da gestão escolar.

Uma ampla reforma do estado nacional, orientada por ideais neoliberalistas tomava corpo na década de 90, promovendo uma profunda reforma na área educacional, visando a adequação da estrutura educacional brasileira a um processo de reconfiguração do papel do Estado Brasileiro. Tal reforma propiciou a reformulação no campo educacional, na qual a administração burocrática centralizadora e autoritária daria lugar à administração gerencial, com prinípios democráticos. Contudo, apresentava, ainda, características de gestão empresarial, baseada na política de responsabilização e na busca por resultados. O modelo de gestão apresentado passou a incentivar as práticas que priorizassem, pela via democrática, a efetiva participação política, social, econômica e cultural da Comunidade Escolar.

Uma das políticas adotadas pelo Estado como forma de transferir a gestão da educação e de seus recursos às comunidades se deu através da Municipalização do Ensino Fundamental em todo país. Numa tentativa de melhorar a qualidade da Educação Básica, a responsabilidade de suprir as demandas com a educação pública vem sendo transferida aos municípios, estes, por sua vez, visam reaver recursos retidos para a manutenção dessa educação.

De acordo com Trojan (2009), a reforma do Estado e a redução dos gastos públicos causaram impactos na gestão do sistema na maioria dos países latino-americanos, destacando-se a municipalização da educação obrigatória, mudanças no modelo de gestão e a instituição de sistemas nacionais de avaliação. Entre os principais objetivos das reformas, em nível internacional, estão a ampliação da eficiência da atividade administrativa, a qualidade na prestação dos serviços públicos, o aumento da produtividade e, principalmente, a redução dos gastos públicos, cujos principais instrumentos utilizados foram a privatização e a descentralização (Souza, 2002), ou seja, podem ser identificados quatro grandes objetivos centrais nas orientações internacionais que balizam as reformas de Estado:

a) melhoria da eficácia da atividade administrativa;

b) melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos;

c) diminuição das despesas públicas;

d) aumento da produtividade da administração do Estado.

Os reflexos dessas orientações podem ser observados no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, fundamentando-se nos princípios fundamentais de mudança no modelo de Gestão do Estado e, consequentemente, nas políticas públicas. Um dos princípios norteadores do plano é o de que o Estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas do Estado. As estratégias apontadas por esse plano são: privatização, publicização e terceirização.

É nesse contexto que se insere o discurso da gestão democrática da educação no Brasil, um espaço de grande contradição, no qual a democracia ainda encontra-se num processo de consolidação.

GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Conforme Bastos (2003), o primeiro movimento de participação na gestão da escola pública foi o dos estudantes secundaristas no antigo Distrito Federal, durante a gestão de Anísio Teixeira, como secretário da educação (1931-1935), o primeiro a relacionar democracia com a administração da educação.

Colares (2003) também afirma que, a partir do final dos anos 1980, começaram a surgir ideias de que era necessária a participação da comunidade nas discussões dos problemas educacionais e de outras questões que estavam relacionadas ao interesse da comunidade, oportunizando a democracia na escola. Os movimentos reivindicatórios dos professores favoreceram a discussão sobre o modelo burocrático e hierárquico de organização da educação e da escola, propondo a sua superação e a democratização.

Com a globalização e as novas necessidades do mundo, a gestão participativa passou a ser uma das premissas para uma participação popular no sentido de construir uma identidade e autonomia da escola. Conforme Paro (1986), a gestão participativa é constru-

ída pelas forças políticas, viabilizando o bem comum no contexto social na qual a escola está inserida, pois a escola e a comunidade estão dialeticamente constituídas. Repensar a teoria e a prática no sentido de adequar alguns controles formais e incentivar a gestão participativa na educação constitui-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania:

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (Paro, 1986, p. 46)

Paro (1986) enfatiza que gestão participativa é um processo com resultados em longo prazo, pois é necessária a ruptura de velhos hábitos de uma gestão centralizada no diretor para uma gestão que valorize a participação de todos que fazem parte da escola e de toda a comunidade na qual a escola está inserida. Nesse mesmo sentido, Hora (1994) defende que a escola tem de realizar um trabalho com pais, funcionários e alunos para que todos possam compreender que a instituição é um espaço de referencia da comunidade sendo aberta a reuniões e sugestões com os mesmos. Para a autora o planejamento elaborado com a participação de todos é o principal instrumento para desenvolver a gestão participativa:

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais. (Hora, 1994, p. 51)

Portanto, o diretor é o responsável pela implementação de uma gestão democracia na escola pública, proporcionar a todos os membros envolvidos um ambiente escolar agradável, com a interação de todos na busca da realização de um trabalho pedagógico coletivo, construindo uma identidade própria para a escola com resultados satisfatórios e eficazes em todos os segmentos.

Segundo Luck (1996, p. 37),

o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

A gestão democrática e, efetivamente participativa, ainda causa estranheza para muitos diretores adeptos de uma linha autoritária nas tomadas de decisões na escola. Contudo, esta prática está cada vez mais caindo em desuso, pois a escola está articulada com a sociedade, segundo os princípios constitucionais democráticos. Uma gestão verticalizada mostra-se retrógrada.

Tem-se observado que as escolas cujo nível de aprendizagem apresenta-se com maior eficiência são aquelas onde a gestão democrática é exercida, ou seja, com a participação de todos os funcionários e da comunidade.

A DIFERENÇA ENTRE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO NA EDUCAÇÃO

De acordo com Martins (1999, p. 165), “administração é o processo racional de organização, comando e controle. O administrador que estabelece as regras do jogo, e não os membros da unidade, cabendo a estes apenas implementá-las”. O sentido de gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Está associada ao fortalecimento da idéia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e em sua efetivação.

Como argumenta o referido autor, na administração tradicional tem-se um líder na qual a ação é mais individual e centralizado.

Já o conceito de gestão traz a ideia de uma organização onde cada um é parte do processo da administração e do sistema como um todo. Assim, espera-se que num processo de gestão ocorra um desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva e de espírito de equipe, ou seja, existe uma intenção democrática e espera-se a participação de todos os envolvidos no processo pedagógico.

Nesse sentido, segundo Martins (1999), o diretor tem como papel fundamental liderar o desenvolvimento do processo de superação do sentido administrativo para o de gestão e, para isso, é necessário que esteja consciente desse papel, bem como, estar disposto a atuar em plenitude para conseguir a adesão de todos os demais elementos da escola a uma gestão participativa.

A importância do comprometimento do gestor na gestão democrática é destacada também por Paro (1986, p. 160), que compara o sentido dos dois termos - administração e gestão:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma vontade coletiva, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

Pelo exposto, a administração escolar implica uma forma de trabalho verticalizada e hierarquizada. Nesse modelo a maior parte dos funcionários da escola não tem nenhuma relação com o poder de decisão e sugestões, a comunidade, na maioria das vezes, não participa, o diretor tem a sua função específica, sendo o responsável por tudo na escola. Na gestão escolar a forma de organização é diferente, pois diretores, professores, funcionários no geral, pais e alunos tem a participação considerada fundamental na tomada de decisões, sempre com responsabilidade e respeito por todos.

Entretanto, não basta mudar as palavras ou termos, pois a perspectiva da gestão traz inúmeros elementos relacionados a uma perspectiva gerencial do campo empresarial, muito criticada por diversos pesquisadores, devido à ideia do gerenciamento da educação como serviço e como mercadoria. Portanto, a gestão democrática como política pública apresenta a sua complexidade e não é um processo tão simples como muitas vezes tem sido difundido.

O OUTRO LADO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: IMPLICAÇÕES E DESAFIOS DA PRÁTICA

De acordo com Hora (1994), no Brasil, a administração escolar esta intrinsecamente relacionada a teorias da administração de empresas, por fazermos parte de uma sociedade capitalista cuja função principal é o lucro e muitos se esquecem do lado social:

O diretor da escola, antes de ser um educador comprometido com a formação do educando, depara-se com situações em que se reduza mero repassador de ordens; burocrata atado atrás das mesas assinando papéis de pouco significado para a educação, ”capataz de limpeza e organização” do prédio escolar, sendo obrigados a cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar. (Hora, 1990, p. 19)

Entretanto, diretores conscientes e preocupados em promover possibilidades de mudanças e melhorias à comunidade na qual esta inserida podem, apesar do modelo burocrático do sistema de ensino, implantar valores e práticas de participação do grupo ou da equipe de profissionais da escola, valendo-se de brechas que a legislação permite, desde que esteja comprometido com os princípios da democracia e, dessa forma. numa atitude inovadora podem atingir melhores resultados aliando o administrativo ao pedagógico. Nesse sentido, vale retomar que o diretor tem essa possibilidade garantida, principalmente no momento da elaboração do projeto político pedagógico, junto com a equipe de profissionais da escola, levando em consideração a realidade e necessidades da comunidade na qual esta inserida. No entanto, mas muitas vezes o diretor escolar, devido ao seu processo de forma-

ção, não sabe como se proceder. Portanto, com as mudanças advindas do novo modelo de administração da educação, agora como gestão, faz-se necessário primeiramente repensar a formação de gestores.

Os procedimentos formais e legais instituídos para implantar a democracia na escola, como os colegiados, o projeto pedagógico, o ECA, o regimento e conselho escolar, são de grande importância no processo de democratização da escola e da educação, mas na prática, nem sempre funcionam como instâncias de discussões e de participação efetiva.

No caso da municipalização, seu efeito para a democratização prática da escola acabou resultando "numa simples transferência de encargos e gastos do Governo central para os Municípios, cujos problemas se acentuaram em face da diversidade de suas condições socioeconômicas" (Krawczyk; Vieira, 2008, p. 53). Mesmo contando com políticas de equalização como o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério - Fundeb -, as diferenças persistem de um Estado para outro e de um município para outro, devido às desigualdades sociais e econômicas extremas, em âmbito nacional:

A descentralização do sistema educacional para as diferentes instâncias governamentais, que minimizou a responsabilidade do Estado pela educação, é comum a todos os países. No entanto, observam-se diferenças significativas na regulação desse processo, que vai desde a mera transferência do serviço educacional até a forte regulamentação do financiamento da educação. (Krawczyk; Vieira; 2008, p. 130-131)

A escola é o lugar de realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. Daí a necessidade do projeto político-pedagógico ser construído e vivenciado por todos os envolvidos com o processo educativo na escola, mas não podemos esquecer que ele tem algumas regras para sua criação e que estas estão articuladas aos interesses dos órgãos do governo e na gestão democrática é necessário aventurar e arriscar para poder criar a sua autonomia.

Como afirma Cária e Garroni (2011), a gestão democrática deve atingir a escola na sua totalidade, não somente na administração. Deve chegar à sala de aula, que é o espaço onde a relação saber, professor e aluno acontece. Dessa forma, a construção do saber e a construção da subjetividade e da educação política tornam-se norteadores de um processo democrático. O projeto pedagógico é o que deve nortear a escola nas suas propostas educacionais, devendo ser voltado para a realidade escolar e em relação com as políticas mais amplas. É, ainda, uma ferramenta por excelência para que o gestor possa se desenvolver na sua prática cotidiana e dar à escola uma dimensão democrática e participativa. Ao abrir espaço para a participação de todos os atores da escola na construção do projeto político pedagógico, o gestor estará contribuindo para a implementação da gestão democrática na escola.

Veiga (1995) reforça a importância do saber construir o projeto político-pedagógico de uma instituição e o saber delimitar os objetivos que se deseja alcançar, a partir de reflexão sempre em conjunto com toda a comunidade escolar. É pela prática que o projeto político-pedagógico é consolidado, por isso, ele deve ter a participação de todos que estão inseridos na escola e na comunidade escolar com muita responsabilidade e compromisso ético e nunca deve perder de foco a identidade da escola.

Sobre participação, Diaz Bordenave (1994, p. 16) afirma que esta

tem duas bases complementares: uma base afetiva - participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com os outros - e uma base instrumental - participamos porque fazer coisas com os outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos. [...] Essas duas bases - afetiva e instrumental - deveriam equilibrar-se. Porém, às vezes, elas entram em conflito e uma delas passa a sobrepor-se à outra.

No caso do projeto pedagógico, se realizado com a participação afetiva e instrumental dos professores e da comunidade esco-

lar, poderá contribuir para a eficiência e a eficácia da gestão da escola e do trabalho pedagógico por ela realizado, uma vez que a educação é essencialmente um processo humano.

Essa compreensão é reforçada também por Araujo (2009), segundo o qual o projeto pedagógico deve ser discutido e analisado de forma democrática. O planejamento das ações diárias da instituição implica no registro das ações que serão desenvolvidas, de modo organizado, com os devidos responsáveis pelas ações planejadas, o resultado esperado e também a missão, os objetivos, os princípios e diretrizes da instituição, afirma o referido autor. Entretanto, o projeto político-pedagógico não deve ser trancado numa gaveta, como é comum. Ao contrário, ele deve estar acessível a todos, inclusive, nos módulos e reuniões de pais e colegiados, ele deve ser lembrado, analisado e avaliado para que se possa por em prática as propostas contempladas no projeto. Entretanto, envolver professores, funcionários da escola e toda a comunidade na construção do projeto político-pedagógico é ainda um desafio nas escolas públicas da educação básica, principalmente no que se refere ao tempo e à disponibilidade dos envolvidos para a participação de encontros e reuniões necessárias para a discussão de propostas de forma democrática e respeitando a todos, apesar de ser o mesmo, praticamente uma exigência legal, desde a promulgação da LDB.

Para Gadotti (2000, p. 56), todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro:

Projetar significa quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente.Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinada ruptura.As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

O projeto pedagógico é apenas um dos principais instrumentos de construção da prática democrática na escola. Cabe ressaltar a existência dos colegiados, também denominado de Conselho Escolar, que tem a função de decidir ações a serem tomadas na gestão da escola e dos recursos da escola, inclusive avaliar constantemente o projeto pedagógico, em conjunto com os alunos, funcionários, professores, pais, enfim, com a comunidade escolar. Segundo Freire (1998), deve-se fazer tudo o que puder no sentido de incentivar e convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola para a participação na escola.

Não se trata de qualquer tipo de participação. Ao contrário, a participação precisa fazer sentido para o indivíduo - professor, pais, alunos -, para que o seu trabalho seja motivador e para que possam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do seu trabalho, da sua participação e da instituição escolar, como instituição concreta onde a participação se efetiva.

Ou seja, ao fazer algo que sintam significativo, além de receberem feedback sobre aquilo que foi realizado, o profissional da educação e todos atores da escola poderão sentir-se mais valorizados e comprometidos com a gestão da escola e com todo o seu processo pedagógico. Entretanto, a superação do paradigma conservador e tradicional de gestão centralizada e hierarquizada ainda é um dos entraves e também um desafio para a democratização da educação e da própria sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após leitura, análise e reflexões dos dados aqui apresentados, evidenciou-se que gestão democrática, enquanto política educacional, não pode estar atrelada apenas a uma proposta da administração, mas agregar todos os segmentos envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Torna-se imperativo a participação de pais, professores, conselhos, funcionários e alunos na construção de uma proposta pedagógica da escola, para que ela seja, de fato, democrática.

O principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, é, portanto, a efetiva participação de diferentes segmentos, o que possibilita o conhecimento de todas as peculiaridades e dinâmicas daquela unidade especificamente. É nesta seara que se destaca a figura do gestor, exercendo o papel

de liderança na construção, condução e manutenção do trabalho pedagógico da escola de forma democrática. Para tanto, o gestor, deverá romper com o modelo autoritário e conservador tão arraigado em nossa sociedade.

Apesar dos órgãos governamentais implementarem propostas e regras por meio de documentos formais, cabe ao gestor de posse de tais documentos, aprofundar-se em sua leitura e buscar mecanismos de colocá-los em prática.

A gestão democrática é um processo complexo, e como processo, deve partir da construção coletiva do PPP (Projeto Político Pedagógico), sendo a figura do gestor o grande responsável pelas articulações na elaboração, gerenciamento e manutenção de tal documento.

Embora a gestão democrática esteja prevista na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), ainda estamos num processo de descontrução do modelo verticalizado e autoritário apresentado ao logo da história.

Uma gestão orientada por princípios democráticos no ensino público favorece a elevação nos índices qualitativos da educação. Outrossim, a participação é um processo de aprendizagem, o exercício da democracia também o é; ambos favorecem a formação de cidadãos conscientes e atuantes.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Maria Cristina Munhoz. Gestão escolar. Curitiba: Iesde, 2009. BASTOS, João Batista. Gestão democrática. Rio de Janeiro: DPE, 2003.

BRASIL. Lei 9394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Disponível em <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf>. Acesso em: 2 jan., 2013.

BRASIL. Constituição de 1824, 1937 e 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil03constituicao/constituicao>. Acesso em: 30 dez., 2012.

CÁRIA, Neide Pena; GARRONI, Maria de Lourdes. O gestor escolar e a função educativa. http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-gestor-escolar-e-a-funcao-educativa-4993639.html. Acesso em: 15 abr., 2013.

CÁRIA, Neide Pena. A parceria de empresas educacionais de iniciativa privada com as redes municipais de educação do sul de Minas Gerais. São Paulo: PUCSP, 2012. 232f. Tese (doutorado em Educação). Pontifícia Universidade de São Paulo.

COLARES, Anselmo Alencar; SOUZA COLARES, Maria Lília Imbiriba. Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional. Campinas: Autores Associados, 2003.

DEMO, Pedro. Política social, educação e cidadania. São Paulo: Papirus, 1994.

DIAZ BORDENAVE Juan Henrique. O que é participação. São Paulo: Brasiliense, 1994.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GADOTTI, Moacir. Autonomia da escola: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 2000.

HORA, Dinair Leal da. Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva. São Paulo: Papirus, 1994.

KRAWCZYK, Nora Rut; VIEIRA, Vera Lucia. A reforma educacional na América Latina nos anos 1990: uma perspectiva histórico-sociológica. São Paulo: Xamã, 2008.

LIBANIO, José Carlos. Organização e gestão escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

MARTINS, José Padro. Administração escolar. São Paulo: Atlas 1999.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. História da educação no Brasil (1930-1973). Petrópolis: Vozes, 1987.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia M. de; EVANGELISTA, Olinda. Política educacional. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SOUZA, Antônio Lisboa Leitão de. Estado e educação pública: tendências administrativas e de gestão. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Félix (orgs.). Política e gestão da educação. Belo Horizonte: Autêntica, 2002, p. 89-103.

TROJAN, Rose Meri. Políticas educacionais na América Latina: tendências em curso. Revista Iberoamericana de Educación. n. 51/1,

2009. Disponível em: http://www.rieoei.org/deloslectores/3172Trojan.pdf. Acesso em: 4 fev., 2013.
VEIGA, Ilma Passos. Alencastro (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. São Paulo: Papirus, 1995