

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA: A ATUAÇÃO DO GESTOR DIANTE DA TEORIA E DA PRÁTICA COTIDIANA

Odete Ap^a. Alves Araújo, docente da Facesi / SEED-Pr
odt.araujo@sercomtel.com.br

RESUMO

O objetivo principal deste artigo é levantar discussões sobre o papel do gestor administrativo na organização escolar e o seu posicionamento em relação ao envolvimento da comunidade e dos seus representantes. O processo de democratização da gestão escolar requer a capacidade de abertura a novos paradigmas e de novas atitudes como forma de viabilizar a participação e a integração dos diversos setores da escola. Além dessa necessidade a gestão participativa é um exercício constante de tolerância, respeito e dedicação aos valores e ideais de uma sociedade mais justa e igualitária. A atuação do gestor pode favorecer mais autonomia às instâncias de representação na medida em que permite a descentralização das funções e das responsabilidades administrativas, favorecendo também uma prática educativa que ultrapassa os limites da instituição permitindo um avanço significativo para o fortalecimento da sociedade democrática.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática; Educação; Escola.

1 INTRODUÇÃO

A formação e o fortalecimento de uma sociedade democrática é uma conquista que demanda esforços de todos os setores sociais. Por ser uma busca constante e um objetivo a ser alcançado ainda pela grande maioria das nações, a democracia tornou-se alvo de projetos e discursos nem sempre concretizados na mesma medida em que são reivindicados e planejados nos programas políticos e institucionais. A ampliação dos espaços participativos na sociedade é um processo lento e exigente, que passa por avanços e retrocessos no curso da história.

As instituições escolares e particularmente as escolas públicas são alguns desses espaços mais próximos e acessíveis à população, sendo portanto um dos meios privilegiados de expressão das demandas e expectativas sociais. Nesse ambiente a proposta da gestão democrática tem peso determinante sobre as relações internas e externas da comunidade, desempenhando um papel extremamente importante na construção de uma sociedade forte e participativa.

Analisar e discutir a postura do gestor escolar torna-se neste momento uma forma de dialogar com as perspectivas de uma nação mais justa e igualitária, pois os fundamentos da sociedade democrática estão associados às práticas de liberdade, autonomia e participação. O objetivo geral deste artigo é dialogar com recentes teorias que fazem um debate em torno da função do gestor administrativo, enfatizando sua capacidade de viabilizar (ou não) um projeto de democratização das relações na escola.

A gestão escolar democrática faz parte de um projeto de reivindicação dos educadores e da sociedade civil por maiores e melhores investimentos na qualidade da escola pública. Esses movimentos históricos em torno do sistema educacional foram fortalecidos a partir do processo que trouxe a redemocratização do país na década de 1980.

A nova constituição, aprovada em 1988, consagrou à educação os princípios da obrigatoriedade, da gratuidade, da liberdade e igualdade como elementos essenciais à concretização da proposta de “democratização da educação”, enfatizando também o papel da

administração escolar como ação descentralizada e aberta à representação dos diversos setores comunitários (BRASIL, 1988).

Apesar de todos os esforços concentrados para esse fim, a gestão participativa da escola não tem sido bem sucedida em sua efetivação. Por mais que os discursos e teorias enfatizem essa necessidade, as práticas rotineiras se chocam com os planejamentos provocando desajustes e confusões. As mudanças históricas requeridas pela sociedade encontram resistências em diversas situações vivenciadas pelas escolas no seu cotidiano.

Diante da necessidade de propiciar espaços participativos nas instituições públicas que vão além de ações voluntárias de caráter cooperativo, busca-se o estabelecimento de um diálogo em torno da elaboração das propostas curriculares, da dinamização e da fiscalização de recursos e da criação de novos projetos que atendam as expectativas comunitárias. O ambiente escolar torna-se referência por ser um ambiente formador de consciência e de atitudes, que pode contribuir (ou não) para o desenvolvimento da cidadania na esfera política e social.

As questões a serem discutidas neste artigo estão relacionadas ao papel do diretor escolar e às circunstâncias que inviabilizam o processo de democratização da escola pública. A gestão democrática da escola é um desafio que depende de novas perspectivas de mundo, novas posturas políticas e conseqüentemente de um outro olhar sobre a administração educacional. Esta dificuldade torna-se ainda maior quando pensamos que é a concretização de uma realidade ainda distante de várias instituições sociais.

2 O DISCURSO TEÓRICO DA DEMOCRACIA ESCOLAR

A história da sociedade brasileira é marcada por períodos autoritários e por regimes populistas. São períodos que oscilam entre a centralização do poder e os programas eleitoreiros que visam mudanças conservadoras e desvinculadas de propostas de consolidação de direitos democráticos.

Tão frágil como o papel e, quase sempre, com seus direitos assegurados apenas no papel. Assim se resume a cidadania no Brasil, onde, apesar de todos os avanços, a regra é a exclusão social, a incapacidade de oferecer um mínimo de igualdade de oportunidade às pessoas. (DIMENSTEIN, 2005, p. 4).

O jornalista Gilberto Dimenstein discute a questão dos direitos no Brasil exemplificando de forma clara e objetiva os diversos fatores que inviabilizam o exercício pleno da democracia nessa sociedade. O autor cita em vários momentos de sua obra **O Cidadão de Papel**, a questão educacional como forma de conscientizar a população para atitudes simples que se refletem diretamente no crescimento econômico, na participação política e no desenvolvimento social e cultural da nação. Segundo ele: “A escola só conseguirá cumprir sua missão de criar indivíduos autônomos se houver uma ampla integração com a comunidade, compensando a defasagem cultural de seus alunos”. (Ibidem. p. 106).

Ao pensar na democracia enquanto um processo de construção histórica e social, passamos a perceber o papel da educação diante dos desafios de consolidação dos ideais de justiça, igualdade e solidariedade. Educar para a democracia significa mais do que apresentar seus ideais, é preciso incorporá-los no dia a dia fazendo com que os alunos, professores, pais, a equipe pedagógica e administrativa vivam essa experiência de forma concreta.

Os dilemas que requerem diferentes olhares e atitudes estão presentes no cotidiano das escolas, sejam elas públicas ou privadas, centrais ou de periferia, rurais ou urbanas. Em todas as comunidades escolares a gestão democrática ainda encontra sérias dificuldades de realização que devem-se principalmente à posturas conservadoras e à atividades burocráticas

e centralizadas. Além das responsabilidades organizacionais e estruturais, a equipe gestora se divide entre a consciência sobre a importância de atitudes democráticas e as dificuldades em sair do discurso e transformá-lo em prática rotineira.

A importância da abertura escolar para a integração com a comunidade, envolvendo os pais, os professores e os alunos também é explicitada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, artigo 1º:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996).

A LDB ao aproximar a perspectiva educacional do espaço comunitário dialoga com as possibilidades de formação através de instituições, de movimentos sociais e de organizações da sociedade civil, contribuindo assim para o entendimento de que o sistema educacional autônomo e democrático está diretamente vinculado à possibilidade de desenvolvimento de espaços participativos, assim como as manifestações sociais são frutos de investimentos em formação e politização dos indivíduos.

A educação política está sempre presente nas teorias referentes aos processos de crescimento, progresso e democratização do Brasil. Um dos mais importantes sociólogos brasileiros, Florestan Fernandes afirmou que o sistema de ensino é a esfera que tem por princípio e objetivo principal a formação de personalidades democráticas, ou seja, é através da educação que formamos as gerações que podem, ou não, favorecer a constituição de uma nova sociedade, fundamentada solidamente em direitos e deveres de cidadania. (FERNANDES, 1966).

Outros educadores vêm no setor educacional não só um fator de mudança e avanço social, mas também um espaço de luta e transformação. Paulo Freire foi um dos grandes ideários da **pedagogia libertadora**, concepção que sustentou a criação de propostas de autonomia e de conscientização popular, que valorizava acima de tudo o papel do educador como elemento essencial dessa busca:

Se a minha opção é democrática, progressista, não posso ter uma prática reacionária, autoritária, elitista. Não posso discriminar o aluno em nome de nenhum motivo. A percepção que o aluno tem de mim não resulta exclusivamente de como atuo mas também de como o aluno entende como atuo (FREIRE, 1996, p. 97).

O trabalho educativo não se limita à prática em sala de aula, e de acordo com Freire também não é uma prática neutra, porque requer posicionamentos, gestos e atitudes que comprometem a função do educador, se transformando em exemplo. “Daí, então, que uma de minhas preocupações centrais deva ser a de procurar a aproximação cada vez maior entre o que digo e o que faço, entre o que pareço ser e o que realmente estou sendo” (FREIRE, 1997, p. 96).

As instituições de ensino ocupam uma tarefa fundamental no desenvolvimento de uma nação, seja no seu aspecto político, econômico, cultural ou social. É através de propostas educativas que se possibilitam as soluções para as crises econômicas, para a prevenção de doenças, para a preservação ambiental, para o aperfeiçoamento do sistema político, judiciário, assistencial, etc. Enfim, as bibliografias a respeito da educação são intensas e portanto revelam a importância que este setor desempenha na dinâmica das relações sociais.

Partindo das discussões teóricas e confrontando-as com a dimensão prática, podemos compreender que a escola encontra-se numa relação conflituosa, já que tem sido reivindicada como redentora dos dilemas sociais e por muitas vezes tem sido julgada como a grande vilã, inerte e indiferente diante das necessidades sócio-educativas da sociedade contemporânea. Todas essas temáticas e discussões se refletem nas políticas educacionais e na elaboração dos

currículos, que entre erros e acertos visam a incorporação de novas propostas e metodologias de forma a orientar a dinâmica social através do sistema de ensino.

As demandas educativas são apropriadas pelo cotidiano escolar na medida em que os alunos deixam transparecer suas necessidades, seus objetivos e limitações. É nesse ambiente que as diversas expectativas se chocam e portanto é justamente nesse local que uma proposta de solidariedade, respeito e tolerância se torna essencial.

A escola é um dos primeiros ambientes em que os indivíduos são levados a estabelecer relações com pessoas fora do seu universo familiar, por isso ela se torna um lugar não só de apreensão de conteúdos, mas também de socialização. Na medida em que a escola se compromete com o futuro dos seus educandos e promove a gestão participativa, ela se torna modelo de relacionamento social, pois educar para a democracia exige posicionamentos e práticas democratizantes.

O gerenciamento de uma unidade escolar difere-se essencialmente de outros tipos de organização produtiva por ter um caráter essencialmente voltado à formação humana. O trabalho do educador, segundo Paulo Freire sugere que “o nosso é um trabalho realizado com gente, miúda, jovem ou adulta, mas gente em permanente processo de busca” (FREIRE, 1996, p. 144). Portanto, ao educar pessoas, estamos formando sujeitos que formam uma sociedade, o seu processo de socialização deve favorecer a incorporação dos valores humanos e sociais.

A gestão democrática na escola e nos ambientes educativos é uma proposta que permitiria a construção da democracia em sua dimensão teórica e prática, associando direitos e deveres constitucionais à projetos de inclusão e atividades formativas. Essa conquista se tornaria realidade quando permitisse a construção coletiva da organização escolar desde os seus princípios, objetivos e metas até a reivindicação e a disponibilização dos recursos administrativos.

2.1 UM PROJETO COLETIVO

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Artigo 14 esclarece:

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

A LDB 9394/96 significou um avanço no sentido de democratizar as relações no interior da escola, favorecendo a mudança de posicionamentos a partir do aspecto institucional. Ao formalizar a participação dos educadores e da comunidade escolar na constituição de conselhos escolares, eleva-se a expectativa de autonomia e liberdade desses agentes em relação à sua atuação na unidade escolar. Valoriza-se o espaço participativo, os membros da comunidade local e os profissionais da educação, que passam a exercer suas funções de forma mais atuante e satisfatória.

O Conselho Escolar é um órgão composto por representantes de todos os setores da escola (Associação de Pais e Mestres e Funcionários, Grêmios Estudantil, Direção e Equipe Pedagógica). Estrutura-se a partir de um grupo representativo e deliberativo que tem por objetivo zelar pela administração dos recursos e pela viabilização dos mesmos em relação às necessidades educacionais dos alunos.

Paro (1986) ressalta a importância do Conselho Escolar e o seu papel na efetivação da gestão participativa. Segundo o autor, este é um dos pontos mais polêmicos diante das propostas de democratização escolar por se tratar de um colegiado de grande relevância em relação aos processos de organização e funcionamento das instituições educativas.

O autor ainda enfatiza que embora as atribuições dos conselhos nem sempre sejam plenamente respeitadas em sua dimensão prática, este órgão tornou-se a expressão concreta da representação escolar, favorecendo aos pais, alunos, funcionários e professores a mesma oportunidade de reivindicação, manutenção e fiscalização das melhorias nas condições físicas, materiais e pedagógicas da instituição.

Paro (1986) também justifica as preocupações do gestor escolar com o caráter deliberativo dos conselhos, que por muitas vezes são conflitantes com os interesses do Estado, instância superior em que o diretor tem por obrigação atender em primeiro lugar. Essa situação expõe as circunstâncias que se transformam em obstáculos e até mesmo em impedimentos à constituição de um corpo de representação realmente atuante na comunidade escolar.

A viabilidade de um plano que tenha como finalidade a democratização do espaço público não depende exclusivamente da iniciativa do gestor ou dos colegiados representativos, pois a organização burocrática do Estado estabelece prazos, limites e objetividade das rotinas administrativas. O diretor escolar em diversas situações se colocaria numa posição mais confortável se tivesse tempo hábil para convocar reuniões, ouvir opiniões e dividir responsabilidades sobre diversos assuntos, como nos casos de aplicação de recursos, mas as discussões devem ser formalizadas em reuniões extraordinárias que demandam disponibilidade e dedicação.

A proposta de maior integração entre escola e comunidade deve estar prevista no P.P.P. (Projeto Político-Pedagógico) da escola, ou seja, no documento que retrata as funções representativas, deliberativas e diretivas de todos os setores e agentes administrativos ou pedagógicos. Segundo Veiga (1995) ao envolver os diversos membros da comunidade escolar na elaboração desse documento, torna-se viável um compromisso sociopolítico, em que os interesses da coletividade podem ser expressados através dos representantes que compõem o Conselho Escolar. O processo de ensino aprendizagem deve ser o principal objetivo a ser cumprido pelo P.P.P, pois a essa é a finalidade da escola.

A autora ainda enfatiza a necessidade de integrar ao currículo de formação docente as etapas de elaboração e construção do Projeto Político Pedagógico, afirmando que a profissionalização dos educadores não deve limitar-se aos conteúdos curriculares, mas deve abranger as discussões relacionadas ao cotidiano da escola e às suas relações com a sociedade. Por isso os programas de formação continuada possuem questões como: cidadania, gestão democrática, avaliação, metodologia de pesquisa e ensino, novas tecnologias. São elementos que incentivam e determinam circunstâncias favoráveis a essa perspectiva da educação participativa e atuante. Uma educação que faz sentido e torna-se presente na realidade social e comunitária.

O Projeto-político pedagógico nesse contexto assume uma dimensão que vai além do caráter institucional, ele passa a representar as perspectivas educacionais dos alunos e as relações sócio-políticas existentes no espaço escolar e comunitário. São exercícios de cidadania que não somente educam os alunos, mas que transmitem à comunidade o compromisso da instituição em formar indivíduos críticos, responsáveis e comprometidos com seu meio.

Essa mesma perspectiva é apresentada por Gandim (1994) que esclarece os objetivos do planejamento participativo. Um bom planejamento, segundo ele, exige ações concretas para diminuir a distância entre a realidade vivida e a realidade desejada. O projeto político pedagógico, ao propor ações no seu campo operacional (instituição), deve objetivar a

transformação da realidade global (sociedade). A proposta desse autor é concretizar a prática coletiva de maneira que ela não se esgote no contexto escolar, mas supere os limites da instituição e favoreça a conscientização a respeito da criação de espaços democráticos em toda a sociedade.

Um projeto coletivo quando executado de forma eficiente pode se transformar numa proposta de envolvimento abrangente, sendo portanto um investimento na formação educacional interna que se reflete no âmbito externo e cumpre dessa forma, o seu papel social. De acordo com Gandin (1994), as etapas de elaboração e concretização do planejamento participativo devem levar em consideração os seguintes aspectos:

- I – 1- Marco situacional: realidade global existente;
- I – 2 – Marco doutrinal: realidade global desejada;
- I – 3 – Marco operativo: realidade desejada do campo de ação (instituição)
- II – Diagnóstico: Necessidades – confronto entre realidade desejada e realidade existente da instituição.
- III – Propostas: ações para modificar a realidade da instituição e a realidade global.

A organização do direcionamento das ações democráticas pode ser orientada por políticas estratégicas, que se cumprem a partir dos objetivos da escola e das determinações gerais das políticas de ensino. As atividades devem ser permanentes, de modo que a comunidade escolar construa uma prática participativa que não se esgote no interior da instituição, mas seja transmitida na sociedade, no mundo e na história. É de fato um planejamento que tem por finalidade comprometer-se com a transformação social a partir da educação (GANDIN, 1994).

A coletividade é a principal característica da gestão democrática. Trata-se de um processo contínuo de reflexão e discussão sobre os problemas, as dificuldades e as conquistas da escola, objetivando a vivência participativa e a conscientização de todos os seus membros sobre as prioridades e as limitações da instituição. Na efetivação desse projeto, o papel do diretor é determinante por ocupar uma posição central na administração dos recursos e na articulação entre os agentes escolares. Existem várias situações em que o gestor centraliza o poder de decisão em suas mãos, no entanto, essa prática está totalmente contrária aos princípios da gestão democrática, na forma em que ela é concebida pelos especialistas da administração educacional e da própria legislação.

A teoria da administração geral que tem orientado a atuação dos diretores escolares, parte dos princípios da sociedade capitalista, que visam o alcance de resultados produtivos. As organizações escolares quando estão inseridas na lógica da produtividade e da qualidade, fazem com que os seus gestores assumam uma postura reguladora e centralizadora do processo, distanciando-se da função de educador, e principalmente do papel social da escola (HORA, 1994).

Segundo Dinair Leal da Hora, nesse contexto o gestor preocupa-se em dar conta das responsabilidades burocráticas e não consegue atender a sua função de liderança política, cultural e pedagógica. A escola por sua vez não prioriza as necessidades educacionais em todos os seus aspectos – cultural, político e social, direcionando suas ações em vista das demandas utilitaristas e econômicas da sociedade moderna.

A administração na visão capitalista prioriza a eficiência, os resultados e a otimização dos recursos (administrar melhor com menor gasto). Portanto, exige uma postura controladora e fiscalizadora sobre o processo educativo, que torna-se uma prática dissociada da efetivação de valores mais humanizados. Essa posição limita a atividade educativa na medida em que o professor se torna refém de burocracias e estruturas rígidas, indiferentes às necessidades educacionais dos alunos e de uma sociedade dinâmica e extremamente desigual (HORA, 1994).

Quando a visão neoliberal se impõe e influencia as propostas curriculares e administrativas das instituições, os problemas da escola são isolados das questões sociais e atribuídos à incompetência administrativa do gestor ou ao desinteresse dos alunos. Dessa forma, as responsabilidades pela baixa qualidade do ensino são transferidas para o setor educacional e dissociadas das instâncias políticas, econômicas e sociais.

Um projeto de gestão participativa requer a postura de indivíduos abertos e dispostos a viabilizar uma proposta coletiva de educação. A escola enquanto organização essencial à dinâmica da sociedade, não pode estar indiferente às necessidades sócio-educativas da sociedade contemporânea. A união e a cooperação, assim como o respeito e a tolerância são essenciais para a construção de uma prática que esteja diretamente associada à teoria de democratização do ambiente escolar, para que essa proposta tenha viabilidade não somente nos limites da escola, mas ultrapasse suas fronteiras e transforme as ações no meio social.

Participação na gestão escolar não é apenas voto, assembleia ou plebiscito, é um exercício contínuo de conscientização, de reivindicação e de fiscalização da organização administrativa e pedagógica. O envolvimento da comunidade em torno das prioridades educativas do seu contexto devem ser retratados através da discussão e da elaboração do Projeto Político Pedagógico. É neste documento que deve constar a transparência da organização e da rotina escolar em suas dimensões teóricas e práticas.

Uma experiência apresentada por Ana Santiago e Silvana Maria Zasso (1998), mostra o empenho de um grupo de professores numa pequena escola localizada na periferia urbana do Rio Grande do Sul. Era uma realidade difícil com um alto índice de reprovação e evasão escolar até a década de 1980. Nessa comunidade, cerca de 45% dos pais não possuíam emprego fixo, mas viviam de atividades informais – com renda de aproximadamente um salário mínimo.

Estimulados pela direção da escola que se mostrou preocupada com a situação, essa equipe passou a liderar um Projeto Político Pedagógico que priorizasse as características de uma escola pública e popular, que assumisse de fato seu compromisso educacional e social. Era um projeto que tinha como finalidade a “Produção do conhecimento e desenvolvimento da cultura, através da permanência exitosa do aluno na escola” (SANTIAGO e ZASSO, 1998, In: VEIGA, 1998, p. 181)

Havia a compreensão por parte dos gestores de que seria necessário ampliar as oportunidades de envolvimento comunitário, pois os pais pouco participavam das reuniões e quase nunca se manifestavam sobre os problemas escolares de seus filhos. A escola sofria constantes depredações e assaltos, o que caracterizava uma vizinhança pouco interessada em zelar pelo seu patrimônio.

A partir desse contexto, a equipe pedagógica e a direção passaram a promover encontros de integração com a comunidade, como a **Escola de Pais** e algumas atividades de lazer nos finais de semana que estimulavam a participação de todos. Essas reuniões mostravam aos pais que eles poderiam opinar e dialogar com a escola. Consequentemente os espaços foram crescendo e os educadores passaram a conhecer melhor as expectativas da comunidade em relação à educação dos filhos. Da mesma forma, os pais tiveram a oportunidade de perceber os benefícios dessa aproximação (Ibdem, 1998).

A partir de 1990 a iniciativa da escola ganhou um reforço da Universidade de Ijuí que passou a realizar programas de pesquisa nessa unidade através do seu departamento de Pedagogia. Os trabalhos viabilizaram estudos e mudanças nas estruturas da escola, promovendo a sua autonomia para as adequações necessárias às dificuldades do bairro. A construção do Projeto Político foi realizada a partir dos resultados obtidos pela pesquisa da universidade, que estendeu o projeto de extensão para outras escolas.

Atualmente o seu departamento de Pedagogia possui um programa de pesquisa amplo e abrangente, oferecendo a articulação entre diversas áreas de investigação como a análise da

estrutura organizacional da escola e a sua dimensão curricular; a assessoria sobre a organização disciplinar da instituição e a interação com o processo de ensino aprendizagem e trabalhos para a identificação de características e valores culturais específicos da comunidade escolar que podem contribuir para o conhecimento das necessidades sócio-educativas do bairro e da região (Ibdem, 1998).

A escola, apesar de seus limites – tempo, conflitos internos e dificuldades – avançou na construção de seu Projeto-Político Pedagógico porque assumiu as suas limitações e trabalhou no sentido de superá-las. Para isso foi necessário que a postura do gestor se voltasse para os impedimentos internos e externos, tomando uma posição coerente com a finalidade educativa da proposta pedagógica da instituição e abrisse as portas da escola ao auxílio de um grupo especializado e atualizado com as orientações pedagógicas, curriculares e sócio-educativas.

A parceria de trabalho com o departamento de Pedagogia da Universidade foi essencial para que a articulação entre teoria e prática fosse construída a partir do diagnóstico da realidade e da reavaliação do papel da escola diante das demandas sociais. Mesmo que venham ocorrer avanços e retrocessos inerentes à essa conquista, a escola e a comunidade já ultrapassaram as primeiras barreiras diante proposta de gestão democrática através da abertura ao diálogo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção e a manutenção do sistema democrático exigem investimento em formação humana e social, por isso são necessários processos educativos que reforcem os valores da responsabilidade, da tolerância, do respeito e da cooperação porque parte de um projeto coletivo que visa um bem coletivo. A relação pedagógica exige exemplo, pois não se consegue promover espaços participativos atuando de forma autoritária e centralizadora, por mais que as necessidades do dia a dia limitem ou até mesmo anulem o envolvimento no âmbito político do sistema escolar e comunitário.

O papel do gestor em diversas circunstâncias se encontra dividido entre a teoria da gestão democrática e a prática da administração centralizadora. As responsabilidades, os compromissos e a postura de educador se transformam em dilemas conflituosos diante das necessidades cotidianas. O desejo de aprofundar os laços participativos se choca com a inviabilidade de um sistema burocrático e exigente, com interesses individuais e corporativistas e principalmente com as demandas internas e externas da comunidade escolar.

Os entraves à gestão democrática nem sempre são percebidos pelos agentes escolares que se encontram permanentemente envolvidos nas questões rotineiras e pontuais dificultando o distanciamento necessário para melhor interpretar os obstáculos que dificultam o êxito do papel social da escola. A parceria estabelecida entre a escola e a instituição superior representada pelos especialistas do departamento de pedagogia mostra que além da abertura à comunidade é importante que haja o envolvimento de instâncias especializadas e dispostas a realizar um trabalho voltado à democratização da escola e da sociedade através da educação.

A experiência da escola pública do Rio Grande do Sul, mostra que ao se voltar às características da própria comunidade e às demandas sócio-educativas do seu meio, o gestor escolar consegue promover atividades que facilitam a aproximação e o contato entre a realidade existente e a realidade desejada e a efetivação de um planejamento que visa à transformação da realidade global (GANDIN, 1994).

Um exemplo de prática democrática que começa na escola e pode significar um grande avanço para a sociedade em geral é a eleição para diretores. Através do exercício de eleger um membro da comunidade escolar para representar essa instituição diante das instâncias superiores e governamentais, a população se torna mais comprometida com a sua escolha e

com a função de fiscalizar as ações desse gestor, já que ele estará trabalhando diretamente com a realidade social daquele grupo e representando seus interesses.

O exercício eleitoral praticado no âmbito escolar evidencia na esfera local os avanços e os desafios da democracia participativa, mostrando que a escolha dos representantes políticos requer autonomia, responsabilidade e conhecimento sobre os candidatos e sobre as propostas de governo em todos os níveis – municipal, estadual e nacional. Representa dessa forma, uma proposta que deve ser transformada em ação coletiva permanente.

A prática da gestão democrática vem somar-se à um plano de socialização do poder da escola, que é entendida como um espaço de lutas e conquistas populares e que tem por princípios a formação crítica e participativa dos jovens. É na vida escolar que se constrói no indivíduo a personalidade política e a autonomia para ele possa assumir a sua condição de ser social e de cidadão. A educação, através da instituição formadora e do educador exerce a função fundamental de proporcionar oportunidades às classes populares de serem ouvidas e atendidas em suas reivindicações, por isso a importância do papel do gestor nesse processo.

Muitos progressos têm ocorrido com a gestão participativa, e mesmo que os resultados positivos ainda estejam distantes da perspectiva idealizada, o fato de se abrir à participação e se mostrar disposto ao diálogo e à práticas democratizantes, já evidencia um esforço no sentido de mudança. Assim como todo processo de ensino aprendizagem, a formação para a participação política é também um processo lento e seus resultados são obtidos a longo prazo. Dessa forma, a educação para a democracia e a construção da cidadania também são conquistas difíceis e graduais, por vezes até mesmo caracterizadas por avanços e retrocessos.

A postura do educador democrático, e principalmente do gestor escolar democrático é uma posição conflituosa pelo seu caráter intermediário, que por muitas vezes se encontra dividido entre as necessidades sócio-educativas e a administração racional dos recursos, devendo ainda prestar contas dos resultados às instâncias superiores. Favorecer a concretização da democracia nas suas dimensões teóricas e práticas é um desafio contínuo e por isso é uma ação que deve refletir-se na rotina administrativa e em pequenos gestos de tolerância, respeito e solidariedade.

A trajetória da sociedade democrática é difícil e certamente passa pelo mesmo caminho da democratização das relações escolares, criando e fortalecendo nas novas gerações atitudes e valores inerentes à prática da cidadania.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição [da] República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.
- _____. *Lei de diretrizes e bases da educação nacional: Lei nº 9394/96*. Brasília, 1996.
- FERNANDES, F. *Educação e sociedade no Brasil*. São Paulo: Dôminus, 1966.
- DIMENSTEIN, Gilberto. *O cidadão de papel. A infância, a adolescência e os direitos humanos no Brasil*. São Paulo: Ática, 1997.
- FREIRE, PAULO. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- _____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- GADOTT, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Arned, 2000.
- GANDIN, Danilo. *A Prática do Planejamento Participativo*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HORA, Dinair Leal da. *GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA*. São Paulo: Papirus, 1994.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.
- PARO, Vitor Henrique. *O conselho de escola na democratização da gestão escolar*. In: *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001. p. 79-89.
- VEIGA, I. P. A. (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Papirus, 1998.