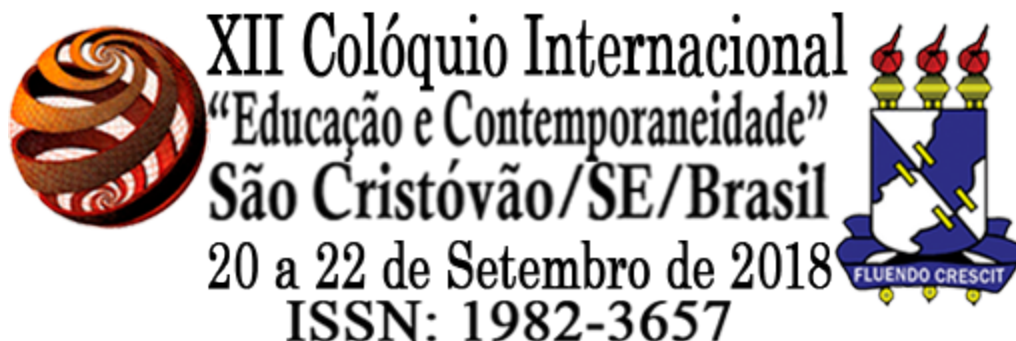




Recebido em:
30/06/2017
Aprovado em:
01/07/2017
Editor Respo.: Veleida
Anahi
Bernard Charlort
Método de Avaliação:
Double Blind Review
E-ISSN:1982-3657
Doi:

Gestão democrática e cultura escolar: reflexões sobre o processo de democratização na escola

WILTON CARNEIRO BARBOSA

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

RESUMO

O processo de democratização vivenciado na sociedade tem trazido reflexos no cotidiano escolar. Aos poucos, a comunidade vem ganhando espaço no processo de gestão da escola, uma vez que modelos de administração centralizadora, conservadora e autoritária não têm atendido às demandas e necessidades de sujeitos sociais que se abrem para o diálogo e participação. Este artigo tem como finalidade refletir sobre a relação entre cultura escolar e gestão democrática, abordando sobre o processo de democratização vivenciado na escola. Numa abordagem qualitativa, utilizou-se como técnica a análise documental em registros institucionais, apreciados à luz de autores que discutiram sobre cultura e organização escolar, bem como sobre gestão democrática e seus instrumentos. Concluiu-se que, embora muito se tenha avançado, há muito o que se conquistar em relação à gestão democrática.

PALAVRAS CHAVE: Gestão democrática – cultura escolar – comunidade escolar

ABSTRACT

The process of democratization experienced in society has brought about reflections in school everyday. Gradually, the community has been gaining space in the school management process, since models of centralizing, conservative and authoritarian administration have not met the demands and needs of social subjects that open up for dialogue and participation. This article aims to reflect on the relationship between school culture and democratic management, addressing the process of democratization experienced in school. In a qualitative approach, documental analysis was used as institutional technique, appreciated in the light of authors who discussed about school culture and organization, as well as about democratic management and its instruments. It was concluded that, although much has been advanced, there is much to be achieved in relation to democratic management.

KEY WORDS: Democratic management - school culture - school community

Introdução

Os dias atuais são marcados por transformações em vários aspectos da vida, influenciando também nas formas de gerir e organizar as instituições, as quais precisam se adaptar às mudanças de uma sociedade cada vez mais heterogênea, com demandas que oscilam de forma rápida, exigindo respostas também rápidas dos sujeitos

envolvidos nessas organizações.

Como outras instituições, a escola também necessita se adaptar ao mundo pós-moderno, uma vez que, indubitavelmente, sofre um movimento duplo: ela está inserida na sociedade, e a sociedade está inserida nela. “A escola está em sintonia com a dialética social, sofre suas “intempéries”, reage a elas, torna-se palco de debates porque o conhecimento gera dúvidas, suscita curiosidade e abre caminho para a problematização” (SILVA, 2012, p. 40). E se a sociedade se transforma, é evidente que a escola sente esse efeito. Pois os diversos sujeitos que por ela passam – pais, alunos, funcionários, professores – com suas histórias, suas experiências, interferem no cotidiano da escola, tensionando, de alguma forma, o clima organizacional e a cultura escolar.

Cada unidade escolar tem uma dinâmica própria de gestão e liderança, que se revelam no cotidiano diante das diversas situações que vão surgindo. Tais situações, às vezes simples, outras vezes complexas, dão o tom nas formas de administrar, imprimindo assim, particularidades e/ou reproduzindo modelos fracassados de gestão, porém impostos pela autoridade de quem administra.

Logo, a escola não pode ignorar as necessidades e as demandas trazidas por sua comunidade escolar. Necessita-se, então, de um processo de democratização na gestão escolar, que vá além das escolhas de diretores, dando atenção aos demais segmentos da sociedade envolvida com a escola.

Este artigo, de cunho bibliográfico, tem como finalidade refletir sobre a relação entre cultura escolar e gestão democrática, abordando sobre o processo de democratização vivenciado em escolas estaduais da 11ª GERE/AL[1]. Para isso, tomou-se como base teórica autores como Silva (2012), Navarro (2004), Viñao Frago (2000), dentre outros, os quais abordaram sobre cultura e organização escolar, bem como sobre gestão democrática e seus instrumentos – eleição direta de dirigentes escolares, escolha do conselho escolar, gestão de recursos financeiros e projeto político pedagógico. Por fim, foram feitas reflexões à luz da realidade, nas quais se utilizou como técnica de pesquisa a análise documental em registros institucionais da 11ª GERE. Tais reflexões têm o intuito de trazer um enfoque realista em relação ao que se discute e ao que, de fato, é vivenciado pela comunidade no que se refere à gestão que se presume democrática. Comunidade esta que não pode mais ficar à margem das tomadas de decisão, podendo reconfigurar a cultura escolar por meio de lutas, de participação, do desejo de mudança e da busca da autonomia.

Cultura e organização escolar

A escola é uma instituição com características próprias, com cultura própria, evidenciada pela comunidade escolar – família, professores, funcionários e alunos, pela especificidade de seus discursos e por suas práticas peculiares. Segundo Chervel (1988), a escola fornece à sociedade uma cultura constituída de duas partes: os programas oficiais, que explicitam sua finalidade educativa, e os resultados efetivos da ação da escola, os quais, no entanto, não estão inscritos nessa finalidade. A cultura escolar é entendida como uma cultura adquirida na própria escola, e nela se dá sua origem e sua difusão.

Trazido para a área da educação na década de 1970, o conceito de cultura escolar tem como principal contribuição a possibilidade de uma análise da organização escolar que vá além da racionalidade técnica e da racionalidade organizacional, constituindo-se como uma racionalidade político-cultural, conforme Nóvoa (1995, apud OLIVEIRA, 2003). Se a escola resumisse o desenvolvimento de seu trabalho a meras questões técnicas e organizacionais, estaria na mesma condição de qualquer outra instituição social. O seu caráter específico, que confirma que há uma cultura escolar, está na racionalidade político-cultural, que difere de toda a conjuntura de planejamento estratégico empresarial. Este, sim, limita-se a uma visão técnica e organizacional.

A escola não pode, então, ser entendida como uma mera prestadora de serviços ou como uma instituição social, cuja finalidade é simplesmente gerir seu tempo e seu espaço. A função social da escola vai além disso. Conforme Viñao Frago (2000), a cultura escolar se refere aos

modos de pensar e atuar que proporcionam a seus componentes estratégias e pautas para desenvolver-se tanto nas aulas como fora delas – no resto do recinto escolar e no mundo

acadêmico – e integrar-se na vida cotidiana das mesmas (VIÑAO FRAGO, 2000, p. 100, apud SILVA, 2006, p. 204).

Este autor afirma ainda que a “cultura escolar pode ser definida como um conjunto de ideias, princípios, critérios, normas e práticas sedimentadas ao longo do tempo das instituições educativas” (2000, p. 100 apud SILVA, 2012, p. 29). A cultura escolar diz respeito ao pensamento e à prática da escola em relação aos sujeitos que a frequentam. O que a escola propõe para esses sujeitos. Que pautas lhes são oferecidas. A cultura escolar deve ser concebida para que a escola atue dentro e fora de seus muros, tentando integrar seu pensamento na vida cotidiana da comunidade escolar. Porém este autor enfatiza que a cultura escolar não pode se limitar a mera incorporação de objetivos escolares, servindo de ferramentas para a inculcação de valores. Para ele, a cultura escolar é o conjunto de práticas, normas, ideias e procedimentos que se expressam em modos de fazer e pensar o cotidiano da escola.

Conforme Julia (2001, apud SILVA, 2006, p. 204), a cultura escolar é uma mescla de normas e práticas “que definem conhecimentos a ensinar e condutas a inculcar” e um conjunto “que permite a transmissão desses conhecimentos e a incorporação de comportamentos” (2001, p. 2), evidenciando que a escola não é somente um lugar de transmissão de conhecimentos, mas é, ao mesmo tempo e talvez principalmente, um lugar de “inculcação de comportamentos e de *habitus*” (JULIA, 2001, p. 14). Entretanto, esta via de mão dupla não se daria de forma tão harmoniosa e prática dos professores para os alunos, por exemplo. Pois estes têm cultura própria, saberes prévios, experiências de vida; e aqueles não dominam todo o conhecimento, muito menos sabem de tudo o que acontece com os alunos no cotidiano da escola.

Há no espaço escolar diversos fatores que corroboram para a existência de uma cultura própria, uma identidade escolar. Os sujeitos são carregados de crenças, valores e ideologias, na maioria das vezes ocultas ou ignoradas, mas bem presentes nos discursos e nas relações. As finalidades e objetivos da escola, o seu currículo, sua história, sua arquitetura, as normas, os regulamentos e seus procedimentos sacramentam a existência dessa cultura escolar. As crenças e valores estão para os sujeitos, assim como as manifestações mais visíveis estão para o coletivo. As subjetividades se somam e formam o todo, a escola, a comunidade escolar. E é essa comunidade que deve construir sua história, pois sua história é a história da escola, que deve ser escrita e rescrita no contexto sociocultural.

Oliveira (2003) afirma que a organização escolar deve caminhar de uma racionalidade instrumental para uma racionalidade que se orienta para o desenvolvimento sociocultural. A esse respeito, o autor diz que

uma instituição organizada para o desenvolvimento sociocultural de seus integrantes estabelece relações de continuidade entre os diversos contextos onde ela está inserida (tem canais flexíveis para a comunidade, para o trabalho integrado, para a associação de alunos, para o trabalho interdisciplinar, para as associações científicas...), extraindo deles apoios e recursos materiais, pessoais e simbólicos para enriquecer as vivências escolares (OLIVEIRA, 2003, p. 299).

Se a escola se propõe a evoluir em direção ao contexto sociocultural, algumas práticas devem ser revistas, principalmente no que diz respeito à gestão e à organização escolar. As relações devem levar em conta os diversos contextos; as concepções de ensino e aprendizagem devem se abrir para o novo, outras vozes precisam se fazer presentes no cotidiano escolar. Emerge-se, então, a necessidade de uma gestão voltada para o processo de democratização.

Gestão democrática: elucidações conceituais

No Brasil, os estudos sobre administração escolar foram pautados na Teoria Geral da Administração, que alicerça o modelo de administração empresarial. Tal influência trouxe para a escola práticas baseadas no autoritarismo, na centralização, e no conservadorismo, tendo como consequência o direcionamento do ser humano para fragmentação e alienação. Nesse sentido, a administração foi concebida como uma técnica que pode ser aplicada em qualquer instituição, visando alcançar objetivos eficientes e melhores resultados. E a escola, tratada como um local que podia

abrigar esse modelo de administração, via-se limitada a papéis predestinados, privilegiando a burocracia e o controle social baseado nas relações desiguais vividas no cotidiano escolar, negando sua verdadeira função social. Conforme Motta (2008), a organização da escola, igualmente à administração empresarial,

é voltada para retratar uma determinada cultura e para a reprodução da estrutura de classes, descrevendo um determinado tipo de relação entre os meios de produção e os trabalhadores, dando uma formação diversa para os que serão dominantes e os que serão dominados. É importante lembrar que o problema não está na empresa, na escola, na prisão ou no manicômio. O problema está no capitalismo burocrático que lhes atribui funções estratégicas de acordo com sua lógica e suas necessidades (MOTTA, 2008, apud LUIZ, 2010).

Nessa perspectiva, a escola tem caráter reprodutivista e excludente. Reproduz o pensamento capitalista, reforçando a ideia de submissão na relação entre os meios de produção e os futuros trabalhadores, os alunos; exclui ao reforçar por meio de sua prática a divisão de classes sociais no dia a dia da escola. O autor deixa claro que o problema não está na instituição em si, mas na sua administração, voltada para a lógica do capital.

Porém, a partir da segunda metade dos anos de 1980, surgem novas perspectivas, novas tendências e exigências. O Brasil, pós ditadura, estava iniciando o processo de democratização sociopolítico, que consequentemente influenciaria a escola. A Constituição Federal de 1988 – CF88, o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 trouxeram princípios que apontavam para um novo caminho na educação escolar, princípios estes de igualdade de condições para o acesso e permanência dos(as) alunos(as) na escola, o que representou o direito à educação como dimensão de direito social, como direito humano fundamental, direito público subjetivo. Direito à gestão democrática.

A educação passa a ser concebida como um instrumento para a cidadania, buscando a superação das desigualdades sociais e da exclusão social. O papel da escola e sua função social começam a ser revistas; têm-se a necessidade de transformar o espaço escolar, bem como suas práticas e seus modelos de ensino. O modelo tradicional administrativo-pedagógico começa a ser questionado, pois o caráter burocrático e centralizador não cabia no processo de democratização vivenciado na sociedade e na escola.

No cotidiano da escola, as relações, outrora hierarquizadas, também passaram, e até hoje passam, por mudanças. O diálogo se tornou peça chave para a comunicação entre escola e comunidade, e a participação desta é imprescindível na perspectiva democrática de gestão escolar. Para Gadotti (2001), a função da escola, ao atuar sobre crianças, jovens e adultos, é viabilizada a partir do momento em que ela se apresenta como espaço aberto, participativo, de discussão e de comunicação/socialização de experiências.

As escolas devem ser pensadas como um espaço de gestão compartilhada entre docentes, pais e autoridades locais, numa administração colegiada, cujo clima organizacional seja favorável à aprendizagem e os professores desenvolvam trabalho de equipe (SILVA, 2012, p. 41). A comunidade escolar não pode ser ignorada numa gestão que se denomina compartilhada. Seus membros – pais, alunos, professores e funcionários – não podem ficar à margem das tomadas de decisões; não podem ser tratados como meros figurantes num processo que, a cada momento, exige diálogo, participação e compartilhamento de responsabilidades, que desembocam na construção da autonomia da escola.

Porém, para se construir a tão almejada autonomia da escola, é necessário compreender as reais condições de cada unidade escolar que “possibilitam a capacidade de decisão e execução das tarefas, de forma abrangente, articulada ao Projeto Político Pedagógico (PPP) e comprometida com a missão escolar” (SILVA, 2012, p. 62). Para o autor, a autonomia é composta de três dimensões: ética, social e política, que estão afinadas com a finalidade de construir um bem comum para a comunidade, ou seja, a educação, garantindo condições de igualdade, equidade e qualidade.

A autonomia diz respeito a possibilidade de a escola tornar-se o centro das tomadas decisões, de definir seus rumos, procurar seus caminhos e encontrar instrumentos no presente para construir perspectivas voltadas para o respeito aos parâmetros gerais definidos pela sociedade, mediante a ação eficaz do Poder Público. Não implica, pois, na ausência de leis, normas e regras, ou na ideia de que a escola pode fazer o que quiser.

Entende-se, contudo, que todas essas mudanças fazem parte de um processo lento de concepção, de quebra de posturas e paradigmas e de efetivação da jovem democracia. Na forma da lei, vários aspectos sofreram mudanças, mas na prática há muito o que se alcançar, a exemplo de grupos sociais tradicionalmente excluídos, que ainda continuam longe do que se precisa.

A gestão democrática na cultura escolar – breves reflexões

A cultura da organização escolar enquanto processo de construção da gestão democrática concebe a escola a partir da descentralização, tratando-a como uma entidade autônoma, aberta, flexível, participativa e espaço de socialização, em detrimento a uma cultura escolar centralizadora, autoritária, fechada, limitada, burocrática e tradicional.

Embora o processo de gestão democrática tenha sido legitimado desde a Constituição Federal de 1988, em Alagoas se iniciou apenas a partir de 1999 no governo de Ronaldo Lessa, momento no qual foi empreendida uma série de ações para a implantação desse processo no estado, a saber: o Congresso Constituinte Escolar, que se tornou um espaço de discussão e avaliação de como a educação na rede estadual de ensino era tratada; a criação da Coordenadoria de Gestão Educacional, que implantou iniciativas na perspectiva de democratização da educação pública como a das eleições dos conselheiros escolares, a eleição direta para gestores e a descentralização dos recursos financeiros; e por fim, a construção do Plano Estadual de Educação 2005-2015. É imprescindível destacar que, antes de disso, os diretores eram indicados por políticos, usineiros, lideranças arcaicas ou coronéis.

Segundo Santos e Silva (2016), sobre a realidade da rede estadual de Alagoas na década de 1990,

o caos alastrava-se por toda a rede educacional pelo fato das más condições de trabalho e de salários a que foram submetidos os professores, ocasionando sucessivas greves prolongadas que desencadearam abandono na matrícula da rede estadual, demissão de mais de 15 mil professores, mostrando sinais de mudanças significativas somente a partir de 1998, a partir da aprovação do Fundo de Valorização do Magistério – FUNDEF, que levou estado e municípios ao incentivo para o aumento da matrícula dos alunos.

A gestão democrática representa um avanço que perpassa os limites da prática educativa, é uma conquista através de muito aprendizado e embate político; vislumbra a construção da participação e o aprendizado do/no processo democrático e da negação das estruturas do autoritarismo que estão presentes no meio social e nas práticas educativas. Segundo Lima (2003), a escola não pode servir apenas aos interesses de racionalização do sistema capitalista, como preparar mão-de-obra para o mercado de trabalho, mas antes de tudo preparar para a vida em sociedade, para o exercício pleno da cidadania. Percebe-se, conforme o autor, que a função social da escola também é revista, desembocando numa perspectiva democrática.

Desta forma, surgiram questionamentos acerca da escolha dos dirigentes educacionais, que culturalmente é feita por indicação política, defendendo-se a eleição direta para dirigentes escolares. Ao lado disso, lutou-se pela criação de um conselho escolar, colegiado composto por alunos, professores, pais e funcionários, também escolhido pela comunidade. E por fim, o gerenciamento de recursos financeiros pela própria escola, com o objetivo de trazer um caráter de mais autonomia na gestão.

Portanto, para se atingir a democratização da escola é necessário refletir sobre a relação entre sociedade e escola; problematizar as formas de provimento ao cargo de dirigente e a função do diretor na escola; criar novos mecanismos de democratização; analisar a importância política e as limitações do conselho escolar; avaliar o papel da comunidade e a construção de um projeto político pedagógico da escola; rediscutir a organização do trabalho no interior da escola para além das barreiras corporativas e funcionais (SILVA, 2012, p. 75).

A eleição direta para dirigentes escolares demonstra a possibilidade de a comunidade escolar escolher o/a diretor/a

escolar que melhor lhe representa; significa a manifestação da vontade das pessoas envolvidas na vida da unidade escolar, tentando atingindo as finalidades educacionais traçadas e voltando-se para as camadas sociais que mais necessitadas. Este mecanismo democrático representa, segundo Lima (2003), uma construção cultural determinada pelo envolvimento dos atores concretos, ou seja, professores, alunos, técnicos, pais, pessoal de apoio, comunidade, entre outros.

É importante ressaltar que, mesmo sendo a eleição direta de gestores um canal democrático, nem sempre se perceberá esse caráter na postura dos candidatos a eleição ou nos gestores eleitos. Há experiências, analisadas nos registros institucionais da 11ª GERE, sobre eleições para dirigentes escolares, cujos candidatos faziam promessas infundadas à comunidade escolar. Prometia-se aos docentes, caso votassem naquele candidato, que eles teriam sua carga horária dobrada sem necessidade de concurso público. Aos funcionários (agentes administrativos, merendeiras, auxiliares de serviços diversos e vigias) era prometido que só trabalhariam meio expediente. Outros candidatos praticavam a compra de votos, apoiados por políticos locais, enganando os pais mais necessitados. Em alguns casos, transformaram a eleição escolar numa oportunidade para pretensos candidatos a vereadores e a prefeito, trazendo um clima sujo e politiquês para os corredores das escolas.

Por sua vez, alguns gestores eleitos continuaram com suas práticas centralizadora, conservadora e antidemocrática. As informações não eram tratadas com transparência, os acordos de apadrinhamento e benefícios continuaram, surgiram perseguições a professores e funcionários que votaram em outros candidatos. Esses gestores vêm de uma longa cultura tradicional, aprimorada, sobretudo, no período da Ditadura Militar. Dessa forma, quando o gestor educacional exerce sua função administrativa, é fortemente impelido a agir de acordo com o paradigma tradicional, apesar de conhecer e até discutir mudanças na educação (SILVA, 2012, p. 42). Vivencia-se um processo de democratização, mas o conservadorismo arraigado dentro de si não se extingue em função das leis que amparam a gestão democrática. Por isso, a eleição de dirigentes não deve ser tratada como a salvação para colocar a escola numa situação de excelência, porém, é o pontapé inicial para que se implemente a democracia escolar, ou seja, que faça valer o desejo da maioria dos sujeitos no processo político e pedagógico escolar.

Portanto, deve-se compreender que, apesar da existência de dificuldades com o processo eletivo, ele é o caminho para a gestão democrática (SILVA, 2012, p. 78). As dificuldades devem ser enfrentadas com espírito de luta e perseverança, pois à medida que os sujeitos envolvidos vão tomando seus lugares e assumindo seus papéis no processo de democratização da escola, as posturas retrógradas vão sendo extintas aos poucos. O que não pode acontecer é o retrocesso político em relação à escolha dos gestores, retornando à velha indicação política ou aderindo à realização de provas escritas, processo meritocrático que não leva em consideração a vontade da comunidade escolar.

Na perspectiva de democratização, outro pilar da gestão na cultura escolar é a existência dos conselhos escolares, os quais são concebidos pela LDB como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, tendo como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das comunidades escolar e local (LDB, art. 14). Esse conselho, formado por pais, alunos, professores e funcionários, escolhidos pela comunidade, representa a voz daqueles que só faziam uso da escola como uma instituição social como outra qualquer, e que atualmente pode ter voz, vez e participação legitimadas pela gestão democrática. Sua atribuição é deliberar, nos casos de sua competência, e “aconselhar” os dirigentes, no que julgar prudente, sobre as ações a empreender e os meios a utilizar para o alcance dos fins da escola, não se constituindo como um poder paralelo, e sim um colegiado parceiro do gestor eleito democraticamente. O conselho existe para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito (BRASIL, 2004).

A escolha do conselho escolar é de extrema importância e de uma responsabilidade imensa, pois no cotidiano de sua atuação pode haver alguns equívocos, que às vezes se dão por inexperiência ou por má fé. O conselho deve ser parceiro da gestão, e não conivente. Seu papel deve ser bastante objetivo, transparente e impessoal. Conselheiro não é gestor escolar, é peça fundamental no processo de gestão democrática. Conforme o caderno *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública (2004)*, elaborado pela Secretaria de Educação Básica do Ministério Educação,

o conselho deve ser um instrumento de tradução dos anseios da comunidade, não de legitimação da voz da direção. Para falar por si os governos eleitos não necessitam de conselhos para legitimar sua voz. No mais, quando se arrogam poderes autocráticos.

imperiais, devem assumir suas decisões (BRASIL, 2004).

Os conselhos não representam os gestores eleitos, representam sim cada segmento da comunidade escolar, por isso devem se investir de autonomia, não se submetendo à condição de porta-voz da administração, nem agindo como massa de manobra. Deve, portanto, ser presente, atuante e participativo nas demandas do cotidiano escolar.

Segundo Navarro (2004), cabe aos conselhos, também, analisar as ações e a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Quando a comunidade não participa da gestão administrativa e pedagógica da escola, acaba tendo apenas a função de receber a prestação de contas. Tal condição é inadmissível e pode corroborar para situações obscuras, dando espaço para corrupção.

É importante salientar o que sugere esta autora:

É fundamental que as relações entre o Conselho Escolar e os outros poderes constituídos (como a direção e outras instâncias de poder na comunidade local) traduzam uma convivência harmônica e co-responsável. Embora sendo um núcleo de poder, os Conselhos Escolares não devem assumir, por definição, um papel de “oposição” às direções das escolas (NAVARRO, 2004, p. 49).

Não é salutar para o processo de democratização vivenciado no espaço escolar que o conselho escolar adote uma postura de oposição à gestão eleita, visto que poderia travar o desenvolvimento das ações planejadas. Como já fora dito anteriormente, o conselho não pode se constituir como um poder paralelo, e sim como um colegiado que fiscaliza, delibera, orienta, acompanha, consulta e representa.

Tal qual a eleição direta de gestores, o processo de escolha do conselho escolar e sua atuação também apresentam problemas no cotidiano. Há registros, conforme análise documental, de compra de votos, a exemplo de um candidato do segmento aluno que deu 50 bombons aos alunos do 6º ano do ensino fundamental e obteve 50 votos. Há confusão de papéis: conselheiros que acreditavam que poderiam exonerar professores porque julgavam que estes não sabiam dar aula; conselheiros que queriam ser diretor escolar, frustravam-se porque não conseguiam e vinham a desistir da função. Por fim, aqueles ausentes que só aparecem para assinar as prestações de conta.

Em relação aos recursos financeiros gerenciados pelas escolas, tanto gestores como conselheiros apresentam dificuldade. Se num processo de administração autoritária e conservadora, os recursos financeiros eram gerenciados pelo MEC e pelas secretarias estaduais e municipais, num processo de gestão democrática, alguns recursos são liberados diretamente para as escolas, exigindo competências, habilidades e conhecimentos específicos tanto de aplicação desses recursos, como de prestação de contas. O gestor eleito deve ter transparência na aplicação e o conselho escolar tem que acompanhar, sugerir e fiscalizar. É importante frisar que não faz parte do papel do conselho apenas assinar prestações de contas. Porém, muitos gestores centralizam e executam esse trabalho sem a participação dos conselheiros, dando margem a interpretações duvidosas, sem transparência. Há nos registros institucionais relatos de situações conflituosas, entre gestores e conselheiros, por causa de atitudes desse tipo. Cobranças por mais transparência deixam diretores centralizadores em situações constrangedoras em reuniões tensas, às vezes com intervenção de coordenadorias regionais ou da secretaria de educação, e em casos mais extremos, com intervenção do Ministério Público.

Um dos eixos mais importantes da gestão democrática na cultura escolar é a construção e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP). Trata-se de um documento que deve ser elaborado coletivamente e que deve ser posto em prática para atingir objetivos políticos e educacionais da comunidade escolar. Tal projeto não deve ser engavetado ou ser construído por uma equipe de “iluminados” e depois entregue nas secretarias de educação apenas como formalidade. O PPP deve ser contemplar as demandas reais da comunidade escolar, devendo ser possível de sua concretização. Conforme Gadotti (2000), um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. São as ações planejadas e as estratégias traçadas no PPP e sua efetivação que vão tornar possível o fortalecimento do processo democrático na gestão escolar.

A construção do PPP perpassa pela autonomia escolar, pela capacidade de escrever sua identidade, pois a escola

precisa se consolidar como espaço público e lugar de debate, enquanto lugar de diálogo. Essa construção só pode ser coletiva porque almeja o bem comum de todos, e não apenas da equipe diretiva ou pedagógica. Os sujeitos envolvidos no cotidiano escolar são únicos; as demandas e necessidades são peculiares de cada comunidade, por isso que o PPP representa também a identidade da unidade escolar. Porém, tais aspectos não acontecem de forma tão harmoniosa. Percebe-se que parte dos professores e outros segmentos do conselho escolar apresentam resistência no processo de construção do PPP, faltando às reuniões marcadas. Por sua vez, as secretarias de educação cobram insistentemente o documento pronto, dando pouco ou quase nenhum subsídio de apoio ou orientação para sua construção, o que impele as equipes diretivas a construírem o documento a toque de caixa, sem a devida participação da coletividade. Alguns projetos são cópias baixadas por meio da internet; modelos prontos de outras escolas, de outras realidades. Desta forma, o projeto não atende os fins para os quais são destinados. Ao invés disso, segundo Silva (2012, p. 82), o PPP deveria instrumentalizar a equipe escolar para tratar junto com a comunidade as condições sociais nas quais o educando está inserido e a possibilidade deste pensar e agir tendo por referência os princípios da criticidade e da coletividade. A partir daí, a escola terá possibilidade de alcançar a formação do cidadão crítico, participativo, responsável e comprometido.

O PPP é o instrumento norteador da construção de uma gestão que galga a democracia. Ele se refere a síntese de todos os projetos de formação da concepção de homem, de sociedade e de mundo a serem adotadas e das possibilidades “pedagógicas e metodológicas colocadas em prática na sala de aula e nas demais atividades extraclasse, viabilizando a efetivação de uma prática inovadora, capaz de materializar os desejos e as necessidades da formação permanente dos sujeitos educativos” (SILVA, 2012, p. 83). Enfim, o PPP não deve ser tratado como mais um documento, e sim como o pensamento coletivo em forma de projeto, com possibilidades reais de materialização em sala de aula e nos demais contextos escolares na comunidade.

Considerações finais

Historicamente, a escola tem contribuído para mazelas da sociedade, como a divisão de classes e a exclusão social. O contexto em que se encontrava a sociedade, com governos autoritários, centralizadores e conservadores, influenciava diretamente a cultura e a organização escolar; por sua vez, a cultura organizacional influencia o modo de pensar e o de agir de todas as pessoas que trabalham na escola (LUIZ, 2010, p. 32). Por outro lado, o processo de democratização sociopolítico também trouxe um tensionamento na organização escolar, em função de novas demandas e necessidades da comunidade. A escola e os sujeitos envolvidos começaram almejar um processo de gestão mais participativo e compartilhado, qual seja, a gestão democrática. Conforme Luiz (2010),

Enfrentar o desafio de construir uma gestão nos moldes democráticos, frente a uma série de limites impostos pela forma como a sociedade está organizada, implica em disponibilidade dos diferentes segmentos da escola (professores, diretores, supervisores, funcionários, pais e estudantes) em participar conjuntamente, por meio de colegiados (LUIZ, 2010, p. 32).

Os vários segmentos da comunidade precisam, antes de tudo, rever a própria ideia que fazem de si, enquanto sujeitos sociais. É necessário, então, que esses sujeitos passem a se enxergar como coletivo, como comunidade escolar, e não mais como pessoas isoladas na engrenagem da educação. Para a autora, a palavra chave para conseguir esta gestão democrática na escola é participação, a qual é baseada no conceito de autonomia. O processo de gestão democrática acontecerá quando, com consciência e espírito de luta, os sujeitos envolvidos no cotidiano escolar se organizarem e aceitarem os desafios da responsabilidade compartilhada, fortalecendo o princípio de autonomia tão necessário à escola.

A gestão democrática diz respeito não apenas à participação na gestão, e sim à gestão da participação em prol dos objetivos educacionais traçados pela escola. Entretanto, para alcançar esse objetivo, é necessário que as políticas de educação estejam voltadas para o fortalecimento da escola pública, promovendo uma mais igualdade e inclusão. É necessário, também, entender que uma gestão democrática e participativa sugere igualdade de condições no

cotidiano escolar, desembocando em instrumentos práticos como a eleição direta de dirigentes escolares, escolha de conselho escolar, gerenciamento dos recursos financeiros e construção do Projeto Político Pedagógico. Dessa forma, a gestão democrática da escola implica, então, não somente o acesso da população aos serviços públicos de qualidade, mas também a participação na tomada de decisões no sentido da defesa dos seus interesses (SILVA, 2012, p. 77). Ter acesso a serviços de qualidade se constitui um direito da comunidade, é preciso ir para além desse direito, fazendo valer o princípio de equidade. É necessário, assim, participar das decisões, deliberar, sugerir e fiscalizar.

Já houve muito avanço, mas ainda muito tem o que se aprimorar, visto que não é um aparato de leis que vão garantir êxitos da gestão democrática. A consolidação desse processo acontecerá quando, antes, houver mudanças na consciência e na postura dos autores e atores envolvidos do dia a dia da escola. A descentralização, a participação, a busca pela autonomia, a transparência, a equidade e o planejamento, com vistas à qualidade do ensino e do bem estar comum de todos os sujeitos, precisam se tornar uma constante na organização escolar. A cultura escolar precisa ser afetada definitivamente pelo processo de democratização para que, enfim, a comunidade escolar possa começar a colher os frutos de liberdade, autonomia e igualdade.

[1] Gerência Regional de Educação, localizada em Piranhas – AL, é um órgão representante da Secretaria de Educação (SEDUC – AL) responsável pelo acompanhamento, fiscalização, orientação e avaliação das escolas da rede estadual localizadas no alto sertão alagoano, que compreende oito municípios – Piranhas, Olho d'Água do Casado, Delmiro Gouveia, Pariconha, Água Branca, Inhapi, Mata Grande e Canapi.

Referências

BRASIL, **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Ministério da Educação – Secretaria da Educação Básica. Brasília – DF, 2004.

CHERVEL, A. L'histoire des disciplines scolaires. In: SILVA, F. de C. T. **Cultura Escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. Educar. Curitiba, n. 28, p. 201-216, 2006. Editora UFPR.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Práxis**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

JULIA, D. A cultura escolar como objeto historiográfico. In: SILVA, F. de C. T. **Cultura Escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 201-216, 2006. Editora UFPR.

LIMA, Licínio C. A. **Escola como organização educativa**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LUIZ, Maria Cecília. **Algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática na cultura e organização escolar**. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v. 4, no. 2, p. 20-36, nov. 2010. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

MOTTA, F. C. P. O que é burocracia. In: LUIZ, M. C. **Algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática na cultura e organização escolar**. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v. 4, no. 2, p. 20-36, nov. 2010. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

NAVARRO, I. P. **Conselhos escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

NÓVOA, A. (Org.) As organizações escolares em análise. In: OLIVEIRA, L. C. V. **Cultura escolar: revisando conceitos**. RBPAE, v. 19, n. 2, jul.dez.2003.

OLIVEIRA, L. C. V. **Cultura escolar: revisando conceitos**. RBPAE, v. 19, n. 2, jul.dez.2003.

SANTOS, I. M. dos e SILVA, L. A. da. A gestão democrática no estado de Alagoas: do discurso oficial a um conflito de interesses. **Cadernos do Tempo Presente**, n. 23, mar./abr. 2016, p. 20-32 | <http://www.seer.ufs.br/index.php/tempo>.

SILVA, F. de C. T. **Cultura Escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 201-216, 2006. Editora UFPR.

SILVA, M. J. de R. N. **Clima e cultura organizacional: Implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**. Dissertação (Mestrado em Gestão). Vila Real, 2012.

VIÑAO FRAGO, Antonio. El espacio y el tiempo escolares como objecto histórico. Contemporaneidade e Educação - Temas de História da Educação. In: SILVA, F. de C. T. **Cultura Escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 201-216, 2006. Editora UFPR.

VIÑAO FRAGO, Antonio. El espacio y el tiempo escolares como objecto histórico. Contemporaneidade e Educação (Temas de História da Educação. In: SILVA, M. J. de R. N. **Clima e cultura organizacional: Implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**. Dissertação (Mestrado em Gestão). Vila Real, 2012.

[1] Gerência Regional de Educação, localizada em Piranhas – AL, é um órgão representante da Secretaria de Educação (SEDUC – AL) responsável pelo acompanhamento, fiscalização, orientação e avaliação das escolas da rede estadual localizadas no alto sertão alagoano, que compreende oito municípios – Piranhas, Olho d'Água do Casado, Delmiro Gouveia, Pariconha, Água Branca, Inhapi, Mata Grande e Canapi.

Mestrando em Educação Brasileira

PPGE/CEDU/UFAL

wiltoncarneiro.educador@gmail.com