

**A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR EM DEBATE: por uma outra
lógica de construção social**

LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR A DEBATE: por otra lógica
de construcción social

THE DEMOCRATIZATION OF SCHOOL MANAGEMENT UNDER DEBATE: for
another social construction logic

Raimundo Sousa¹

<https://orcid.org/0000-0003-0656-837X>

Luiz Miguel Galvão Queiroz²

<https://orcid.org/0000-0002-0203-6627>

Anderson Madson Oliveira Maia³

<https://orcid.org/0000-0003-3807-1835>

Rafael da Silva Queiroz⁴

<https://orcid.org/0000-0001-6236-2590>

Resumo

O presente artigo se refere à democratização da gestão escolar municipal. O objetivo é analisar a perspectiva dos sujeitos envolvidos no exercício do aprendizado da democratização da gestão da escola pública, a partir dos posicionamentos assumidos nos diferentes momentos vivenciados no cotidiano do processo decisório. O percurso metodológico ancorou-se na perspectiva do materialismo histórico e dialético, observando as contradições da realidade no que se refere ao desenvolvimento da gestão escolar numa instituição pública da região amazônica. Como

¹Pós-doutor em Educação (ULisboa). Doutor em Educação (UFPA). Professor Adjunto na Universidade Federal do Pará, Altamira, Pará, Brasil. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política, Planejamento e Gestão da Educação-GEPGED/CNPQ. E-mail: sousaf3@yahoo.com.br

² Doutor em Educação pela Universidade Federal do Pará. Mestre em Educação. Especialista em educação da Rede Estadual de Ensino do Pará. Docente da Universidade do Estado do Pará. E-mail: mscluiz59@gmail.com

³ Mestrado em Educação (UEPA). Professor Auxiliar III na Universidade do Estado do Pará, Belém, Pará, Brasil. E-mail: anderson.madson@gmail.com

⁴ Mestre em Letras (IFPA). Docente na Secretaria de Estado de Educação, Belém, Pará, Brasil. E-mail: rqueiroz4@gmail.com

Como referenciar este artigo:

SOUZA, Raimundo; MAIA, Anderson Madson Oliveira; QUEIROZ, Luiz Miguel Galvão; QUEIROZ, Rafael da Silva. A democratização da gestão escolar em debate: por uma outra lógica de construção social. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 24, p. 1-21, ano 2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22196/rp.v24i1.7195>

instrumento de coleta de dados, usaram-se questionários, os quais foram direcionados a representantes de pais e representantes de trabalhadores de apoio de uma escola pública no município de Altamira-PA, representada pelo nome fictício de Clarice Lispector. Os resultados revelaram que a construção da gestão democrática da escola exige trabalho coletivo e exercício diário de participação, uma vez que a democracia, na vertente liberal presente na escola, é insuficiente para responder às expectativas de transformação social.

Palavras-chave: Democratização da gestão. Escola pública. Transformação social.

Resumen

Este artículo se refiere a la democratización de la gestión de las escuelas municipales. El objetivo es analizar la perspectiva de los sujetos involucrados en el acto de aprender la democratización de la gestión de las escuelas públicas, a partir de las posiciones asumidas en los diferentes momentos vividos en el proceso cotidiano de toma de decisiones. El procedimiento metodológico se ancló en la perspectiva del materialismo histórico y dialéctico, observando las contradicciones de la realidad en cuanto al desarrollo de la gestión escolar en una institución pública de la región amazónica. Como instrumento de recolección de datos, se utilizaron cuestionarios, que fueron dirigidos a representantes de padres y representantes de profesionales de apoyo de una escuela pública de la ciudad de Altamira-PA, representada por el nombre ficticio de Clarice Lispector. Los resultados revelaron que la construcción de la gestión democrática de la escuela requiere trabajo colectivo y actitud cotidiana de participación, ya que la democracia, en el aspecto liberal que se percibe en la escuela, es insuficiente para responder a las expectativas de transformación social.

Palabras clave: Democratización de la gestión. Escuela pública. Transformación social.

Abstract

This article refers to the democratization of municipal schools' management. The objective is to analyze the perspective of the subjects involved in the act of learning the democratization of public schools' management, from the positions assumed in the different moments experienced in the daily decision-making process. The methodological procedure was anchored in the perspective of historical and dialectical materialism, observing the contradictions of reality regarding to the development of school management in a public institution from the Amazon region. As a data collection instrument, questionnaires were used, which were directed to representatives of parents and representatives of support professionals of a public school in the city of Altamira-PA, represented by the fictitious name of Clarice Lispector. The results revealed that the construction of the school's democratic management requires collective work and daily attitude of participation, since democracy, in the liberal aspect perceived in the school, is insufficient to respond to the expectations of social transformation.

Keywords: Democratization of management. Public school. Social transformation.

INTRODUÇÃO

O presente artigo sistematiza uma parte da pesquisa realizada por intermédio do Projeto de Pesquisa “Escolas Públicas Municipais de Altamira-PA e a Democratização da Gestão”, desenvolvida pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Planejamento e Gestão da Educação-GEPGED, vinculado à Faculdade de Educação da UFPA-Campus de Altamira-PA, no período de 2020-2022. O foco desse estudo pauta-se na possibilidade de provocar, por meio do exercício da democratização da gestão em escola pública, um movimento de transformação da realidade social, visando problematizar e superar o agudo fosso de desigualdade produzido pelo modo de produção capitalista.

Desse modo, a educação pública torna-se importante elemento estratégico para a transformação social, à medida em que as práticas educativas viabilizam a ampla participação da população na definição e organização da proposta pedagógica, com o objetivo de aproximar o ensino aos reais interesses das classes populares. Nesse contexto, a democratização da gestão, torna-se um instrumento imprescindível para assegurar a autonomia da comunidade na construção dos destinos que a escola deve seguir.

A participação popular no exercício do processo decisório é um dos elementos centrais no fortalecimento da prática da democratização da gestão na escola pública, uma vez que “é decidindo que se aprende a decidir” (FREIRE, 2000, p. 29). Portanto, o cotidiano escolar torna-se o espaço privilegiado para a construção das mudanças nas relações de poder, mediadas a partir do trabalho coletivo. A luta pela superação da desigualdade, historicamente produzida na sociedade capitalista, inclui a participação efetiva dos sujeitos na definição do papel social da escola e na promoção do desenvolvimento formativo do ser humano.

A reflexão sobre a democratização da gestão na escola pública brasileira inclui, em primeiro plano, o conjunto de reformas imprimidas no Estado desde a década de 1990, alinhado ao projeto neoliberal, cuja repercussão na educação é descrita pela substituição da gestão pública burocrática por uma nova lógica de gestão pública gerencial. Tais mudanças que possibilitaram a descentralização deveriam proporcionar maior nível de celeridade e qualidade no atendimento das demandas sociais, dentre estas, a educação pública.

Dessa forma, sob a justificativa de que descentralizar a gestão do Estado resultaria em maior liberdade para que a população gerisse a coisa pública, Bastos e Lobo (2022)

incluem a democratização do Estado como sinônimo de transferência de poder à população, com a finalidade de promover, em níveis mais intensos, a universalização de direitos à cidadania e, desse modo, reduzir as disparidades socioeconômicas, bem como a promoção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Ademais, a democratização da gestão da escola pública tem sido objeto de luta dos movimentos sociais para superar a agudização da pobreza e da miséria produzidas na sociedade capitalista, de modo que garanta a qualidade da educação, a qual deve ser financiada por meio dos recursos públicos. Para Oliveira e Dourado (2009), a questão do financiamento é fundamental porque a escola destinada ao atendimento dos filhos da classe trabalhadora exige autonomia administrativa, financeira e pedagógica e, para atingir esses objetivos, a presença da comunidade na construção do processo de democratização da gestão escolar pública é pertinente ser exposta e analisada.

De acordo com Lima (2009, p. 39), “a escola democrática não é viável [...] sem uma real participação da comunidade”. Nesse sentido, defendemos as vivências dos sujeitos na construção do processo de democratização da gestão escolar como pertinente nas reflexões, com o intuito de identificar possíveis avanços e retrocessos no contexto das relações concretas que se desenrolam no cotidiano das relações sociais e políticas travadas no interior da escola.

Nessa direção, o exercício da democratização da gestão da escola pública inclui o aprendizado para a prática do trabalho coletivo, com o objetivo de promover os meios necessários para tornar a escola um espaço destinado ao protagonismo dos sujeitos na transformação das relações sociais. De acordo com Santos (2018, p. 95), esse “espaço de resistência política” exige constante formação crítica sobre a realidade. Assim, neste artigo, destacamos como problema central: os sujeitos envolvidos no processo de aprendizado da democratização da gestão incorporam em suas práticas o compromisso com a mudança nas relações de poder no contexto escolar? Com a finalidade de desvelar o problema, elencamos as seguintes questões norteadoras: a democratização da escola é o espaço privilegiado para a transformação das relações sociais? Os sujeitos que vivenciam o processo de democratização da gestão participam efetivamente na construção de mudanças nas relações de poder na escola?

Desta feita, o estudo objetiva analisar a compreensão dos sujeitos envolvidos no exercício de aprendizado da democratização da gestão da escola e o possível compromisso com a mudança, a partir dos posicionamentos assumidos nos diferentes momentos vivenciados no cotidiano do processo decisório. Nessa direção, é fundamental reconhecer que as possibilidades de transformação das relações na escola, por intermédio da prática democrática, podem resultar na elaboração de propostas educativas alinhadas aos interesses das classes populares, as quais dependem unicamente da escola pública para a apropriação do conhecimento e, dessa forma, transformar a realidade em que estão inseridas.

O percurso metodológico desse estudo ancora-se na perspectiva do materialismo histórico e dialético, por meio do qual, de acordo com Saviani (2017), é possível descrever a realidade concreta dos fenômenos sociais construídos no cotidiano da gestão da escola, na qual, as contradições inerentes ao modo de produção capitalista criam as condições requeridas para a reprodução da força de trabalho com a qual a escola pública serve ao capital. Além disso, fizemos uso de questionários aplicados com diferentes categorias de sujeitos, dentre estas: representantes de pais e representantes de trabalhadores de apoio de uma escola pública no Município de Altamira-PA, cujo nome fantasia é Clarice Lispector. Optou-se pela utilização de nome fantasia para resguardar o anonimato dos sujeitos envolvidos na colaboração da pesquisa em disponibilizar informações das referidas unidades de ensino.

Com a finalidade de subsidiar a fundamentação teórica, buscamos referenciais especializados que tratam de discussões sobre a gestão democrática escolar. Posteriormente, realizamos a análise dos questionários por meio da técnica da análise do conteúdo, descrita por Bardin (2011) como a possibilidade de interpretar as mensagens emitidas pelos sujeitos por meio de inferências. Nesse caso, foram empreendidas várias leituras sobre as respostas contidas nos questionários para apreender de forma global as ideias inseridas pelos sujeitos. Posteriormente, realizamos a análise dos conteúdos dos questionários fundamentado em Bardin (2011), visando elucidar de forma crítica o sentido que os sujeitos projetam nas suas verbalizações, e para tanto, foi organizado o material coletado nos questionários, sistematizando as ideias iniciais; depois fez-se a categorização, com a finalidade de compreender a significação da unidade de registro, e por fim o

tratamento dos resultados, mediante interpretações inferenciais, que resultaram na análise reflexiva e crítica dos depoimentos.

1 O PONTO DE PARTIDA PARA A MUDANÇA SOCIAL

A democratização da gestão escolar pública tem sido objeto de debates com o intuito de desvelar esse movimento destinado a promover a ampla participação dos sujeitos que vivenciam o contexto escolar, com a finalidade de organizar e fazer funcionar um ensino que esteja relacionado aos interesses do processo formativo dos filhos da classe trabalhadora, buscando a transformação de sua realidade.

O desafio que se apresenta num cenário de ampliação da desigualdade social causado pela expansão da ordem mundial capitalista, que oprime e explora em níveis mais intensos as diferentes forças de trabalho por meio de relações laborais cada vez mais perversas e desumanas, coloca em xeque o papel da escola e conseqüentemente da gestão que passa a ter dificuldades de assegurar, por dentro da escola pública, uma alternativa destinada à construção de resistência entre a classe trabalhadora.

De acordo com Frigotto (2016, p. 66), pensar o futuro de uma sociedade com níveis de dignidade humana satisfatórios exige acreditar na “capacidade humana de construir o destino”, e, para tanto, torna-se necessário transcender os limites impostos por meio do pensamento liberal, o qual, apregoa o exercício da democracia sem rupturas das condições materiais desiguais produzidas no modelo capitalista. Nessa direção, as classes populares necessitam exercer o protagonismo na autonomia e tomar a dianteira no exercício do aprendizado do processo decisório porque é por meio do ato de decidir, sob o controle da comunidade, que a escola se torna o ponto de partida para transformar a realidade desigual produzida na sociedade capitalista, ao longo dos anos, e que tem reflexos na prática de gestão.

O aprendizado da democracia, concebido como um processo contínuo, que valoriza o coletivo em contraposição ao individual nas relações sociais, encontra um espaço privilegiado na escola, ainda que tal instituição educativa seja integrante da superestrutura do Estado e, conforme Althusser (1980), compõe os aparelhos ideológicos. No entanto, é possível tornar o espaço educativo um foco de resistência em defesa da transformação

social, por meio da valorização do trabalho coletivo, materializado no Projeto Político Pedagógico, identificado com as singularidades e comprometido com as demandas da comunidade, com a finalidade de promover mudanças na realidade concreta de homens e mulheres. Assim, a gestão da escola pública comprometida com o atendimento das necessidades das classes populares busca promover um ensino comprometido, ético e político, com a mudança social.

Sob esse prisma, a construção do processo de democratização da gestão escolar é fundamental para a consolidação de uma ordem social capaz de superar as sucessivas conjunturas políticas efetivadas no Brasil, cujo marco referencial prescreve-se por sucessivos golpes militares ou institucionais, que alternam projetos de poderes, ampliando-se os níveis brutais de desigualdade social. A reversão do quadro descrito perpassa pela melhoria da qualidade da educação pública, por meio de um PPP alinhado à formação cidadã, crítica, participativa; e que promova a construção de um tecido social que inclua a todos (as) com dignidade.

Para Santos (2018), democratizar a gestão escolar está para além do cumprimento do rito legislativo prescrito na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), visto que a construção das relações democráticas pressupõe a compreensão de que a sociedade abriga uma diversidade de sujeitos que produzem a vida material sob condições determinadas, as quais abrigam a pluralidade de ideias e concepções de homem, mundo e sociedade. Desse modo, o exercício da democracia na escola pública brasileira alcança importância significativa no processo de transformação das relações sociais – historicamente marcadas pela desigualdade – no que se refere ao acesso aos bens mínimos destinados à produção da existência humana.

Muitos são os brasileiros que não entendem por que um país que se situa entre as dez maiores economias do mundo em produção, mantém a população trabalhadora em condições de precariedade na alimentação, na habitação, no transporte, na saúde, na educação. Como contraponto secular, mantém elites fartas e perdulárias e governantes corruptos, ostentando a riqueza que funciona nas revistas de moda e nos meios de comunicação, como efeito de demonstração, para estimular o consumo de uma sociedade que progressivamente deixa de ser de cidadãos, para ser de clientes, consumidores (FRIGOTTO, 2016, p. 32).

Sendo assim, o ponto de partida para a transformação do quadro de desigualdade, produzido na sociedade brasileira, tem na escola pública um espaço propício à tomada de

partido sobre a acentuação da pobreza e, a democratização da gestão permite educar os sujeitos para a tomada de posicionamento quanto à intervenção na situação caótica vivenciada no país após o golpe civil-político-jurídico-midiático de 2016. Desse modo, há a necessidade de se construir uma sociedade em que a classe trabalhadora produza com dignidade sua existência de forma emancipada, sem a subordinação ou dependência das recomendações dos organismos financeiros internacionais, tais como a OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento) e o Banco Mundial.

A luta em favor da democratização da gestão escolar alcança níveis de significância junto à classe trabalhadora, no sentido de assegurar a produção de uma escola pública capaz de responder aos interesses da formação política dos sujeitos, vinculada à promoção de um projeto de vida que assegure os direitos humanos à educação de qualidade, com foco na superação do fosso de desigualdade produzido pelo projeto econômico acumulador.

2 Os sujeitos no exercício cotidiano da democratização da gestão escolar

De acordo com Lima (2009, p. 18), o aprendizado da democracia na construção de propostas vinculadas aos interesses das classes populares no âmbito da estrutura administrativa do Estado requer como ponto de partida a superação da “consciência ingênua” para a “consciência crítica”.

Nesse viés, a compreensão da realidade concreta amplia as possibilidades de decidir em favor dos interesses coletivos e, nesse contexto, o processo de tomada de decisão carrega dentro de si a síntese do debate coletivo. Logo, a possibilidade de superação da realidade estabelecida pode ser alcançada por meio do exercício da participação efetiva dos sujeitos. Segundo a representação dos pais no Conselho Escolar da Escola Clarice Lispector, o processo de tomada de decisão na escola acontece “*através de reuniões com o diretor e coordenador*”.

Para Lima (2009, p. 22), “a construção da escola democrática não é viável sem a prática de uma pedagogia indagativa”, na qual, todas as categorias de sujeitos que compõem a comunidade escolar verbalizem suas formas de ver e pensar o mundo em que

vivem e, a partir daí, construir a síntese do conhecimento, fruto do processo decisório coletivo, a ser materializado no cotidiano das práticas educativas.

O processo decisório na escola, fundamentado pelos princípios democráticos, deve ser realizado em regime de colegiado, ou seja, com todas as representações de sujeitos que integram a comunidade escolar. A diversidade de olhares sobre uma determinada realidade pode conduzir um processo decisório em maiores perspectivas de alcance dos interesses coletivos.

Há uma pluralidade nas relações do homem com o mundo, na medida em que responde à ampla variedade dos seus desafios. Em que não se esgota num tipo padronizado de resposta. A sua pluralidade não é só em face dos diferentes desafios que partem do seu contexto, mas em face de um mesmo desafio. No jogo constante de suas respostas, altera-se no próprio ato de responder. Organiza-se. Escolhe a melhor resposta. Testa-se. Age. Faz tudo isso com a certeza de quem usa uma ferramenta, com a consciência de quem está diante de algo que o desafia. Nas relações que o homem estabelece com o mundo há, por isso mesmo, uma pluralidade na própria singularidade (FREIRE, 1967, p. 39-40).

Nessa lógica, as vivências diferenciadas dos sujeitos em seus respectivos contextos socioculturais produzem olhares diversos sobre a realidade concreta e, no exercício do processo decisório na escola pública, orientado de acordo com os pressupostos da gestão democrática, é fundamental que todos os segmentos pertencentes à comunidade escolar participem de forma efetiva nas decisões, inclusive, ao apontar sugestões para a solução dos problemas ou para a construção de propostas.

Dessa maneira, a circulação de ideias, sob diferentes perspectivas de visão de mundo e realidade, é essencial no processo de democratização da gestão escolar porque oportuniza a manifestação da voz de todos (as) no cotidiano escolar. Assim, a escola pública, enquanto espaço formativo humano, deve educar para promover a autonomia na manifestação do pensar e agir, possibilitando aos sujeitos tornarem-se protagonistas de suas ações. Na Escola Clarice Lispector assim se configura o processo de decisões:

As decisões eram tomadas somente pelo conselho: professores, coordenadores e direção. O restante dos funcionários nem sabiam de decisões tomadas. Deveriam saber, mas não. Nunca concordei com isso, pois em uma gestão democrática todos devem ser ouvidos (REPRESENTANTE DE PESSOAL DE APOIO).

A função social da escola não se restringe ao processo educativo escolar formal, visto que circulam diferentes sujeitos nesse espaço, e estes trazem experiências das relações cotidianas. Portanto, o processo decisório sob a ótica democrática amplia-se para assegurar que todas as categorias de sujeitos façam as suas análises e opinem quanto à materialização das propostas a serem implementadas na escola. A decisão abrangendo o coletivo dos sujeitos assume níveis de compromisso e comprometimento significativos para o alcance de resultados.

Destarte, a democratização da gestão escolar pressupõe a ampla participação de toda a comunidade na construção da proposta pedagógica, com a finalidade de promover o ensino em conformidade com os interesses dos sujeitos concretos que atuam no ambiente escolar e fora dele.

Sobre esse debate, Padilha (2000) destaca que a escola é compreendida como um espaço formativo humano e não pode restringir a proposta pedagógica que contempla as concepções de educação, de sociedade e de homem a um restrito grupo de sujeitos, o qual, de posse de títulos ou qualificações, utiliza-se do chamado “discurso competente” (CHAUÍ, 1997, p.39), para validar o que deve ser ensinado.

Tudo o que se relacionar com a visão de mundo, o contexto, a realidade concreta de uma escola e as utopias de seu corpo diretivo, corpo docente, discente, corpo de funcionários, colaboradores e vizinhos, pode e deve ser discutido politicamente em seu interior, para que essa instituição cumpra melhor o seu papel na sociedade e para que, a partir dessa discussão permanente, possa intervir também, de forma política, nos demais níveis e instâncias da sociedade, da qual são todos cidadãos (PADILHA, 2000, p. 22).

A gestão democrática da escola pública é regida pela LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996, p. 6) a qual, no Art. 14, Inciso I, enfatiza a construção do Projeto Pedagógico da Escola, considerado um instrumento destinado a possibilitar a gestão de todas as atividades educativas na escola, as quais, foram pensadas e avaliadas por todos os sujeitos. No entanto, apesar de se apresentar significativas experiências exitosas no processo de mudanças do modelo de gestão escolar no Brasil, na escola pesquisada Clarice Lispector, a elaboração do PPP parece ainda estar restrita à participação da “*direção, professores e coordenação*”, conforme fala de representante de pessoal de apoio da escola.

Contudo, é com a ampla participação dos sujeitos inseridos no contexto escolar que se constrói o movimento de mudança, por meio do diálogo que, possibilita a exposição

das diferentes formas de ver e pensar a realidade, com a finalidade de promover relações em que todos (as) se comprometam ética e politicamente com o PPP tecido no âmbito coletivo. A ruptura com a cultura de posse ou propriedade do espaço escolar público, que, em muitos casos, é lotado por indicações políticas partidárias, tem sido o desafio enfrentado na tessitura do processo de elaboração do PPP.

O planejamento dialógico resgata justamente a dimensão histórica da experiência das pessoas e do planejamento já instituído nas escolas e nos sistemas educacionais, para ampliar as possibilidades de reconstrução do que já existe, partindo do instituído para instituir outra coisa, mas em coletividade e permanente comunicação (PADILHA, 2000, p. 26).

O exercício da superação da centralização do processo decisório é pertinente ser apontado como um dos elementos fundamentais para promover a democratização da gestão escolar, e nesse sentido, o planejamento envolvendo todas as categorias de sujeitos vinculados à comunidade escolar. É por meio do diálogo entre todas as categorias de sujeitos que se consolidam propostas e acordos para sua efetivação. De acordo com Lima (2009), a escola é um espaço que abriga a pluralidade de pensamentos, portanto, planejar com o coletivo alcança maiores perspectivas de vinculação do currículo com a realidade concreta vivida por todos os sujeitos. Assim, a valorização das experiências da comunidade escolar incorporadas no currículo aproxima o ensino da realidade concreta.

A pseudo prática de gestão democrática experimentada na escola pública burguesa omite a plena participação da comunidade na construção da proposta pedagógica destinada a vincular no currículo os interesses e as necessidades dos sujeitos concretos, os quais, buscam no sistema público de ensino a apropriação do conhecimento historicamente acumulado na sociedade, tendo por foco promover mudanças em suas condições de vida existencial.

A participação da comunidade, ou melhor, dos pais, ocorre por mero formalismo legal, afastando-se dos propósitos de uma prática de gestão efetivamente participativa. Reduz-se à presença eventual, geralmente para ouvir a transmissão de ordens, avisos ou para conversar sobre comportamento e rendimento escolar dos filhos. Ou, ainda, limita-se ao cumprimento de atividades operacionais e colaborativas no Conselho Escolar, no controle fiscal do dinheiro repassado à escola ou em eventos cívicos e festivos (OLIVEIRA e FONSECA, 2005, p. 62).

Tornar a escola o espaço privilegiado para o aprendizado da democracia é o desafio a ser enfrentado e, nesse contexto, é fundamental a ruptura com as práticas autoritárias e com os sentimentos de posse e propriedade, os quais, em diversos momentos se expressam nos discursos e posturas de gestores escolares, dentre estas “*a minha escola*”, “*os meus professores*”, “*os meus alunos*”⁵, que dificultam a construção da prática educativa sob o viés da valorização do trabalho coletivo. De acordo com Lima (2009, p.18), “a participação, a discussão e o diálogo são apontados como verdadeiros métodos da construção democrática” e, desse modo, a superação da concepção de democracia apregoada por entidades prepostas do Capital, orientadas sob os moldes empresariais que se ocupam do espaço público para promover modelos de gestão escolar, necessita ser discutida e problematizada quanto aos objetivos que se pretende alcançar no processo de formação humana.

A reflexão sobre as relações cotidianas vivenciadas na escola é capaz de identificar como o desenrolar do exercício da democracia se constitui nesse espaço educativo. Nesse contexto, descrever como a escola Clarice Lispector promove a participação da comunidade nas atividades de decisão é fundamental, principalmente, considerando as diferentes estratégias utilizadas pela pseudo gestão democrática, a partir dos depoimentos da comunidade. Na referida escola, a participação restringe-se às “*reuniões mensais com pais e responsáveis de cada aluno [...] única coisa que vejo acontecer é reuniões e às vezes alguma festinha para a arrecadação*” (REPRESENTANTE DE PAIS).

Os limites de participação dos sujeitos na construção do processo de decisão são descritos por Sousa (2017, p. 78) como componente da democracia liberal, que, para salvaguardar “os interesses da classe dominante, esta controla os processos participativos, ou até mesmo esvazia-os”. Sousa e Santos (2016, p. 105) também alertam sobre essa questão ao afirmarem que “por um lado, existe uma luta pela democratização da gestão, por outro, há uma engrenagem política educacional bem elaborada para a manutenção do *status quo*”. Nesse sentido, a discussão sobre a participação dos sujeitos na construção do movimento da democratização da gestão é pertinente ser analisada com o intuito de encontrar os nexos que fundamentam o compromisso ético e político com a

⁵ Expressões ouvidas pelos autores em escolas públicas durante as visitas.

transformação da realidade concreta vivenciada no cotidiano das relações sociais na escola.

A participação não é somente um instrumento para solução de problemas, mas [...] é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo [...] conclui-se que a participação tem duas bases complementares: uma base afetiva – participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros – e uma base instrumental – participamos porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinho (BORDENAVE 1996, p 16).

Nesse sentido, a prática democrática implica na efetiva participação dos sujeitos no percurso de todo o processo decisório e, no contexto da pseudodemocracia⁶, a fragmentação é uma forma de fragilizar ou esvaziar a presença da população nos espaços de poder, e no contexto da escola Clarice Lispector, os sujeitos participam *“orientando os alunos para não ficarem transitando nos corredores [...] minha atividade participativa na escola é estar sempre com a atenção virada para os alunos quando estão fora de sala de aula, conversando e direcionando a fazerem o que é certo”* (REPRESENTANTE DE PESSOAL DE APOIO).

No depoimento apresentado, constatou-se que a compreensão de participação da comunidade na construção da democratização da gestão restringe-se ao desempenho das atividades operacionais e, dessa forma, a pseudodemocracia reproduz as relações subalternas, estabelecendo-se limites de inserção dos sujeitos no processo decisório.

De acordo com Santos (2018, p.21), a escola pública *“é eficiente para manter a estrutura de dominação”*, por meio das estratégias que a democracia liberal disponibiliza para falsear a realidade concreta de desigualdade. Nessa direção, a transformação das relações sociais tem como ponto de partida a participação plena dos sujeitos concretos na construção da proposta educativa que a escola, a serviço das classes populares, deve construir e disponibilizar para a formação humana.

⁶ A Constituição Federal de 1988, fundamentada nos princípios que regem o Estado Democrático de Direito, assegura que brasileiros(as) são iguais perante a Lei, no entanto, as garantias não se universalizam, posto que, no modo de produção capitalista, o Estado, é privativo da classe detentora do poder político, econômico e ideológico. Logo, vivencia-se na sociedade de classes a pseudodemocracia porque ainda que as classes populares, por meio da representação política alcance o Poder. Este é exercido sob a égide das normas e regras prescritas, por um aparelho estatal previamente determinado. Assim, a democracia na ordem social capitalista pode ser configurada como uma pseudodemocracia.

A necessidade de uma mudança estrutural radical e abrangente na ordem sociometabólica estabelecida carrega consigo a exigência da redefinição qualitativa das determinações sistêmicas da sociedade como a perspectiva geral de transformação. Ajustes parciais e melhorias marginais na ordem socio-reprodutiva existente não são suficientes para cumprir o desafio (MÉSZÁROS, 2008, p.108)

Em síntese, o aumento das desigualdades no Brasil se apresenta de toda ordem. Nesse poço de desigualdades, destacam-se: as condições opressivas que as classes populares vivenciam nos territórios controlados por milicianos; a precariedade de oferta de serviços públicos educacionais, especialmente da infraestrutura da educação básica; a desvalorização profissional e social de professores (as); o desemprego em massa; a oferta de relações de trabalho precarizado; a inexistência de políticas sociais destinadas à promoção da habitação; a ampliação dos conflitos agrários; a elevação da ilegalidade por meio da garimpagem e grilagem de terras; a propagação das *fake news* como “um novo princípio ético” (SILVA, 2019, p. 31) destinado à legitimação do poder. Todas essas questões elencadas concorrem para o aumento da pobreza à maioria da população e à redução do número de pessoas no usufruto da riqueza produzida.

De acordo com Frigotto (2016), a estrutura desigual produzida no modo de produção capitalista, a qual, é destinada a promover concentração de renda sob o controle de uma minoria, produz reflexos sociais irreparáveis, dentre estes, a ampliação da pobreza e da miséria em dimensões mais elevadas. Assim, é pertinente apontar para a necessidade de repensar a escola, sob a ótica da democratização da gestão, tornando possível ensinar os sujeitos concretos a conduzir o processo decisório em sua totalidade.

Mas a transformação da escola em ‘casa da comunidade’ exige uma política de *devolução* democrática da escola à comunidade, através da descentralização e da autonomia, legitimadas por suas formas de governação democrática e de participação activa na tomada de decisões. Não, definitivamente, a retirada do Estado e da administração através da devolução de encargos, de medidas de desregulação e de privatização [...] (LIMA, 2009, p. 60).

A transformação das relações na escola pressupõe que a comunidade ocupe os espaços de decisão, com a finalidade de conduzir o percurso pedagógico em conformidade com os interesses dos sujeitos concretos, que buscam a apropriação do conhecimento

historicamente acumulado para auxiliar no exercício da cidadania e na inserção ao mundo do trabalho. A mudança do quadro de crescimento da desigualdade produzida historicamente na sociedade burguesa implica na participação popular no poder do Estado. Tal participação é complementada por meio do desenvolvimento das habilidades que possibilitem alternativas destinadas à produção da existência de forma autônoma.

Dessa forma, a presença da comunidade na escola Clarice Lispector, inserida nos espaços de decisão, representada pelo Conselho Escolar, permite construir reflexões significativas, a partir das limitações apresentadas nos depoimentos dos sujeitos representantes de pessoal de apoio: *“pra falar a verdade, nunca soube de ações, pois sempre quando havia reuniões do conselho e tomavam decisões sempre eram repassadas somente aos professores, pois o pessoal de apoio nunca sabe o que foi decidido”*. Dessa assertiva, se observa que, a fragilidade na construção do processo educativo, voltado a promover a ampla participação dos sujeitos no processo decisório, repercute na efetividade das atividades e ações promovidas na escola, visto ser impossível assegurar o comprometimento dos sujeitos com algo em que eles não participaram, desde a construção das ideias, até a concretização.

O Conselho Escolar, por representar todos os segmentos vinculados à escola, é um espaço destinado a construir um elo de fortalecimento das relações sociais por meio da compreensão de que, independentemente do cargo, ou função exercida pelos sujeitos no contexto escolar, a horizontalidade no diálogo permite que o aprendizado da democratização da gestão seja um exercício diário.

A escola, espaço de relações sociais e humanas, é um campo propício para a discussão política, pois, ser político nesse âmbito é conhecer profundamente essa instituição em todas as suas características [...] fazer política na escola significa conhecer profundamente os educandos, sua realidade, seu contexto, suas carências, necessidades, potencialidades e expectativas, bem como estabelecer o justo equilíbrio de forças e representatividade dos diversos sujeitos coletivos da escola na gestão e definição das políticas que conduzem as questões administrativas, financeiras e pedagógicas da instituição escolar (PADILHA, 2000, p 22).

O processo decisório, orientado por meio da plena participação dos sujeitos concretos que vivenciam a escola, possibilita maiores perspectivas quanto ao êxito nos objetivos, uma vez que os problemas são analisados sob diferentes lentes, tornando mais

eficaz a solução. Por outro lado, é fundamental que a comunidade aprenda a decidir com objetivo de fortalecer a autonomia da escola.

A participação dos sujeitos no cotidiano escolar encontra guarida no movimento de democratização da gestão que tem sua base na coletividade. Assim, quando as decisões se concentram nos docentes, coordenação pedagógica, direção escolar, tem-se a fragilização do princípio da democracia, além de construir um enorme fosso no diálogo com os demais sujeitos.

De acordo com Gramsci (1978, p.18), “todos os homens são intelectuais [...] formam-se assim, historicamente [...] formam-se em conexão com todos os grupos sociais”. Essa linha de pensamento gramsciano nos revela que a presença dos sujeitos no processo decisório contribui para o aprendizado da autonomia no pensar e fazer, elementos essenciais à construção de homens e mulheres emancipados(as).

Assim, as relações sociais construídas no cotidiano da Escola Clarice Lispector, a partir da experimentação da gestão democrática sob os moldes do pensamento liberal, produz uma visão de mundo restrita quanto à transformação da realidade concreta. Tal limitação não consegue vislumbrar a possibilidade de mudança social a partir da escola.

É a participação efetiva dos seguimentos, da comunidade escolar entre pais, professores, alunos e funcionários [...] entendo que é uma forma de todos participarem em decisões tomadas para o benefício dos alunos, professores, pais, comunidade e os demais funcionários, mostrando assim a transparência, ou seja, todos podendo dar sua opinião (REPRESENTANTE DE PESSOAL DE APOIO).

A democratização da gestão defendida no pensamento liberal restringe essa prática unicamente ao ambiente escolar como se os demais espaços de convivência dos sujeitos, para além da escola, não fizessem parte do exercício da vida cidadã. Assim, a escola pública burguesa, integrante dos aparelhos ideológicos do Estado, incumbe-se de reproduzir as condições de desigualdades sociais historicamente construídas e, para restringir qualquer mobilização das classes populares na defesa de um projeto social transformador das condições desiguais, permite níveis limitados de participação no processo de decisão, com intuito de construir uma suposta autonomia dos sujeitos na definição do percurso que a escola deve seguir.

Diante desse cenário, é possível dizer que os limites produzidos no exercício da democratização da gestão, mediados a partir da lógica contida no pensamento liberal, se apresentam no cotidiano das relações sociais na escola Clarice Lispector e, trazem implicações significativas na visão relacionada ao percurso para o alcance da qualidade da educação. Sobre essa temática, Dourado (2015) afirma que a qualidade da educação transcende ao espaço escolar e vislumbra condições satisfatórias de dignidade para a produção da vida material dos sujeitos.

Ainda que as mudanças promovidas por intermédio da democratização da gestão, sob o prisma do pensamento liberal, intencionem para a obtenção da educação de qualidade e participativa, na verdade, conforme depoimentos de representante de pessoal de apoio, implicam *“ter mais palestras para os pais, alunos e demais servidores [...] Dar voz a todos. Trará mais benefícios à sociedade, todos juntos conseguimos fortalecer mais ainda a cidadania”*. Essas estratégias, mesmo que importantes para o ambiente escolar, não são suficientes para a construção de um movimento contra hegemônico, destinado à superação do fosso de desigualdade que se agudiza cada vez mais na sociedade capitalista e tem fortes repercussões na escola pública.

A escola pública, portanto, é um espaço ocupado pelas classes populares, e conseqüentemente a gestão, o currículo e o ensino devem ser discutidos e materializados em conformidade com os interesses que os sujeitos concretos, historicamente determinados, podem contribuir para a produção de mudanças sociais.

Até Marx negou-se a descrever a sociedade socialista do futuro porque entendia o socialismo e o comunismo como a negação, pela ultrapassagem, do capitalismo [...] da mesma forma, os Sem Terra não querem apenas o acesso à terra e a reforma agrária; querem outro projeto de desenvolvimento social, cultural e econômico para a sociedade brasileira [...] um novo campo de luta centra-se diretamente contra os efeitos destrutivos das políticas econômicas ditadas pelo núcleo orgânico do capital mundial, sobre a vida e os direitos da maioria dos seres humanos (FRIGOTTO, 2016, p. 70-71).

Nesse sentido, entendemos que outro projeto de sociedade é possível, por meio do exercício permanente da participação dos sujeitos na construção de práticas educativas de caráter libertador, participativo e inclusivo. A defesa do pensamento diferente do padrão hegemônico é o desafio que se apresenta na construção da democratização da gestão escolar, com a finalidade de defender a função social da escola, a qual, é uma instituição

reconhecida como o espaço que abriga as diferenças, a pluralidade, e prioritariamente, de formação de sujeitos críticos e criativos.

Para tanto, é importante reconhecer os limites descritos nas propostas de democratização da gestão da escola pública orientadas segundo o pensamento liberal, fundamentadas nos princípios da qualidade total, por meio dos chamados Círculos de Controle da Qualidade – CCQ (OTONI, 1997), nos quais a participação do trabalhador no processo decisório limita-se ao alcance dos resultados previamente determinados, assegurando o falseamento e a ilusão da autonomia nos processos de decisão. É o que, ao nosso ver, precisamos superar por meio da participação direta dos pais, docentes, discentes, coordenadores pedagógicos, pessoal de serviço e apoio escolar e dirigentes escolares, nas ações e projetos educacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com efeito, a experiência na pesquisa da democratização da gestão na escola pública revelou limitações na possibilidade de transformações sociais por dentro da escola pública. Isso ocorre devido às influências do pensamento neoliberal às novas significações que os conceitos de democracia, participação e autonomia passaram a ter nos ambientes escolares. Ainda que esses conceitos se apresentem nos documentos oficiais, tais como: regimentos, PPP e estatutos; a afirmação da democratização da gestão, como eixo fundante de todas as atividades e ações educativas, não consegue suplantar os muros da escola, como também, o processo de decisão se restringe a determinadas categorias de sujeitos que se reservam na defesa dos governos que lhes indicaram à função de dirigentes.

Desse modo, o aprendizado da democracia exige exercício diário, principalmente com a superação de jargões muito propagados, especialmente por diretores: “na minha escola”, “os meus professores”, e assim por diante. Entendemos que a superação da lógica de que a escola pública é propriedade privada de diretores indicados politicamente, ou de um grupo que decide em favor de seus interesses, pode contribuir para tornar a escola um espaço identificado com os interesses populares.

Outrossim, a democracia liberal, que se inseriu na escola pública, orientada de acordo com os princípios da qualidade total, em que a participação e a autonomia

restringem-se ao cumprimento de objetivos e metas para alcançar resultados prescritos nos indicadores educacionais, não consegue responder às expectativas de superar o imenso fosso de desigualdade historicamente produzido por um modo de produção desumano, que contraditoriamente produz riqueza para poucos e pobreza e miséria para a maioria da população.

Por fim, a pseudodemocracia prescrita nas iniciativas para promoção da democratização da gestão nas escolas tem sido utilizada estrategicamente por prepostos do capital para ofuscar qualquer iniciativa de organização das classes populares que objetivem tornar a escola “a cara do povo”. Contraditoriamente, forças contrárias no seio da escola, ainda que em menor número, contrapõem-se a tais estratégias homogeneizantes e defendem um projeto de educação popular inclusivo. No entanto, ao tentar falsear a realidade constituída de classes sociais antagônicas, a escola pública capitalista cumpre sua função social de aparelho ideológico do Estado burguês de que falou Althusser (1980).

REFERÊNCIAS

ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos do Estado**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASTOS, Josie Amaral; LOBO, Juliana Campos. A internacionalização da educação superior: relações de aproximação entre Brasil e Portugal. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba-Pr, v. 16, n. 84265, p. 1-18, mar. 2022. Mensal. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/84265/46411>. Acesso em: 10 maio 2022.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1996.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Ministério da Justiça. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 ago. 2022.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases 9394/96. Ministério da Educação. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 08 jun. 2022.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC. **Controle da Qualidade Total no Estilo japonês**. Nova Lima: Editora Falcon, 2014.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas.** São Paulo: Cortez. 1997.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Cedes**, Campinas-SP, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Trimestral. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrfRD5ZRkMWr/?lang=pt&format=pdf>.
Acesso em: 10 jun. 2022.

FREIRE, Paulo. **Medo e Ousadia.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** São Paulo: Paz e Terra, 1967.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Teoria e educação no labirinto do Capital.** São Paulo: Expressão Popular, 2016.

GRAMSCI, Antônio. **Cadernos do cárcere.** Vol. 2. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1978.

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical.** Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2009.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do Capital.** São Paulo: Boitempo, 2008.

OLIVEIRA, João Ferreira de; DOURADO, Luiz Fernandes. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cedes**, Campinas-SP, v. 29, n. 78, p. 1-15, ago. 2009. Quadrimestral. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?lang=pt&format=pdf>.
Acesso em: 15 jun. 2022.

OLIVEIRA, João Ferreira de; FONSECA, Marília. A Educação em tempos de mudanças: reforma do Estado e educação gerenciada. **Impulso**, Piracicaba, v. 16, n. 40, p. 55-66, 03 out. 2005. Quadrimestral. Disponível em:
<https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/12850/5/Artigo%20-%20Jo%C3%A3o%20Ferreira%20de%20Oliveira%20-%202005.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico. Como construir o projeto político pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire. 2000.

SANTOS, Terezinha Fátima de Andrade Monteiro dos. **Diálogos sobre a educação básica.** Curitiba: Editora CRV, 2018.

SAVIANI, Dermeval. Democracia, educação e emancipação humana: desafios do atual momento brasileiro. **Psicologia Escolar e Educacional**, Campinas-SP, v. 21, n. 3, p. 653-662, dez. 2017. Quadrimestral. Disponível em:

<https://www.scielo.br/jj/pee/a/Q7rcHqS3xNZKzV9MykSG79q/?format=pdf&lang=pt>.
Acesso em: 10 maio 2022.

SILVA, Bernardo Rasbold. **Fake News: questões éticas e competências dos bibliotecários**. 2019. 61 f. TCC (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/212489>. Acesso em: 10 jul. 2022.

SOUSA, Raimundo. **Gestão educacional e o planejamento das ações governamentais**. Jundiaí/SP: Paco Editorial, 2017.

SOUSA, Raimundo; SANTOS, Terezinha Fátima A. Monteiro dos. Plano de Ações Articuladas: análise da democratização da gestão educacional em altamira-pa. **Educação e Políticas em Debate**, Uberlândia-MG, p. 95-109, jul. 2016. Quadrimestral. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/44575/23614>. Acesso em: 10 jul. 2022.

Enviado em: 30-07-2022

Aceito em: 11-12-2022

Publicado em: 21-12-2022