

# La participación de los consejos escolares para la gestión democrática de la escuela pública

Maria Betania Buarque Lins Costa

Universidad Federal de Alagoas (Brasil)

betaniabuarque@hotmail.com



Recibido: 07/02/2012

Aceptado: 16/04/2012

## Resumen

Este artículo hace un análisis de la efectividad de la participación de los consejos escolares, de las escuelas públicas de la ciudad de Maceió, Alagoas/Brasil, a partir de la reflexión sobre su acción, como mecanismo de gestión democrática, en la construcción de una cultura democrática. Inicialmente se presenta y justifica la elección de los consejos escolares como objeto de estudio. Posteriormente, se describe la metodología empleada en el estudio teórico y empírico. Finalmente, se exponen los resultados, las consideraciones finales y las propuestas de acciones para una escuela democrática. Como resultados más relevantes se destaca la democracia como un proceso en construcción, fomentado por la acción de los sujetos colectivos y los consejeros escolares con reducida capacidad política para participar, conscientes de sus papeles y funciones

**Palabras clave:** cultura; participación; gestión democrática; consejo escolar.

**Resum.** *La participació dels consells escolars per a la gestió democràtica de l'escola pública*

Aquest article fa una anàlisi de l'efectivitat de la participació dels consells escolars, de les escoles públiques de la ciutat de Maceió, Alagoas/Brasil, a partir de la reflexió sobre la seva acció, com a mecanisme de gestió democràtica, en la construcció d'una cultura democràtica. Inicialment, es presenta i es justifica l'elecció dels consells escolars com a objecte d'estudi. Posteriorment, es descriu la metodologia emprada en l'estudi teòric i empíric. Finalment, s'exposen els resultats, les consideracions finals i les propostes d'accions per a una escola democràtica. Com a resultats més rellevants, es destaca la democràcia com un procés en construcció, fomentat per l'acció dels subjectes col·lectius i els consellers escolars amb reduïda capacitat política per participar, conscients dels seus rols i funcions.

**Paraules clau:** cultura; participació; gestió democràtica; consell escolar.

**Abstract.** *The participation of school Boards for the democratic management of public school*

This paper analyzes the effectiveness of school boards' participation as a mechanism of democratic management at public schools in the city of Maceió/Alagoas/Brazil, and as a way to foment the construction of a democratic culture. Firstly, it is presented the research object and why those school boards have been chosen to be the objects of the study.

Secondly, it is described the research method employed: a theoretical and empirical approach. And finally, there are stated the findings, final considerations and proposals for action to get a democratic school. As most significant findings, we emphasize the democracy as a process under construction, fostered by the acts of collective subjects and school boards with limited political competence for carrying out consciously their roles and functions.

**Keywords:** culture; participation; democratic management; school boards.

### Sumario

El contexto, el objeto de estudio	Consideraciones finales y propuestas de acciones
Procedimientos metodológicos y desarrollo de la investigación	Propuestas del <i>focus group</i>
Resultados de la investigación	Propuestas de la investigadora
	Referencias bibliográficas

### El contexto, el objeto de estudio

La historia viene enseñando que la clase subalterna puede llegar a la hegemonía por medio de acciones como el alejamiento crítico de la realidad, la formación de su autonomía, la acción política, la creación de una nueva cultura y la construcción activa de otro proyecto popular de democracia. Así, la democracia, para ser real y hegemónica, debe basarse en otra forma de gestión popular, descentralizada y participativa de las políticas públicas, incluso de la educación.

En la historia de las políticas de educación en Alagoas/Brasil, la gestión democrática de la educación es un acontecimiento reciente en el espacio de las políticas. La provincia tiene una historia marcada por un lento desarrollo, especialmente en el ámbito social, por una concentración de la riqueza en manos de una minoría y por prácticas autoritarias que inhiben la acción de los educadores en el avance del logro de la escuela democrática. En esta realidad, la Constitución Federal como ley mayor del país aboga por la educación como un derecho de todos y un deber del Estado y de la familia. Sin embargo, coexiste con la presencia de niños, niñas y adolescentes en las calles por falta de un número suficiente de escuelas y de la admisión de profesionales por parte del gobierno para satisfacer a estas demandas. Pero se observa que en sitios desarrollados como Cataluña, la historia de la educación presenta una gestión democrática más sólida y madurada, que se convierte en un referente de gran significado para el desarrollo de este estudio.

Según Jordana (2006), la situación de la descentralización en España ha avanzado bastante, sobre todo en las grandes políticas sociales de educación,

pobreza, trabajos sociales y servicios de salud y sanidad pública. Pero en el ámbito de las políticas económicas y reguladoras, el sistema político administrativo español sigue mostrando rasgos centralizadores, con una participación muy limitada de las comunidades autónomas.

En el ámbito de la política social de educación, se ve el compromiso de los educadores y de la sociedad en general, ejerciendo control sobre los asuntos que se refieren, entre otros campos, a la gestión democrática de la educación. En esta realidad hay la preocupación con la sintonía entre las leyes de educación y su eficacia en la práctica. De hecho, en este espacio se percibe que el lugar del niño es en la escuela y en la familia. La temática aquí trabajada se trata de un estudio de caso, de naturaleza cualitativa que tiene como objetivo evaluar los cambios ocurridos en las escuelas públicas de Maceió, estado de Alagoas/Brasil, con la implantación de los consejos escolares, analizando su efectividad con vistas a la construcción de una cultura democrática. Tal estudio se da en el ámbito de la política educativa y toma como centralidad la comunicación interactiva de los consejeros escolares con la escuela en su totalidad —comunidad escolar y sus alrededores—. Dentro de este campo específico, el objeto de estudio es la dinámica de la participación de los consejos escolares (CE) de las escuelas públicas en la ciudad de Maceió<sup>1</sup>, en el sentido de la construcción de una nueva cultura democrática de sus escuelas y de los espacios públicos de educación.

La intención de la investigadora fue introducir nuevas cuestiones en la complejidad de la práctica de las escuelas, en un esfuerzo por reconocer otros factores determinantes y tendencias en este campo y así definir las líneas de estudio para futuras ocasiones. Maceió es una de las ciudades de la región nordeste de Brasil, contornada por el océano Atlántico. El momento histórico de la inserción de la gestión democrática de la educación en este estado está configurado por exigencias internacionales desarrollistas, preconizadas por ideales neoliberales. Basada en estos requisitos, la educación que hasta la década de los setenta planteaba el desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes, conceptos y valores —según Frigotto (2000)— articulado a las necesidades e intereses de las diferentes clases y grupos sociales, se ha reducido por el economicismo al simple factor de producción —«capital humano»—. Esta metamorfosis sólo se puede explicar en el contexto de las teorías del desarrollo. En palabras de Grzybowski (1986, *apud* Frigotto, 2000, 40), «[...] la teoría del capital humano es una esfera particular de la teoría del desarrollo, marcada por el contexto en que fue producida, una de las expresiones ideológicas dominantes de aquel periodo».

En este ámbito, impulsado por las grandes pretensiones de este desarrollo, el estado brasileño busca los ajustes necesarios y, en los años ochenta, pone en práctica las disposiciones de la Constitución Federal (CF) de 1988 y de la Ley de Directrices y Bases de la Educación (LDB) de 1996. En lo que dice respec-

1. Este artículo es síntesis de la tesis de doctorado realizada en la UAB/España, bajo la tutoría del Dr. José Antonio Jordán Sierra y bajo la dirección de la Dra. Marina Tomàs Folch.

to a la política educativa, con el fin de satisfacer a las demandas del desarrollo, disminuyen, en el escenario nacional, las cifras presentadas por los indicadores de analfabetismo y la desinformación social, en un intento de poner el país en el ranking de los más desarrollados.

El marco teórico de esta investigación se estableció teniendo como prioridad la presentación resumida de las categorías elegidas como esenciales a la cultura democrática. Estas, en su turno, consisten en la redefinición de la democracia, de la ciudadanía, de la cultura, de la participación y de la educación —que aún lleva la marca de una sociedad autoritaria; además de tener una larga tradición de relaciones políticas paternalistas y clientelistas, con largos ciclos de gobiernos no democráticos—. Por desgracia, Brasil aún conserva una sociedad marcada por la jerarquización de las relaciones sociales y por privilegios que reproducen la desigualdad, la exclusión social y la injusticia.

Recurriendo a la inevitable necesidad de configuración de las clases conceptuales de este estudio, los académicos de diferentes sectores sociales sostienen que el modelo de gestión que impregna el estado brasileño está relacionado con la cultura a favor de la dominación de una minoría, que concentra el poder económico, jurídico, institucional, social y político, sobre la mayoría. En este sentido, es unánime entre los politólogos que estudian Brasil la constatación de que uno de los principales problemas del desarrollo democrático es el hecho de no tener una tradición cívica de la población, es decir, los asuntos públicos se encuentran ajenos a las preocupaciones de la mayoría de la población, debido a la formación histórica del país y de su configuración institucional.

Fundamentalmente esencial —a una nueva dirección política y cultural de este perfil— fue la aplicación, a partir de los años ochenta, de mecanismos democráticos para las políticas sociales de salud, educación y servicios sociales, estrechamente vinculada a la calidad de los servicios públicos para la población. Entre ellos, se destaca la legitimidad de los consejos de carácter deliberativo y/o consultivo en el ámbito de las políticas públicas y en algunos espacios políticos tales como las escuelas, y del mecanismo de elección democrática de los directores por la comunidad escolar. Este logro se dio a partir de la necesidad de elevar los índices que componen el nivel de desarrollo político y social del país, en términos de producción, de la economía y de la calidad de los servicios para el colectivo. A eso, súmese la defensa del principio de descentralización política y administrativa, considerado relevante para la dinamización del proceso democrático de la política pública. Para Gadotti y Romão (1993), la condición *'sine qua non'* del proceso de descentralización es la autonomía, que puede, en algún momento futuro, permitir la autogestión de la escuela, que tanto es proclamada por estos educadores.

El expuesto llevó a la formulación de la hipótesis o conjeturas acerca del objeto, que así se resumen: los CE en Alagoas tienen por delante el gran reto de establecer una participación más efectiva, que mire hacia una cultura democrática.

## Procedimientos metodológicos y desarrollo de la investigación

Más allá del estudio teórico sustentáculo de la investigación, priorizamos la elección de 6 (seis) escuelas, en el conjunto de las 103 (ciento tres) existentes en el estado de Alagoas, que ha caracterizado el estudio de caso, cuya elección fue basada en criterios heterogéneos, pero elegidos intencionalmente, con el propósito de lograr la diversidad de facetas necesarias para la máxima detención posible de informaciones y datos requeridos al análisis del objeto de este estudio. Para fundamentar el estudio, se hizo un recorrido por obras bibliográficas de autores españoles y latinoamericanos, especialmente los brasileños, que integran la perspectiva de análisis histórico-crítico, para constituirse en fundamentales al efectivo entendimiento y reconstitución de la realidad de la educación brasileña, al desvelamiento del proceso de democratización de la gestión, a la real percepción del principio de la descentralización y de la participación, así como a la efectiva comprensión de los CE como mecanismo de gestión de la educación.

Para la investigación documental, se analizaron instrumentos de información escrita —fuentes secundarias— de carácter oficial, como las vigentes normativas: Constitución Federal del año 1988 (CF de 1988), la Ley de Directrices y Bases de la Educación (LDB) del año 1996 (LDB de 1996), la Constitución del Estado de Alagoas (CE/AL) del año 1986, la Carta de Principios de la Educación de Alagoas: Construyendo la Escuela Ciudadana, el Manual de los Consejos Escolares del Estado de Alagoas, el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) y también documentos de fuentes primarias como las actas de los CE.

La investigación de campo consistió en la recogida de datos, interpretación y análisis de las entrevistas con los miembros de los segmentos de los CE investigados; y de la observación de las reuniones de los respectivos consejos; las actas de las reuniones de los CE realizadas en el período de un año; y los datos obtenidos a través de las discusiones del *focus group* —encuentro con los técnicos de la Superintendencia de Gestión Educativa (SUGESE), órgano vinculado a la Secretaría de Estado de la Educación (SEE/ Estado de Alagoas - Brasil). Así, a través de la metodología apropiada en el uso de estos recursos, se acerca a la aserción central de esta investigación. Ésta se apoya en la constatación de que la participación de los CE, aunque todavía no da lugar a cambios significativos hacia una nueva cultura democrática, está impulsando la administración práctica de las escuelas provinciales, de acuerdo con la CF de 1988 y la LDB de 1996, que legitiman la gestión democrática de la enseñanza pública. En medio de esta dinámica, los CE ganan una posición de centralidad obtenida a través de las prerrogativas legales, que les dan autonomía para decidir sobre las direcciones de la escuela: en las acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico. Así, el proceso de construcción de este trabajo incluyó la colecta, la interpretación, el análisis y los resultados de la investigación en foco.

El estudio empírico estuvo marcado por las visitas a las escuelas. El trabajo comenzó con la designación de fechas para las reuniones de los CE y para

la entrevista con los consejeros. En general, se celebraron una vez al mes, en el periodo de la mañana, tarde o noche, según el horario de funcionamiento de las escuelas. En las entrevistas, el abordaje tuvo como prioridad los consejeros de los cuatro segmentos que componen el Consejo Escolar (maestros, estudiantes, técnico-administrativos y padres de los alumnos), y se orientó por el guión, con preguntas abiertas, preparadas de acuerdo con los indicadores representativos del principio de la participación.

Los entrevistados, cuando cuestionados, hablaban de manera libre y relajada, sobre el conocimiento que tenían acerca del tema. Solamente en cuestiones cuyas respuestas fueron dadas de manera equivocada, la investigadora intentó reformular la pregunta. Hemos considerado dos modelos para análisis de contenido: un primer modelo constante del análisis de los datos del contenido bibliográfico, presentado por la investigadora en el momento de reflexionar los temas, por medio de una fiel lectura de los textos consultados añadiendo nuevos conocimientos al trabajo; y un segundo modelo constante del análisis de contenido de los materiales textuales escritos, como las compilaciones de las declaraciones de los sujetos, sacadas de las entrevistas realizadas y de los textos contruidos en el proceso de investigación. En ellos se incluyen: las transcripciones de las entrevistas, el registro de las actas y los protocolos de las observaciones. En este sentido, se valora no sólo el énfasis en las expresiones orales y escritas, sino también la manera como los encuestados dan sentido a sus propias líneas.

Como en todo análisis de contenido cada sujeto y/o instrumento investigado es tratado en profundidad; por ello es posible imaginar que el resultado de este análisis temático puede ser presentado de diversas maneras. En el caso del objeto de esta investigación se incluyeron textos escritos desde la dirección dirigida por el estudio, tablas numéricas y tablas representadas por el discurso de los entrevistados, listas de codificaciones de los entrevistados, entre otros.

Los datos más significativos derivados de la observación de las reuniones se analizaron bajo la luz de los hechos discutidos en estas reuniones y de las lecturas críticas efectuadas en el transcurso de los acontecimientos. En este mismo proceso, con base en la visión real de los hechos, la investigadora/observadora hizo una crítica general sobre la detención de ciertas actitudes de comportamiento de los consejeros. En el registro de las reuniones se observa que estos comentarios aparecen entre corchetes —«[...]»—. Dando prosegui-miento, se expresan, también, los contenidos presentes en el análisis de documentos, llevados a cabo a través de un comentario sobre las informaciones de las actas de todos los CE investigados. Así, durante la revisión de documentos, además de libros y artículos necesarios para entender las relaciones que se destacan en el complejo sistema educativo, la prioridad fue la de revisar las actas de los CE, registrada en el curso de un año de reuniones.

Los indicadores de las entrevistas fueron agrupados formando tipologías distintas, pero relacionadas entre sí. Están constituidos por las opiniones de los encuestados en el contexto de las seis (6) escuelas seleccionadas. Los mismos fueron agrupados en tres (3) categorías, expresadas de la siguiente mane-

ra: (i) Indicadores de democratización de la gestión; (ii) Indicadores de los desafíos y límites de la gestión democrática en el espacio escolar: representa los retos y las limitaciones de la gestión; (iii) Indicadores de los cambios producidos con la implementación de los CE: se presentan los indicadores de los cambios producidos después de la implantación de los CE.

En el ámbito de las *Reuniones de los consejos* se analizaron las reuniones realizadas en los seis (6) CE investigados. Éstas fueron retratadas de una manera coherente con el desarrollo de los acontecimientos. Para que ocurriesen tales reuniones, al menos tres características fueron consideradas como requisitos básicos: la existencia del Consejo como parte de la organización administrativa de la escuela; el mínimo de quórum —50 % más uno de los miembros del Consejo, previsto en la legislación de la creación de los CE—; y la difusión, a través de la publicación de la convocatoria con su respectiva agenda, por lo menos 48 horas antes del horario previsto para que ocurra la reunión programada. Este punto no es apenas una prerrogativa de la legislación brasileña. Alberola (1998), en un análisis del contexto madrileño, advierte que, entre otras atribuciones, corresponde al presidente del CE acordar sobre las convocatorias de las sesiones ordinarias y extraordinarias y fijar el orden del día, llevándose en cuenta las peticiones de los demás miembros que sean formuladas con suficiente antelación.

En este espacio de participación aprehendemos que la mayoría de los consejeros que asiste a las reuniones se posiciona muy tímidamente y sólo habla cuando es absolutamente necesario. Lo que pasa es que, manteniendo la tradición de la centralidad de las acciones alrededor del gestor, las reuniones siguen siendo dirigidas por este tipo de postura de dirigente. Salvo algunas excepciones, la observación permitió aportar que una de las escuelas encuestadas, la Escola Prof. José da Silveira Camerino - PREMEN I, huye de la regla: esta escuela ha tenido su reunión dirigida por una profesora que actúa como secretaria del respectivo CE, hasta el punto de constituirse en la protagonista del hecho, al conducir los trabajos con claridad, coherencia y capacidad, creando un clima de libertad para que los consejeros pudiesen participar, de acuerdo con los preceptos de la gestión democrática. En el curso del relato escrito de las reuniones se presentan partes del texto entre corchetes y letras en destaque cursivo. Los mismos corresponden a las observaciones personales de la investigadora acerca de las actitudes y los comportamientos subyacentes de los gestores y de alguno de los participantes de las reuniones. Así que no representa directamente el habla de los sujetos presentes a las reuniones.

El *Análisis de las actas de los consejos escolares* se presenta, en síntesis, como demostrativo de las principales cuestiones abordadas en las reuniones. El número de documentos o de actas examinadas varía de seis (6) a 16 actas por Consejo (escuela), de acuerdo con el número de reuniones celebradas durante el período de un año o más por cada escuela. Reunidos estos cuadros por Consejo —en un total de seis (6)—, se llevó a cabo un análisis general de las informaciones reveladas por el conjunto de actas de cada Consejo, a partir de un enfoque temático coherente con el fundamento teórico que viene impreg-

nando el objeto de estudio, además de algunas evidencias literarias y de testimonios sacados de sus propias actas.

### Resultados de la investigación

El estudio y la aproximación a todos los instrumentos de colecta de los datos aquí relacionados llevaron a las siguientes deducciones:

- Hubo algunos cambios en la gestión de la escuela después de la implantación de los CE y del proceso de elección directa de los directores de centros, ya que incluso bajo la influencia de varios factores surgen señales de algunos tímidos logros, en lo que se refiere a las decisiones que se toman en la escuela, en el ámbito político-educativo.
- La democracia, para la mayoría de los consejeros, es un concepto incipiente y en construcción, y la gestión democrática en las escuelas se incluye en un movimiento que se mueve hacia delante y hacia atrás de acuerdo con el ritmo y la influencia de diversos factores y por la acción de los sujetos políticos involucrados.
- La gestión democrática de la educación en Maceió fue legitimada en 1999 por la institucionalización de los mecanismos democráticos —elección de los CE y de gestores—, que representan a los distintos segmentos de la comunidad en la defensa de la educación pública, produciendo cambios significativos en el comportamiento de los procesos educativos, consolidados por la conquista del derecho a la participación de la comunidad escolar en la definición de los rumbos de la escuela.
- Las escuelas vienen cumpliendo una de sus responsabilidades determinadas por la LDB, en su artículo 12, inciso VI: la de articularse con las familias y la comunidad, creando procesos de integración de la sociedad con la escuela, según lo dispuesto en el artículo 14 de la misma LDB, que reitera esta afirmación, definiendo que «los sistemas de enseñanza deben establecer “las normas” [propias de cada sistema] para el desarrollo de la gestión democrática».
- Son sutiles los cambios observados en la gestión de las escuelas encuestadas con la participación de los CE, en la perspectiva de la consolidación de la práctica democrática; no causando un impacto significativo que denote un salto cualitativo en la historia de los nuevos CE como mentores de la cultura democrática y participativa.
- La existencia de algunos consejeros con potencial político-participativo en las escuelas investigadas, envueltos en la gestión democrática desde su institucionalización, denotándose diferenciados de los demás, permite decir que algunos de los cambios en la gestión de algunas escuelas resultan del crecimiento personal y político de estos sujetos, en contraposición a la mayoría que vive en el mismo contexto.
- Dos de las seis escuelas investigadas presentan una realidad en que la democracia muestra signos de una práctica política que se está consolidando,



basada en relaciones horizontales, lo que contribuye a la formación política de los sujetos sociales alrededor de la comunidad escolar, mientras que en las cuatro otras escuelas investigadas, los cambios se centran en el cumplimiento de los requisitos legales.

- La democratización de la escuela, a través de los CE, está en un proceso de aprendizaje que eclipsa los sutiles cambios que transitan en ritmo de flujo y reflujo impulsados por la cultura de la no participación en los espacios públicos, donde se observa la frecuencia de los clichés en el ámbito de la democratización de la sociedad, cargada de muchas manifestaciones significativas como: «no participo, no tengo abertura para ello; me falta tiempo para participar», etc., mostrando la falta de importancia, el descuido y la falta de compromiso con la educación.
- Se observa la evidencia de una participación sistemática de los CE, más o menos comprometidos con la escuela, lo que representa un cambio gradual en el nivel de propiedad de su espacio por los representantes de los cuatro segmentos de la comunidad escolar, donde la gestión democrática es el hecho que los educadores no dispensan.

A continuación, se llevó a cabo una comparación entre los resultados y las hipótesis o respuestas anticipadas al problema de esta investigación, con la cual se aportó que:

- La realidad del sistema educativo brasileño, en especial el de Alagoas, demuestra y refuerza la idea de Abranches (2003) de que la democracia y la participación son puestas en un juego ideológico, que está diseñado para negar la diferencia, ocultar las cuestiones políticas y ofrecer una imagen ilusoria de la comunidad como referencia en el Estado. Así, la democracia sigue situándose en el campo formal y no real, y la ideología se pone al servicio de la dominación social y política de los individuos, caracterizándose como algo que se realiza en diversas áreas particulares, tales como el Estado.
- La democracia se construye de manera diferenciada en cada escuela, por la acción de la gente y de su cultura.
- Parte de los CE todavía no ejerce funciones en conformidad con su naturaleza —de deliberación, de asesoramiento, de regulación y supervisión— y con los principios de la educación democrática, lo que confirma la hipótesis de que constituye una gran provocación querer que los CE —en una área saneada por una cultura conservadora de valores autoritarios y clientelistas— tengan, en el corto plazo, una participación dirigida hacia una cultura democrática. De hecho, la realidad muestra una clara diferencia entre el espíritu democrático de la ley y las prácticas diarias de las escuelas.
- Hay un determinado conocimiento de los directores (dirigentes) que ejecutan la política educativa sobre la importancia de los CE como un espacio para el diálogo y la articulación de la comunidad escolar; sin embargo, no se comprometen a reconocerles a punto de hacerles efectivos.

- Existe una limitada capacidad política por parte de los consejeros para participar en las decisiones de naturaleza pedagógica, gestión administrativa y financiera de las escuelas, basada en la falta de conocimiento sobre la gestión democrática y sus fundamentos legales, así como en la falta de una cultura de participación y del conocimiento incipiente de sus papeles y funciones.

Se ha observado que es fundamental que la escuela conozca sus conflictos y demuestre el interés en cambiar la cultura internalizada, ya que es a través del estado de amenaza o inquietud con el establecido en el contexto escolar que resulta la posibilidad de romper con el tradicional, hacia la construcción de una nueva cultura de gestión participativa. En este sentido, la escuela puede tener un papel transformador. Gramsci (2000), en *Cuadernos de la cárcel*, depositaba en la escuela el papel de formar los intelectuales que organizarían una nueva cultura. Para el filósofo, la función principal de los intelectuales es la formación de una nueva moral y una nueva cultura, que puedan ser entendidas también como una contra-hegemonía.

### Consideraciones finales y propuestas de acciones

Las descripciones presentadas retratan una visión de la capacidad participativa de los CE en Maceió/AL, además de la fase de desarrollo en la cual se encuentra como un mentor, en la etapa embrionaria, de estrategias para la creación de un clima escolar participativo con las características de una cultura democrática. Pero, como dijo Tébar (2007, 13), «los cambios [...] en evolución constante, originan nuevas formas de vivir, de entender el mundo o de trabajar, y esto nos obliga a una revisión, adaptación y actualización de nuestras maneras de enfocar [y hacer] la educación». Por lo tanto, hay posibilidades de crearse una cultura de participación democrática y superar el centralismo y la práctica autoritaria que marcan la historia de la educación en el Estado de Alagoas. En este sentido, es posible considerar la necesidad de introducir acciones para la gestión de una educación capaz de superar esta forma histórica de hegemonía y dar lugar a una nueva cultura democrática, pensada a partir de la reflexión crítica colectiva, en una perspectiva dialéctica. Este reto es posible mediante la formación continuada de la escuela, los estudios de investigación y el desarrollo de criterios claros para el acceso a la participación de los segmentos de los CE, para que, juntos, construyan la identidad de la unidad escolar a través de una praxis que va más allá de la opinión de sentido común que la escuela mantiene y que se guía por una visión de mundo acrítica, ocasional y desagregada de la realidad. Es imperativa que esta planificación sea comprometida con la elaboración de propuestas, proyectos, acciones y estrategias encaminadas a la formación sociopedagógica de los profesionales, a fin de dar calidad a la educación, a la capacitación de los consejeros y la formación de la comunidad escolar, para una participación sociopolítica consciente, crítica y ciudadana. En este sentido, la escuela debe orientarse a través de la metodología del trabajo

colectivo e interdisciplinario y por pasos metodológicos —no necesariamente secuenciales—, pensados de acuerdo con los fines que se han diseñado para la construcción de una nueva cultura para la educación y para las escuelas. En este campo tenemos proposiciones del *focus group* decurrentes de la discusión de los técnicos de la SEE, y proposiciones advenidas de la investigadora, mediante el estudio teórico y empírico, como veremos a continuación.

### Propuestas del *focus group*

Para lograr una gestión democrática, la escuela debe intentar emprender las siguientes acciones:

- Fomentar la participación de los CE y de la sociedad en general como instrumento de información y de transformación social.
- Reflexionar y reversionar el orden de gestión de los CE, creados de arriba para abajo.
- Conquistar al maestro como gran aliado de los CE, ya que esta es la categoría más complicada de manejar en la escuela.
- Ampliar los espacios de participación de los padres y otros profesionales, como una necesidad para la participación de los CE y de la comunidad escolar.
- Desarrollar el ejercicio de la participación como una conquista lenta y gradual, considerando que la participación es un proceso histórico que no sucede de la noche para el día.
- Enfrentarse a la desinformación y a la ignorancia, a través de la formación de los CE, en todos los niveles, como responsabilidad de la escuela, de la SEE y de los consejos escolares.
- Romper la desmovilización de la comunidad escolar en su conjunto, que guarda los restos de una estructura cerrada, conservadora, autoritaria, anti-democrática.
- Invertir para el fortalecimiento de los CE en la dirección de la democratización de la gestión mediante la formación continuada, como preeminencia a una actividad cualitativa de los CE.
- Difundir los avances que se han producido en las escuelas.
- Desarrollar nuevas actitudes que lleven la escuela a asumir su papel como educadora, fomentando en los profesionales de educación la consciencia de que sus sueldos provienen —de entre otros factores— de la existencia de estudiantes.
- Formar/calificar los CE para la eficacia de la gestión democrática, a través de investimentos para que las escuelas se habiliten a un programa de formación continuada.
- Buscar estrategias para estar juntos —CE, escuelas y la SEE— y avanzar en la eficacia/efectividad de la práctica educativa y democrática.
- Formar las demandas en su totalidad, entre otras.

## Propuestas de la investigadora

Para la construcción de una cultura democrática en las escuelas públicas creemos que es imprescindible:

- Establecer el diagnóstico de la escuela, mediante el mapa de la realidad de la comunidad escolar.
- Discutir y construir la concepción de la escuela que «nosotros queremos».
- Reflexionar sobre los CE con la SEE, con el alcance de la definición y la garantía de una orientación única para las escuelas de la red pública de enseñanza.
- Discutir y definir las acciones, proyectos y estrategias en el ámbito pedagógico, relacional y de gestión administrativa.
- Preparar o revisar el Proyecto Político-pedagógico (PPP) como un componente central de la planificación.
- Construir el proyecto para promover la formación de los consejos escolares, a través de capacitaciones continuadas.
- Satisfacer las necesidades de recursos humanos: capacitación de la comunidad escolar, fomento del profesionalismo de la educación y su valoración.
- Luchar por el aumento del número de las escuelas públicas de calidad, como un bien libre y accesible a todas las generaciones.
- Registrar los hechos generados por el colectivo de la escuela, el nivel de desarrollo del plan, informes y resúmenes de las etapas y su término.
- Seguir el procedimiento de evaluación de las actividades diarias y llevar a cabo la evaluación comparativa de los resultados de acuerdo a lo previsto.

Así, creemos que vale la pena mantener la lucha en defensa de la escuela democrática, y seguir en la utopía de que algo va a cambiar. Como refiere Víctor Tomé (2009, 61), «sólo quienes sean capaces de encarnar la utopía serán aptos para el combate decisivo, el de recuperar cuanto de humanidad hayamos perdido». De ese modo, remueve hábitos, costumbres, valores, actitudes en un movimiento dialéctico para la construcción del hombre que queremos, habilitado para la lectura crítica de la realidad y la conquista de sus propios ideales de construcción de una sociedad democrática, participativa y ciudadana, en la que los saberes son producidos de forma integrante e interactiva, dado que «El ser humano aprende la relación con el otro, con el mundo, mediatizando por el acto de conocer, produciendo los saberes hacia los contextos» (Ecco, 2004, 38).

En esta jornada, es necesario tener la actitud y el coraje de decir lo que hace falta cambiar, para que uno pueda asumir su papel en cualquier posición o realidad en la que pueda actuar. Es necesario tener la osadía y no cansarse de la lucha incesante que mantiene nuestras utopías: «A los señores cansados de la lucha, decimos [...] Valieron sus conquistas. Pero, mayor que el descanso [...] Es seguir en nuestra lucha [...]». Como señala Ecco (2004, 69), «El desafío constante es una de las características del oficio de la ense-

ñanza; del contrario, se contribuye para el obscurantismo, para el “silenciar” de conciencias».

Todo lo que fue dicho refuerza el pensamiento de que en la perspectiva de la educación democrática se hace necesario una propuesta que tenga que ver con la posibilidad real de poner al alcance de la gran masa de la sociedad la cultura, la ciencia y el conocimiento —este es el trío que permite al individuo insertarse en el campo de las posibilidades y del desarrollo de sus capacidades como ciudadano—. Así siendo, la escuela no puede limitarse a la enseñanza por la transmisión del conocimiento formal, destituyendo la comprensión del hombre real, sensible, integrado e integrador. Como señala Zitkoski (2003, 118), «el conocimiento es la construcción colectiva mediada dialógicamente, que debe articular dialécticamente la experiencia de vida práctica con la sistematización rigurosa y crítica».

La ausencia de conciencia política, que de alguna forma repercute en el desconocimiento de las contradicciones socioculturales, económicas y políticas con las que se apoya la formación de los procesos sociales, a nivel mundial, y en particular en el brasileño, fue la mayor traba y limitación identificada en este estudio. No fue sin pensar el hecho de que Gramsci concibió la hegemonía como una relación educacional, pues ella puede ser posible gracias a las operaciones fundamentales para la hegemonía instituida, así como para una contra-hegemonía. La educación, en este caso comprendida en el sentido más amplio, engloba las relaciones existentes en toda la sociedad, entre amplias capas de individuos intelectuales y no intelectuales entre los gestores y los gestionados, las élites y los seguidores, entre gobernantes y gobernados. De acuerdo con Gramsci (*Ibid.*, 1978, 37), «toda relación de hegemonía es una relación pedagógica».

La condición de la insuficiente formación política de la gran mayoría de los ciudadanos y de los sujetos y organizaciones de las escuelas investigadas resulta en los desafíos que serán enfrentados por los CE, en su dimensión participativa. Es evidente, como nos dice Sales (2006), «que la construcción de la Hegemonía y de la Democracia de las clases subalternas evoca necesariamente la cuestión de la transición de la Hegemonía y del dominio capitalista para la Hegemonía y gobierno de las clases subalternas [...]» (Sales, 2006, 145).

La transposición de barreras de este nivel requiere la adopción de medidas, como las que hemos discutido anteriormente, y la apropiación de nuevas líneas de investigación en el circuito de la práctica de los CE, hacia un mayor desarrollo de los problemas que trascienden a la principal visión del conjunto de cuestiones que involucran la complejidad de las escuelas públicas brasileñas. De hecho, es necesario desvelar la realidad y acompañar su conducción dialéctica, así como la complejidad no explícita en el interior de las escuelas, lo que requiere también un estudio de su cotidiano. En este sentido, en el avance de esta investigación se pueden vislumbrar nuevos estudios de caso como: *La hegemonía del capital en el contexto de la política nacional, regional y local*; *La formación sociocultural que impregna la escuela pública brasileña y del nordeste*; *La cultura reinante que moldea el perfil de los profesionales de la educación*

*en el ámbito regional y local y Las consecuencias de la práctica de los CE, como resultado de una formación ideopolítica débil, disfrazada por la visión ilusionista y superficial de la realidad*, entre otras. Estas son algunas de las cuestiones que deben ser problematizadas e investigadas en las escuelas públicas, si de hecho se quieren transponer las barreras de la oscuridad, del «pienso que», y desvelar las mediaciones en la búsqueda de la lectura de la esencialidad de las cuestiones que alcanzan la educación como política y las escuelas como campo de formación del saber, del ser y del tener.

### Referencias bibliográficas

- ABRANCHES, Mônica (2003). *Colegiado Escolar: Espaço de participação da comunidade*. São Paulo: Cortez.
- ALAGOAS. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Educação. (1997). *CARTILHA: Conselhos interativos das Escolas Públicas Estaduais*
- ALBEROLA, José Benedito (1998). *98 preguntas sobre los órganos colegiados*. Madrid: Editorial Escuela Española S/A.
- BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* (Lei N 9394/96). *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988).
- ECCO, Idanir (2004). *A prática educativa escolar problematizadora e contextualizada: uma vivência na disciplina de história*. Erechim, RS: EdiFAPES.
- FRIGOTTO, G. (2000). *Educação e a crise do capitalismo real*. 4ª ed. São Paulo: Cortez.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Org., 1993). *Município educação*. São Paulo: Cortez.
- GRAMSCI, Antonio (1978 a.). *Concepção dialética da história*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- JORDANA, Jacint (2006). «As comunidades autônomas e a política de descentralização na Espanha democrática». En: FLEURY, Sônia (Org., 2006). *Democracia, descentralização e desenvolvimento: Brasil & Espanha*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- RIBEIRO, Darcy (1975a). *O Processo Civilizatório: etapas da evolução sociocultural*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- SALES, Ivandro da Costa (2007). *Os desafios da gestão democrática da sociedade* (Em diálogo com Gramsci). 2ª ed. Sobral, CE: Edições UVA; Recife, PE: Editora da UFPE.
- TÉBAR, Pedro (2007). *La gestión de los centros educativos. Una propuesta intercultural*. Los Libros de la Catarata, 13 [Cuadernos de Educación Intercultural].
- TOMÉ, Víctor (2008). *Tiempos distintos, diversidad y rol de la escuela*. Buenos Aires. Disponible en: <<http://miguelricci2008.blogspot.com/2009/11/tempos-distintos-diversidad-y-rol-de.html>>.
- ZITKOSKI, Jaime José (2003). *Horizontes da refundação em educação popular*. En: WESTPHALEN, Frederico: Ed. URI, 2000.