

# GESTÃO E COMUNIDADE ESCOLAR: UMA PARCERIA INDISSOCIÁVEL NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA

*Data de aceite: 01/11/2023*

**Valdirene Gonçalves de Freitas**

**Eliandra Gisele Betto**

**Jordana Cecchetti**

**Tereza Rosana Alvez de Lucena**

**Genesi Miranda Casanova**

**Renata Francieli de Oliveira**

**Letícia Pigozzo Kuhn**

**Indiara Padilha Dos Santos**

**Cristina Padilha Nunes**

**Maríndia Padilha**

**Gabriele Eduarda Pires**

**Eunice Maria Dall Agnool Oliveira**

escola, evidenciando a importância dessa participação. Parte do pressuposto de que a participação da comunidade contribui para o processo de democratização das instituições escolares, auxiliando nas diversas dimensões da gestão por meio da descentralização das decisões e ações. Conclui que, apesar da participação representar um direito da comunidade e estar constituída pelos órgãos colegiados, nem sempre essa participação se efetiva de maneira integral, sendo necessário um trabalho de sensibilização acerca da necessidade dessa ação para, por meio de ações conjuntas, escola e comunidade trabalhem para a melhoria da qualidade da educação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Democratização. Gestão. Participação comunitária

## 1 | INTRODUÇÃO

O presente estudo efetiva-se no entorno da área de concentração da gestão escolar, investigando as formas de participação da comunidade no processo de gestão, partindo dos princípios de gestão democrática. Para tanto, utiliza como instrumentos a pesquisa bibliográfica,

realizada em livros e periódicos, e o estudo de campo. Assim, objetiva-se investigar como essa participação acontece no contexto da escola pública. O recorte para realização do estudo foi a Escola Estadual de Ensino Fundamental Herzellino David Bordin, localizada no município de Marau, RS, e efetivou-se por meio de questionário, formado por três questões dissertativas, dirigida aos seguintes sujeitos que compõem a gestão escolar: o diretor da escola, o coordenador pedagógico e o orientador educacional.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto da educação contemporânea, o princípio democrático deve ser tomado como referência para as mais diversas ações executadas pela escola, efetivando-se por meio da participação dos mais diversos atores que devem estar inclusos na gestão dessas ações. Tal princípio está afirmado pela Lei de Diretrizes e Bases- LDB da educação que, no ano de 1996, estabeleceu novos parâmetros para a educação em todo o país, adequando a legislação educacional aos princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988.

Segundo Araújo (2007), como alternativa a essa via autoritária, emergiu uma via democrática. O autor relaciona esse furor pela liberdade à negação da Ditadura Militar que antecedeu a Constituição Federal. A Carta Magna de 1988 representou, segundo o autor, o estabelecimento de uma nova ordem social onde expressões como educação cidadã, educar para a cidadania, formar cidadãos críticos, e autônomos sintetizaram os objetivos da educação diante dessa nova ordem. A Carta Constitucional consolidou o direito da sociedade de intervir nas políticas públicas que, na área educacional, “objetivava favorecer a implementação de mudanças nas práticas educativas autoritárias historicamente estabelecidas” (ARAÚJO, 2007, P. 16).

As adequações das ações da escola pública à nova LDB, contudo, ainda teria um longo caminho a percorrer, muito a aprender e abandonar velhas concepções de gestão até conquistar seu caráter democrático. Entre essas velhas concepções, a centralidade das decisões na figura do diretor representou, por muitos anos após a promulgação da LDB, o principal obstáculo na relação entre escola e comunidade.

Na implementação dessas mudanças, a LDB estabeleceu, no artigo 3º, os princípios que devem embasar o ensino, citando igualdade, liberdade, pluralismo de ideias, respeito, gratuidade, valorização profissional, gestão democrática, qualidade, universalização e vinculação entre a escola, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996).

A contemplação desses princípios exige dos estabelecimentos de ensino o planejamento e execução de medidas capazes de garantir uma nova ordem na educação, de modo que o Projeto Político Pedagógico se consolidou como principal instrumento possibilitador das mudanças pretendidas. Contudo, passadas mais de duas décadas de implementação dessas propostas, a escola ainda vivencia a participação como um desafio a ser superado.

É nesse mesmo direcionamento que Gadotti (2004, p. 96) declara:

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

Para Luck (2010, p. 23) o conceito de gestão que se propõe “supera um enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos em vista do que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa”.

Diante dessa necessidade de superação desse enfoque limitado, onde a administração, outrora centralizada e autoritária, evolui para um conceito de gestão compartilhada, participativa, onde os problemas são interpretados como o resultado de medidas fragmentadas, impera a necessidade de uma organização que se efetive com base no seguinte entendimento:

Para uma organização diferenciada do contexto escolar faz-se mister, portanto, que as pessoas que participam desse contexto vislumbrem outra possibilidade de organização desse contexto. É necessário também que essas pessoas se conheçam e se respeitem: que as falas dos diferentes sujeitos se constituam como foco de reflexão constante e base para a produção de novas falas; que as diferentes vozes possam ser ouvidas e possam, democraticamente, manifestar-se (ZANELLA et al., 2008, p. 138).

Contudo, muitos fatores apresentam-se como obstáculos à efetivação da participação da comunidade na gestão escolar. Santana e Schmitz dissertam que, entre essas dificuldades, emerge como uma das dificuldades a falta de interesse em participar dos órgãos colegiados constituídos. Segundo as referidas autoras, esse desinteresse

é considerado alarmante e nos mostra que ainda é necessário trabalhar melhor o esclarecimento da gestão escolar e da participação na mesma. [...]. Somente com a mobilização da comunidade escolar e local é que se poderá superar estruturas hierárquicas, lembrando que a democracia nos processos de tomada de decisão é fator primordial para garantir a autonomia da escola. (SANTANA; SCHMITZ, 2012, p. 14).

A despeito de tal comportamento da comunidade, considera-se fundamental apontar a importância da participação da comunidade escolar na composição e atuação em colegiados como Conselhos Escolares e Associação de Pais e Mestres- APM. Ao atuar juntamente à gestão escolar, esses órgãos contribuem para a garantia da democratização do processo educacional, especialmente no que se refere à gestão dos recursos. A APM, órgão legalmente constituído e registrado em cartório, deve ter estatuto próprio, que responsabiliza o órgão a atuar juntamente à gestão da escola nos recursos recebidos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação- FNDE. Trata-se de recursos em

espécie, depositados em conta de titularidade do APM, que só pode ser movimentada mediante o cumprimento de inúmeras determinações que visam garantir a transparência da gestão desses recursos.

Aguiar (2008, p. 139) disserta acerca da importância do Conselho Escolar como uma instância colegiada imprescindível, a quem cabe o seguinte papel:

coordenar e acompanhar as discussões concernentes às prioridades e objetivos da escola, analisar e encaminhar os problemas de ordem administrativa ou pedagógica, conhecer as demandas e potencialidades da comunidade local, estimular a instituição a práticas pedagógicas democráticas e transparentes, e incentivar a corresponsabilidade no desenvolvimento das ações de todos os que integram a comunidade escolar.

Conforme se verifica, a atuação do Conselho Escolar junto à gestão da escola torna-se imperativo para a melhoria das condições institucionais para auxiliar na garantia das condições de qualidade oferecidas pelas instituições. Esse órgão atua junto às dimensões administrativas e pedagógicas e tem, entre suas atribuições, a responsabilidade de incentivar a instituição na elaboração e execução de propostas que integrem as forças coletivas para o alcance da melhoria da educação.

Quando se fala em melhoria da educação, subentende-se uma série de ações que envolvem toda uma equipe de trabalho que, sob a gestão de um profissional da área, trabalharão em prol do alcance dos objetivos educacionais. Assim, a grande habilidade dos gestores escolares deve ser a capacidade de provocar em cada um o desejo e a possibilidade de fazer melhor.

### **3 | MATERIAIS E MÉTODOS**

Estudo mediado por pesquisa bibliográfica, efetivada em livros e periódicos que contemplam a temática abordada, e estudo de campo, efetivado por meio de questionário. Os dados coletados são analisados qualitativamente.

### **4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A realização do presente estudo propôs três questionamentos ao gestor, coordenador e orientador educacional da EEEF : Quais são as formas de participação da comunidade escolar que você identifica na instituição em que você atua? Como você avalia a importância dessa participação? Quais são as principais dificuldades encontradas para efetivação desse processo no lócus em que você atua e a que fatores essas dificuldades podem ser atribuídas?

Com base nas informações coletadas, emergiram três categorias acerca da temática abordada: formas de participação comunitária, importância da participação da comunidade na gestão da escola e dificuldades encontradas no processo de participação.

As informações foram organizadas e sintetizadas no organograma que segue:



No que se refere às formas de participação identificadas pelos gestores, verifica-se, por meio das respostas coletadas, que diversas formas de participação comunitária podem ser identificadas na instituição investigada, contemplando Gadotti (2004). Para os entrevistados, a eleição de órgãos colegiados representa uma excelente oportunidade de auxiliar na gestão da escola de maneira amplamente participativa.

Bastante evidente também nas respostas foi a participação da comunidade em reuniões; segundo os entrevistados, essa participação colabora para a busca de soluções de muitos problemas. Destaca-se, nessas formas de participação, Zanella et al. (2012), que menciona a importância do respeito às muitas vezes que se manifestam nesses encontros. Nesse respeito deve residir a percepção de que é importante que a voz seja delegada à comunidade, a fim de que ela se manifeste com sugestões, críticas, avaliações. Para tanto, há que existir uma mediação adequada dos pontos conflituosos que podem surgir, onde a decisão da maioria deve prevalecer.

O apontamento da participação da comunidade em atividades escolares e na entrega de boletins reconhece a necessidade do apoio das famílias à dimensão pedagógica. Extrai-se desses apontamentos a informação de que, quanto mais a família acompanha os alunos em suas atividades cotidianas, dando-lhe o apoio necessário à superação de seus conflitos, ampliam-se as possibilidades de intervenção. Tais percepções estão em consonância com Luck (2010) quando o autor aponta a importância da participação para uma forma diferenciada de administração escolar, defendendo a participação como forma

de superação de problemas que são abrangentes.

A importância da participação comunitária também confirma Aguiar (2008), quando o autor defende a importância dos Conselhos Escolares. Segundo as informações coletadas, ao possibilitar a descentralização das decisões, os Conselhos colaboram amplamente para que a comunidade, representada por esses órgãos, possa fazer parte da gestão.

As dificuldades apontadas pelos gestores comprovam a afirmação de Santana e Schmitz (2012), que caracterizam essas dificuldades como alarmantes, defendendo a necessidade de esclarecimento e mobilização da escola para ampliar esse processo que, segundo os dados coletados, são graves, sendo que os maiores prejuízos dessa ausência são constatados pela dificuldade de aprendizagem desses alunos e pela indisciplina.

## 5 | CONCLUSÕES

Conforme se buscou afirmar ao longo desse estudo, a democracia se faz através da participação, quer seja do grupo de profissionais da escola, dos alunos, dos pais, dos colegiados. Assim, o gestor deve estar atento diante das mais variadas situações, sejam elas de caráter pedagógico, financeiro, estrutural ou ligada à capacidade de formação de parcerias e gestão de pessoas.

Verificou-se que, de modo geral, diversas ações que efetivam o caráter democrático da educação podem ser perebidos por meio das informações coletadas, mostrando que as escolas caminham para a conquista de sua autonomia. Os gestores reconhecem a importância dessa participação e promovem formas para que ela se torne cada vez mais presente no cotidiano da escola. Contudo, apesar das conquistas, desafios necessitam ser superados, o que pode ser possível por meio da informação e da busca permanente pela sensibilização,

Diante desses desafios, acredita-se na função do gestor como uma contribuição fundamental para a melhoria da qualidade de ensino dentro de uma instituição, uma vez que sua atuação é bastante ampla, podendo influenciar nas mais diversas ações da escola. Acredita-se que o papel do gestor contemporâneo vai muito além da ideia ultrapassada de dominação ou manipulação dos indivíduos, passando a ser constituído como a capacidade de, através de habilidades diversas, gerenciar o trabalho desenvolvido, de modo que cada um assuma o seu compromisso diante da urgência de se construir um ensino voltado para a qualidade.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. Revista Educar, Curitiba, UFPR, n. 31, p. 129-144, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a09.pdf>. Acesso em: 14/11/19.

ARAÚJO, Sérgio Onofre Seixas de. **Gestão Democrática?** Os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica. Maceió: EDUFAL, 2007.

BRASIL, **LEI 9.394/1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%209.394-1996?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%209.394-1996?OpenDocument). Acesso em 14/11/19.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SANTANA, Mônica Silveira; SCHMITZ, Heike. A participação da comunidade local na gestão democrática-participativa da escola. VI Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade. São Cristóvão, SE, 20 a 22 de setembro de 2012. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10116/6/5.pdf>. Acesso em: 14/11/19.

ZANELLA, AV., et al. Participação dos pais na escola: diferentes expectativas. In ZANELLA, AV., et al., org. **Psicologia e práticas sociais** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. pp. 132-141.

## ANEXO 1

### GESTÃO E COMUNIDADE ESCOLAR: UMA PARCERIA INDISSOCIÁVEL NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA

#### QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO GESTOR

1)Quais são as formas de participação da comunidade escolar que se efetivam na instituição em que você atua?

As formas de participação são nas decisões de escolha dos membros do CPM e Conselho Escolar, nas reuniões, nas atividades propostas de sala de aula (tanto pelos alunos quanto pelos professores), em eventos. A comunidade participa acolhendo a todos quando se promove alguma campanha, algum ato solidário, algum passeio, ou em entrevistas.

2)Como você avalia a importância dessa participação?

Na minha visão, é uma ação fundamental, que serve como apoio para a equipe diretiva realizar as suas atividades, tomar suas decisões. A comunidade se manifesta por meio de diferentes instrumentos, e a escola consegue definir suas ações por meio da escuta e da troca de informações.

3)Quais são as principais dificuldades encontradas para efetivação desse processo no lócus em que você atua e a que fatores essas dificuldades podem ser atribuídas?

A participação dos pais ainda é baixa; muitos raramente atendem ao convite da escola para comparecer às reuniões; outros nunca comparecem. Há também resistência para composição de órgãos como APM e Conselho Escolar, muitos não querem assumir responsabilidades, alegando falta de tempo.

## **ANEXO 2**

### **GESTÃO E COMUNIDADE ESCOLAR: UMA PARCERIA INDISSOCIÁVEL NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA**

#### **QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO ORIENTADOR EDUCACIONAL**

1)Quais são as formas de participação da comunidade escolar que se efetivam na instituição em que você atua?

As formas de participação da comunidade são diversas, embora essa participação ainda não atinja um número que possa ser considerado ideal. A escola busca abrir suas portas à participação por meio de eventos em datas comemorativas, em mostras de trabalhos, por meio de questionários levados para casa (que buscam atingir um número mais elevado de pessoas). Além disso, a participação é possibilitada por meio de reuniões pedagógicas e administrativas com a comunidade, e pelo convite realizado para solucionar problemas específicos, quando o contato é realizado por telefonemas ou bilhetes.

2)Como você avalia a importância dessa participação?

A escola só tem a ganhar com essa participação. É evidente que muitos momentos de conflito surgem nessa relação, muitas reclamações e discordâncias acerca das medidas adotadas. É preciso que tanto a escola quanto os pais amadureçam essa relação, buscando um ponto de equilíbrio para solução desses conflitos. Os pais precisam ter a consciência que sua ausência nos momentos de participação acarretam a necessidade de acatar as decisões coletivas tomadas.

3)Quais são as principais dificuldades encontradas para efetivação desse processo no lócus em que você atua e a que fatores essas dificuldades podem ser atribuídas?

Como afirmado anteriormente, a principal dificuldade acho que é a mediação desses conflitos que se estabelecem na participação. Além disso, a escola não consegue atingir a totalidade dos pais.

## ANEXO 3

### GESTÃO E COMUNIDADE ESCOLAR: UMA PARCERIA INDISSOCIÁVEL NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA

#### QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO COORDENADOR PEDAGÓGICO

1)Quais são as formas de participação da comunidade escolar que se efetivam na instituição em que você atua?

Reuniões pedagógicas com a comunidade, reuniões administrativas com a comunidade, por meio da APM, pela atuação do Conselho Escolar, na elaboração do PPP, e sempre que os pais são chamados para tratar de questões relacionadas à aprendizagem ou participar de festejos, exposições de trabalhos, etc.

2)Como você avalia a importância dessa participação?

A importância é a efetivação da gestão democrática, conceito de gestão defendido pela LDB. A importância é o estabelecimento ou estreitamento de vínculos. Também reside no sentimento de apoio, de parceria, de cumplicidade. A escola precisa ouvir sua comunidade para conhecer suas necessidades, ouvir sugestões, compartilhar conquistas, superar seus desafios.

3)Quais são as principais dificuldades encontradas para efetivação desse processo no lócus em que você atua e a que fatores essas dificuldades podem ser atribuídas?

As dificuldades estão centradas, sobretudo, na resistência que a escola ainda encontra na promoção dessa participação. Muitos pais não participam da escola ou da vida escolar de seus filhos, o que é um obstáculo muito grande para o alcance dos objetivos da instituição. É muito fácil criticar decisões quando não se participa delas, quando se desconhece a real situação que levou a escola e seus colegiados a adotar determinadas medidas.