

## GESTÃO DEMOCRÁTICA: A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR

*Jucirlene de Carvalho Santana*  
Universidade do Estado da Bahia-UNEB

*Lara Luiza Costa Montalvão da Silva*  
Universidade do Estado da Bahia-UNEB

*Lídia de Almeida Rocha*  
Universidade do Estado da Bahia-UNEB

*Priscila da Silva Teixeira*  
Universidade do Estado da Bahia-UNEB

**Resumo:** A participação da comunidade escolar é um dos principais fatores para a efetivação da gestão democrática de uma escola. Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo compreender como estão sendo desenvolvidas as relações dos sujeitos que compõem a comunidade presentes numa escola municipal de Guanambi-Bahia, quanto à participação para elaboração de tomadas de decisões para uma qualidade do ensino. Para tanto, a pesquisa pauta-se numa metodologia qualitativa, tendo como principal instrumento a entrevista e a pesquisa bibliográfica, a qual nos possibilita ter um contato próximo da realidade do objeto a ser investigado. Tive como fundamentação teórica os principais autores Lück (2013), Bordenave (1994), Libâneo (2004) e Paro (2008). Averiguou-se que há uma participação imposta na escola municipal Pero Vaz de Guanambi-Bahia. Do mesmo modo, também foi constatado que a comunidade desconhece sobre o seu papel na participação escolar.

**Palavras-chave:** Comunidade. Gestão Democrática. Participação

### 1. Introdução

A escola entendida como uma unidade social tem como característica principal a reunião de pessoas com um objetivo em comum: a aprendizagem de qualidade. Essa reunião, podendo ser denominada de organização, interage entre si no alcance, através de estruturas e processos organizativos próprios, alcançar os objetivos da instituição.

A integração da educação se valida quando essa cria vínculos com a comunidade na elaboração de projetos que sejam condizentes com a realidade local para alcançar uma concepção

de sociedade democrática. Isso é possível quando a instituição escolar pauta-se na gestão democrática, a qual pressupõe a participação efetiva dos variados segmentos da comunidade escolar, sejam eles: pais, professores, funcionários, estudantes, gestores da escola. Isto possibilita que os projetos e processos pedagógicos, ou mesmo questões de natureza burocrática, sejam pensadas em ideias consistentes de acordo com a necessidade dos membros que compõem a unidade escolar, como aponta Libâneo (2004).

Para que a gestão democrática da escola pública aconteça, é preciso pensar medidas a garantir a participação ativa dos membros da instituição, transformando a sua cultura organizacional numa perspectiva dialógica da horizontalidade. No entanto, o modelo tradicional ainda vigora, em boa parte dos ambientes escolares, tomando o diretor como o chefe de todas as decisões conferidas sobre ela, tornando a comunidade como participante ausente. Posto isso, de que forma acontece a participação da comunidade na gestão escolar?

Pautando-se nesse prisma, o presente artigo tem por objetivo compreender como estão sendo desenvolvidas as relações dos sujeitos que compõem a comunidade presentes numa escola municipal de Guanambi-Bahia, quanto à participação para elaboração de tomadas de decisões para uma qualidade do ensino. Além disso, visa entender e refletir sobre as ações que acontecem no âmbito escolar, possibilitando aprender sobre a importância da participação da comunidade como peça chave na gestão democrática.

Para elaboração do estudo, utilizamos a metodologia de pesquisa qualitativa, a qual nos possibilita ter um contato próximo da realidade do objeto a ser investigado, além disso trata-se de um contexto que os dados a serem coletados não poderiam ser numéricos, estatísticos e tampouco relação de causa e efeito (MINAYO, 1999).

Utilizamos para a coleta de dados a entrevista como instrumento de pesquisa, que possibilita o diálogo próximo da realidade. Em função disso, elaboramos um roteiro de perguntas para direcionamento da entrevista. Ao todo, foram seis (6) pessoas entrevistadas, que se distribuem em: uma diretora, uma vice-diretora, dois funcionários e duas mães. Ao longo do texto usamos de letras maiúsculas para representação dos entrevistados a fim de preservar suas identidades.

Para alcance dos objetivos propostos, o artigo foi desenvolvido em dois tópicos para compreensão do tema. O primeiro momento se destina a fundamentação dos termos, no qual discutimos alguns pressupostos teóricos que fundamentam os conceitos que amparam a participação na gestão democrática, embasado nos principais autores Lück (2013), Bordenave (1994), Libâneo (2004) e Paro (2008).

O segundo momento, discutiremos a coleta de dados fazendo uma análise das condutas apresentadas através das falas dos entrevistados, buscando articular com as concepções de uma gestão participativa. Por fim, finalizamos com algumas considerações finais sobre os achados da pesquisa.

## **2. Conhecendo os termos**

A década de 1980 no Brasil foi marcada por reformas, principalmente na educação, pois as reivindicações dos movimentos sociais populares visam uma educação de qualidade, descentralizada do Estado com maior autonomia das escolas para desenvolver seu trabalho pedagógico (MINTO, 2012). Nessa perspectiva afirma Lück (2015), a concepção de gestão da educação corresponde a uma mudança de paradigma passando do aspecto de administração para gestão da educação.

Essa gestão “corresponde ao processo de gerir ao sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico” (LÜCK, 2015, p.35). De acordo a autora a concepção de gestão orientada pelos princípios democráticos corresponde à participação consciente das pessoas nas decisões relacionadas à orientação, organização e planejamento de seu trabalho, uma participação tanto na escola quanto nos sistemas de ensino como um todo se caracterizando em uma gestão democrática.

Esse termo foi instituído com a elaboração da Constituição Federal de 1988, no art. 206, o qual estabelece que o ensino público seja ministrado com base nos princípios de “Gestão Democrática”. Outra base legal que veio reforçar a democratização da educação pública foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, que define em seu art.14 a participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da

comunidade em conselhos escolares, e no art.15 é estabelecida as escolas públicas de educação básica autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira.

Após a implementação da gestão democrática no sistema público de ensino brasileiro, estudiosos como Vieira (2007) apresentam sua composição em duas esferas sendo ela de nível macro que corresponde os sistemas educacionais em nível federal, municipal e estadual, que garante um direcionamento do processo de educação e a esfera micro que corresponde aos estabelecimentos de ensino.

O estabelecimento de ensino enquanto esfera micro corresponde a uma organização caracterizada como “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar seus objetivos da instituição (LIBÂNEO, 2004)”. Desse modo, a forma de organizar uma unidade escolar demanda uma nova postura frente a este novo paradigma de gestão tanto escolar como educacional.

Esse modelo de gestão escolar segundo Hora e Lisboa (2014, p.73), caracteriza-se, principalmente, pelo incentivo à participação de todas as pessoas que atuam, direta ou indiretamente, na organização escolar, estimulando-as à busca de um objetivo comum. Deste modo é perceptível que é através da participação que se concretiza a gestão democrática, por isso necessita-se compreender o sentido de participar nesta gestão. Libâneo (2004), em seus estudos aponta que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (LIBÂNEO, 2004, p.102).

O autor expõe ainda que, o conceito de participação fundamenta-se no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem a sua própria vida, uma autonomia que corresponde à liberdade de escolha de objetivos e processos de trabalho em uma construção conjunta. Essa participação “implica processos de organização e gestão, procedimentos

administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação das atividades, a cobrança de responsabilidades” (LIBÂNEO, 2004, P.105).

Além dessa conceituação de Libâneo podemos perceber esta relação entre autonomia e participação nos pensamentos de Lück (2005) que caracteriza participação como uma atuação consciente pela qual os membros reconhecem sua autonomia para exercer e influenciar nas tomadas de decisões, resultante de uma vontade própria, ou seja, uma gestão participativa nem sempre é democrática, pois sem uma atuação consciente o ato de dirigir em uma instituição vai estar centralizado nas mãos de diretores. Dessa forma, não é somente a escola que precisa de uma autonomia para escolher seus objetivos e desenvolver seu trabalho como também toda a comunidade que compõe a escola precisa de uma autonomia para participar do processo de organização da unidade escolar.

Nessa perspectiva de compreender em que se consiste o ato de participar, o autor Bordenave (1994), apresenta três formas de participação; a primeira denominada de *imposta*, na qual o indivíduo é obrigado estar presente em determinada unidade social e também exercer atividades consideradas essenciais; a segunda que é a *voluntária* é um grupo social organizado pelos próprios participantes e mantido através de trabalho de equipe e a terceira participação é definida como *concedida* caracteriza-se por haver em um grupo social uma abertura para participação, porém essa se dá de forma ilusória (grifo do autor).

Acompanhado essa linha de raciocínio em que Bordenave aponta a participação concedida, Paro (2008), também vem salientar que a democracia não se concede, se realiza. Desse modo se houver uma democratização das relações na escola que fique na dependência de um diretor magnânimo, ou seja, que “concede” a democracia, dificilmente haverá um sistema de ensino democrático. Ainda de acordo o autor, a participação não pode ser considerada democrática quando esta depende de alguém que dá abertura ou que permite a sua manifestação (grifo nosso).

Assim, para efetivar uma gestão escolar democrática é necessário haver uma participação de toda comunidade na sua organização onde as decisões são tomadas coletivamente e todos trabalham juntos havendo uma distribuição de responsabilidades para alcançar seus objetivos e metas (LIBÂNEO, 2004). A participação de toda a comunidade em uma instituição escolar não

deve ser vista como uma participação superficial ou concedida, mas que leve os sujeitos a atuarem de forma autônoma e que o ato de participar seja efetivado de forma consciente.

O corpo que compõe uma comunidade escolar é formado por gestores, professores e profissionais que atuam na escola, por alunos, pais /ou responsáveis dos alunos e funcionários. E para participar dos processos organizacionais de uma gestão escolar democrática há várias instâncias coletivas como: conselho escolar, conselhos de classe, associação de pais e mestres, grêmios Estudantil e etc. Nessa perspectiva, percebe-se que uma gestão escolar democrática se efetiva não somente por meio de conselhos, mas também através de reuniões de pais e mestres de grêmios dentre outros. Uma gestão escolar baseada em princípios democráticos se configura em um planejamento de trabalho em equipe e não de forma individual, onde a escola tenha somente o papel de efetivar as regras impostas por um sistema educacional.

### **Analisando os dados coletados**

Entende-se pelo termo “comunidade” uma formação de pessoas constituída com objetivos, valores e normas em comum que estão situadas em determinadas áreas geográficas, definido por uma mesma herança cultural e histórica, compondo uma unidade constitutiva de uma sociedade maior. O mesmo sentido se aplica aos constituintes da comunidade escolar. O principal mecanismo da gestão democrática é que seja uma ação articulada, dinâmica e participativa.

Para que ocorra tal pretensão, todos os membros que fazem parte da instituição têm o direito e responsabilidade conjunta de promover ações em prol da melhoria da educação. Igualmente, só será possível gerir a democracia escolar quando os indivíduos presentes na escola tenham consciência do papel fundamental da educação para o desenvolvimento pleno do cidadão, bem como, do valor da decisão e possibilidade de participar e contribuir com todos nos propósitos da instituição. Em outras palavras, “a gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por Filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer” (LÜCK, 2013, p. 41).

A participação se torna efetiva, quando os sistemas de ensino criam mecanismos que garantem a participação da comunidade escolar no processo de organização das instâncias

educativas, juntamente ao cargo do diretor da instituição. Analisando a escola municipal Pero Vaz<sup>1</sup> de Guanambi- Bahia, a qual se destina a atender alunos da Educação Infantil até o 9º ano do Ensino Fundamental. Foi perguntado a um dos funcionários a quem eram tomadas as decisões da escola, e como efetua-se a participação dele na mesma. O funcionário respondeu que:

*As decisões são tomadas pela diretora. Bem, aqui acontece as reuniões né, todo mundo participa. O que é discutido nas reuniões, sempre fala da nossa responsabilidade, né. É coisa realmente que pertence aos funcionários, então a gente tá pronto pra concordar com as regras da escola (Funcionário A, Pero Vaz, 13/06/2017).*

Ainda com o mesmo entrevistado, foi perguntado se nas reuniões ele apontava algumas propostas que poderiam estar viabilizando para a melhoria quanto ao funcionamento da escola. Ele relatou que:

*Tem algumas coisas que a gente ver que precisa né, mas a gente também não pode tomar aquela decisão porque, no meu caso de portaria, aí não tem como eu tomar essa decisão né. Mas algumas coisas precisam melhorar. Mas eu não falo porque não é coisa que me cabe (Funcionário A, Pero Vaz, 13/06/2017).*

Através das falas do Funcionário A, percebe-se um modelo de organização escolar tradicional, no qual as decisões são tomadas sobretudo, pelo cargo do diretor ou equipe diretiva, configurando-o como dirigente e vigiador dos serviços ao ser sinalizado a conferência de evocar as responsabilidades apenas de zelar pelo ambiente escolar no aspecto da limpeza. Segundo Lück et. Al (2005, p. 34) “as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias”. Nesse sentido, o gestor precisa constantemente repensar seus modos de gestão, buscando reaver suas práticas se estão pautadas nos princípios humanísticos e democráticos, concebendo uma organização em que os membros da escola possam se sentir construtores dela, criando assim uma participação conjunta e não individual. Assim sendo, a democratização começa no interior da

---

<sup>1</sup> Nome fictício para preservação da identidade da escola.

escola, onde todos os segmentos que compõem a instituição possam discutir criticamente o cotidiano escolar.

A participação da comunidade na gestão escolar se dá mediante ao processo em que todos compreendam sua responsabilidade de envolver-se nesse sistema. Nessa lógica, é essencial o desenvolvimento de ações pedagógicas pautadas nos princípios de autonomia, interculturalismo e de cooperação. Tendo autonomia, a escola age em prol de si mesma, buscando soluções responsáveis e inovadoras para efetivação dos objetivos estabelecidos com todos. No entanto, é indispensável agir em acordo com as normatizações e diretrizes emitida pelas leis.

O exercício da autonomia se dá pela construção de um ambiente favorável à participação da comunidade escolar. Ademais, o espaço deve garantir a diversidade e o pluralismo de ideias, possibilitando decisões mediante a reflexão, em prol de uma construção escolar para formação cidadã com qualidade de ensino. O Projeto Político Pedagógico é umas das formas onde a participação pode estar ocorrendo, por meio da construção coletiva do documento em vista das ideias e contínuas reflexões diversas sobre as metas e estratégias para o alcance de um ensino-aprendizagem eficaz.

Sendo assim, o Projeto Político Pedagógico pode ser entendido “como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar” (VASCONCELLOS, 2000, p.169).

O gestor escolar mediante a comunidade deve desenvolver e manter um clima organizacional democrático e participativo na escola, criando mecanismo de participação para todos estarem presente. Sobre isso, a Diretora E da escola pesquisada nos informou sobre as reuniões que:

*Os horários são possibilitados para que todos participem. A gente coloca uma data que dá para eles virem e todos participam. Aqui no horário de reuniões o aluno não tem aula, como aqui a grande maioria é da zona rural no turno que acontece às reuniões não tem aula porque o pai vem no lugar do aluno. Às vezes os alunos vêm ver a reunião, eles só não tem direito de participar das reuniões de pais, às vezes eles ouvem tudo, vão para a sala quando o professor fala. A comunidade participa né, da*

*elaboração do PPP. Tem mesmo um representante dos pais que é do campo que é muito assíduo, quando convoca para reunião ele vem, mesmo morando longe ele vem (Diretora E, Pero Vaz, 13-06-2017).*

Um dos princípios para que a gestão democrática seja efetivada, é a transparência, no qual quaisquer decisões e ações a serem tomadas na escola, devem ser de conhecimento de todos. Ao perguntar sobre quem toma as decisões da escola Pero Vaz, a diretora E nos disse:

*Quem toma as decisões somos nós, eu, minha secretaria e a vice, quando tem algo que não depende somente de nós a gente convida o colegiado. Aí assim, quando tem outras coisas que precisam do envolvimento dos pais, dos funcionários, aí a gente sempre faz as reuniões para estarem informando o que é preciso ser feito né, eles sempre concordam com nossa decisão. A decisão final é minha (Diretora E, Pero Vaz, 13/06/2017).*

Diante disso, percebe-se uma participação ausente, pois os membros da comunidade estão somente presente nas decisões escolares, não tendo diálogo para chegarem numa decisão conjunta. Além disso, constata-se um grau de participação de informação. Como demonstra Bordenave (1994), na participação por informação os dirigentes apenas consultam a comunidade para comunicar sobre a decisão tomada a ser implementada na escola, ou até mesmo uma consulta facultativa, no qual os dirigentes necessitam de sugestões dos demais, embora a decisão final seja sempre do diretor. Vale salientar que, embora as decisões sejam exclusivas da Diretora E, isso já constitui uma certa participação, posto que a comunidade ao menos tem o conhecimento dos rumos a serem tomados para solucionar os problemas educacionais (idem, 1994).

Ao questionarmos a Diretora E e a Vice-diretora I, sobre como se dá a participação dos pais nas reuniões escolares, elas nós afirmaram que :

*Nós passamos uma lista de frequência (vice-diretora I). Até que eles acompanham as reuniões, mas é porque são forçados; temos até uma prova disso: fizemos a primeira reunião praticamente não veio pais, fizemos a segunda permaneceram do mesmo jeito então o que nós fizemos então: nós os forçamos a virem. A gente faz uma reunião na terça aí os pais não vem damos prazo de quatro dias se os pais não vierem o aluno não entra. Então olha só o resultado acontece isso sempre, olha só a lista (lista de frequência Cheia). Isso aqui não foi porque eles gostavam,*

*porque se importavam, porque queriam. É porque foram forçados e vieram (Diretora E) (Diretora E; Vice-diretora I, Pero Vaz, 13/06/2017).*

Sendo assim, é notório nas falas anteriores a forma de participação apresentada por Bordenave (1994) como *participação imposta*, nos quais o indivíduo é obrigado a fazer parte de grupos e realizar certas atividades consideradas indispensáveis, ou seja, essa forma de participação acontece quando as entrevistadas relatam forçar os pais a participarem das reuniões através da lista de frequência que vai assegurar o direito do aluno a assistir as aulas.

Diante disso, percebe-se que os pais não participam das reuniões de maneira voluntária, contradizendo assim com Luck (2005), que caracteriza a participação democrática como uma atuação consciente, resultante de uma competência e vontade. Essa ação da família também se justifica na falta de interesse no ato de participar, uma vez que, as reuniões são vistas para solucionar problemas educacionais dos filhos, como está posto nas falas das mães entrevistadas:

*As reuniões tem conversas sobre o que está acontecendo na escola, como por exemplo: os problemas dos filhos e discute também as melhorias (Mãe O, Pero Vaz, 13/06/2017).*

*Eles falam para os pais conversar com os filhos para não dá trabalho na escola, pra ver o horário certo de entrar na escola e o horário de sai e sobre os alunos que dão trabalho na escola (Mãe U, Pero Vaz, 13/06/2017).*

Nota-se através dessas discussões que tanto a família quanto a escola não compreende a participação democrática, pois o ambiente de reunião que seria oportuno para planejar em conjunto as tomadas de decisões acerca da instituição é considerado um momento somente de resolução de problemas educacionais, sobre isso nos explica Paro (2008), a participação democrática se dá através de um processo histórico de construção coletiva, já que, não fomos historicamente, culturalmente e socialmente educados para participar.

### **Considerações finais**

Diante da pesquisa apresentada, é perceptível que as escolas e sistemas de ensino precisam avançar em medidas para a garantia da participação da comunidade escolar no processo de

organização das instâncias educativas. Para isso, o gestor escolar precisa estar sempre revendo suas práticas pedagógicas, buscando educação continuada para construção de projetos democráticos para a educação crítica e emancipatória do sujeito que estuda na escola.

Essencialmente, a gestão democrática só será concretizada se, os sujeitos que englobam a participação escolar, terem acesso ao conhecimento das leis que a regem, as propostas para a educação, as concepções que norteiam as políticas da gestão democrática e, principalmente, se estiverem em busca de uma escola democrática, que possibilita uma educação além dos muros da instituição, educação essa para cidadania.

Em vista disso, verificamos que a participação é um dos principais fatores para efetivar a gestão democrática, a qual acontece no interior da escola, por meio de criação de espaços e mecanismo nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos, gestores etc, possam estar discutindo criticamente o cotidiano escolar. Sem essa participação, a escola dificilmente engajará no desempenho de formação para uma vida cidadã de respeito a diversidade e contextos culturais de seus educandos.

Desse modo, para que em uma instituição escolar aconteça de fato uma gestão democrática participativa, é necessário rever a sua organização, mudar a estrutura e o funcionamento, onde as decisões possam ser tomadas coletivamente, que todos possam trabalhar em comunidade para alcançar uma educação de qualidade.

## Referências

BORDENAVE, Juan Díaz. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994

BRASIL. **Constituição de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9394, 20 de dezembro de 1996. Brasília, Ministério da Educação, 1996.

HORA, Dinair Leal da; LISBOA, Luciana Borges de. Gestão escolar: a construção de um conceito. In: HORA, Dinair Leal da; SANTOS, Terezinha de Fatima A. Monteiro dos. **Políticas educacionais e gestão educacional**. Campinas, SP: Alínea, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 6 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

MINTO, Lalo Watanabe. A administração escolar no contexto da nova república e do neoliberalismo. In: ANDREOTTI, Azilde L; LOMBARDE, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe. (Orgs). **Historia da administração escolar no Brasil**. Campinas,SP: Alinea, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2008.

VASCONCELOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2000.

VIEIRA, Sofia L. **Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples**. *Revista Da ANAPE*, Porto Alegre, RS, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.