

## **A CULTURA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE LOCAL NA GESTÃO ESCOLAR EM MACEIÓ-ALAGOAS**

Givanildo da Silva<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O objetivo do texto é perceber como se dá a participação dos diferentes segmentos na gestão escolar de uma escola pública da rede municipal de Maceió – Alagoas. A metodologia desenvolvida na pesquisa foi a abordagem quanti-qualitativa. A técnica de coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas e foi realizada análise de conteúdo dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa. Os resultados da pesquisa apontaram que: a) os professores, os coordenadores pedagógicos e os gestores planejam as ações coletivamente, se empenhando para contribuir na melhoria escolar dos participantes; b) o conselho escolar é atuante, sendo o órgão máximo no processo de decisão e gerenciamento das práticas administrativa, pedagógica e financeira; c) a comunidade local é presente na escola, utilizando o seu espaço para eventos culturais e religiosos, configurando essa ação em um princípio da gestão democrática; d) a escola necessita rever as múltiplas estratégias para possibilitar uma maior participação dos pais no cenário escolar, considerando que esse segmento tem grande relevância no contexto das decisões.

**Palavras-chave:** gestão democrática, gestão escolar, participação.

## **THE CULTURE OF LOCAL COMMUNITY PARTICIPATION IN SCHOOL MANAGEMENT MACEIÓ - ALAGOAS**

### **ABSTRACT**

The objective of this text is to understand how is the participation of different segments in school management of a public school in the municipal Maceio - Alagoas. The methodology developed in the research was quantitative and qualitative approach. The data collection technique happened through semi-structured interviews and was conducted content analysis of the statements of the research subjects. The survey results showed that: a) teachers, coordinators and managers plan actions collectively striving to contribute to school improvement of the participants; b) the school board is active, the maximum body in decision

---

<sup>1</sup> Doutorando em Educação pelo PPGE da Universidade Federal da Paraíba. Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira (PPGE) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

making and management of administrative, pedagogical and financial practices; c) the local community is present in the school, using their space for cultural and religious events, setting this action on a principle of democratic management; d) the school need to review multiple strategies to enable greater participation of parents in the school setting, considering that this segment has great relevance in the context of decisions.

**Keywords:** democratic management , school management, participation.

## INTRODUÇÃO

A gestão democrática é uma concepção de gestão escolar defendida na legislação (Constituição Federal - 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 9.394/1996, Plano Nacional de Educação 2014-2024) como um importante mecanismo para a qualidade da educação das escolas públicas. Para a existência dessa concepção de gestão com possibilidades de mudanças no cenário escolar é necessário a participação dos pais e da comunidade local para a vivência de mecanismos que se configurem em uma gestão democrática, inclusiva e referenciada socialmente.

Compreender os princípios de norteiam a gestão democrática é importante para que sua vivência seja pautada por meio de ações que caracterizam a descentralização do poder, a participação e a autonomia no cotidiano da escola pública. A qualidade da educação perpassa por diversos fatores e um deles é a integração entre escola e sociedade, viabilizando uma corresponsabilidade dos interesses sociais na instituição escolar.

A participação dos diversos segmentos na escola pública surge com a mobilização da sociedade civil, ainda na década de 1980, com objetivo de democratizar as ações sociais e descentralizar o poder em várias esferas, destacando-se, a escola. Os movimentos sociais que reivindicavam por participação e autonomia tinham como percepção que era na escola que se obtinham os meios básicos para compreender as questões sociais, assim como possibilitasse mudanças de pensamento e atitudes na sociedade. Desse modo, uma educação que proporcionasse efetiva participação nas decisões e compreensão da realidade contribuiria para as possíveis manifestações de uma escola pública de boa qualidade.

O objetivo do texto é perceber como se dá a participação dos diferentes segmentos na gestão escolar de uma escola pública da rede municipal de Maceió – Alagoas. A metodologia desenvolvida na pesquisa foi a abordagem quanti-qualitativa, tendo como campo empírico uma escola da rede pública de Maceió no Estado de Alagoas. A técnica de coleta de dados

aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas e foi realizada análise de conteúdo dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa. Participaram do estudo membros do conselho escolar (gestora, vice-gestora, professora, coordenadora pedagógica, funcionária e representantes do segmento pais), os quais foram importantes interlocutores para compreensão dos aspectos abordados na pesquisa.

Os resultados desta pesquisa foram consolidados a partir de um estudo de caso desenvolvido em uma escola pública no município de Maceió - Alagoas. A escola é considerada de grande porte, visto que possui 18 (dezoito) salas de aulas, funcionando nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), tendo aproximadamente 1.000 alunos, nos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º) e na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Segundo a gestora, atualmente, a escola possui 84 (oitenta e quatro) funcionários, dos quais uma parte é de funcionários públicos efetivos, outra contratada pela Secretaria de Educação de Maceió (Semed), e, por fim, há um grupo de funcionários terceirizados, principalmente pessoal de apoio.

O texto está estruturado em 2 (duas) partes que se completam, sendo a primeira uma abordagem da gestão democrática com ênfase na presença dos novos atores na política escolar. Na segunda apresenta-se a participação da comunidade local na gestão escolar na rede municipal em Maceió – Alagoas, a partir dos resultados da pesquisa.

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PRESENÇA DOS NOVOS ATORES NA POLÍTICA ESCOLAR**

A gestão democrática como concepção de gestão escolar é defendida na legislação como aspecto favorável para as instituições públicas, pois essa requer uma maior autonomia e participação dos agentes que nelas frequentam. Para a efetiva vivência desse paradigma de gestão escolar no cenário educativo é fundamental que os atores que estão dentro e fora da escola pública sejam sujeitos integrantes nos processos de decisão no cotidiano. Portanto, essa é uma tarefa difícil porque a cultura escolar ao longo dos tempos tem na sua história um processo de hierarquização e dominação pelos seus representantes.

No cenário político educacional desde a promulgação da Constituição Federal (1988) e da aprovação de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996, permeia a defesa de uma prática educativa que proporcione aos atores sociais, no âmbito do espaço educativo e na esfera social, a vivenciar práticas que demandem descentralização, participação e autonomia nas decisões e nas avaliações em meio às políticas educacionais.

Para que isso aconteça é necessário que a educação seja reconhecida em todas as esferas sociais como um direito público, sendo ofertada com princípios de qualidade e oportunidades para todos. Nessa perspectiva,

[...] a assunção da educação como direito público subjetivo amplia a dimensão democrática de educação, sobretudo quando toda ela é declarada, exigida e protegida para todo o ensino fundamental e em todo o território nacional. Isto, sem dúvida, pode cooperar com a universalização como direito à educação fundamental e gratuita. O direito público subjetivo auxilia e traz um instrumento jurídico institucional capaz de transformar este direito num caminho real de efetivação de uma democracia educacional (CURY; HORTA; FÁVERO, 2005, p. 26).

Assim, a educação uma vez sendo reconhecida por todos como uma necessidade para a concretude de aspectos referentes à mudança social e a oportunidade de romper com as práticas estabelecidas ao longo do tempo, é pertinente que a concepção de educação vivenciada nas instâncias educativas seja a partir de modelos que valorizem o sujeito, oportunizem o acesso a todos independente dos espaços geográficos em que esteja situado e que no âmbito da escola pública as ações sejam voltadas para a emancipação e a oportunidade de participação e de discussão nas relações estabelecidas no interior da escola.

Para a vivência da gestão democrática no espaço escolar é importante que algumas ações sejam mediatizadas pelos agentes que estão no cotidiano da instância escolar. Os gestores, os professores, os funcionários em geral têm um desafio de possibilitar efetivas práticas no cotidiano para que os alunos, os pais e a comunidade local estejam presentes na instituição educativa contribuindo e estabelecendo uma cultura de participação e mobilização de todos pela melhoria da educação pública. É importante destacar que essa mobilização não é a responsabilização pelo financiamento e de ação voluntária, mas nos processos de planejamento, de implementação e de avaliação dos projetos educativos desenvolvidos na escola. Nesse sentido, “o conceito de *gestão democrática* contempla desde as funções de formulação de políticas, objetivos e estratégias, até as medidas para a sua concretização, controle e avaliação” (TAVARES, 2003, p. 62).

A partir das práticas vivenciadas no âmbito escolar os agentes que nela estudam, trabalham e cooperam serão aprendizes de princípios e práticas que nortearão as ações no cotidiano buscando a reflexão e o diálogo como referência nos processos de decisão. Uma educação pública de boa qualidade perpassa pelos mecanismos da gestão democrática, pois esse paradigma de gestão articula os diversos segmentos de modo que estejam envolvidos no dia a dia da escola mediante as suas políticas e ao desenvolver e avaliar das atividades. Agindo desse modo, a instituição escolar estará contribuindo para a construção de uma sociedade justa e igualitária (TAVARES, 2003).

Através da concepção da gestão democrática são inúmeros colegiados que legitimam a participação no cotidiano escolar. Esses necessitam da participação de diversos segmentos que, muitas vezes, manifestam opiniões divergentes, mas que o objetivo principal é oferecer uma educação pública de boa qualidade assegurando à instituição autonomia para vivenciar seus projetos estabelecidos por todos, visto que “para que ocorra verdadeira educação na unidade educacional é preciso que nesta haja a autonomia pedagógica e, para que haja esta autonomia pedagógica, será necessária a autonomia administrativa” (SILVA, 1996, p. 54). O conselho escolar, a Unidade Executora, o Grêmio Estudantil, enfim, os diversos mecanismos de controle social da instituição escolar são importantes para um rompimento de práticas que centralizam a equipe gestora o poder de decidir as ações que a escola deverá tomar a partir de seu projeto político-pedagógico (PPP).

Nessa perspectiva, é favorável que se evidencie o papel de cada agente social que forma a escola para mostrar a contribuição que cada um tem a oferecer a partir de sua especificidade e das diferentes visões que compõem a unidade escolar. Assim, gestores, pais, professores, profissionais da educação, alunos, comunidade local formam um conjunto sólido para planejar, vivenciar e avaliar as ações no cotidiano escolar. Para que isso aconteça é oportuno perceber a organização e o funcionamento da escola pública como “aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos” (BRASIL, 2010, p. 667).

A gestão da escola é uma dimensão que demanda conhecimento da realidade a qual a instituição está atuando, bem como é uma atividade que necessita de conhecimentos amplos sobre a identidade dos profissionais e as principais características dos pais e da comunidade local. Para uma significativa organização escolar é necessário que gestores, professores e profissionais que atuam no âmbito da escola pública se sintam educadores e tenham conhecimento sobre a prática docente, assim como vejam sua função como um ato educativo, como destaca Barroso (1995, p. 10):

[...] numa organização como a escola, a gestão é uma dimensão do próprio acto educativo. Definir objectivos, seleccionar estratégias, planificar, organizar, coordenar, avaliar as actividades e os recursos, ao nível da sala de aula, ou ao nível da escola no seu conjunto, são tarefas com sentido pedagógico e educativo evidentes. Elas não podem, por isso, ser dissociadas do trabalho docente e subordinarem-se a critérios extrínsecos, meramente administrativos.

Assim, a gestão pedagógica, administrativa e financeira deve estar intrinsecamente ligada para que a prática que ocorre na sala de aula, ou mesmo, o modo de organização dos

profissionais sejam coerentes apresentando as características da escola e defendendo uma concepção de educação que possibilite a emancipação humana e a ação pedagógica seja um princípio de aprendizagem de práticas que contribuam aos sujeitos envolvidos levar essas aprendizagens para além dos muros da escola.

É oportuno destacar o papel dos profissionais da educação que não são docentes, mas que exercem um trabalho importante na aprendizagem dos alunos. No âmbito escolar há profissionais que contribuem para a manutenção dos trabalhos da escola e esses favorecem uma ação necessária no espaço educativo e social. Sem o trabalho desses profissionais seria impróprio realizar um trabalho pedagógico satisfatório no contexto da escola pública. Desse modo, o vigilante, o merendeiro, o auxiliar de disciplina, o faxineiro são também considerados educadores e são responsáveis pela educação dos alunos que frequentam a escola pública. Nessa perspectiva,

Apesar de serem em menor número e, durante muito tempo, exercerem uma actividade desqualificada, os membros do pessoal não docente deverão integrar também as estruturas e as redes de participação da escola. Devem fazê-lo na sua qualidade de adultos com responsabilidades educativas e como técnicos de apoio logístico às actividades de ensino (BARROSO, 1995, p. 10).

Assim, é importante que os demais profissionais da educação participem do processo de decisão da escola pública contribuindo nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro, pois eles estão em seu cotidiano e têm uma visão ampla sobre as práticas que estão sendo vivenciadas. Portanto, é necessário que esses profissionais sejam ouvidos e façam parte da organização escolar mudando a lógica da hierarquia e rompendo com o paradigma de que apenas os docentes e gestores sabem o que é melhor para a educação.

Outro aspecto a destacar é a presença dos pais na escola como mecanismo de defesa por uma educação pública de boa qualidade, com a visão de atores que não estão no dia a dia no chão da escola, mas que têm interesses no oferecimento de uma educação com oportunidades e igualdade para todos. A discussão da presença dos pais na escola é contemporânea, visto que esses são agentes sociais que, se bem aproveitados, contribuirão no processo das decisões e das avaliações da instituição educativa. Barroso (1995, p. 14) destaca a presença dos pais na escola como um fenômeno que possibilita a esse segmento se integrar na prática educativa, visto que:

[...] como coeducadores que devem participar nas estruturas formais e informais de gestão quotidiana da escola, independentemente do direito que lhes assiste, sempre,

de acompanhar a escolarização dos seus filhos e exercer o controlo democrático sobre o funcionamento da escola.

A cultura da presença dos pais como mecanismo da gestão democrática é uma ação favorável à aprendizagem no cotidiano escolar e é significativa na medida em que os gestores e professores reconhecerem o papel que os pais têm na escola. É necessário vivenciar experiências mais reais em relação à contribuição dos pais, eles precisam de mais participação no âmbito das decisões e convém a unidade escolar ousar e acreditar nesses pares e no seu potencial educativo, uma vez que:

[...] por pequena que seja, em comparação com tudo o que há por fazer na escola, a contribuição que os pais pode dar para o processo pedagógico escolar precisa ser levada em conta para evitar o risco de se ignorar algo que é imprescindível para o bom desempenho dos alunos (PARO, 2005, p. 72).

A ação pedagógica decorre de alguns fatores que o aluno está intimamente ligado e a lógica dos pais apresentarem alguma contribuição na escola é pertinente, assim “é preciso pensar também uma instância que, tendo os pais fisicamente presentes, possa discutir com eles problemas da escola e da política educacional, além de dar-lhes subsídios para melhor orientar e estimular seus filhos em seus estudos” (PARO, 2001, p. 88).

Além da presença dos pais na política escolar e nos processos de contribuição no cotidiano escolar é necessário, portanto, que se pense, nos próprios alunos que são os maiores interessados e contemplados com a política educacional proposta pelo projeto de cada instituição. Nessa perspectiva, a participação dos alunos é um mecanismo para a efetiva implementação da gestão democrática. Essa participação deve ser uma ação ativa tendo representação favorável e suas propostas têm de ser discutidas como uma oportunidade para o desenvolvimento das ações educativas. A cultura de participação e exposição das propostas dos alunos é um exercício que rompe com as práticas de gestão e políticas que não levam em consideração a opinião dos sujeitos a quem essas políticas se destinam. Portanto,

[...] numa concepção pedagógica mais actualizada, os alunos são considerados, não como objectos da formação, mas como sujeitos da sua formação. Isto significa que as crianças e jovens que frequentam as nossas escolas não devem ser vistas como consumidoras passivas dos conhecimentos transmitidos pelos professores, mas sim como co-produtoras dos saberes, saberes fazeres e saberes ser, necessários ao seu crescimento e desenvolvimento (BARROSO, 1995, p. 11).

O papel dos alunos na política estabelecida no contexto da escola pública é significativo, pois esses se sentem importantes em meio às práticas educativas e se envolvem

com mais frequência na ação desenvolvida na escola, visto que participaram do processo de elaboração do que estão vivenciando e são coautores de políticas implementadas na instituição escolar. Ações como essa é a efetiva gestão democrática na escola pública, não há superiores ou sujeitos que sabem mais, que têm a última palavra e que decidem por todos. Porém, as práticas e princípios que se referem à gestão democrática não vão existir nos espaços educacionais como “passe de mágica”, mas vai demandar tempo, experiências exitosas que mostrarão os resultados de escolas que trabalham numa perspectiva da participação e autonomia escolar. Todavia, “a consolidação da gestão democrática da educação é um desafio de grandes proporções, que implica uma filosofia política e uma estratégia de ação pedagógica” (SANDER, 2005, p. 136).

A concepção da gestão democrática é vista, portanto, como um mecanismo que leva a efetiva participação de todos os segmentos no contexto escolar e que possibilita “criar oportunidades de educação cidadã, de trabalho e aprendizado coletivo, visando desenvolver uma participação no pensar e no fazer a educação e promover estratégias de ação humana coletiva na formulação e execução de políticas educacionais” (SANDER, 2005, p. 136). A presença dos vários segmentos nos processos políticos da escola pública favorece a constatação de princípios que são defendidos pelo modelo de gestão democrática destacando-se a descentralização, a participação e a autonomia.

## **A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE LOCAL NA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL EM MACEIÓ – ALAGOAS**

A participação dos diversos segmentos no cenário escolar é uma ação defendida para a efetiva expressão da existência de uma escola pública que tem como referência órgãos colegiados representados por segmentos diferenciados, tendo a responsabilidade de decidir e avaliar as práticas vivenciadas pelas unidades escolares, assim como “tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola” (SOUZA, 2009, p. 126).

Pensar uma escola pública de boa qualidade é efetivar a participação de todos os segmentos no processo de decisão, professores, coordenadores, pessoal de apoio, pais e responsáveis, pessoas da comunidade, diretores, vigilantes, alunos, enfim a representatividade deve ser expressiva para que de fato os diversos problemas estejam no centro da discussão, articulando os interesses da maioria (SILVA, 2009).

Na escola em análise, a prática da participação é efetivada de acordo com a situação desenvolvida. Segundo a gestora quando se trata do planejamento para ser vivenciado pelos envolvidos, a escola se organiza do seguinte modo:

Todos os profissionais da escola são convidados à participar das atividades pedagógicas. Então, alguns vão ficar como ouvintes, porque precisam, realmente, participar como ouvintes, outros vão ficar como orientador porque vão partilhar as orientações que deverão ser dadas e outros vão ficar apenas como avaliadores que é necessário que tenham pessoas que avaliem o que deu certo e o que deu errado. E no final a gente compartilha tudo (Gestora da instituição).

A partir do depoimento da gestora, pode-se destacar a fragmentação das atividades no processo educativo no que se refere à participação dos profissionais. A divisão das ações configura-se em três grupos, sendo eles: ouvintes, coordenadores de atividades e avaliadores. Essa ação descaracteriza o princípio da participação defendido na gestão democrática que tem como objetivo fazer com que todos decidam, avaliem e lancem propostas. A gestão democrática, nessa perspectiva, é compreendida como um processo político no qual as pessoas “identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas” (SOUZA, 2009, p. 125).

Assim, a prática da unidade escolar em fazer com que alguns profissionais fiquem como ouvintes é desnecessária. Mesmo identificando que existem funcionários que são leigos em meio às ações educativas, a equipe gestora tem o papel de implementar uma cultura de participação e parar para ouvir a visão desses em relação ao processo de aprendizagem dos educandos, o que mais chama atenção na escola, o que poderia mudar, enfim tentar fazer com que as pessoas que não participam intensivamente pudessem mostrar, no mínimo, a visão que tem sobre a escola, visto que estão diariamente no espaço e podem interferir no processo organizacional da instituição.

Há, também, o grupo que coordena as atividades. Essa ação é necessária, pois todas as práticas a serem desenvolvidas necessitam de uma orientação para ter sucesso e alcançar seus objetivos. Direcionar as atividades que cada participante irá desenvolver é relativamente simples, difícil é acompanhar e contribuir em cada etapa de modo que a instituição alcance o sucesso em seu planejamento. O último grupo, os avaliadores, ficam na mais simples posição, uma vez que avaliar o desempenho dos demais profissionais e participantes é uma ação simplória em relação aos desafios vivenciados no cotidiano de uma escola.

Nessa perspectiva, é necessário avaliar o posicionamento da escola quanto à forma de participação dos profissionais, de modo que não tenha grupo de ouvintes, coordenadores e avaliadores isoladamente, mas que todos estejam nos diversos momentos para a efetivação das atividades planejadas, visto que todos são responsáveis pelo bem comum, não há um fiscal ou um gerente que vistorie às atividades dos demais (PARO, 2010).

Sobre a participação e o envolvimento dos professores nos processos de planejamento, decisão e avaliação, para uma professora, a escola tem outra política, pois envolve todos nesses momentos necessários para a instituição. A profissional afirma que:

Vejo os professores bem ativos nos processos que têm que se tomar alguma decisão quanto às práticas educativas. A atuação dos professores é efetiva, principalmente nas reuniões onde são colocadas as situações e são discutidas alternativas propostas para o melhor da escola (Professora da instituição).

Nesse sentido, cabe destacar a importância dos professores participarem no processo de decisão, principalmente no que se refere à prática educativa, visto que são eles os protagonistas que vivenciam com os educandos os aspectos planejados. Outra dimensão relevante é a possibilidade de os próprios professores juntamente com os coordenadores e gestores estarem juntos nos momentos de decisão e planejamento. Não é mais aceitável práticas educativas nas quais os professores não planejam coletivamente, assim como não participam dos processos decisórios das escolas.

Corroborando com a afirmação da professora, uma das coordenadoras da instituição destaca que a participação dos professores é significativa e o envolvimento desses profissionais faz a diferença no contexto escolar.

Eu vejo uma participação grande dos professores. Eles são bem empenhados nos trabalhos, há uma ligação muito forte com os coordenadores para o sucesso das atividades. Eu vejo como uma atuação para o melhoramento da educação (Coordenadora da instituição).

Desse modo, participar como atores ativos para o oferecimento de uma educação de boa qualidade é um dos compromissos dos profissionais da educação. Estar atento ao que é mais significativo no processo de aprendizagem dos educandos, quais projetos terão mais relevância diante do contexto social e político em que as crianças estão inseridos. Assim, não se pode reduzir a importância da atuação dos professores nas escolas, pois “eles continuam tendo uma função social insubstituível de formar os indivíduos para uma vida digna e para compreensão e transformação da realidade” (LIBÂNEO, 2004, p.20).

Sobre a participação dos demais funcionários nos processos educativos, a professora destaca:

Com certeza, os profissionais da escola envolvem-se em atividades pedagógicas auxiliando nos projetos, nos horários de intervalo, nos passeios que realizamos com as crianças e às vezes nas aulas em si, contribuindo com entrevistas, materiais necessários e com isso os alunos percebem a importância de cada um profissional da escola. Não existe uma separação entre trabalho burocrático e pedagógico, mas sim, uma ligação entre ambos (Professora da instituição).

Assim, a partir do depoimento de uma professora da instituição, nota-se a integração que há entre professores, alunos e demais profissionais no desenvolvimento das atividades educativas. Essa ação é pertinente no cotidiano da escola porque proporciona uma visão de integração entre os diferentes profissionais, assim como se configura em uma prática de superação entre as dimensões burocrática e pedagógica.

O desenvolvimento das atividades no coletivo exige conhecimento do grupo, assim como diálogo diante das propostas que surgem no cenário escolar. Nessa perspectiva, “se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas” (SOUZA, 2009, p. 125). Desse modo, colocar-se na posição do outro e organizar um ambiente que valorize as diferentes visões é um dos principais instrumentos para a efetivação da participação no ambiente escolar.

Nos ambientes escolares há um colegiado que tem grande visibilidade no processo de decisão e organização escolar. Este órgão é o conselho escolar que tem como característica efetivar a participação de todos os segmentos que compõem a escola com objetivo de articular uma política coletiva de gestão. Para tanto, é necessário uma cultura de aproximação entre escola e comunidade. O papel do conselho escolar é “definir diretrizes, elaborar projetos, aprovar questões, decidir sobre problemas da escola, indicar profissionais para frentes de trabalho, garantir o cumprimento das leis, eleger pessoas e deliberar questões da escola” (DALBERIO, 2009, p. 85).

Em relação a esse aspecto, o vice-gestor, presidente do conselho escolar, apresenta a situação atual da organização do conselho da instituição:

Hoje, nós estamos com alguns problemas, devido a saída de alguns segmentos. Então, nós estamos com 50% dos representantes do segmento funcionário. Nós vamos ter que fazer uma assembleia para poder eleger mais 50% pra formar os 100% de representação do desse segmento. Do segmento aluno falta um representante, ou seja, temos apenas 75%. No (segmento) professor e pais a presença é maciça. E quando a gente coloca o edital (comunicado-cartaz) dois, três dias antes, para poder reforçar o convite para que todos estejam presentes. É dificilmente tem uma reunião que não tem coro (Vice-gestor da instituição).

Ao observar o depoimento do vice-gestor, sobre o número de representantes do conselho escolar da instituição, nota-se uma significativa atuação dos diversos segmentos nesse órgão colegiado. Outro fator a destacar é a preocupação do presidente do conselho em deixar os pares em números iguais para que o órgão possa funcionar com toda a representatividade em ação. Há, ainda, que mencionar o modo como a escola organiza e comunica as reuniões do conselho escolar. Coloca-se um cartaz no portão da entrada da escola, onde todos que passam e chegam veem o aviso, nesse cartaz deixam-se explícito o dia da reunião, o horário e a pauta que norteará a discussão.

Por meio dessa prática a escola possibilita uma abertura significativa para que todos os interessados tenham contato com a escola e saibam das principais decisões que deverão tomar para o futuro da instituição. O fato da comunicação ser para todos que quiserem participar faz dessa ação um importante mecanismo da gestão democrática, pois corriqueiramente, nas escolas que têm o conselho escolar ativo, o comunicado das reuniões vai apenas para os conselheiros, visto que apenas esses têm poder de voto e decisão.

Sobre a atuação dos conselheiros e a participação das pessoas que não são, uma das funcionárias destaca que:

Todo mundo colabora com a escola. Mas como só tem poder de voto os conselheiros, mas se tiver alguém que quiser participar das reuniões, eles sejam bem vindos porque todos podem participar. Pai e mãe de aluno podem participar (Funcionária da instituição).

O depoimento da funcionária vai ao encontro da fala do vice-gestor, destacando que todos são convidados para participar do conselho escolar, saibam dos rumos que a escola pretende tomar e discutam sobre o melhor trabalho a ser desenvolvido no contexto educacional. É na escola que todos devem tomar os rumos, construir possibilidades de mudanças de acordo com as condições de cada realidade, bem como “cabe ao povo ou à comunidade discutir, refletir, pensar e encontrar soluções e intervenções para os próprios problemas” (DALBERIO, 2009, p. 71).

Nessa perspectiva, a unidade escolar contribui para o processo de participação e possibilita uma aprendizagem de todos que nela frequentam. Essa prática favorece a unidade escolar estar mais próxima de todos os segmentos e avaliar as possibilidades de mudanças no cotidiano escolar através da visão dos envolvidos. No entanto, é necessário compreender que essa ação não acontece de imediato, mas a partir de convites, encontros favoráveis em que se valorize a opinião de cada participante.

A atuação do conselho escolar de modo efetivo proporciona uma interação e uma satisfação para os conselheiros que têm o poder de opinar, decidir e avaliar. Assim, na medida em que participam sabem que seu papel é relevante para o andamento da instituição, bem como sem a sua atuação a instituição não fica completa nos processos de decisão. É necessário fazer com que os conselheiros se sintam valorizados, especialmente, nos momentos de avaliação e decisão coletiva, visto que “no conselho escolar deve haver uma relação horizontal entre os envolvidos” (BRUEL, 2010, p. 65).

Acerca da atuação dos conselheiros, uma funcionária destaca:

Em todas as reuniões quem decide tudo somos os conselheiros. Na parte do dinheiro também. É assim, o grupo se reúne e fala sobre o que está precisando, por exemplo, está precisando de um fogão. Aí todos vão dizer se esse fogão realmente é a prioridade da escola (Funcionária da instituição).

A partir do depoimento da conselheira representando o segmento dos funcionários, nota-se a configuração do grupo, do envolvimento coletivo e da satisfação que a funcionária tem em participar do conselho escolar. Essa prática é a mais indicada, visto que possibilita ao sujeito envolvido ter contato com todas as situações da instituição que demandem refletir, planejar e avaliar sobre os diversos aspectos educacionais.

Uma das coordenadoras entrevistadas mostra sua visão em relação à atuação do conselho escolar:

A escola tem um diferencial porque há uma participação muito grande no Conselho Escolar. Então, os pais são pais muito atuantes. Nós temos pais que estão diariamente na escola, pouca escola você ver isso, você ver conselheiros atuantes. (Coordenadora da instituição).

Em relação à participação dos pais os entrevistados destacam que ainda necessita de mais participação e envolvimento desse segmento, visto que poucos pais e responsáveis vêm a escola para discutir, contribuir e avaliar com as práticas vivenciadas. O modo como os pais são convidados para a instituição faz toda diferença, bem como o grau de atuação no espaço educativo ao estar nesse lugar. É importante pensar em uma integração dos pais com a escola, “em que ambos se apropriem de uma concepção elaborada de educação, que por um lado, é um bem cultural para ambos e, por outro, pode favorecer a educação escolar” (PARO, 2007, p. 25). Desse modo, os entrevistados destacam:

Todos os eventos que acontecem na escola a diretora e o vice-diretor convidam todos para participarem na escola. Eles comunicam, mandam recado, colocam informes na parede, mas os pais é que não aparecem nas reuniões (Segmento Pais).

Têm alguns pais que são presentes, mas também têm outros que jogam os filhos aqui e nunca vêm saber como estão. Eles só aparecem quando acontece alguma coisa (Funcionária da instituição).

A cultura da participação ainda deve ser incentivada com insistência. A ação desenvolvida pela escola é interessante, visto que utiliza várias estratégias para atrair os pais, comunica, manda recado, informa via cartaz, mas é necessário intensificar essas estratégias e fazer com que esses pais que respondem positivamente aos convites se sintam acolhidos e valorizados para que possam retornar e ainda disseminar para outros o que vivenciaram no espaço educativo.

O depoimento da funcionária deixa claro a pouca responsabilidade que alguns pais têm com seus filhos. Apenas levam as crianças para a escola e não têm o compromisso de ir visitar, participar das reuniões e ainda ver as possibilidades de contribuir com a instituição. No entanto, deve-se compreender que muitos pais não estão acostumados com a abertura da escola para dividir tarefas com a família. Outros ainda, são originários de uma cultura em que apenas os profissionais sabem o que é melhor para a educação dos educandos e que os pais nada têm a contribuir nessa atividade. Há, ainda, “fatores como o medo, a timidez, distância da cultura escolar que afastam os pais desse local” (PARO, 2007, p. 33).

Romper com essa cultura é um desafio que a unidade escolar deve pautar-se para conseguir articular com efetividade escola e família, de modo que a participação aconteça, nos eventos, nas reuniões, no conselho escolar e nas atividades corriqueiras desenvolvidas no cotidiano escolar. A gestora da instituição apresenta sua visão acerca da participação dos pais na instituição:

Os nossos pais, por mais eventos que a gente proporcione, promova na escola, ainda há uma distância muito grande. Até porque não há, em alguns pais, aquele compromisso de dizer eu coloquei meu filho na escola, então vou fazer o acompanhamento. A gente organiza plantão pedagógico para apresentar os avanços das crianças, a gente promove as reuniões do Conselho Escolar que favorece a participação, também dos pais, a gente faz outras atividades para que realmente consiga atrair esses pais e eles percebam que a escola é um lugar de diálogo, é um lugar de troca (Gestora da instituição).

A partir da fala da gestora, percebe-se o modo de organização para incentivar a participação dos pais. Ao planejar o plantão pedagógico, o objetivo não é falar sobre comportamento dos educandos, mais os avanços de cada um, de modo que os pais saibam o andamento escolar de seus filhos. Outro aspecto a destacar é o diálogo mencionado pela

gestora, a escola como espaço de diálogo, proporcionando uma efetiva disseminação dos ideais e dos princípios da gestão democrática no cenário educacional.

Pensar na escola pública com a presença dos pais é refletir numa relação de reciprocidade sobre os trabalhos desenvolvidos na instituição. Os pais que são ativos e presentes na formação dos seus filhos percebem os avanços que acontecem na evolução intelectual de cada um. Nessa perspectiva, é pertinente estabelecer novas relações em que todos sejam partícipes do processo de aprendizagem dos educandos e que os pais, principais interessados nessa ação, contribuam no cotidiano dessa atividade. Portanto, é necessário que “a escola fale na linguagem dos pais, saibam atraí-los para dentro da instituição e aproveitam essa presença” (PARO, 2007, p. 44).

Para reafirmar a atuação da escola na tentativa de aproximar os pais, uma das professoras afirma:

Diariamente eles podem acompanhar o funcionamento da escola, não nos corredores durante das aulas, mas são diariamente convidados a conhecer, conversar com os professores sobre sua prática, saber de que maneira seu filho recebe a educação formal. Além disso, os momentos propícios como, Plantão Pedagógico, Conselho de Classe e eventos comemorativos (Professora da instituição).

A partir do depoimento da professora nota-se, com veemência a tentativa da escola em estabelecer uma significativa relação entre família e escola. Sobre a presença dos pais e a tentativa da escola nessa aproximação um dos pais destaca:

Há, sim, agora poucos pais aparecem. Agora, quando acontece algo com os filhos vêm pra cá reclamar, exigir. Na verdade os pais devem estar participando para saber o que está acontecendo na escola. Nas reuniões falam tudo o que pode o que não pode (Segmento Pais).

A presença dos pais de modo ativo é importante para a escola, uma vez que a instituição sabe da pertinência que é tê-los como parceiros na avaliação e no processo de decisão. Essa presença diária faz com que os profissionais vejam os pais e responsáveis como pessoas ativas e aproveitem essa disponibilidade para estabelecer laços no processo educativo.

Assim como a presença dos pais e responsáveis no cenário escolar, também é importante a atuação da comunidade, visto que a escola fica localizada dentro de um bairro que têm problemas, interesses coletivos e a instituição educacional deve fazer parte desses aspectos para cumprir seu papel social, configurando o conhecimento da realidade, até então desconhecida entre, escola, família e comunidade (PARO, 2007). Sobre a relação estabelecida entre a escola e a comunidade, a gestora afirma:

Mesmo a gente tendo dificuldade de trazer a comunidade para dentro da escola, mas a gente abre as portas para nossa comunidade para determinados eventos como evangélicos, eventos que tragam coisas boas para escola. A gente seleciona muito, para que não possa descaracterizar a escola (Gestora da instituição).

A atuação de outras entidades no espaço educacional é oportuna, visto que apresenta esse local como público que pode ser utilizado por outras esferas também educativas para a comunidade escolar. Essa experiência mostra que o prédio faz parte da comunidade e não de pessoas exclusivas, dependendo da necessidade o local está disponível para atender a demanda social.

Um aspecto muito interessante a destacar na fala da gestora é o processo de seleção do que pode ou não ser efetivado dentro da instituição para não descaracterizá-la. Essa ação é significativa, pois apresenta um cuidado com o local de trabalho, cujo espaço é educativo e não pode ser utilizado por qualquer grupo para a concretização de atividades que prejudiquem as pessoas que frequentam, assim como as condições de trabalho.

Acerca da relação escola e comunidade uma professora menciona:

A relação da escola e da comunidade é bem aberta. A comunidade é convidada a participar de reuniões, a propor, a participar efetivamente. É lógico, que nem todos participam, outros só aparecem na escola para fazer alguma reclamação. Vejo a escola bem aberta para situações de conflito e participação da comunidade (Professora da instituição).

Nesse sentido, estar com as portas abertas para a comunidade, pais e responsáveis torna-se uma prática recorrente das escolas que têm um compromisso social, uma responsabilidade que vai além do ensinar a ler e a escrever. Possibilitar uma efetiva participação em todos os momentos com os sujeitos envolvidos no interior e exterior da instituição é um mecanismo importante para a efetivação de um dos princípios da gestão democrática.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A prática efetiva da participação possibilita o fortalecimento das atividades desenvolvidas pela escola, uma vez que a articulação entre os diferentes segmentos proporciona uma maior consistência no planejamento e nas decisões escolares. Ao desenvolver um determinado projeto, são diversas as possibilidades de concretização das ações planejadas e ao proporcionar o envolvimento de todos os profissionais surgem mais ideias com chances maiores de serem realizadas. A escola em análise, dentro de suas

limitações, tenta agrupar esses diferentes segmentos para oferecer uma educação que viabilize a participação com diferentes opiniões, pensamentos e atitudes no cenário escolar, pois “a escola não é construída apenas por um grupo, mas pela junção de diferentes atores” (CAMPOS, 2010, p. 99).

No contexto da escola pesquisa, a partir da fala da gestora, pode-se afirmar que há uma fragmentação na participação, especialmente, quando há profissionais e participantes que apenas ouvem, uns planejam e outros avaliam. Essa prática não está coerente com os princípios preconizados pela gestão democrática. Outro fator que a escola necessita rever são as múltiplas estratégias para possibilitar uma maior participação dos pais no cenário escolar, considerando que esse segmento tem grande relevância no contexto das decisões.

Em síntese, diante das entrevistas com os participantes, foi evidenciado que os professores, os coordenadores pedagógicos e os gestores planejam as ações coletivamente, se empenhando para contribuir na melhoria escolar dos participantes. O conselho escolar é atuante, sendo o órgão máximo no processo de decisão e gerenciamento das práticas administrativa, pedagógica e financeira. A comunidade local é presente na escola, utilizando o seu espaço para eventos culturais e religiosos, configurando essa ação em um princípio da gestão democrática.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, João. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola.**

Editora: Instituto de Inovação Educacional, 1995.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (1996).** Lei nº 9.394, Editora do Brasil. 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014:** Plano Nacional de Educação. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). **Avaliação do Plano Nacional de Educação: 2001/2008.** Brasília, DF: MEC/Inep, 2010.

BRUEL, Ana Lorena de Oliveira. **Políticas e legislação da educação básica no Brasil**. Curitiba: Ibpex, 2010.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil; HORTA, José Silvério Baía; FÁVERO, Osmar. A relação Educação-Sociedade-Estado pela mediação jurídico-constitucional. In: FÁVERO, Osmar (Org.). **A Educação nas constituintes brasileiras 1823-1988**. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade**. São Paulo: Paulus, 2009.

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

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Revista Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? In: BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do Ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2007.

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

SILVA, Jair Militão da. **A autonomia da escola pública: A re-humanização da escola**. Campinas, SP; Papyrus, 1996.

SILVA, M. L. O. R. da; TENÓRIO, R. Avaliação e diversidade. In: TENÓRIO, R.; LORDÊLO, J. A. (Org.). **Educação Básica**: contribuições da pós-graduação e da pesquisa. Salvador: EDUFBA, 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dezembro de 2009.

TAVARES, Maria das Graças Medeiros. **Educação brasileira e negociação política**: o processo constituinte de 1987 e a gestão democrática. Maceió: EDUFAL, 2003.