

## A VISÃO DOS GESTORES E COORDENADORES ACERCA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NO COTIDIANO ESCOLAR

Pamela Caetano Gimenes,  
UFGD,  
pamela.gimenes.pcg@gmail.com

Maria das Graças Fernandes de Amorim dos Reis,  
UFMS,  
gmrg46@gmail.com

### RESUMO

O trabalho traz apontamentos sobre a participação da comunidade no âmbito escolar, tendo como objetivo investigar como e por meio de quais mecanismos ela se efetiva. O estudo foi realizado com abordagem qualitativa, pesquisa bibliográfica e de campo com realização de entrevistas com gestores e coordenadores em sete escolas da rede municipal de Naviraí-MS. Nesse sentido, buscou-se por meio da análise desta coleta de dados, investigar quais os meios que a gestão escolar utiliza para que a comunidade seja inserida de forma a contribuir nas decisões e práticas que envolvem o trabalho escolar. Constatou-se que existem semelhanças explícitas em diversos aspectos relacionados com a gestão das instituições de ensino público no município, e as escolas reconhecem que a comunidade deve participar. No entanto, os dados coletados nos remetem a uma reflexão sobre a efetividade desses princípios democráticos em que estão pautadas a escola atual e a sociedade como um todo.

**Palavras-chave:** Participação; Escolas; Comunidade; Sociedade; Princípios Democráticos.

### 1 INTRODUÇÃO

Considerando atualmente que as instituições educacionais devem se pautar em princípios de democracia conforme os preceitos legais, como consta a Constituição Federal de 1988 (CF), a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2001 e 2014, entre outras normatizações, a escola em consonâncias com as Leis, precisa se posicionar de maneira a não contribuir com a reprodução das desigualdades que existem em nossa sociedade.

A sociedade brasileira até os anos de 1980 articulava a concepção de gestão escolar ao de administração. Alguns estudos no campo dessa temática destacam essa associação e outros a criticam, porém, a partir dessa década o termo administração converteu-se em gestão e no Brasil além das pesquisas que já estavam sendo organizadas por estudiosos dessa área, iniciaram-se outras inúmeras discussões sobre as concepções de gestão.

Desta feita, considerando que iremos discutir a gestão escolar, é importante ressaltar que todos os segmentos que compõem a escola, desenvolvam seus papéis de forma a contribuir com uma gestão firmada em preceitos de democracia, assim, se faz necessário que a gestão em coletividade com a coordenação e demais sujeitos desenvolvam meios para que esse contexto de diálogo e transformação social se efetive no âmbito escolar.

## 2 APONTAMENTOS ACERCA DO TERMO GESTÃO NA ÁREA EDUCACIONAL

O termo “Gestão” é mais utilizado atualmente, porém é um termo recente, tanto que, a gestão deriva da administração, essa palavra tem sua origem do latim, ad (Direção) e minister (Subordinação). Voltando aos primórdios, administração era como um instrumento de mediação de controle, que tinha como objetivo verificar se o trabalho estava sendo desenvolvido com eficiência, observando o andamento das tarefas nas fábricas, ao longo do tempo foi se produzindo conhecimento e essa área da administração foi evoluindo.

De acordo com Giancaterino (2010).

O termo administração se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficientemente e eficazmente com e por meio de outras pessoas. O processo representa as atividades primárias realizadas por administradores, atividades tipicamente denominadas planejamento, organização, liderança e controle (GIANCATERINO, 2010, p. 20).

A administração em suma tem por objetivo a utilização racional de todos os recursos possíveis, incluindo as pessoas, para que sejam atingidos determinados fins, isto é, a subordinação de um todo por apenas uma pessoa para que os objetivos finais sejam alcançados (PARO, 2010). O autor ainda destaca que:

Esse conceito de administração deve nos alertar para seu caráter sintético e geral, que permite abarcar toda e qualquer administração, qualquer que seja seu objeto e que, por isso, precisa fazer abstração dos objetos específicos de cada administração concretamente considerada. Isto é, administração é sempre utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da “coisa” administrada [...] (PARO, 2010, p. 765)

Anteriormente, o modelo de administração empresarial era o mesmo que os administradores escolares se pautavam para conduzir as escolas. Neste sentido, a responsabilidade da escola estava diretamente alinhada ao perfil dos administradores sendo eles uma figura de poder que apenas delegava ordens. Dias (2012, p. 1) ressalta que “os estudos de administração tem sua atenção voltada para a atuação do administrador ou líder, considerando-

o o principal responsável pelo êxito das ações do grupo sob seu comando”.

Assim, o diretor era um administrador em todos os sentidos, que por sua vez atendia aos interesses do Estado para administrar os recursos públicos que eram enviados para as escolas, com objetivo de sanar apenas as situações de emergências, bem como infraestrutura do prédio escolar, merenda, entre outras situações decorrentes das necessidades que a escola estivesse apresentando naquele momento (SILVA, 2006).

No passado, a escola não era conduzida por princípios de gestão, mas sim em administração escolar, que consistia no processo de tomada de decisões e condução das instituições de ensino por meio de uma só pessoa, a administração é de cunho capitalista e era voltada para a organização de atividades burocráticas e sistematizadas a fim de desenvolver um serviço ou produto de qualidade. Diferindo-se da gestão que “[...] é a geração de um novo modelo de administrar uma realidade e é em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. (CURY, 2005, p. 15).

A gestão pressupõe o envolvimento coletivo, a participação de todos os segmentos que fazem parte da escola, desde funcionários, alunos e pais. O gestor é diferente de um administrador empresarial, pois a participação e a coletividade são aspectos fundamentais nesse novo contexto, a mesma envolve os princípios da administração porque ela trabalha o planejamento e o burocrático, os sujeitos exercem o poder de se expressar, partindo do diálogo, essa gestão é uma construção coletiva sobre o que é melhor para o todo.

Após os expostos fica clara a reflexão sobre a diferença existente entre administração e gestão, assim, não era mais possível administrar a escola como uma empresa, pelo fato de que ambas apresentam fins diferentes. A escola possui o objetivo de formar o cidadão crítico para desempenhar seu papel em sociedade, a educação entendida como formação envolve um plano de ação, formar o aluno em que? Por quê? Para que? Esse plano envolve a linha de raciocínio referente a se esse aluno vai desempenhar um papel crítico e pensador em sociedade.

O modelo de gestão empresarial aplicado na escola até então, não era mais cabível ao novo contexto social que a escola estava vivenciando no fim dos anos de 1980, pois com o passar do tempo, a mesma foi crescendo e o Estado passou a se preocupar com outros aspectos da função de educar, levando em consideração que o país estava passando por uma reestruturação nesse período, uma vez que, o contexto de autoritarismo em que a sociedade estava pautada não mais cabia diante das reorganizações sociais do momento.

Nesse sentido, “no processo histórico de organização e reorganização da sociedade

brasileira, as relações de poder dão o tom do avanço ou retrocesso da democratização da gestão educacional” (MELO, 2011, p. 243). As reivindicações por maior participação da sociedade civil tiveram grande impacto nos direitos que vieram com o período de redemocratização do Brasil

Na década de 1990 todos os âmbitos da sociedade foram reestruturados, incluindo a população de forma mais participativa na sociedade. Nesse contexto, a escola sendo uma instituição social, também foi contemplada no conjunto de mudanças sociais e legislativas que ocorreram durante o período chamado processo de redemocratização do Brasil.

Essas reorganizações que o país estava experienciando em todos os setores sociais foi fruto de muitas reivindicações por parte das grandes massas, pois o autoritarismo instalado em 1964, tendo a ditadura civil militar governando a república, não era mais aceitável diante de um contexto de mudanças e uma sociedade em transformação.

Bastos (1999) discorre que a participação é fundamental sendo o principal caminho para uma educação pública de qualidade com condições de acesso e permanência, por essa ideia Lima, Aranda e Lima (2013, p. 10) concordam que a “democracia procede da democratização, esta que, por sua vez, depende de participação”. E de acordo com Cury (2002) a educação só causa transformação por meio da democratização.

Os autores supracitados discorrem que a educação é agente transformador da sociedade, além de ser um direito garantido mediante as leis, quando mediada por meio do diálogo, coletividade e participação gera nos sujeitos senso crítico, que conseqüentemente os fazem ter autonomia sobre suas ações, bem como exercer seus direitos.

Cury (2005, p. 18) ressalta ainda que “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. A autonomia segundo Oliveira e Dabrach (2009, p. 7), “[...] é condição essencial para que ocorra o processo democrático, seja nos sistemas de ensino, ou nas unidades escolares”.

Cabe destacar que diante do cenário social do período de transformações, novas leis foram instituídas, as quais estabeleceram a gestão democrática nas escolas e nas demais instâncias que compõem a nação. Instituiu-se então uma base pautada em princípios democráticos, e nessa ótica de educação a concepção de gestão democrática é claramente destacada no artigo 205 da Constituição Federal, o qual menciona que:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida

e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.  
Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei. (BRASIL, 1988, p. 34).

A Constituição Federal de 1988 foi a primeira da história brasileira a destacar a gestão democrática na forma da Lei, ela é clara quanto aos direitos à participação no ensino público. Nessa direção, democracia e participação são condições fundamentais para o desenvolvimento de diversos aspectos, atualmente, a gestão democrática conta com um grande número de leis e outras normatizações provindas da área federal, da área estadual e municipal. “Esse sistema legal orienta desde diretrizes curriculares até financiamento e fontes de recursos” (CURY, 2011, p.44).

Já a LDB estabelece que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 7).

Essa condição de participação ressaltada na LDB só se torna efetiva quando a comunidade tem o conhecimento quanto ao seu espaço na escola, uma vez que, é dever deles participarem de inúmeras decisões tomadas dentro de âmbito escolar que diz respeito ao funcionamento geral da instituição de ensino ao qual essa comunidade pertence, (BORDIGNON, 2005, p.6).

O PNE de 2014, válido até 2024, referente à Lei Federal nº 13.005 que “Aprova o Plano Nacional de Educação para 2014-2024 e dá outras providências” em sua meta 19 ressalta:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014, p. 54).

No intuito de alcançar essa determinada meta que o PNE de 2014 traz como um importante objetivo, o PNE discorre sobre algumas estratégias para que esse fim seja alcançado com sucesso, o documento menciona assim que:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regule a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores de escola, critérios técnicos

de mérito e desempenho e participação da comunidade escolar;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino (BRASIL, 2014, p. 314).

Esses são os caminhos para alcançar a meta, para tanto, se faz necessário que os gestores escolares sejam adeptos desse novo contexto, visando à perspectiva de incluir a comunidade dentro da escola procurando meios de trabalharem juntos para o bem comum, esse processo de transformação está diretamente ligada a uma gestão democrática cujo objetivo é despertar a autonomia e mudar o contexto de desigualdades da sociedade na qual a escola está inserida, participação é imprescindível (NELSON, 2018, p. 5).

Para que se tenha uma gestão participativa faz-se necessário que a escola promova momentos em que a comunidade seja inserida de forma efetiva dentro desse contexto escolar, e para tanto é importante que essa comunidade desempenhe o seu papel trabalhando coletivamente com a escola para seguir os princípios da democracia e participação, se posicionando de maneira a não contribuir com a reprodução das desigualdades enraizadas na sociedade em geral (FELINTO, 2014).

O diretor tem um papel fundamental na escola, suas atribuições não estão ligadas apenas às questões burocráticas, essa função está ligada a diversos fatores, bem como, a mediações de conflitos no ambiente escolar, a promoção de eventualidades que permitam a comunidade terem uma participação que se efetive de maneira que os sujeitos tomem parte nas ações desenvolvidas, Luck afirma que:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LUCK, 2009, p. 17).

Assim, o gestor é o profissional que deve gerir a escola em princípios democráticos, é cabível destacar que os estudos desenvolvidos na área da gestão são de grande valor para o campo educacional e principalmente para futuros docentes que possivelmente terão a oportunidade de vivenciar este processo na prática diária, também como gestores.

Com intuito de melhor compreender a definição do termo gestão, bem como refletir sobre como é importante realizar estudos acerca das práticas adotadas no interior das escolas para levantar dados e discussões acerca de como se efetiva essa participação abordada nas

legislações brasileiras, Cury (2005, p. 14), destaca o significado literal termo gestão

Gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer (CURY, 2005, p. 14).

O autor discorre sobre os sujeitos se apropriarem da execução de tomar parte, é valido ressaltar também o significado da gestão educacional, que é estabelecida pela União perante todas as instâncias educacionais em âmbito nacional, Colares a conceitua claramente abordando que:

[...] refiro-me aqui, de acordo com a definição apresentada no dicionário Aurélio, à noção, a ideia, ao conceito, à compreensão que orienta as atitudes do diretor de escola. Portanto, entendo como concepção de gestão educacional as ideias e os conceitos que orientam a compreensão e as atitudes do diretor quanto aos procedimentos que adota no exercício de suas atividades profissionais, no âmbito da unidade escolar. (COLARES, 2003, p.84)

Os autores discorrem sobre as definições de ambas, fica claro que gestão educacional é o macro que norteia as ações da gestão escolar, tanto uma como a outra devem ser pautadas por meio do coletivo, pois é o que está pontuado nas principais legislações brasileiras, o princípio de gestão democrática é estabelecido na Constituição Federal, em vigor desde 1988; a LDB Lei nº. 9.394, aprovada em 20 de dezembro de 1996; e PNE aprovado pela Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014.

A gestão democrática pressupõe que os sujeitos tomem parte nas ações desenvolvidas, se faz necessária para desenvolver criticidade e transformação, pensando-a para o contexto escolar, a participação de todos os segmentos que compõem essa instituição social é de fundamental importância para o desenvolvimento de um âmbito dinâmico que acompanhe os avanços da sociedade, respeitando as especificidades a qual se encontra, construindo sua própria autonomia.

A participação é abordado em documentos importantes da área educacional, como por exemplo, na Conferência Nacional da Educação Básica (Coneb) de 2008 que discutiu a elaboração de uma PNE articulado com metas e diretrizes, visando que a sociedade tomasse parte nas ações educacionais desenvolvidas pelo Estado, esse documento deu origem ao tema da Conferência Nacional de Educação (CONAE) de 2010 e influenciou posteriormente na reunião da CONAE de 2014 que discorre sobre a implementação do PNE no âmbito social, e também na CONAE de 2018, para elencar o significado do termo participação, alguns autores

a entendem como:

[...] uma categoria histórica construída nas relações sociais, *um princípio orientador de ações que precisam ser constantemente aprendidas e apreendidas de modo que o homem possa se constituir em sujeito da história*, possa fazer a história, mesmo com a percepção de que nessa estrutura social as condições para esse fazer não lhe são dadas a priori, mas precisam ser conquistados no movimento histórico presente nas relações sociais, políticas e econômicas, ou seja, possibilitadas pelas contradições e mediações presentes numa totalidade social [...] (LIMA; ARANDA; LIMA, 2012, p. 57 grifo nosso).

De acordo com Jacobi (1990, p. 13), “a participação configura a possibilidade de que os cidadãos representem um papel relevante no processo de dinamização da sociedade”. É através da participação que a sociedade tem algum poder dentro das ações desenvolvidas pelo Estado e faz-se crítica e capaz de agregar de maneira significativa, tomando parte, fazendo-se sujeito, essa é uma das características da gestão democrática mais apontadas segundo os autores mencionados.

De modo geral, foi imprescindível a colaboração dos gestores escolares para a construção desta pesquisa, uma vez que, o objetivo do trabalho foi investigar as formas de participação que essa comunidade desempenha na escola e a visão da gestão e coordenação escolar frente a essa participação, bem como, por quais mecanismos ela se dá, para reforçar e gerar novas discussões acerca do tema proposto, que é sem sombra de dúvidas importante para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas a democratização da gestão na escola.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida em uma perspectiva qualitativa, envolvendo os gestores e coordenadores de sete instituições públicas de ensino da rede municipal de Naviraí/MS, uma vez que, através desta perspectiva qualitativa o trabalho visa promover discussões acerca das relações de gestão democrática estabelecida no âmbito educacional e quais os meios que a gestão conduz para que essa participação aconteça de forma efetiva dentro do ambiente escolar. Lüdke e André (1986) configuram esse tipo de estudo qualitativo em cinco características, sendo elas:

- 1) A pesquisa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.
- 2) Os dados coletados são predominantemente descritivos.
- 3) A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto.
- 4) O “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção

especial pelo pesquisador. 5) A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 12-13).

A metodologia dessa pesquisa voltou-se inicialmente para a realização de um estudo bibliográfico visando adquirir maior embasamento teórico sobre o tema proposto, posteriormente a partir de uma pesquisa de campo foi possível entrevistar os gestores, analisando quais os meios que gestão escolar utiliza para propiciar a participação de toda a comunidade escolar nesse processo, uma vez que, a partir da parceria entre comunidade e gestão escolar é nítida que a participação se torna uma prática cotidiana.

Desse modo, “o pesquisador qualitativo pauta seus estudos na interpretação do mundo real, preocupando-se com o caráter hermenêutico da tarefa de pesquisar sobre a experiência vivida dos seres humanos” (OLIVEIRA, 2008, p.7).

Após ter o roteiro das perguntas em mãos, foram realizadas as visitas nas sete instituições de ensino da rede municipal de Naviraí, onde os gestores das mesmas foram convidados a contribuir para desenvolvimento deste estudo, no entanto uma das gestoras não autorizou as gravações, por afirmar que entrevista é evasiva, sendo assim, optou por responder as perguntas em forma de questionário.

As sete escolas são identificadas no trabalho como EM1, EM2, EM3, EM4, EM5, EM6, e EM7, e os gestores indicados como G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7. O Gestor da EM1 autorizou a entrevista, e contribuiu com a devolutiva dos dados no mesmo dia em que marcamos de realizá-la.

Quando a G2 da EM2 foi convidada a participar da entrevista para a construção desta pesquisa, a mesma se recusou a contribuir alegando inexperiência ao cargo ao qual ocupa, pelo fato de estar à frente da gestão escolar há um ano e meio, não se sentiu capaz de opinar sobre tais questionamentos, então foi solicitado que contribuísse respondendo as perguntas em forma de questionário, porém não houve acordo em relação a alguma devolutiva.

Inicialmente a pesquisa seria feita apenas com gestores, no entanto, a coordenadora da EM2 concordou em participar da entrevista, sendo assim nesta pesquisa a identificamos como CO2, e reorganizamos o trabalho para a visão de gestores e coordenadores acerca da participação da comunidade escolar nas instituições, assim CO2 marcou o dia da entrevista contribuindo com a devolutiva dos dados.

Quando a G5 da EM5 foi convidada a participar da pesquisa, ela não autorizou gravações, e também não optou por responder o questionário, então solicitou que pudesse levar as questões para casa para responder com calma, alegando que no dia seguinte seria enviado à

devolutiva dos dados por e-mail, porém, não aconteceu, então entramos em contato novamente, no entanto essa devolutiva não se efetivou, G5 não se disponibilizou a devolver as questões, seguimos com a pesquisa sem suas contribuições.

Quando foi feita a proposta para G6 participar da entrevista para a construção de uma pesquisa com foco em participação e gestão, a mesma aceitou de imediato, marcou-se então o dia para coletar os dados, e G6 contribuiu como havíamos combinado.

A gestão da EM7 concordou em participar da entrevista, porém marcou-se dia e hora quatro vezes e a mesma não compareceu como havíamos combinado, G7 relatou que não estava com tempo para gravar, então responderia essas questões via whatsapp, foi então que a mesma devolveu os dados por meio de fotos pela rede social, contendo o mínimo de informações possível.

A elaboração da fundamentação teórica foi feita junto com a pesquisa de campo, uma vez que, as leituras e a escolha de tudo que foi utilizado, bem como livros, artigos e autores que foram alvos de embasamento da análise teórica dos dados e a justificava desse trabalho, foram sendo desenvolvidas conforme eram realizadas a coleta dos dados. Pois conforme afirma André (1987, p. 41) “a teoria é, pois, uma preocupação inicial do pesquisador para formular a pergunta ou questão que o orienta a pesquisar”.

Os dados foram organizados em alguns quadros, que não estarão disponibilizados na pesquisa pela alta quantidade de páginas, para a escolha desses dados destacando as falas principais dos sujeitos que colaboraram com a pesquisa, os quadros foram utilizados para facilitar as análises e a escolha de quais dados seriam utilizados na pesquisa.

Os dados são apresentados no trabalho em formato de categorias, sendo elas: “Concepção de Gestão Escolar”, “A gestão e a Função Social da Escola”, “A participação da Comunidade influencia na Gestão Escolar”, “Dificuldades e Facilidades para a Participação da Comunidade na Escola”, dentro dessas categorias são abordados os principais pontos da pesquisa de campo, bem como suas diferenças e semelhanças entre as falas de todos os gestores que contribuíram.

Após essa fase iniciou-se então a análise das devolutivas obtidas pelas escolas que contribuíram para a construção desse trabalho, bem como considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração do mesmo.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Analisando os dados obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores e coordenadores G1, CO2, G3, G4, G5, G6 e G7, de escolas públicas da rede municipal de Naviraí-MS, foi possível identificar algumas semelhanças, bem como diferenças nas visões apresentadas pelos sujeitos nos itens abaixo:

### 4.1. Concepção de gestão escolar

A indagação inicial refere-se à **concepção de gestão escolar**, **G1** ressaltou em sua resposta que:

**G1:** O administrador tem que fazer toda a parte burocrática de alinhamento político, pedagógico, pais, mães, tudo, o diretor é o cara que deixa a balança nem descer e nem subir, não pode optar por grupo nenhum, ele tem que ser o meio termo de tudo, e tem que ser aquele cara que em meio a uma tempestade, tem que manter o equilíbrio, porque se não o barco afunda, e o que seria esse barco, uma discussão entre pais, alunos, funcionários, tem que ser maleável com os funcionários, isso é gestão, isso é a função social da escola.

**G1** volta sua resposta para aspectos das atribuições do gestor escolar, ressaltando que ser um mediador de conflitos internos é de suma importância, de fato é mesmo, porém **G1** não relata sobre sua concepção de gestão escolar, não menciona nada sobre a gestão que o mesmo vem desenvolvendo estando à frente desta instituição, mas sim o conceito macro das atribuições de ser um gestor, o que nos remete a uma breve reflexão sobre as práticas e a condução do mesmo frente à gestão escolar, pois esse conceito abordado na resposta é superficial e não traz a ideia de uma coletividade, pois “numa administração escolar verdadeiramente democrática, todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo participam das decisões que dizem respeito à organização e ao funcionamento escolar” (MARTINS, 2001, p. 59).

A resposta de **CO2** se difere da de **G1** quando a mesma ressalta a importância de conhecer um pouco de cada setor na escola, uma vez que, segundo ela sua concepção de gestão vai além de estar apenas focado em questões burocráticas, mas sim em todas as estratégias que a escola se pauta para seu funcionamento, tendo a visão de um todo no ambiente escolar, a mesma menciona que:

**CO2:** [...] todos os professores deveriam ter a oportunidade de passar pela coordenação e gestão de uma escola, pra ter noção de como que funciona a escola, as estratégias que são usadas [...] Eu acredito que a gestão escolar seja isso, a visão de um todo de uma escola, é você conseguir ver o funcionamento e todas as estratégias que escola tem.

Ao analisar esta questão foi possível observar que a resposta de CO2 vai ao encontro com uma das opiniões de G4 que também aponta essa questão de ver a escola como um todo ressaltando em sua resposta que:

**G4:** A gestão escolar é a forma de administrar a escola como um todo, e a gestão democrática nos ensina muito e a escola está entre as suas várias formas de gestão, nós temos a gestão administrativa, a gestão pedagógica, a gestão de recurso e pessoas, então o diretor precisa estar atento a todos os setores da escola [...].

As respostas de **G3, G6 e G7** também se aproximam, pois as três abordam em suas falas que se pautam em princípios de gestão democrática para desenvolverem seus papéis na escola, nesta perspectiva de gestão democrática a comunidade tem o dever de apropriar-se e reivindicar papéis ativos, pois de acordo com Paro (1997, p. 25) “a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade”.

**G3** relata sua concepção nesta indagação voltando-se para a questão da gestão democrática, salientando que:

**G3:** [...] a gente procura dentro da legislação, a LDB coloca que a gestão tem que ser pautada nos princípios de gestão democrática [...], então, é nisso que a gente procura se pautar e com a gestão democrática vem a instituições colegiadas, como a APM, o conselho escolar, e o grêmio estudantil, então em nossa escola, nós temos constituído em nossa escola, a APM tem representantes de pais e de professores, e a cada dois anos que se renova a diretoria, e eu tenho feito um trabalho bastante voltado para que haja realmente uma participação ativa.

**G3** destaca como é importante que a gestão escolar desenvolva mecanismos para que haja realmente uma participação da comunidade nesse meio escolar, pois de acordo com Paro é necessário “preservarem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública”. (PARO, 1997, p.46).

**G3** Aborda ainda que sua gestão está pautada na LDB, e demais legislações que subsidiam a gestão democrática, em consonância com a resposta de G3, G6 também destaca que:

**G6:** A escola não funciona sozinha se não tiver a participação da comunidade hoje em dia o momento em que nós estamos vivendo ela não funciona sozinha, ela precisa da participação da família e da comunidade em que a escola está inserida eu acho que é um dos pontos principais, a participação da comunidade é de suma importância para o desenvolvimento de uma gestão participativa.

**G7** enfatiza ainda que escola tem que ser dirigida com democracia e transparência e o gestor deve estar sempre preocupado com aprendizagens dos alunos e o bom funcionamento do

todo, cada um dos gestores interpretou a pergunta de sua forma, as respostas voltam-se para a concepção de gestão escolar pautada em princípios democráticos, uma visão que é considerada adequada para a posição dos sujeitos, que está embasada nas principais legislações brasileiras.

Desta feita, como gestores, pressupõe-se que devem gerir a escola em termos de democracia, e propiciar condições para que esses princípios se efetivem na prática cotidiana da instituição, os sujeitos afirmam em suas respostas que a participação é imprescindível e os espaços devem estar abertos para que ela aconteça, este é o desafio que se coloca para a democratização das escolas, torná-las um espaço para todos e com qualidade, sendo imprescindível a igualdade no âmbito educacional. (CURY, 2005).

#### 4.2. A gestão e a função social da escola

A segunda indagação do roteiro de entrevistas foi: **Como você relaciona a gestão com a função social da escola?** G1 destacou claramente sua opinião sobre a indagação abordando que:

**G1:** A gestão democrática defini isso, onde todos falam, onde todos exprimem a sua opinião, aí vamos chegando a um denominador comum, claro que em toda reunião que temos, tem um objetivo, então as vezes por mais que nós estamos em uma reunião democrática, o trabalho tem que ser feito [...] o objetivo tem que ser cumprido de qualquer forma.

Os gestores apontam aspectos diferentes em suas respostas, G1 destaca a gestão democrática, enfatizando que as decisões devem ser discutidas, porém o objetivo tem que ser alcançado, ou seja, é a questão da gestão pseudodemocrática que inconscientemente foi citado por G1, essa gestão pode ser compreendida como aquela que não é autoritária e nem democrática, entretanto, ela parece participativa, uma vez que, de certa forma ocorre uma participação, porém não é efetiva, é em apenas alguns aspectos relacionados a tomada de decisão, dentro desse contexto, as atitudes são tomadas dando a entender que houve uma participação (COLARES, 2003).

A gestão pseudodemocrática perpassa uma ideia de colaboração e diálogo, ou seja, a opinião da comunidade não influencia na decisão da gestão e de acordo com os expostos de Paro “se a democratização das relações na escola pública ficarem na dependência deste ou daquele diretor magnânimo que ‘concede’ democracia, poucas esperanças podemos ter de contar, um dia, com um sistema de ensino democrático [...]”. (PARO, 1997, p.19).

Analisando as respostas obtidas acerca desta indagação foi possível observar que CO2,

**G4 e G6** concordam que o social influencia diretamente na gestão escolar e destacam isso em suas respostas, uma vez que, segundo CO2 o que estiver dentro do alcance da escola, eles fazem para suprir as necessidades que o aluno tem, e a ajuda dos serviços sociais é de suma importância para o auxílio de muitos alunos na escola.

**CO2:** Na coordenação você se depara com um social em que o pai e a mãe do aluno morreram, aí você diz ao aluno que vai chamar a mãe dele na escola para conversar sobre a indisciplina dele, e ele responde que pode chamar porque o pai e a mãe dele estão no cemitério mesmo [...]Então a nossa relação com esse social, é que a gente tem que fazer o que a gente pode para ajudar.

**G4** salienta em sua resposta que:

**G4:** Depois dessas mudanças da questão da gestão democrática diferencia-se muito de quando eu estudei que o diretor tomava todas as decisões sozinho, hoje em dia com a gestão democrática a função social da escola, é muito importante, porque a escola é uma das instituições mais importantes da sociedade, porque aqui na escola nós não temos apenas o objetivo de ensinar só conteúdos, matemática e português, sempre tem o ditado, se a escola tivesse apenas a função de ensinar a ler e escrever no terceiro ano a criança não precisaria mais vir a escola, então junto com os objetivos da escola ele vai muito além daquilo que a gente tem ensinado, nós temos que preparar esse aluno para que ele possa vivenciar esse mundo lá fora, que ele esteja crítico, que ele esteja ético, que ele saiba respeitar.

**G6** pontua em sua resposta que:

**G6:** A gestão está relacionada à função social, hoje em dia a escola tem que priorizar essa questão social né, porque se a escola quiser trabalhar sem se preocupar com o social ela não vai conseguir alcançar seu objetivo, porque a escola está vinculada com o social até porque o social que a gente recebe influencia no nosso trabalho e a partir daí que a gente vai desenvolver o nosso trabalho.

**G7** destaca que: O gestor tem a função de lidar com a parte do desenvolvimento de toda a escola, no sentido social e na parte do desenvolvimento burocrático. Sempre fazendo as duas funções para que o desenvolvimento da escola seja satisfatório.

**G3 e G6** abordam que a escola deve se envolver afetivamente com os alunos, que o meio social ao qual eles estão envolvidos devem ser levados em consideração, pelo fato de que muitas vezes é necessário que o professor compreenda o meio do aluno para desenvolver meios de aprendizagem para o mesmo.

**G4** faz uma breve reflexão sobre a gestão autoritária que é aquela em que o diretor se autodenomina o único responsável pela instituição ao qual ele presta seu serviço, ele delega ordens aos demais integrantes da instituição e exige obediência, se julga o maior responsável da escola quanto à aplicação de todas as metas e normas, dentro desse contexto de gestão autoritária o pluralismo de opiniões é completamente ignorado, partindo de um cenário em que o diretor tudo sabe e independente se as decisões tomadas levam a algum objetivo ou não, elas

são totalmente particulares, ou seja, a importância da participação e coletividade é ignorada (COLARES, 2003).

**G4** aponta que houve uma mudança, porém a mesma vivenciou o período da gestão autoritária, é importante destacar que frente a uma sociedade que veio se transformando ao longo dos anos, a escola como instituição social não deixou de sofrer essas influências visando mudanças de princípios para a administração/gestão das escolas públicas (COLARES, 2003).

**G7** reporta que para a questão das atividades burocráticas na administração da escola, o trabalho social e o trabalho burocrático devem ser feitos simultaneamente para que o desempenho da escola seja satisfatório. Segundo Luck, (2011, p. 10), “o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem”.

#### 4.3. A participação da comunidade e a influência na gestão escolar

A terceira indagação foi: **A participação da comunidade influencia na gestão escolar? G1** destacou em sua resposta que:

G1: Pra você ter uma escola aberta para a comunidade, você tem que ter uma comunidade parceira, e infelizmente nós não temos essa comunidade aqui, nos temos no entorno dessa escola, desde traficantes, drogados, delinquentes que denigrem a escola, então tudo aqui para comunidade é dosado, eu só abro pra pai, e ainda temos gente pra cuidar de tudo isso, eu empresto a escola para as igrejas, porque eles cuidam com a escola, tem que ver, porque tem certos tipos de pessoas que eu abro e tem uns que infelizmente não dá para abrir, até porque nós não temos funcionários o suficiente para ficar cuidando também, tudo tem que ser dosado.

Frente a esta indagação **G1, CO2 e G6**, concordam que essa participação influencia sim na gestão escolar, porém atribuem a culpa da falta de participação para a comunidade, **G1** diz claramente que a escola não é aberta para a comunidade por diversas questões que envolvem o social que eles vivem; **CO2** afirma que a escola tem que traçar diversas estratégias para conseguir que os pais participem da vida escolar de seus filhos, e concordando com **CO2** vem **G6** alegando que a comunidade deveria participar mais dentro da escola, mas por conta do social que eles vivem muitas vezes essa participação é dificultada por diversos aspectos.

As falas dos sujeitos apontam um aspecto relevante para esta pesquisa, permitindo a reflexão de quais os meios a escola tem utilizado para subsidiar essa participação da comunidade dentro da escola, havendo, neste caso, necessidade de inovação por parte das próprias instituições, pois se as ferramentas utilizadas não apresentam resultados significativos

e deixam lacunas. É de suma importância que a escola não se isente e busque meios que realmente despertem a atenção e o interesse dos segmentos em participarem ativamente e não apenas de modo superficial, pois “[...] a escola é local de formação humana. Neste sentido, faz-se necessário promover ações para que se efetive fortemente a participação da família na gestão da escola pública”. (MACHADO, 2007, p. 176).

**G3, G4 e G7** concordam que essa participação da comunidade na gestão escolar influencia muito, pois a mesma é imprescindível para alcançarem diversos objetivos, **G3** ressalta a importância dessa participação e destaca os meios que a escola utiliza para que ela se torne efetiva. Nesta mesma perspectiva, Paro (1997, p. 17-18) discorre que “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.

#### 4.4. Dificuldades e facilidades para a participação da comunidade na escola

A última questão do roteiro foi referente à: **O que você acha que dificulta e facilita a participação da comunidade na escola?**

**G1** abordou em sua resposta que:

**G1:** Tudo o que dificulta é isso a falta de comprometimento da comunidade, a escola é um patrimônio que nós temos que cuidar, nós temos um olho para a comunidade, porém temos que ter muito cuidado, pois a violência é o que dificulta muito essa participação, e a escola vem fazendo meios que facilite, mas não podemos obrigar ninguém a participar.

**G1** destaca em sua resposta que o que dificulta a participação da comunidade é a própria comunidade, pois o compromisso de cuidar da escola (Infraestrutura) é de todos, e de acordo com **G1** essa não é uma responsabilidade que a comunidade se prontifica a realizar, partindo dessa ideia **CO2** também ressalta que a própria comunidade dificulta a participação, e aponta que os serviços sociais trabalham ajudando para que a participação da comunidade se efetive.

Já **CO2** destacou que:

**CO2:** O que mais dificulta é a questão do trabalho, eles sempre falam essa desculpa que estão no trabalho e que não podem comparecer as reuniões ou participar da vida escolar de seu filho, a comunidade sempre alega outros compromissos mais importantes para eles do que saber notícia dos filhos, geralmente a gente até liga para confirmar, mas antes nós mandamos bilhetes, avisamos eles, a escola sempre faz

estratégias pra trazer os pais, todo ano tem essa questão de a escola se prontificar a pensar meios para trazer a comunidade para dentro [...]E o que facilita a participação é a questão do vale renda, porque as mães que tem esse benefício são obrigadas a participarem da vida escolar do filho.

Sabemos que, em virtude da tendência burocrática de centralização ainda presente nos sistemas organizacionais das escolas e no sistema de ensino brasileiro em geral, a participação ainda não se constitui em prática, o que infelizmente nos traz um contexto de pseudodemocracia (GIANCATERINO, 2010).

**G3** aponta que tem dificuldades em trazer a comunidade para coisas além de reuniões e outros assuntos burocráticos, alega que tenta trazer algo de diferente como palestras e não há a participação da comunidade nesses outros assuntos, já **G4** aborda que a união entre escola e comunidade é imprescindível, e que o que facilita essa participação é o conhecimento da comunidade acerca das regras e outras questões da escola.

**G6** e **G7** concordam que a escola apenas facilita a participação da comunidade, **G7** ainda ressalta que sua relação com a comunidade é perfeita, que não há nenhum problema com a mesma.

## 5 CONCLUSÕES

A partir dos estudos realizados para a construção trabalho sobre a visão dos gestores e coordenadores frente à participação da comunidade no âmbito escolar, realizamos uma série de questões que foram distribuídas em todas as instituições de ensino público da rede municipal de Naviraí-MS. A participação da gestão escolar nesta pesquisa foi imprescindível para o levantamento de dados.

A gestão em sua totalidade pressupõe a participação de todos os segmentos do âmbito escolar, sendo ela pautada em princípios democráticos é ressaltada na CF, LDB, e atualmente no PNE. A gestão é um contexto da atualidade, a mesma originou-se da administração empresarial, no entanto, os fins que a escola possui não são os mesmos que uma empresa e por esse motivo, não se aplicava mais gerir uma escola com princípios particulares sem a participação do meio ao qual a mesma estivesse envolvida.

Assim, seria impossível falar desse contexto de mudanças sem abordar a participação da comunidade interna e externa das escolas, na gestão escolar, a colaboração da APM (Associação de Pais e Mestres) e do Conselho de Escola na tomada de decisões dentro do

âmbito educacional e as funções que esses órgãos colegiados desempenham na escola.

Os gestores apontam como principal dificuldade o relacionamento entre pessoas, como líderes em seus âmbitos de trabalho destacam que gerir pessoas é um dos problemas mais comuns encontrados no processo da gestão democrática da escola, outro aspecto é a infraestrutura do local que muitas vezes deixa a desejar, no entanto, quando perguntados sobre quais as maiores dificuldades para uma participação efetiva a maioria dos sujeitos apontam a comunidade como a maior responsável pela falta de participação existente nas escolas, ou seja, por desinteresse.

Em relação às concepções e as análises que foram desenvolvidas para a conclusão desta pesquisa, é cabível destacar que, o contexto de participação da comunidade dentro da escola é complexa e com a qual se relacionam diversas problemáticas, como por exemplo, os gestores abordam na pesquisa que desenvolvem diversos mecanismos para que os sujeitos tomem parte nas ações da escola, entretanto ressaltam as dificuldades que as escolas possuem para realizarem estratégias para alcançar essa meta de se relacionar diretamente e efetivamente com a comunidade.

O intuito da pesquisa não é finalizar a discussão frente à concepção da gestão perante a participação da comunidade nas ações que a escola desenvolve, tanto em teoria como em prática, e sim, gerar novas discussões acerca dessa temática, visto que a sociedade vive um contexto de pseudodemocracia, mas deveria estar pautada e conduzida em princípios democráticos conforme ressaltam as legislações vigentes no país.

Portanto, é fato que seria de grande valia que a participação efetiva da comunidade na gestão da escola fosse um processo no qual a coletividade entre os dois âmbitos pudessem se desenvolver de acordo com as necessidades da maioria, visando uma escola democrática e autônoma, onde todos os sujeitos envolvidos pudessem expor e acrescentar algo para instituição ao qual pertence, entretanto existem inúmeros entraves para que essa participação seja aplicada de fato na instituição escolar, pontos que geram são questionamentos para desenvolver outra pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. A. **A Pesquisa no cotidiano escolar**. VIII Encontro de Pesquisadores da Região Sul. Porto Alegre, 1987.

BASTOS, J. B. **Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas.** In: BASTOS, J.B. (Org.). *Gestão democrática.* Rio de Janeiro: DP&A; Sepe, 1999. p. 7-30.

BORDIGNON, G. **Desafios da gestão democrática da educação.** Boletim 19 de Outubro de 2005. Salto para o futuro. TV escola.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Brasília, DF, Senado, 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, Senado, 2014.

COLARES, A. A; COLARES, M. L. I. S. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional.** Campinas, SP: ANPAE, 2003.

CURY, C. R. J. O princípio da gestão democrática na educação. In: BRASIL. MEC. **Gestão democrática da educação.** Boletim 19 de Outubro de 2005. Salto para o futuro. TV escola. p. 14-19.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da educação: experiências e desafios.** *Revista brasileira de política e gestão da educação*, ANPAE, São Bernardo do Campo v.18, n. 2, p.163 –174, jul. / dez. 2002

\_\_\_\_\_. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N.S.C. AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação.** São Paulo: Cortez, 2011. p. 43-60.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Democrática na Escola e o Direito à Educação,** 2006.

DIAS. J. A. **Gestão da escola.** 2012. Disponível em: <[http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial\\_20120918114149.pdf](http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120918114149.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2020.

FELINTO, P. C. **Gestão Escolar na Perspectiva Democrático- Participativa.** Curitiba. 2014 Disponível em <<https://acervodigital.ufpr.br/.../R%20%20E%20%20PAOLA%20CECCON%20FELINTO>> Acesso em: 05 abr. 2020.

GIANCATERINO, R. **Supervisão Escolar e Gestão Democrática: um elo para o sucesso escolar.** Rio de Janeiro: Wak, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JACOBI, P. Administração municipal, descentralização e participação, **Revista Educação Municipal,** Ano 3. Cortez, 1990. p. 08-20.

LIMA, P. G; ARANDA, M. A. M; LIMA, A. B. **Participação e políticas educacionais e o plano da efetividade, a possibilidade e a necessidade de gestão democrática**. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epec/v14n1/1983-2117-epec-14-01-00051.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo. 2009. Disponível em <<https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=1119134>> Acesso em: 05 abr. 2018.

LUDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, R. B. Educação para a cidadania: o projeto político pedagógico como elemento articulador. In: VEIGA, I. P. A. RESENDE, L. M. G. de. (Orgs). **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico**. Campinas: Papyrus. 2001.p. 49-74.

MELO, M.T.L. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N.S.C. AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 243-244.

NELSON, I.B. **A Gestão Educacional e suas Implicações para a Organização e o Desenvolvimento do Trabalho Escolar**. 2005.

OLIVEIRA, A. S. DABRACH, N. P. Reforma do estado e implicação para a gestão educacional. **Revista Espaço Acadêmico**, Paraná, v. 96, mai 2009.

OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**, Paraná, v. 02, nov. 2008.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 16, p. 763-778, set/out 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

SILVA, E. M. F. **Gestão escolar: novas abordagens, novos olhares e novas propostas**. 2007. Disponível em: [https:// intranet.ufsj.edu.br](https://intranet.ufsj.edu.br). Acesso em: 05 abr. 2018.