




A ATUAÇÃO DAS COMUNIDADES ESCOLAR E LOCAL NA ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA

THE ROLE OF SCHOOL AND LOCAL COMMUNITIES IN SCHOOL ORGANIZATION

EL PAPEL DE LA ESCUELA Y LAS COMUNIDADES LOCALES EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

 **Erivaldo Ferreira da Silva**
Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Maceió, Alagoas – Brasil.
erivaldo.silva@cedu.ufal.br

 **Givanildo da Silva**
Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Maceió, Alagoas – Brasil.
givanildo.silva@cedu.ufal.br

Resumo: O processo de conquista do direito à educação é resultado dos movimentos organizados que lutaram para que todos tivessem acesso à educação, principalmente os filhos da classe trabalhadora. O objetivo da pesquisa foi compreender os mecanismos da gestão democrática para o processo de atuação das comunidades local e escolar na organização da escola pública no município de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas. Os caminhos metodológicos percorridos caracterizaram-se como de natureza qualitativa, e o estudo de caso, como técnica de pesquisa. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram a aplicação de questionário com nove gestores escolares e uma entrevista com uma gestora. Os resultados da pesquisa evidenciaram que há limitações no processo de atuação das comunidades local e escolar, as quais não contribuem para a concretização da escola democrática, considerando que todos que formam o espaço educativo são responsáveis pela concretização da escola pública; no contexto da educação pública, os gestores escolares têm um papel importante na construção das vivências democráticas e no incentivo à cultura da participação; as políticas educacionais contemporâneas sofrem influências da concepção político-neoliberal-gerencial, repercutindo na forma de organização da escola e na condução das proposições que chegam até ela.

Palavras-chave: mecanismos de participação; gestão democrática; organização da escola.

Abstract: The process of conquering the right to education is the result of organized movements that fought for everyone to have access to education, especially the children of the working class. The objective of the research was to understand the mechanisms of democratic management for the process of action of the local and school communities in the organization of the public school in the municipality of Jequiá da Praia, in the state of Alagoas. The methodological basis is characterized as qualitative in nature, and the case study as a research technique. The instruments used for data collection were the application of a questionnaire with nine school managers and an interview with a manager. The research results showed us that there are limitations in the action process of the local and school communities, which do not contribute to the implementation of the democratic school, considering that everyone in the educational space is responsible for the implementation of the public school; in the context of public education, school administrators play an important role in building democratic experiences and encouraging a culture of participation; contemporary educational policies are influenced by the political-neoliberal-managerial conception, with repercussions on the way the school is organized and on the conduction of propositions that reach it.

Keywords: participation mechanisms; democratic management; school organization.

Resumen: El proceso de conquista del derecho a la educación es resultado de movimientos organizados que lucharon para que todos tuvieran acceso a la educación, especialmente los niños de la clase trabajadora. El objetivo de la investigación fue comprender los mecanismos de gestión democrática para el proceso de acción de las comunidades locales y escolares en la organización de la escuela pública en el municipio de Jequiá da Praia, en el estado de Alagoas. Los caminos metodológicos seguidos se caracterizaron por ser de carácter cualitativo, y el estudio de caso como técnica de investigación. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron la aplicación de un cuestionario con nueve directivos escolares y una entrevista a un directivo. Los resultados de la investigación mostraron que existen limitaciones en el proceso de actuación de las comunidades locales y escolares, que no contribuyen a la implementación de la escuela democrática, considerando que todos los que forman el espacio educativo son responsables de la implementación de la escuela pública; en el contexto de la educación pública, los administradores escolares desempeñan un papel importante en la construcción de experiencias democráticas y el fomento de una cultura de participación; Las políticas educativas contemporáneas están influenciadas por la concepción político-neoliberal-empresarial, con repercusiones en la forma en que se organiza la escuela y en la conducción de propuestas que llegan a ella.

Palabras-clave: mecanismos de participación; gestión democrática; organización escolar.

Para citar - (ABNT NBR 6023:2018)

SILVA, Erivaldo Ferreira da; SILVA, Givanildo da. A atuação das comunidades escolar e local na organização da escola. *Eccos - Revista Científica*, São Paulo, n. 69, p. 1-17, e25089 abr./jun. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5585/eccos.n69.25089>



Introdução

O direito à educação é um preceito constitucional. A Constituição Federal de 1988 garante a todos os brasileiros e brasileiras os direitos sociais, incluindo a educação pública. Na seara de garantia dos direitos sociais, cabe ao Estado e aos entes federados, por meio das políticas educacionais, proporcionar a materialidade desse direito que inicia com o acesso à escola (Santiago, 2012).

A defesa pela democratização da escola e da educação como direito constitucional perpassa “pelo acesso e permanência do/da estudante na escola, pelas condições para o exercício da docência e pela relação docente-discente nos espaços de aprendizagem” (Santiago, 2012, p. 97). Nesse contexto, a escola é o espaço que contribui para a formação humana, favorece as relações sociais e dinamiza os processos de desenvolvimento humano, portanto, a sua garantia a todos os cidadãos/ãs torna-se necessária para o cumprimento dos preceitos constitucionais.

O processo de conquista do direito à educação é resultado dos movimentos organizados que lutaram para que todos tivessem acesso à educação, principalmente os filhos/as da classe trabalhadora. No contexto das lutas e embates, a defesa de uma escola inclusiva e acolhedora esteve alinhada à pauta da gestão democrática, reconhecida como concepção de gestão escolar que favorece à participação dos diferentes segmentos no contexto da escola.

O movimento de construção de pautas democráticas, como projeto social, remonta às décadas de 1970 e 1980, quando historicamente grupos organizados entraram em confronto com a política hegemônica dos militares, a fim de romper com os preceitos de intimidação, violência e ameaça ao pensamento plural. A luta pelas conquistas democráticas teve seu início com a promulgação da Constituição Federal de 1988, quando sinalizou a gestão democrática como concepção de gestão escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.394, de 20 de dezembro de 1996, mesmo sendo aprovada em um cenário neoliberal, seguiu as recomendações da Carta Magna e sinalizou a gestão democrática como caminho a ser vivenciado, a partir da existência de conselhos escolares e da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico. Os mecanismos destacados caminham na perspectiva da participação das comunidades local e escolar no processo de decisão, de organização e de contribuição para a escola pública, repercutindo na forma de organização e na condução dos princípios à gestão escolar.

Como consequências dos marcos legais mencionados, as orientações, diretrizes e políticas estiveram na defesa da gestão democrática, quando se reporta a participação e a

importância destes diferentes segmentos existirem na escola para garantir a diversidade de pensamentos, os interesses e as dinâmicas. O atual Plano Nacional de Educação (2014/2024), resultado de uma mobilização político-social, aponta, na meta 19, a necessidade de princípios democráticos no contexto da escola para a garantia da democratização da educação.

Dessa forma, ressalta-se que, em termos conceituais e normativos, desde as décadas de 1970 e 1980, a escola pública galgou passos largos, por meio de direcionamentos, políticas, orientações e contribuições sociais, resultados dos grupos que defendem a escola pública. No entanto, muitos são os desafios a serem enfrentados, decorrentes das concepções de educação que travam tensões nos processos de implementação das políticas e das orientações educacionais.

A escola pública necessita da disposição de seus defensores, principalmente para garantir a gestão democrática e a presença de todos os segmentos no processo de decisão, de organização e de consulta para planejar e desenvolver os caminhos a serem percorridos. Nessa perspectiva, o objetivo da pesquisa foi compreender os mecanismos da gestão democrática para o processo de atuação das comunidades local e escolar na organização da escola pública no município de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas.

Os caminhos metodológicos da pesquisa caracterizaram-se como de natureza qualitativa, com objetivo exploratório, e o estudo de caso, como técnica de pesquisa. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram o questionário e a entrevista semiestruturados.

Os questionários foram enviados, via *Google Forms*, no período de outubro a dezembro de 2021, para um grupo de onze gestores escolares, de todas as escolas da rede municipal (zonas urbana e rural) de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas. Ao final da coleta de dados, foram respondidos nove questionários.

Após ter os questionários respondidos, em um segundo momento, foram selecionados cinco gestores para serem entrevistados, destes apenas dois se propuseram a participar. Foi realizada uma entrevista com uma gestora e um gestor (com este não foi possível aproveitar o material, devido a um problema tecnológico no momento da entrevista), para sanar as dúvidas advindas das respostas dos questionários. Esta etapa foi importante, pois revelou o posicionamento sobre as questões políticas da gestão escolar, mostrando-se uma etapa mais densa, explicável e analítica.

O quadro 1 apresenta o perfil dos gestores participantes da pesquisa:

Quadro 1 - Perfil dos gestores escolares participantes da pesquisa

Gestor	Formação	Tempo de Atuação na gestão	Forma de provimento	Área de atuação
1	Graduação Licenciatura	1 ano	Indicação	Zona Urbana
2	Graduação Licenciatura	1 ano	Indicação	Zona Urbana
3	Graduação Licenciatura e Especialização	12 anos	Indicação	Zona Rural
4	Graduação Licenciatura e Especialização	1 ano	Indicação	Zona Rural
5	Graduação Licenciatura	2 anos	Indicação	Zona Rural
6	Graduação Licenciatura e Especialização	1 ano e 6 meses	Indicação	Zona Rural
7	Graduação Licenciatura	2 anos	Indicação	Zona Rural
8	Graduação Licenciatura	1 ano e 6 meses	Indicação	Zona Rural
9	Graduação Licenciatura	1 ano e 6 meses	Indicação	Zona Urbana

Fonte: Sistematização dos autores.

O texto está estruturado em duas partes que se completam, além da introdução e das considerações finais. Na primeira, destacam-se a gestão democrática e as mudanças na prática escolar, discorrendo sobre os mecanismos que podem ser consolidados para a vivência da gestão escolar democrática. Na segunda, evidenciam-se os resultados da pesquisa, tendo, como ponto de partida, a compreensão dos mecanismos que são desenvolvidos para a atuação e a organização da escola no município de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas.

A gestão democrática e as mudanças na prática escolar

A gestão democrática é o atual modelo institucionalizado pela legislação educacional como concepção de gestão escolar, à vista que a sociedade passou por um processo de transição do regime militar para a democracia participativa e as legislações das políticas educacionais indicam os princípios da gestão democrática para os sistemas de ensino. Dessa maneira, as comunidades locais e escolares participam das ações desenvolvidas na organização da escola nas quatro dimensões da gestão: Pedagógica; Administrativo-Financeira; Relacional e Pessoal; e Político-Institucional.

Assim, quando as pessoas participam promovem debate, reflexão e autonomia de pensamentos, defendendo uma causa em prol da educação, fazendo democracia-participativa e aprendendo a conviver com a diversidade. Desse modo, espera-se que os indivíduos aprendam a viver em sociedade como cidadãos participativos. Esse modelo de condução da escola proporciona mudanças na organização escolar. Com isso, na perspectiva de Queiroz (2016, p. 49):

[...] discutir a gestão escolar enquanto um fazer coletivo em permanente processo de mudança que se dá a partir da heterogeneidade e das múltiplas relações que se estabelecem no cotidiano das escolas requer assumir um novo paradigma de gestão que dê conta da construção de uma escola verdadeiramente democrática, cujos fundamentos sejam a autonomia, a participação e a emancipação dos sujeitos que nela convivem.

Nessa perspectiva, a gestão escolar democrática pode ser um instrumento de coletividade, de heterogeneidade e das múltiplas relações no ambiente escolar em constante modificação para uma escola participativa. Percebe-se o quanto a democracia e seus princípios são relevantes para construir uma sociedade embasada na cidadania e o quanto a escola pode contribuir com práticas emancipatórias para o direcionamento de vivências democráticas e inclusivas. Assim, a cidadania é formada por uma diversidade de ideias que promovem diferentes olhares para um determinado assunto em debate em um dado momento, com isso, visualiza a participação dos sujeitos como elemento de contribuição para a transformação do ambiente escolar.

Ao realizar uma gestão que seja procedida por um paradigma, centrado na democracia, é necessário compreender o conceito da democratização do espaço escolar. Desse modo, Queiroz (2016, p. 50), define esse processo como sendo a construção de “[...] dinâmica das relações, das invenções e das práticas que os diferentes sujeitos criam cotidianamente em seus espaços tempos, com a intenção de não se moldarem ao que predeterminam as macropolíticas educacionais [...]”.

Entende-se a macropolítica educacional como a homogenia de pensamentos para decidir como as políticas educacionais devem ser realizadas que, de modo geral, são estabelecidas hierarquicamente por um órgão superior, como o Ministério da Educação. A micropolítica educacional, por sua vez, é caracterizada como relações que são desenvolvidas entre os indivíduos da comunidade escolar, por uma heterogenia de crenças e desejos para serem discutidas e implantadas na escola perante as políticas educacionais estabelecidas.

Assim, podemos refletir: de que modo os sujeitos não se deixam moldar diante das predeterminações das macropolíticas? Tal pergunta pode ser respondida ao observarmos o processo de democratização da escola. Os sujeitos passam a ter autonomia, a participar e a debater nos espaços escolares, e por meio dessas relações no cotidiano escolar, a criticidade deles se transforma em poder de argumentação, de modo a não reproduzir as exigências das macropolíticas educacionais, mas, a se posicionar e questioná-las.

Ainda sobre a democratização do espaço escolar, Aguiar (2012, p. 91) compreende que a discussão perpassa pela garantia:

[...] da universalização do acesso, da gestão democrática, da ampliação da jornada escolar, da educação de tempo integral e de um padrão de qualidade, tomando-se, como padrão de qualidade do ensino, a apropriação da cultura para a formação do homem histórico e entendendo cultura em seu sentido mais amplo e rigoroso, ou seja, tudo aquilo que o homem produz em termos de valores, conhecimentos, objetos, crenças, tecnologia, costumes, arte, ciência, filosofia, tudo que ele cria para produzir-se historicamente.

Nota-se que a compreensão da democratização vai além da questão do acesso ao espaço escolar, mas as formas e as contribuições que a escola possibilita para a humanização e a transformação do ser social. Outro fator que demonstra a importância da gestão democrática na escola, é o desdobramento para a emancipação humana proporcionado por ela aos sujeitos da comunidade escolar, uma vez que:

[...] A democracia possibilita a visualização do conflito, portanto, possibilita a autonomia, pois a autonomia moral só se constrói no descobrimento das regras. A pessoa precisa de exemplos para a construção da autonomia. A democracia na escola deve gerar a emancipação da pessoa [...] se a democracia deve favorecer a emancipação humana, então a escola é responsável por desenvolver o senso democrático, sendo a democracia um princípio norteador das ações da mesma (Cruz, 2015, p. 22 - 23).

Nesse sentido, pode-se afirmar que por meio da democracia o sujeito é movido a aprender a enxergar pontos de vistas divergentes da realidade na qual está inserido. Logo, é a escola participativa que ensina aos sujeitos a exercerem sua autonomia e perceberem que ela promove a emancipação enquanto ser pensante, comunicativo e, portanto, responsável pelas transformações da sua comunidade. Desse modo, o sujeito desenvolve o senso crítico, ascendendo um ser democrático, ciente do conjunto das regras que norteiam a sociedade.

A gestão democrática da escola é propulsora do desenvolvimento dos sujeitos, por meio da liberdade destes em atuarem a partir de políticas educacionais que favoreçam o sistema de ensino. Assim, a escola, inserida no modelo de democracia-participativa, ganha força para transformar seu espaço e sua comunidade, sendo conduzida por sujeitos com heterogeneidade de pensamentos, questionadores da realidade e transformadores das práticas do cotidiano escolar.

Nesse contexto de mudanças na organização da escola, há impactos nas atribuições do gestor escolar. Antes visto como um líder burocrático e centralizador, passa a ser considerado uma liderança capaz de combinar vários atributos que possam transformar a gestão da escola. Assim, as atribuições do gestor escolar, envolve uma dinâmica no exercício de suas funções, uma vez que “a gestão democrática precisa ser compreendida como um objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado, além de configurar-se como uma prática cotidiana nos ambientes educativos” (Aguiar, 2012, p. 84).

Diante do exposto, percebe-se que as atribuições do gestor escolar se ampliaram nos últimos tempos nas escolas, exigindo do gestor conhecimentos para dar conta da organização e do processo educativo da escola. Conforme Lima (2011, p. 61), “[...] as mudanças ocorridas no contexto social, chegaram também ao espaço escolar provocando transformações no paradigma administrativo, modificando a visão do diretor como pessoa que centraliza todas as decisões sobre o cotidiano escolar [...]”.

Nota-se que com as mudanças na prática escolar, pode-se dizer que o gestor foi conduzido pelas políticas públicas, instituídas na sociedade, a dividir as responsabilidades com a comunidade escolar, trazendo-a para dentro da gestão e juntos tomarem decisões, exercendo a autonomia e o trabalho coletivo. Nesse sentido, Aguiar (2012, p. 86) menciona que a função do gestor escolar é um pressuposto que requer compartilhamento das decisões, uma vez que a “participação demanda o sentido de construção de algo que pertence a todos e que tem, diretamente, a ver com a qualidade da vida de cada um, tanto no sentido da realização pessoal, quanto pelos benefícios sociais que dela advêm”.

As novas configurações educacionais indicam rupturas administrativas que requerem ações diferenciadas na gestão da escola. Os direcionamentos destacam a necessidade de a organização escolar ser pensada por um coletivo de pessoas que estão em seu cotidiano, na perspectiva de juntas desenvolverem um trabalho voltado para atender as demandas e aos interesses da escola. Esse processo de mudanças aponta mecanismos que são necessários para a gestão democrática na escola, sendo eles: a eleição de gestores escolares, o conselho escolar e o Projeto Político Pedagógico.

Desse modo, “a defesa da eleição como critério para a escolha de diretores escolares está fundamentada em seu caráter democrático” (Paro, 2003, p. 26). A escola é reflexo da sociedade, assim, estando estruturada nas ideias de uma democracia-participativa, cuja escolha de representantes ocorre por meio de eleições diretas e no interesse de social e político de cada cidadão, a escola também necessita caminhar nesse viés, democratizando-se e permitindo que os segmentos que a compõem consigam estar presentes nas atividades político-pedagógicas.

Dessa maneira, para Paro (2003, p. 27), “[...] a democratização da escola pública deve implicar não só o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes.”

O conselho escolar é um órgão deliberativo e fiscalizador das ações da escola. Ele atua de maneira conjunta com representante de todos os segmentos da escola. Por ser um órgão fiscalizador das ações, busca realizar as propostas que sejam para a melhoria do espaço escolar

(Albuquerque, 2018). Dessa maneira, os conselhos escolares “[...] exercem um papel importante no estabelecimento de uma sociedade democrática, pois são ambientes propícios para uma vivência participativa e busca de soluções coletivas que tragam benefícios a todos os envolvidos [...]” (Rincon, 2015, p. 68).

Os conselhos escolares garantem que os participantes possam integrar a comunidade escolar de modo a contribuir com o espaço coletivo, e isso “[...] não acontece apenas participando do processo decisório, mas também sendo responsável pelo acompanhamento e concretização dos resultados” (Lima, 2011, p. 58). Contudo, analisando o contexto histórico dos conselhos escolares, Cavalcanti (2015, p. 40-41) salienta que:

[...] não podemos deixar de evidenciar os limites da participação social no que diz respeito à maneira como ela foi sendo conduzida pelos auspícios do neoliberalismo. A proliferação de conselhos setoriais nas políticas públicas, o surgimento de conselhos escolares nas redes escolares das políticas educacionais, os programas de participação direta dos governos locais, entre outros, efervesceram nas décadas de 1980 e 1990, mas não apresentaram efetiva contribuição na construção de políticas públicas eficazes para o enfrentamento das questões sociais. Se, por um lado, a participação incide no aumento de demanda por gastos sociais, por outro, a ausência de maturidade participativa da sociedade civil, combinado com a ausência de repostas de governo às demandas populares, levam o modelo a uma situação de ingovernabilidade [...].

Desse modo, como é apontado no atual Plano Nacional de Educação (2014-2024), os membros que compõem os conselhos escolares precisam de preparo, a nível de capacitação, para que possam compreender os fundamentos do seu funcionamento, da sociedade e dos órgãos de gestão, as responsabilidades dos conselheiros e, por meio da formação, possam atuar ativamente na busca de melhorias para as escolas. Assim, cientes das suas responsabilidades, os conselheiros terão uma base de conhecimento que permitirá desenvolver suas atribuições com sucesso.

Com a descentralização como uma perspectiva em relação aos processos de gestão e participação, os conselhos escolares tiveram incentivo e fortalecimento, ampliando a participação da comunidade escolar nos projetos escolares e surgindo iniciativas de autonomia financeira (Rincon, 2015). Dessa forma, amplia-se a descentralização visando maior representatividade. De acordo com Rodrigues (2021, p. 75), os conselhos são um “instrumento importante nesse sentido, uma vez que a representatividade existente na sua composição, aproxima Estado e sociedade civil, o que pode, inclusive, evitar uma série de vícios ou problemas decorrentes de práticas que não considerem o interesse público”.

É por meio da participação da comunidade escolar nos conselhos escolares, que é realizada a defesa dos interesses públicos e das políticas voltadas para a educação escolar.

Assim, é função dos conselhos escolares realizar e buscar “[...] de forma esporádica caminhos, em conjunto com a equipe gestora das escolas, que possam auxiliar a resolução dos diversos dilemas que surgem ao longo do ano escolar” (Rodrigues, 2021, p. 76).

No contexto da democratização da educação, além do conselho escolar, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico favorece para a contribuição da vivência de um espaço escolar democrático, dinâmico e participativo. A escola pode contar com diversos mecanismos para auxiliá-la nas dificuldades durante sua trajetória no desenvolvimento das atividades escolar, sendo o Projeto Político Pedagógico um dos instrumentos de gestão democrática. Na visão de Santiago (2012, p. 98), “é na perspectiva de zelar pelo direito à educação e à aprendizagem, pela compreensão da escola como lugar de ressignificação, programação e efetivação das políticas de ensino que se inscrevem os mecanismos democratizadores da escola”.

Nessa perspectiva, o Projeto Político Pedagógico é construído com base no contexto social, educacional e político da instituição com a participação de toda a comunidade escolar. Com isso, vale destacar que ele é a forma de planejamento escolar organicamente sistemático que reflete todo o contexto social, tanto da escola quanto da comunidade (Santiago, 2012). Isso porque no Projeto Político Pedagógico está caracterizado a identidade da escola, a sua história e organização, fruto de uma produção realizada coletivamente, em busca de alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Silva (2020, p. 63) reflete que:

O Projeto Político Pedagógico, implantado nas unidades educacionais, é um instrumento teórico-metodológico a ser disponibilizado, construído e reconstruído por aqueles que desejam efetivamente mudanças e por aqueles que desses processos democráticos, participam. Delibera a identidade, os objetivos, as formas de implementações e de avaliações da escola, levando em consideração sua história, realidade social, público-alvo, clientela, dentre outros. A atitude de elaborar o PPP requer um processo de discussão e reflexão da função social e política da unidade de ensino, que envolve princípios de caráter administrativo, comunitário e de gestão de resultados, devendo-se levar em consideração o percurso histórico de cada unidade educacional para reflexão e redirecionamento de rotas.

Aponta-se que o Projeto Político Pedagógico deve ser reavaliado e discutido constantemente, a fim de identificar se os objetivos do planejamento estão sendo satisfatórios ou se precisa ser alterado. Ele é considerado como um processo cíclico e dinâmico, que precisa estar em constante movimento e aperfeiçoamento de maneira participativa. Desse modo, o planejamento vai sendo construído durante todo processo educativo, e assim vai passando por mudanças, conforme as necessidades percebidas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que há avanços no entendimento de que “a organização da escola não é tarefa que se desenvolva individualmente, nem tarefa de responsabilidade

exclusiva de especialistas. Há compreensão que a organização da escola é um trabalho coletivo de trabalhadores da educação e de interessados na educação escolar” (Santiago, 2012, p. 99).

A participação da comunidade na gestão da escola é uma maneira que a organização escolar tem como propósito para incluir toda a comunidade escolar nos processos de gestão, envolvendo-os nas tomadas de decisão, na definição de objetivos, implementação de projetos, atividades extracurriculares, questões que envolve o ensino e a aprendizagem dos alunos (Paro, 2010). Esse modelo de gestão é relevante, pois permite que todos reflitam e colaborem sobre as decisões que permeiam a escola.

Na próxima seção, é apresentado como os gestores do município de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas, mobilizam os mecanismos democráticos para a atuação na organização da escola.

Os mecanismos de atuação das comunidades local e escolar na organização democrática

A inserção da comunidade como mecanismo de participação é relevante para promover debates, discutir caminhos para a resolução de problemas e assim contribuir com a gestão escolar. Com isso, pontua-se que os mecanismos de participação (conselho escolar, o grêmio estudantil, as reuniões de pais e mestres e os diálogos com a comunidade escolar) são necessários para que a participação seja efetiva, de modo que os participantes tomem a decisão, que todos sejam ouvidos e suas indicações sejam levadas em consideração (Aguiar, 2012).

Nas respostas dos gestores das escolas de Jequiá da Praia, do estado de Alagoas, quando perguntado se na gestão da escola há formas de decisão/participação coletiva, todos responderam positivamente. Como a participação tem relação direta com a tomada de decisões da comunidade escolar, na pergunta referente às estratégias que os gestores utilizam para tomar as decisões importantes na escola, foram apontadas seis alternativas e cada gestor poderia marcar mais de uma, assim foi obtido o seguinte resultado:

- (8) Convoca a comunidade escolar para dialogar;
- (9) Resolve as questões com os coordenadores e a equipe gestora;
- (5) Convoca o conselho escolar para tomar as decisões;
- (9) Dialoga com a secretaria de educação e toma as decisões cabíveis;
- (4) Geralmente, é preciso resolver as decisões enquanto gestão da escola;
- (0) Prefere não envolver a comunidade escolar nos problemas.

As duas posições que tiveram unanimidade dos participantes podem contribuir para uma discussão acerca das limitações da participação das comunidades local e escolar. Resolver questões apenas com os coordenadores e a equipe gestora não favorece a resolução de

problemas de forma democrática, uma vez que há uma minimização para os direcionamentos apenas sob os olhares de um segmento escolar.

Na visão de Aguiar (2012, p. 86), “participar consiste em construir, comunicativamente o consenso quanto a um plano coletivo”. Quando os gestores afirmam que resolvem as questões apenas com uma pequena equipe não há a vivência do diálogo e da construção coletiva de proposições abertas para todos que formam a escola.

A outra dimensão que se pode destacar é o diálogo dos gestores com a Secretaria Municipal de Educação para que possam tomar as decisões. Nota-se que o diálogo com as orientações dos órgãos superiores é necessário. No entanto, pensando em uma perspectiva democrática de educação, requer a autonomia, mesmo que relativa, da escola e de suas comunidades local e escolar.

O panorama apresentado sinaliza que a autonomia do poder de decisão da escola é limitada e, muitas vezes, pode ser usurpada, situação condizente ao modo de provimento do cargo desses gestores, uma vez que todos são indicados politicamente, sendo designados para agir com as conformidades do governo deliberadas pela equipe da Secretaria Municipal de Educação.

Para Aguiar (2012), participação e autonomia são elementos necessários à gestão democrática, de modo que a prática organizacional seja respaldada nas relações de interação, cooperação e solidariedade. Desse modo, “a escola precisa pensar na sua função social, na perspectiva de um ensino público de qualidade e na promoção do acesso, da permanência, da igualdade do saber e da transformação da sociedade” (p. 87).

Outro debate que cabe fazer, depreendido das respostas dos participantes, é sobre a atuação do conselho escolar para tomar as decisões. Reflete-se que apenas cinco gestores destacaram essa dimensão como recorrente, perfazendo uma sinalização de que a prática da gestão democrática, representada pelos conselhos escolares, pode não ser uma ação atuante nas escolas.

Logo, destaca-se que os conselhos escolares garantem que os participantes possam integrar a comunidade escolar, de modo a contribuir com o espaço coletivo, e tornando-o responsável pelo acompanhamento e concretização dos resultados (Lima, 2011). A atuação dos conselhos escolares de modo efetivo garante um direcionamento democrático e favorece a participação dos diferentes segmentos na concretização da função social da escola.

À guisa dos mecanismos de participação para tomadas decisão na escola, foram indicadas cinco alternativas, de modo que os gestores podiam marcar mais de uma, logo os seguintes meios foram destacados: (6) Conselho Escolar; (0) Grêmios Estudantil; (1) Associação

de pais e mestres; (8) Diálogos com a comunidade escolar; (0) Na escola não há nenhuma das instâncias mencionadas.

As respostas dirigidas pelos gestores ressaltam que o diálogo com a comunidade é uma ferramenta utilizada para as tomadas de decisão, mesmo considerando os desafios de cultivar uma cultura de participação dos segmentos na escola. A comunidade escolar é o elo central para a vivência das experiências escolares, considerando que todas as ações são realizadas por esse público. No entanto, faz-se necessário que a compreensão da escola perpassa pela discussão dos processos organizativos e decisórios, tendo como ponto de partida o acesso, a permanência e o sucesso dos estudantes.

A tríade destacada apresenta limites para sua execução uma vez que as políticas educacionais se desenvolvem de modo fragmentado, prejudicando os encaminhamentos para a democratização da educação efetivamente. De acordo com Santiago (2012, p. 97), “junto com o acesso, faz-se necessário implementar uma política social e educativa, com qualidade social e práticas pedagógicas para a permanência do/da estudante na escola e nos espaços de aprendizagens”.

A prática de diálogo, de diferentes formas, com os integrantes da escola e da comunidade local é um mecanismo importante para consolidar propostas pedagógicas, tomar decisões e referenciar a identidade da escola, por meio do Projeto Político Pedagógico, direcionando os caminhos a serem vivenciados. Na visão de Santiago (2012), a construção e a avaliação do Projeto Político Pedagógico direciona “a prática pedagógica que se realiza na escola e o que se pensa sobre a educação; a ideia que se tem da tarefa social da escola e o trabalho que se realiza nela; as intenções de trabalho na escola e os resultados escolares nela produzidos” (p. 99).

Na perspectiva de compreender como efetivamente os mecanismos de participação são desenvolvidos, realizou-se a entrevista com uma das gestoras, tendo como resposta:

Na escola existe o diálogo com a comunidade, através de reuniões, de visitas feita por nós nas casas dos pais, existe durante o ano reuniões, festas de alguma comemoração ou datas comemorativas, sempre tentamos trazer os pais para dentro do ambiente escolar porque isso é importante. É importante essa parceria dos pais com a escola, para melhor desenvolver o aluno no seu dia a dia. Então, nós trazemos os pais para a escola através de algum evento, alguma reunião, alguma festividade que tenha na escola e através de um convite.

Foi identificado no depoimento que a escola em que a gestora atua busca meios de interação com a comunidade. Entretanto, a forma de se fazer está ligada na participação da

comunidade em festividades da escola, ou participando de alguma reunião informativa, o que retira o caráter de poder decisório dos membros e da proposta da gestão democrática.

Essa prática distancia-se do modelo de gestão democrática escolar apresentado por Silva (2020), quando menciona que o mecanismo de participação da comunidade escolar não é para ser com a participação em eventos ou em reuniões que os familiares ficarão à escuta, a concordar com as decisões tomadas pela equipe gestora, mas participar ativamente, destacando os interesses de projetos que tem para a escola, se concorda com as ações que serão tomadas. É a comunidade participar com voz ativa no poder decisório.

Dessa forma, nota-se que há limitações no processo de construção da gestão democrática quando a forma de vivência e experiência de participação dos pais é a partir de inserção nos eventos e nas festividades. Considera-se que estes momentos são importantes, no entanto, a defesa da proposta democrática de educação requer a participação ativa, considerando “a reflexão sobre a democratização da educação e a promoção de um ensino que respeita o desenvolvimento do ser humano e suas diversidades” (Aguiar, 2012, p. 88).

Os gestores escolares quando questionados sobre a atuação e o funcionamento dos mecanismos de participação na escola destacaram:

Quadro 2 - Funcionamento dos mecanismos de participação na escola

GESTOR	MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO	FUNCIONAMENTO DO MECANISMO NA ESCOLA
1	- Conselho Escolar; - Diálogos com a comunidade escolar.	Sempre que há necessidade, a escola convida tanto a comunidade escolar quanto o conselho de classe através de circular para participar de reuniões.
2	- Conselho Escolar; - Diálogos com a comunidade escolar.	Tanto o conselho quanto a comunidade escolar podem ser convocados perante a necessidade da tomada de decisões importantes para a escola e essas reuniões acontecem inúmeras vezes no ano.
3	- Conselho Escolar; - Diálogos com a comunidade escolar.	De forma participativa, através de convocações das pessoas envolvidas para trocar ideias, buscando sempre resolver coletivamente as decisões.
4	- Conselho Escolar; - Diálogos com a comunidade escolar.	As decisões são tomadas entre o corpo docente como também a comunidade escolar.
5	- Associação de pais e mestres.	Toda decisão escolar é tomada e decidida através da comissão administrativa da escola.
6	- Conselho Escolar; - Diálogos com a comunidade escolar.	A escola tem uma ótima vivência, tendo em vista que esses mecanismos são fundamentais para o melhor desenvolvimento educacional.
7	- Diálogos com a comunidade escolar.	Sem resposta!
8	- Diálogos com a comunidade escolar.	Sem resposta!
9	- Conselho Escolar; - Diálogos com a comunidade escolar.	Quando é preciso, a comunidade escolar é convocada para participar de reuniões através de uma circular.

Fonte: Sistematização dos pesquisadores.

Conforme pontuado pelos depoimentos dos gestores, analisa-se que os mecanismos de participação na escola são considerados relevantes para estabelecer interação dialógica entre a escola e a comunidade escolar. No entanto, o funcionamento destes mecanismos, no tocante a efetivação da participação, requer maior envolvimento no contexto das decisões acerca da organização da escola.

A partir do que foi exposto, considera-se que, mesmo com as limitações, a prática da participação e do envolvimento acontece, determinando um exercício de aprendizagem para a construção da gestão democrática. Percebe-se que os gestores têm a intenção de conduzir a comunidade escolar a ser participativa, isso é visto quando mencionado pelo gestor 1 – “sempre que há necessidade, a escola convida tanto a comunidade escolar quanto o conselho de classe através de circular para participar de reuniões”.

Com isso, observa-se que a gestão da escola busca a participação, mas não deixa de lado os componentes importantes do sistema organizacional da escola, cumprindo com o dever de zelar pelos princípios básicos da escola, promovendo além das questões burocráticas e administrativas as práticas educativas (Cavalcanti, 2015). Assim, infere-se que o esforço promovido pela gestão em dirigir a escola requer autonomia e partilha de saberes, pois é um processo que pressupõe o envolvimento de toda a comunidade escolar, mas nem sempre os envolvidos participam dessa construção.

Nessa perspectiva, os princípios da gestão democrática enfraquecem, pois não há a participação ativa dos sujeitos nos processos de decisão da rede pública de ensino. Com isso, os mecanismos de participação democrática perdem espaço, deixando que as decisões sejam tomadas por uma pequena parcela da comunidade escolar, centralizando o poder decisório (Cavalcanti, 2015). Logo, pode-se pensar como a escola transformará seu espaço e sua comunidade, sem a participação de sujeitos com heterogenia de pensamentos, questionadores da realidade e transformadores das práticas do cotidiano escolar.

Considerações finais

A gestão democrática, mesmo sendo um princípio posto na Constituição Federal de 1988, apresenta limitações em sua concretização, decorrente dos ditames políticos e das diferentes concepções de educação que marcam o cenário político-educacional. Dessa forma, a garantia da gestão democrática é um desafio que deve estar sempre em disputa, a partir da defesa do modelo de educação e das ações cotidianas que são vivenciadas na escola pública.

As políticas educacionais contemporâneas sofrem influências da concepção político-neoliberal-gerencial, repercutindo na forma de organização da escola e na condução das proposições que chegam até ela. Nota-se que a escola pública desenvolve suas ações apresentando sentidos ao que lhe é proposto, reconfigurando as orientações e dinamizando as propostas. No entanto, mesmo com essa dimensão importante, há interferências das políticas educacionais na forma de vivenciar a educação.

Nesse sentido, cabe reafirmar que a escola pública tem uma função social, a qual está explícita no seu Projeto Político Pedagógico, sendo o direcionamento para todas as ações que são realizadas. Nessa direção, sinaliza-se que a escola pública é um espaço político-social formado eminentemente pelos filhos da classe trabalhadora e, portanto, suas ações requerem dinâmicas que contribuam para a sua formação e proporcionem acesso aos conhecimentos acumulados historicamente, com a finalidade de que os estudantes se apropriem de saberes necessários para a sua emancipação e a transformação social.

O alcance dos objetivos mencionados afirma o papel social da escola pública. No entanto, para que se possa concretizar, há a necessidade de atuação de diferentes segmentos no processo de organização e de tomada de decisão na escola, a fim de que sejam contemplados os interesses da classe trabalhadora. A existência de conselhos escolares atuantes, representados por diferentes segmentos, e a presença das comunidades local e escolar nas discussões e nos momentos de decisões configuram-se como exercício vivo da democracia na escola.

O processo de conquista e de movimentação dos diferentes segmentos na escola é uma aprendizagem que requer idas e vindas. A vivência da cultura da participação é um processo que deve ser incentivado permanentemente, de modo que seja uma aprendizagem contínua, reflexiva e experiencial. A escola é um espaço dinâmico, logo as ações que são efetivadas em seu interior necessitam seguir os mesmos direcionamentos para concretizar o objetivo político-social da sua função.

No contexto da educação pública, os gestores escolares têm um papel importante na construção das vivências democráticas e no incentivo à cultura da participação. Assim, a formação dos gestores escolares configura-se como um princípio basilar para romper com a burocratização e o mero gerencialismo no espaço educativo. As formações inicial e continuada dos gestores escolares necessitam estar centradas na práxis educacional, a qual tem a compreensão de que a realidade é dinâmica e necessita de subsídios teóricos para fundamentar as suas ações.

De modo geral, as formações dos gestores escolares precisam considerar as dimensões reflexiva, crítica, política, social, filosófica e histórica. Tais conhecimentos podem contribuir

para a compreensão de aspectos que repercutem o dia a dia da escola, indo de encontro às teorias neoliberais e burocráticas que transformam os profissionais da educação em tecnólogos da educação, sem perspectivas de transformação da realidade na qual estão inseridos.

A formação continuada dos gestores escolares pode ser o ponto de partida para a vivência de práticas de (re)construção da gestão democrática na escola. Como foi possível perceber nos resultados da pesquisa, há elementos norteando a prática dos gestores escolares que não favorecem a educação democrática e inclusiva, como preceito constitucional.

Há limitações no processo de atuação das comunidades local e escolar, as quais não contribuem para a concretização da escola democrática, considerando que todos que formam o espaço educativo são responsáveis pela concretização da escola pública referenciada socialmente. Defende-se que as orientações político-sociais para a educação sejam pautadas em princípios que garantam o direito à educação pública, com reconhecimento da cultura da participação das comunidades local e escolar para o processo de organização da escola. Eis, portanto, o desafio!

Referências

- AGUIAR, M. C. C. Gestão democrática, elementos conceituais e a democratização do acesso, permanência e sucesso escolar. In: MACHADO, L. B.; SANTIAGO, E. (Orgs.). **Políticas e gestão da educação básica**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2012.
- ALBUQUERQUE, C. M. B. **A gestão democrática em duas escolas da rede estadual de ensino de Arapiraca – AL: a atuação do conselho escolar**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2018. 173 f.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, 1988.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (1996)**. Biblioteca Digital da Câmara dos deputados. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014: Plano Nacional de Educação**. Brasília, 2014.
- CAVALCANTI, A. C. D. **Participação cidadã no contexto da reforma administrativa do estado de Pernambuco**. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015, 259 f.
- CRUZ, J. L. O. **O provimento do diretor nas escolas públicas brasileiras e suas implicações na gestão escolar**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2015, 125 f.
- LIMA, I. M. **Os conselhos escolares e a construção da gestão democrática no município de Jaboatão dos Guararapes**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. 139 f.

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

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Xamã, 2003.

QUEIROZ, B. J. **Gestão democrática escolar**: uma imersão nos contextos cotidianos. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2016. 157 f.

RINCON, H. A. **A gestão democrática nas escolas de ensino fundamental da rede municipal de educação de Goiânia**: desafios e possibilidades a partir da visão dos professores do conselho escolar. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2015. 146 f.

RODRIGUES, R. A. **Desafios da gestão democrática na educação em uma cidade do interior de São Paulo**. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2021. 88 f.

SANTIAGO, E. O Projeto Político Pedagógico da escola como instrumento da gestão democrática. In: MACHADO, L. B.; SANTIAGO, E. (Orgs.). **Políticas e gestão da educação básica**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2012.

SILVA, F. S. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**: Uma análise multivariada em painel. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2020. 169 f.