



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS – FAECS

MICHELE GONÇALVES CORRÊA

**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA
COMUNIDADE NA ESCOLA**

ABAETETUBA – PA

2025

MICHELE GONÇALVES CORRÊA

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA
COMUNIDADE NA ESCOLA

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de
Pedagogia da Universidade Federal do Pará, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Crisolita Gonçalves dos Santos
Costa

ABAETETUBA – PA

2025

MICHELE GONÇALVES CORRÊA

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA
COMUNIDADE NA ESCOLA

Trabalho de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada
em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará.

Aprovado em: ____ / ____ / 2025

Banca Examinadora:

Prof.^a Crisólita Gonçalves dos Santos Costa– Orientadora

Prof. Dr. Sergio Bandeira do Nascimento Membro da Banca

ABAETETUBA – PA

2025

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA

Michele Gonçalves Corrêa¹

Resumo

O presente trabalho analisa o papel da gestão escolar na promoção da participação da comunidade na escola. Fundamenta-se em autores como Libâneo (2001), Lück (2009; 2013), Paro (1993; 2017) e Santos (2012), entre outros, que destacam a importância da gestão democrática, das dimensões da gestão, bem como da participação efetiva da comunidade escolar, que são fundamentais para a construção de uma escola inclusiva e de qualidade. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada por meio de estudo de caso na Escola Perciliano Tourão Corrêa, em Igarapé-Miri (PA), utilizando entrevistas com a gestora escolar e um representante do conselho escolar. Tendo como objetivo compreender a importância da parceria da comunidade na gestão escolar, os resultados obtidos indicam que, embora existam elementos institucionais que são necessários para a participação, como o conselho escolar, a efetividade desses mecanismos na gestão democrática é limitada pela falta de engajamento da comunidade, pela falta de diálogo entre os membros que a compõem, pela reprodução de práticas hierárquicas, além de dificuldades socioeconômicas, estruturais e culturais relacionadas ao envolvimento das famílias. Dessa forma, conclui-se que a gestão escolar precisa de estratégias que envolvam o diálogo, a corresponsabilização pela educação dos alunos e a construção da tomada de decisões coletivamente, para que se possa consolidar a cultura participativa e democrática, contribuindo para a aprendizagem e a qualidade educacional.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão democrática, Participação.

Abstract

This study analyzes the role of school management in promoting community participation within the school environment. It is grounded in the works of Libâneo (2001), Lück (2009; 2013), Paro (1993; 2017), and Santos (2012), among others, who emphasize the importance of democratic management, management dimensions, and the effective involvement of the school community as essential factors for building an inclusive, high-quality education. This

¹ Universidade Federal Do Pará- Curso De Pedagogia
Email: michelegc06@gmail.com

qualitative research was conducted through a case study at Escola Perciliano Tourão Corrêa, in Igarapé-Miri (PA), using interviews with the school principal and a member of the school council. The objective was to understand the significance of community partnership in school management. The findings reveal that, although institutional mechanisms such as the school council are in place, their effectiveness in fostering democratic management is limited by the community's lack of engagement, insufficient dialogue among its members, the persistence of hierarchical practices, and socioeconomic, structural, and cultural barriers to family involvement. Therefore, the study concludes that school management requires strategies that strengthen dialogue, share responsibility for students' education, and collective decision-making to consolidate a participatory and democratic culture, enhancing learning and educational quality.

Keywords: School management. Participation. Democratic management.

1- Introdução

A escola, enquanto instituição social, não pode ser constituída de forma isolada, pois seu bom funcionamento depende do contexto em que está inserida. Sua importância torna-se ainda maior, já que a ela cabe a responsabilidade de promover a aprendizagem, criar espaços de acolhimento, participação e integração comunitária.

Nesse sentido, a gestão escolar assume papel fundamental no ambiente educativo, pois é por meio dela que são administradas as questões relacionadas à educação dos alunos. É a gestão que garante uma educação eficiente, ao articular e compreender todo o corpo escolar. Por meio dela, são discutidos os mais variados assuntos que envolvem alunos, professores e famílias. Além disso, a gestão escolar também é responsável pela administração de todos os recursos como: humanos, materiais e pedagógicos, que são essenciais para o funcionamento da escola. Com uma boa gestão, torna-se possível alcançar melhorias significativas no ensino e na aprendizagem. Assim, escola e comunidade precisam construir uma relação sólida e colaborativa; como afirma Libâneo (2001, p. 90).

A exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde a novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, corresponsabilização, multiculturalismo. De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla.

Ela precisa do apoio daqueles que fazem parte da educação dos alunos. É preciso haver integração na sociedade, e essa sociedade está no entorno da escola. Uma instituição de ensino não pode se desenvolver sozinha; é necessária a participação de todos para que possam ser construídos programas educacionais na escola, para que a escola tenha apoio e melhoria da infraestrutura e na construção da aprendizagem dos alunos, além de lidar com as dificuldades existentes, a participação da comunidade contribui para a democratizar a gestão e melhorar a qualidade de ensino, Libâneo (2001). Para isso, é necessário o engajamento de todos os membros da comunidade nesse processo. Dessa forma, a comunidade se sente parte fundamental no processo educacional, tornando mais evidente para a escola as necessidades locais e pedagógicas.

Porém, promover essa participação ainda é um desafio, pois as escolas enfrentam inúmeros problemas estruturais, além da falta de recursos e, muitas vezes, da resistência da própria comunidade em participar das decisões escolares.

Partindo dessa concepção, este estudo teve início a partir de uma questão desenvolvida ao longo do meu percurso acadêmico. Ao realizar uma pesquisa de campo, percebi, a partir do relato de uma coordenadora, as dificuldades relacionadas à participação da comunidade na escola. Diante disso, busquei compreender de que forma a escola promove essa participação e quais estratégias podem ser utilizadas para ampliá-la.

Diante disso, o presente trabalho tem como tema o papel da gestão escolar na promoção da participação da comunidade na escola. Como problema de pesquisa, busca-se responder: *qual a importância da parceria da comunidade nos processos de gestão escolar?* Para tanto, definiu-se como objetivo geral: compreender a importância da parceria da comunidade na gestão escolar. Os objetivos específicos consistem em: (i) compreender a importância da parceria entre escola e comunidade; (ii) analisar as dificuldades da gestão escolar no que se refere a participação da comunidade.

A justificativa para a realização deste estudo está no reconhecimento de que os desafios enfrentados pelas escolas podem ser superados com a participação ativa da comunidade. Quando a escola se mantém aberta ao diálogo e à colaboração comunitária, contribui para a construção de um ambiente mais democrático. Esse aspecto torna-se ainda mais relevante diante do momento histórico vivenciado pelas instituições de ensino, marcado por dificuldades relacionadas à infraestrutura.

Nesse sentido, torna-se essencial refletir sobre a participação da comunidade, pois é por meio dela que a escola encontra espaços para discussões, soluções e contribuições acerca do trabalho pedagógico. Dessa forma, é possível compreender melhor o contexto em que a escola está inserida e alinhar as políticas educacionais às realidades locais.

Portanto, compreender a relação entre gestão escolar e comunidade é fundamental, uma vez que essa parceria possibilita a busca de soluções para os problemas enfrentados pela escola, com a colaboração de todos os envolvidos no processo educacional, além de permitir a identificação das especificidades e necessidades do contexto social em que a instituição está inserida.

Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, esse tipo de pesquisa será importante, pois, através dela, se entenderá como o objeto de estudo é influenciado pelo contexto em que está inserido.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Segundo os dois autores, a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra através do trabalho intensivo de campo. Por exemplo, se a questão que está sendo estudada é a da indisciplina escolar, o pesquisador procurará presenciar o maior número de situações em que está se

manifeste, o que vai exigir um contato direto e constante com o dia a dia escolar. (Lüdke e André, 1986, p. 11)

Ela é influenciada pelas descrições das pessoas, pelas situações e acontecimentos, sendo essencial para este trabalho, pois, por meio dela, utiliza-se entrevistas e depoimentos, tornando todos os dados relevantes. Esse tipo de pesquisa é rico em informações, e o mais interessante foi entender como o problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e no cotidiano. Levar em consideração o ponto de vista dos participantes deu mais dinamismo à situação-problema estudada.

Os procedimentos utilizados foram a análise bibliográfica e o estudo de caso, contando com a contribuição dos gestores e do representante do conselho escolar. A pesquisa bibliográfica contribuiu para obter um aprofundamento sobre a importância da gestão escolar. Segundo Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são investigações sobre ideologias ou estudos que analisam diversas posições a respeito de um problema.

Para melhor compreensão do objeto de estudo, é preciso considerar o contexto em que ele está inserido. Esse estudo deve ser completo e profundo, analisando as multiplicidades de uma situação e suas diferentes dimensões (Lüdke e André, 1986). O pesquisador, portanto, deve buscar uma variedade de dados com diferentes informantes, em diversas situações.

Além disso, o pesquisador relata suas experiências durante o estudo, considerando as opiniões divergentes para que possa revelar seu ponto de vista sobre as questões investigadas, entendendo que a realidade pode ser vista sob diferentes perspectivas, não havendo apenas uma verdade. A linguagem utilizada deve ser acessível, direta, clara e bem articulada, aproximando o leitor do contexto estudado. O estudo de caso é importante quando se pretende realizar uma pesquisa sobre algo singular, que possui valor em si mesmo. Ele foca na realidade completa e contextualizada. Neste trabalho, ele se delimitou ao foco específico na gestão da escola adiante mencionada

Dessa forma, o estudo foi realizado na EMEIF Perciliano Tourão Corrêa, uma escola pública localizada na Avenida Sesquicentenário, no bairro Cidade Nova, em Igarapé-Miri, Pará, escolhida por ser representativa dos desafios enfrentados por instituições, no que se refere à participação da comunidade na escola.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por meio de amostragem intencional, considerando aqueles que possuem uma relação direta com o tema investigado. Participaram do estudo duas pessoas: a gestora escolar e o representante de pais do conselho escolar. A escolha desses participantes justifica-se pela sua atuação no cotidiano da escola, por serem

figuras-chaves representam a “ponte” entre gestão e comunidade, e pela possibilidade de contribuírem com percepções sobre gestão e a participação da comunidade.

Os instrumentos para a realização do estudo foram entrevistas transcritas com a gestora escolar e um representante do conselho escolar, com o objetivo de identificar as estratégias e desafios na promoção da participação da comunidade na escola. Por meio da entrevista, é possível coletar dados que não estão documentados sobre o tema, estabelecendo-se um diálogo assimétrico e uma interação social, em que uma parte busca obter informações e a outra é a fonte desses dados (Gerhardt e Silveira, 2009).

Foi realizada uma entrevista estruturada que, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), “segue-se um roteiro previamente estabelecido, e as perguntas são predeterminadas”. É necessário analisar e interpretar o que está sendo dito, contextualizando essas informações com outros dados da pesquisa. O roteiro da entrevista foi elaborado com questões relacionadas à participação da comunidade na escola, investigando como essa participação é realizada e quais são as dificuldades enfrentadas pela escola nesse processo.

Segundo Lüdke e André (1986, p.36):

Será preferível e mesmo aconselhável o uso de um roteiro que guie a entrevista através dos tópicos principais a serem cobertos. Esse roteiro seguirá naturalmente uma certa ordem lógica e também psicológica, isto é, cuidará para que haja uma sequência lógica entre os assuntos, dos mais simples aos mais complexos, respeitando o sentido do seu encadeamento. Mas atentará também para as exigências psicológicas do processo, evitando saltos bruscos entre as questões, permitindo que elas se aprofundem no assunto gradativamente e impedindo que questões complexas e de maior envolvimento pessoal, colocadas prematuramente, acabem por bloquear as respostas às questões seguintes.

Para uma avaliação adequada da entrevista realizada com a gestora, utilizou-se como orientação nesse processo a análise do discurso, que tem como objetivo gerar uma reflexão sobre as condições de produção e apreensão do significado de textos produzidos em diferentes campos, como, por exemplo, o religioso, o filosófico, o jurídico e o sociopolítico (Gerhardt & Silveira, 2009). A análise do discurso permitirá interpretar não apenas o conteúdo das respostas, mas também o contexto em que essas falas foram produzidas, compreendendo as relações de poder, os sentidos atribuídos e as entrelinhas do discurso dos participantes.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa, em conjunto com estudo de caso possibilitaram uma investigação contextualizada a respeito do tema abordado. A escolha das entrevistas e dos participantes permitiu captar percepções e experiências relacionadas à participação da comunidade. Com esses recursos metodológicos, foi possível obter compreensão sobre como a

gestão pode promover – se de fato promove – a participação da comunidade em escolas públicas, atendendo aos objetivos específicos e ao problema de pesquisa proposto.

O estudo inicia explicando os processos de gestão e participação, destacando que, segundo Libâneo (2001), a gestão apresenta os setores da administração e organização, envolvendo o processo de tomada de decisões e apresentando três modelos: técnico-científico, autogestionário e democrático-participativo. Em seguida, trata das dimensões da gestão e da organização escolar, conforme Lück (2009), mostrando como a educação se configura na gestão escolar, exigindo planejamento e monitoramento do Projeto Político-Pedagógico, elaborado de forma colaborativa e com funções definidas para diretores, professores e funcionários. A quarta seção discute a construção da gestão democrática por meio da participação efetiva da comunidade, de acordo com Lück (2013), ressaltando a participação dos pais, alunos, professores e da comunidade, além dos desafios de transformar as reuniões em espaços reais de escuta. Por fim, na seção “Processos de gestão e participação na escola observada”, a pesquisa de campo na Escola Perciliano Tourão Corrêa revela a distância entre teoria e prática, pois, embora exista um conselho escolar, a participação dos pais é reduzida, uma forte hierarquia impõe barreiras à participação e os desafios da realidade socioeconômica dificultam o envolvimento das famílias.

2- Processos de gestão e participação na escola: concepções e reflexões

A gestão escolar engloba vários setores. De acordo com Libâneo (2001), envolve os setores da administração e da organização. A administração refere-se como à utilização dos recursos para fins determinados, que podem incluir elementos materiais e a cooperação humana. Já a organização escolar é um conjunto de fatores e meios que dispõe de pessoas e coisas dentro de um modo de fazer para atingir determinados objetivos. A organização e a administração podem ser utilizadas conjuntamente, desde que o conteúdo de cada uma esteja explícito (Libâneo, 2001).

Para que essas organizações funcionem dentro da escola, é necessário que haja o processo da Gestão Escolar. Segundo Libâneo (2001, p. 78):

Para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. É este o processo que denominamos de gestão. Utilizamos, pois, a expressão organização e gestão da escola, considerando que esses termos, colocados juntos, são mais abrangentes que administração.

A gestão é movida pelo ato de tomar decisões. Libâneo (2001, p. 79) afirma: “Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão.” Para que a gestão tenha um funcionamento adequado, ela precisará do princípio da direção escolar, por meio do qual será canalizado o trabalho conjunto das pessoas. Para Libâneo (2001, p. 88)

[...] o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas (relacionadas com o pessoal, com a parte financeira, com o prédio da escola e os recursos materiais, com a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, relações com a comunidade), delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos.

Para que a escola alcance seus objetivos, a direção escolar devera conduzir o processo de tomada de decisões e a coordenação de todo o trabalho, para que seja executado com eficiência. A forma como esse processo de tomada de decisões será executada dependerá dos objetivos da escola, o que ela pretende alcançar. Para isso, ela dispõe de formas de organização, levando em conta a cultura organizacional da escola, que, de acordo com Libâneo (2001, p. 83),

Numa compreensão mais geral, a cultura organizacional (também chamada 'cultura da escola' diz respeito ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular. Isso significa, tratando-se da escola, que para além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, sendo que a maior parte deles não são claramente perceptíveis nem explícitos.

Pois o trabalho na escola se depara com as características culturais dos alunos e dos professores. Além disso, as práticas e situações escolares são advindas da chamada “cultura da escola”, e tudo isso afeta tanto os alunos quanto os professores e, conseqüentemente, a aprendizagem (Libâneo, 2001). Essa cultura organizacional será levada em conta na elaboração do projeto pedagógico da escola, já que há a necessidade de entender o contexto social e cultural da instituição.

A partir dos aspectos citados, a gestão definirá como a escola será organizada. Libâneo (2001) aborda alguns modelos de gestão escolar e teorias da gestão democrática que são utilizadas na gestão escolar. Ele atenta para três concepções. A primeira concepção, chamada de *técnico-científica*, está baseada na hierarquia de cargos e utiliza os princípios da administração empresarial. As características são: tarefas especializadas para cada membro, contendo uma divisão técnica do trabalho; poder centralizado no diretor, que possui autoridade

sobre todos e toma as decisões; ênfase na administração, contendo um sistema de normas e regras; comunicação de cima para baixo e foco nas tarefas em vez das pessoas.

A segunda concepção é a autogestionária, que consiste no coletivo. Nela, o poder deixa de ficar concentrado apenas na direção, permitindo a participação de todos os membros da instituição. Os principais fundamentos dessa concepção são: a importância das pessoas em vez das tarefas; as decisões são coletivas e acontece a eliminação da autoridade e do poder; a autogestão como preparação para o plano político da escola; destaque para a auto-organização das pessoas na instituição através de eleições e alternância no exercício das funções; recusa de sistemas de controle, tornando a responsabilidade coletiva pelas decisões na escola; e a crença no poder instituído (Libâneo, 2001)

A última concepção está baseada na relação entre a direção e a participação do pessoal da escola, que é a democrática-participativa.

A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma real diferenciação de funções e saberes. (Libâneo, 2001, p. 100).

Outras características dessa concepção são: a definição de objetivos sociopolíticos e pedagógicos pela equipe escolar; vínculo entre as atividades da direção e a participação das pessoas da escola; a gestão participativa e a gestão da participação; a qualificação e competência profissional; objetividade na organização e gestão por meio da coleta de informações; acompanhamento dos trabalhos, diagnósticos e tomadas de decisões, tudo com finalidade pedagógica; todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados (Libâneo, 2001)

Sendo assim, a gestão escolar é essencial para o funcionamento da escola, para a organização de um trabalho que busque processos formativos com mais qualidade e atendendo diretamente os objetivos da coletividade e este trabalho está diretamente assegurado nas proposições legais para bem desenvolvê-los, visto que de acordo com LDB:

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. 6)

Assim, o bom desempenho desse sistema dependerá da forma de organização escolar e da sua cultura, pelo qual definirá qual concepção se alinha com o contexto crítico-social da instituição. Através dela, será possível criar um ambiente participativo e democrático que integrará todos os membros da instituição e propiciará uma formação que transmita valores, consciência e criticidade na formação dos alunos.

3- Dimensões da gestão e da organização escolar

Compreender os processos de organização da escola nos impele a discutir que características estão relacionadas a organização desta instituição. Para Luck (2009) a educação é um processo organizado, sistemático e intencional, tendo em vista que se trata de um processo complexo, que necessita de todos os setores da escola envolvidos. E não somente isso: ela precisa da presença da comunidade e de que os estados, o seu principal provedor, busquem aplicar políticas públicas de fato efetivas no processo educacional. Conforme o Art. 1º. da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais” (Brasil, 1997)

Os processos formativos que se desenvolvem na escola, cuidam de forma sistematizada do saber necessário para a formação das gerações, cabendo a ela, constituir-se como o lugar em se procura essa educação, onde se espera uma educação para todos e de qualidade, conforme Luck (2009, p.20):

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã.

Para que isso aconteça, é necessário que haja profissionais habilitados, que ficarão responsáveis por construir processos educativos de qualidade e atendendo aos objetivos sociais para os sujeitos. Dentre esses profissionais temos os professores, que influenciam na formação dos alunos a partir dos conhecimentos e habilidades. Eles devem ser bem-informados e bem-formados, e, junto com os alunos, devem estabelecer uma relação de cooperação que seja aberta e dinâmica, orientando-os para o sucesso profissional e pessoal (Luck, 2009). Já os alunos são aqueles para quem a escola foi feita e para quem todas as ações devem estar voltadas, sendo a

pedagogia escolar centrada neles, com foco em seu efetivo sucesso e seu desenvolvimento social.

Para isso, é necessário que outras pessoas também façam da escola para manter esse sistema organizado: os funcionários.

Os funcionários são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais. Sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infraestrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola. De seu entendimento sobre sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola. (Luck, 2009, p.22)

Em uma escola em que a preocupação central seja os processos de aprendizagem dos sujeitos, o seu desenvolvimento social é importante que todos aqueles que nela trabalham estejam engajados, participando ativamente das discussões sobre o projeto político-pedagógico e demais projetos especiais. Além dos demais funcionários há necessidade de um trabalho específico que direcione a tomada de decisões necessárias para o bom desempenho das atividades a serem desenvolvida. Nesse contexto o trabalho da gestão é fundamental. Mas afinal quem compõe essa gestão? “[...] uma equipe de profissionais responsáveis pela orientação administrativa e pedagógica da escola.” (Luck, 2009, p.22).

O diretor é o agente responsável pela realização dos objetivos educacionais. Para atuar na área educação, é necessário conhecer a realidade externa e interna da instituição. Ele precisa possuir capacidade conceitual sobre o campo educacional e suas características gerais. cabe a ele, com base em suas competências básicas, desenvolver uma política educacional direcionada a comunidade, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação. É sua responsabilidade construir um ambiente onde a educação possa acontecer de fato e ter atuações ações efetivas diante das diferentes questões importantes escolares. Além disso, o diretor deve ter clareza dos conhecimentos pedagógicos, fundamentados em materiais teóricos e nas legislações vigentes, para assegurar exercício pleno de suas funções.

A gestão escolar deve favorecer o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas. O diretor atua como orientador dos trabalhos e assume a maior responsabilidade pela condução da escola. Sua atuação precisa promover a organização, a mobilização e a articulação dos recursos materiais e humanos, garantindo o avanço dos processos pedagógicos. Nesse sentido seu trabalho não se resume a cuidar dos processos administrativos e burocráticos, visto que desenvolver ações de formação do sujeito requer o

entendimento e o direcionamento das ações em vários campos de atuação dentro do contexto escolar

Aprofundando essa compreensão Luck (2009) apresenta as dimensões da gestão escolar, para que possamos refletir sobre a atuação desse profissional da escola e isso ela faz a partir de duas grandes dimensões: a da organização e a implementação. A **dimensão da organização** diz respeito à preparação e ordenamento das atividades escolares. Ela inclui o planejamento, a monitoração e avaliação das ações instituídas, sempre com foco na aprendizagem e na formação dos alunos com qualidade social. Já a **dimensões da implementação** está voltada à transformação de ambiente escolar, promovendo mudanças significativas no contexto escolar, por meio da gestão democrática e participativa. Elas abrangem: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestões da cultura escolar; gestão do cotidiano escolar.

Para que essas dimensões se concretizem no trabalho pedagógico, é essencial que elas estejam interrelacionadas entre si. Diante de tantas competências e áreas da gestão torna-se imprescindível que as ações sejam executadas de modo a assegurar o atendimento dos objetivos direcionados para as melhorias de toda a comunidade escolar. Assim, é necessário planejar, pois isso permite uma visão ampla e abrangente sobre a natureza da gestão e suas múltiplas possibilidades, além do direcionamento para um trabalho com qualidade.

Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente. O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção humana. Cabe destacar também que, assim como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho. (Luck, 2009, p.32)

É importante que o planejamento seja flexível para atender as necessidades de adaptações. Planejar é necessário para que a escola defina seus objetivos, tenha clara suas ações, de forma a contribuir com a formação dos sujeitos sociais. Um dos principais instrumentos desse planejamento, dentro da escola é o projeto político pedagógico (PPP) que:

[...] é o instrumento balizador para o fazer educacional e, por consequência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais, pela explicitação de seu marco referencial, da educação que se deseja promover, do tipo de cidadão que se pretende formar (Luck, 2009, p.38).

Em vista disso, ele deve ser elaborado com a participação dos funcionários, alunos, pais e corpo docente, para que a gestão seja democrática, pois ele representará a identidade da escola. Para que se desenvolvam as concepções da gestão e seus conceitos, bem como a forma como os princípios serão definidos para a coordenação do trabalho pedagógico. Neste sentido, o PPP da escola representa a centralidade do trabalho a ser desenvolvido e deve contar diretamente com atuação do gestor, tanto em sua elaboração quanto em sua implementação, pois assim, assegurará que os objetivos propostos para a coletividade, dos sujeitos que participam da escola sejam alcançados. Ele se configura, também, um excelente caminho para que a participação dos sujeitos envolvidos na escola se efetue dentro de uma gestão democrática.

4- A construção da gestão democrática por meio da participação efetiva da comunidade escolar

O conceito de gestão depende da mobilização de uma ação construtiva que cria um todo por meio de uma vontade coletiva (Luck, 2013), sendo assim, a gestão deve garantir em seu planejamento a participação da comunidade no ambiente escolar.

Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. (Luck, 2013, p. 22 apud Lück, Freitas, Gírling & Keith)

A gestão participativa depende do emprego adequado das relações interpessoais. A participação é importante, pois garante autonomia, fazendo com que a comunidade se sinta parte integrante da escola. As reuniões são o ponto de partida para as discussões do processo educacional, já que pais e professores estão presentes nelas. Porém, muitas vezes, as questões apresentadas nas reuniões já vêm preestabelecidas, e mesmo quando se tem o direito de voz, isso não se propõe a ser um momento de construção coletiva.

A participação como presença acontece quando os membros fazem parte de alguma organização, como a associação de pais e mestres ou o grêmio estudantil e hoje mais frequentemente do conselho escolar, representações muitas vezes garantidas por meio da escolha por votos de seus representantes, isso, no entanto, não garante, por si só que este processo seja democrático. O voto, entendido como símbolo da democracia, também acontece na escola, porém, esse voto deve ser refletido nas propostas e no comprometimento que cada pessoa apresenta. É importante que o voto seja articulado com o processo educacional, pois ele reflete diretamente na qualidade da educação e na democratização da gestão escolar.

Mesmo que pareça democrática, essa ação pode ser falsa, porque, para ser participante, não basta querer que alguém assuma as responsabilidades em seu nome; é necessário trabalhar junto com essa pessoa para assumir sua parte de participação. A participação como tomada de decisão é aquela em que se discute qual é o papel de cada um na escola, o significado pedagógico e social das soluções propostas, e quais caminhos podem ser adotados. Porém, essas decisões muitas vezes ficam delegadas ao diretor da escola que, muitas vezes, traz decisões já estabelecidas, restando apenas o ato de comunicar.

A participação é um processo, dinâmico e não linear, orientado por valores, princípios e objetivos, decididos coletivamente e diretamente alicerçados em valores sociais. Esses valores incluem a ética, que deve ser guiada pelo respeito ao ser humano, garantindo atenção aos interesses das outras pessoas; a solidariedade, que é o reconhecimento do valor de cada pessoa, acolhendo-as com apoio recíproco; a equidade, que é o entendimento de que pessoas em situações desfavoráveis ou diferentes da nossa precisam de atenção e condições favoráveis para superar suas dificuldades; e o compromisso, que é a ação das pessoas envolvidas no processo pedagógico, propondo estratégias para o desenvolvimento das questões-problema na aprendizagem dos alunos (Luck, 2013).

A participação é uma necessidade humana, pois, através da participação com o coletivo, o ser humano desenvolve seu potencial e contribui para a cultura do grupo social em que vive. Dessa forma, a pessoa contribui para a construção desse contexto e para seu próprio desenvolvimento humano e cidadão. É pela participação que o indivíduo desenvolve a consciência de si como pessoa, mobilizando-se como parte efetiva de sua unidade social e da sociedade. Dessa forma, o processo de participação na escola não pode acontecer apenas parcialmente. Luck (2013) aponta três dimensões da participação que são importantes para compreender a ação participativa. Nenhuma dessas dimensões ocorre de forma independente e elas não representam a realidade isoladamente, pois se misturam e se complementam. A primeira é a dimensão política, que se refere ao poder das pessoas de construir a sua própria história e a das organizações. Ela representa a substituição do poder “sobre” pelo poder “com”, ou seja, o compartilhamento do poder.

A dimensão pedagógica da participação, segundo Luck (2013) diz respeito ao fator formativo, essencial para a construção do conhecimento, sendo um processo contínuo de ação-reflexão, através do qual as pessoas mudam e contribuem para a transformação dos processos. Já a dimensão técnica se complementa com a dimensão política, pois ambas se realizam de forma recíproca. Sem competência técnica, não é possível concretizar qualquer projeto pedagógico, sendo fundamental estabelecer uma relação íntima entre ideais e estratégias.

A participação colaborativa deveria ocorrer naturalmente no contexto educacional, como resultado de muito esforço e competência da gestão que deve proporcionar momentos em que a participação de todos os coletivos da escola sejam de fundamental importância para o redirecionar das ações. É importante que a comunidade tenha consciência do significado da sua participação. As pessoas não devem participar apenas por ordem dos dirigentes ou em função de projetos da escola. A escola precisa, por meios de seus processos de gestão construir uma cultura de participação, e essa cultura se forma a partir de uma ação competente, orientada por propósitos bem definidos e guiadas por uma postura de gestão que entende que dar voz e vez aos sujeitos envolvidos no processo educacional se configura como fundamental numa gestão democrática e participativa.

É preciso que se destaque que não basta a postura democrática e participativa do gestor, pois, muitas vezes, mesmo quando estão dispostas a participar, as pessoas se esquivam por não quererem assumir responsabilidades, desejando o bônus sem aceitar o ônus. Mesmo diante dessas resistências, é essencial que o gestor saiba trabalhar com elas, resolvendo tensões e conflitos, o que demanda do diretor o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas e centradas numa postura democrática e de acolhimento dos outros, evitando posturas burocráticas no que se relaciona a divisão de poder e compartilhamento de decisões. Quanto mais burocratizada for a participação, menor será o nível de envolvimento dos membros da comunidade escolar. Muitas vezes, quando se oferece a oportunidade de participação, a responsabilidade acaba sendo centralizada em um único grupo, o que desorganiza e fragiliza esse processo participativo.

Para que exista um ambiente participativo, é preciso que a participação seja efetiva e bem acolhida pelos dirigentes escolares, com um olhar atento ao desenvolvimento de um ambiente que estimule essa participação. Para isso, é necessário:

[...] a criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa; a promoção de um clima de confiança e reciprocidade; a valorização da capacidade e aptidões dos participantes; a associação e integração de esforços, quebra de arestas e eliminação de divisões; o estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em indivíduos; o desenvolvimento da prática da assunção de responsabilidades em conjunto. (Luck, 2013, p.90)

É necessário desenvolver, na escola, a cultura da reflexão, da crítica e da assimilação de ideias. A partir dessa assimilação e do entendimento das características da escola, acontece uma integração de esforços. O trabalho só ganha significado quando está integrado com o dos demais profissionais da escola. A confiança e a reciprocidade são condições essenciais para o bom

funcionamento da escola. O gestor também deve estar atento ao trabalho em equipe e às capacidades e aptidões dos participantes, para intervir de forma integrada nas situações e transformá-las. É papel dos gestores criar condições estimulantes para o exercício dessas capacidades e aptidões, essenciais ao bom desempenho profissional e à melhoria da aprendizagem dos alunos.

É necessário entender qual é o papel dos membros da comunidade nesse processo de promoção da participação e, principalmente, qual é o papel do gestor para que, de fato, possamos alcançar uma gestão fundamentada nos princípios democráticos.

5- Processos de gestão e participação na escola observada

A presente pesquisa foi realizada na escola de ensino fundamental Perciliano Tourão Corrêa, com os sujeitos sendo a gestora (temporária) da escola e um representante de pais que atua no conselho escolar. As entrevistas direcionaram a compreensão que se pode ter, inicialmente, de como o trabalho desenvolvido na escola, quer seja pelo gestor, ou pelos mecanismos de participação permitem de forma colaborativa que a gestão da comunidade escolar envolva todos os sujeitos que nela atuam diretamente.

Os mecanismos de participação na escola são um dos principais instrumentos para que uma gestão se constitua como democrática, no entanto, não basta ter os mecanismos é preciso que as decisões, por eles tomadas, sejam verdadeiramente fruto da participação coletiva do seus sjeuitos. Quando perguntada sobre o conselho escolar, grêmio estudantil e associação de pais e mestres, a diretora relatou que o conselho escolar conta com a participação de uma professora e de um pai de aluno que também é funcionário da escola, o que demonstra certa diversidade na composição. A escola não possui grêmio estudantil, e o fato de nenhum aluno fazer parte do conselho significa que eles não são ouvidos e nem colaboram nas decisões da escola, mesmo sendo parte central dessa organização, já que são o principal público-alvo das decisões pedagógicas e administrativas da escola.

Ao ser questionada sobre o perfil da comunidade atendida pela escola e suas características sociais, econômicas e culturais, ela informou que apenas 10% dos pais são integrados. Segundo ela, “os pais só comparecem à escola na intenção de ganhar algo em um sorteio, concluindo que não querem participar a menos que recebam algo em troca” (entrevista com a gestora, 2025). Isso levanta a questão: há outras oportunidades para que esse engajamento familiar? Se os pais são chamados à escola apenas para programações específicas e não recebem convite ao longo do ano para a tomada de decisões importantes, isso demonstra que a escola vê a participação dos pais como necessária para resolver situações pontuais como problemas de

comportamento de alunos, mas não os envolve em responsabilidades obrigatórias como o de participação das decisões pedagógicas dos processos formativos e avaliativos dos seus filhos

Na verdade, os pais devem ir à escola por compromisso, não simplesmente em situações esporádicas, também é responsabilidade deles o acompanhamento frequente da vida escolar dos seus filhos. A escola deve indicar onde precisa da colaboração deles, responsabilizando-os também pela educação dos filhos dentro da escola. Eles não devem ir para a escola apenas para comemorações, mas para se comprometer com o processo educacional e ajudar na tomada de decisões, visto que isso vai influenciar diretamente nos processos formativos dos alunos. Os pais precisam ser incentivados a ter consciência da importância dessa participação e que ela será vantajosa principalmente para os processos formativos de seus filhos. Quando vão reclamar na escola, a gestão também deve responsabilizá-los, pois, se a escola é tratada como uma instituição que oferece serviços e a comunidade a utiliza como patrimônio público, todos têm sua parcela de colaboração para o bom funcionamento, na preservação de sua estrutura e no aprendizado dos alunos.

Quando perguntada sobre as principais dificuldades para envolver a comunidade no cotidiano escolar, ela respondeu: *“Eles ainda não veem a escola como um espaço onde precisam estar presentes por compromisso com a educação dos filhos.”* (entrevistada, 2025) Por ser está em uma comunidade carente, a escola parece mais um local onde se pode conseguir algo, mas a própria escola também é carente. Muitos trabalham o dia todo e não têm tempo para participar da vida escolar dos filhos, pois são força de trabalho e acabam dominados por sistemas que tiram sua energia.

Ainda destacando sobre os problemas enfrentados como a participação dos pais a diretora enfatizou que o trabalho pedagógico deve ser realizado em conjunto, e a gestão deve deixar claro que a comunidade é parte indispensável nesse processo, e que a escola tenta incentivar essa participação. Destaca também a necessidade de que sejam ouvidos. Se há algo que não está em concordância entre as pessoas, é necessário repensar se elas têm voz e se podem opinar nas decisões. Por exemplo: essas decisões são boas para a escola? Elas prejudicam o seu funcionamento? Se você não concorda, pode expressar isso? Isso demonstra que a gestão tem compreensão que não basta dizer que os pais participam, mas que a participação está diretamente relacionada aos processos que possibilitem que os sujeitos possam ser ouvidos e que reconheçam que os conflitos que podem surgir, além da necessidade de encontrar a melhor solução coletiva para resolvê-los.

Quando se fala em participação, se fala em envolvimento, colaboração, responsabilização de ambas as partes no desenvolvimento de ações que envolvem uma

coletividade maior, para isso é importante que a se estabeleça um vínculo com a gestão para que a comunidade se sinta confortável. O gestor deve ser receptivo e tratar os membros da comunidade como parte fundamental da escola, pois eles são essenciais nesse processo. Se a comunidade não é acolhida, ela não ajudará. É preciso desconstruir a ideia de gestão autoritária. Na maioria das vezes, isso é extremamente difícil, pois há discordâncias e conflitos, e o gestor pode se sentir perdido sem saber o que fazer. Mas é necessário compreender que isso faz parte da organização escolar. Dessa forma, é fundamental que o gestor possua a habilidade de saber a melhor forma de acolher as pessoas, suas dificuldades, suas diversidades. Ao entrevistarmos a gestora ela destacou que é importante ouvir os pais, “*escutá-los na essência*”, ou seja, segundo ela, a gestão possibilita a comunicação. Porém, apenas dizer que escutar é importante e não cria espaços reais para que os pais possam se expressar e dizer quais desafios enfrentam e o porquê de não poderem participar da escola, torna-se apenas mais uma ação superficial (Paro, 2017) e não uma proposta que irá proporcionar um ambiente participativo e democrático.

O outro entrevistado foi o representante do conselho, que é pai de aluno e funcionário da escola, lócus da pesquisa. Segundo ele, conseguiu o cargo no conselho por convite, já que os outros pais não gostam de participar. Ele disse: “*os pais acreditam ser perda de tempo estar no conselho*”, porém talvez eles não saibam o verdadeiro significado de estar lá e de que forma o apoio deles pode contribuir para o avanço da escola. Ele explicou que o conselho é o principal provedor de recursos da escola e que contribui para que os alunos tenham todo o apoio necessário para a sua educação, dentro das limitações dos recursos disponíveis, visto que na maioria das vezes eles não são suficientes.

Cabe destacar que o conselho escolar é uma forma de organização da escola que se constitui a partir da participação dos segmentos escolares, na condução dos processos educativos, pois estes conselhos e outras formas de organização conferem legitimidade à gestão democrática, uma vez que só se efetiva pela participação dos sujeitos e seus processos políticos e de ação para a coletividade (Santos, 2012). Para Santos (2008, p.91) o conselho escolar é:

Colegiados políticos de permanente aprendizado de democracia, instrumentos importantes no exercício e de formação para emancipação, para a conquista da autonomia, sem a qual não se constrói a democracia participativa plena

Assim o conselho escolar pontua como importante instrumento de participação na escola garantindo aos sujeitos que sua representatividade indique diretamente a necessidade da coletividade. O representante de pais entrevistado e que participa do conselho escolar informou que atua na parte administrativa da escola, na gestão de recursos, na prestação de contas e na

elaboração de projetos. Isso demonstra um grande progresso, já que temos um pai de aluno cuidando de uma função tão importante, podendo pensar nos interesses dos estudantes, inclusive por ter seu próprio filho matriculado lá. Seria um grande avanço se o conselho se reunisse para realizar a prestação de contas junto aos pais. Segundo o entrevistado, o conselho é responsável por organizar projetos para a escola, e esses projetos podem, inclusive, aproximar a comunidade do ambiente escolar.

Como a comunidade é carente, seria possível desenvolver iniciativas voltadas para o aprendizado de trabalhos como artesanato, manicure e corte de cabelo, tudo isso com a ajuda de outras instituições que estão sempre dispostas a realizar projetos na escola. É essencial que a escola busque parcerias, pois elas podem ser um incentivo para que a comunidade se interesse em participar (Luck, 2009).

Segundo o representante, *“há uma minoria de pais que sempre comparecem à escola.”* (membro do conselho escolar, 2025). Então, por que não criar um projeto com esses pais que já participam, para que outras pessoas também sejam influenciadas a se engajar?

Só participando diretamente da escola é que a comunidade poderá compreender os processos educativos, as dificuldades e os desafios a serem superados. Os pais devem estar presentes, mesmo que seja por meio de um representante. Porém, essa forma de participação pode se tornar superficial, se não houver compartilhamento das informações com os outros pais, impedindo a real compreensão do sentido dos acontecimentos na escola. Trata-se de uma participação exteriorizada, e, por isso, os pais acabam não tendo um conhecimento completo da qualidade de ensino oferecidos aos seus filhos. É um erro afirmar que a comunidade não gosta de participar. Na verdade, ela está sempre em busca de melhorias para escola, reivindicando creches, assistência médica, mais escolas, melhorias no ensino, entre outras demandas. O que precisa ser refletido é se a comunidade tem clareza sobre os espaços que pode ocupar dentro da gestão escolar. Há uma necessidade urgente de se reivindicar essa participação:

No caso da reivindicação pela participação da comunidade na gestão da escola pública, a hipótese possível é que, no momento da luta por essa participação, os diferentes grupos tendem a unir esforços para o objetivo comum; no momento, porém, em que essa participação comece a se efetivar, deve iniciar-se também a maior explicitação de divergências, que somente a partir de um aprendizado constante que a própria prática participativa proporciona será possível administrar, orientando-se os esforços para o interesse comum da melhoria da qualidade do ensino. (Paro, 2017, p.90)

Por conseguinte, para que a escola tenha melhorias, é necessário que os pais cobrem por isso. Porém, para cobrar, é preciso participar. A escola só vai melhorar se todos os membros

da comunidade escolar estiverem juntos com a gestão na proposição de melhorias e no empenho para que ela de fato aconteça no espaço escolar.

A entrevista com o representante do conselho escolar no revelou que ele, sendo pai e funcionário da escola, tem uma compreensão de que sua participação, assim como de outros membros da comunidade escolar pode diretamente contribuir com as melhorias no processo de gestão da escola, no entanto, isso não fica evidente em conjunto de ações realizados de forma a assegurar e a ouvir os sujeitos envolvidos, pois não destacou que existam momentos coletivos com outros pais para tratar sobre essas questões.

Uma compreensão do conselho escolar como um instrumento de democracia que auxilia na configuração de uma gestão democrática no impulsiona ao entendimento de que por mais que ele seja um órgão consultor, fiscalizador e deliberativo, ele é instrumento de participação, participação essa que é fundamental na edificação de espaços mais democráticos (Santos, 2012).

Assim a escola pressupõe uma gestão democrática, com a participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões. Nesse processo, a presença da comunidade é essencial, já que ela tem um papel importante no processo de aprendizagem do aluno. Porém, na prática, existem vários obstáculos que acabam dificultando essa participação. A realidade social é um dos principais fatores que influencia nessa dificuldade, já que a escola é um reflexo da sociedade que está inserida.

A escola, muitas vezes, reproduz a ideologia dominante, por isso é tão difícil para a classe trabalhadora se aproximar e participar do interior da escola. Isso acontece principalmente pela forma como o poder é distribuído nas instituições, onde o diretor é visto como autoridade máxima na organização escolar, o que lhe garante poder e autonomia muitas vezes a compreensão de uma hierarquia de poder como nos relatou a gestora em entrevista, ao destacar que a escola é regida pela hierarquia, que é um princípio essencial para a gestão da escola. Segundo ela, *“há alguém acima dela que precisa ser respeitado”*. É preciso tomar cuidado com essa hierarquia: o respeito é fundamental, mas é necessário que ela não atrapalhe o convívio e a participação dos funcionários da escola. O diretor deve ser a liderança, e não o detentor de todas as decisões da gestão (Libâneo, 2001). Ela disse: *“Mesmo que eu não concorde com certas decisões, preciso respeitar”*. Quais são essas decisões e por que ela não concorda? É relevante que compreender quais são essas decisões que geram discordância e se há espaço para debate, isso é conduzir os processos orientados pela participação dos sujeitos.

Sem essa participação, não se terá uma escola verdadeiramente universal e de boa qualidade no Brasil. As dificuldades para se colocar essa participação em prática fizeram com

que muitas pessoas se acomodassem. é necessário que, na formação do educador, sejam propostas atividades que possibilitem um maior contato com a realidade da escola pública. Segundo Paro (2017), a participação não pode depender da permissão de alguém – e isso não é democratização. Não deve existir um diretor que “concede” a democracia.

A administração da escola é atravessada por determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais, mas isso não pode ser usado como desculpa para esperar a sociedade mude primeiro para, só então, transformar a escola. Pais, alunos, professores, diretor possuem interesses sociais em comum, já que todos são trabalhadores a serviço do Estado. Porém, os interesses individuais de cada grupo têm se sobreposto aos interesses coletivos.

Além dos condicionantes do autoritarismo, essas pessoas ainda enfrentam outras dificuldades em suas vidas como trabalhadores. Os problemas que um diretor enfrenta na escola como: infraestrutura precária, baixos salários e sobrecarga, não devem ser vistos como desculpa, mas como motivos para buscar objetivos que levem a superação dessas barreiras. Os problemas da escola não estão relacionados diretamente aos métodos de uma administração democrática, mas sim ao seu caráter político: à falta de recursos por parte do estado. O diretor acaba se tornando responsável por todo o funcionamento da escola (Paro, 2017). Isso faz a comunidade, muitas vezes, culpe o diretor, quando na verdade o problema está na natureza do seu cargo, que o obriga a agir de acordo com os interesses do Estado.

Tais soluções, parece-me, deverão partir obrigatoriamente da consideração do caráter formalista burocratizante e centralista da organização do poder e da autoridade na escola pública, e da necessidade de sua superação em favor de mecanismos institucionais que permitam e estimulem a participação autônoma de pais, alunos, professores e demais funcionários nas tomadas de decisão na escola. (Paro, 2017, p.36)

A democracia só pode existir se houver pessoas democráticas para exercê-las. O autoritarismo começa na sala de aula e na forma como a escola se relaciona com a comunidade. Isso pode ser uns dos fatores importantes que fazem com que a própria comunidade não colabore com uma gestão democrática, já que não lhe é dada a oportunidade de ter voz para discutir os caminhos da escola.

Considerações finais

Este artigo teve como objetivo compreender como a gestão, por meio de seus processos, possibilita a participação da comunidade na escola e quais são seus principais desafios para que essa colaboração ocorra, reconhecendo que essa participação é fundamental para a construção de um ambiente democrático, para a aprendizagem e para a formação dos alunos. Portanto,

pode-se concluir que não há espaços reais de escuta. Mesmo que existem mecanismos que, em tese, deveriam promover a participação da comunidade na escola, eles ainda são influenciados por uma reprodução de ideologia dominante o que muitas vezes elimina a possibilidade de participação efetiva na escola. Por isso, torna-se tão difícil para a classe trabalhadora se aproximar e participar do interior da escola. A pesquisa revela uma forte resistência de ambas as partes: da escola, que não cria situações em que todos possam participar das decisões; e da comunidade, que não reivindica seu espaço na gestão. Surge, então, a pergunta: se a comunidade quisesse participar da tomada de decisões, isso seria realmente permitido? Com uma hierarquia tão marcante, em que a própria gestora não pode discordar, fica evidente que essa participação dificilmente se concretizaria de forma democrática. No próprio conselho escolar, por exemplo, o representante de pais é um funcionário da instituição, o que torna parcial a tomada de decisões sobre os recursos, submetendo-se ao modelo de poder vigente e muitas vezes não retomando aos seus pares a necessidade de diálogo sobre essas tomadas de decisões.

Quando a gestão afirma que a comunidade não quer participar, é válido questionar: será que a escola realmente conhece os interesses e aspirações comunidade? Uma comunidade crítica se pergunta se a escola conhece seus problemas, se ela se preocupa em atender as dificuldades de quem vive no lugar onde a escola está inserida. Segundo Freire (2023), o diálogo é uma exigência existencial, ele permite que as pessoas a reflitam e ajam em busca de uma transformação humanizadora.

Assim, a comunidade precisa ser ouvida, e a escola necessita se expressar: ambos devem se comunicar para que juntos encontrem caminhos para uma educação transformadora. Afinal, se a escola não participa da vida comunidade, por que a comunidade participaria da escola? É essencial ouvir os grupos que serão diretamente impactados pelas ações da escola. Se você vai fazer algo por uma comunidade, porque não perguntar do que ele realmente precisa em relação a escola.

Para isso, a gestão não deve apenas coordenar o esforço humano coletivo para alcançar os objetivos da escola, mas precisa fazê-lo com um viés democrático e moderno. É necessária a presença ativa dos alunos e pais, para que possam dar sugestões e colaborar na resolução dos problemas relacionados ao ensino. A escola deve expor seus verdadeiros problemas, as necessidades e como isso afeta o aprendizado dos alunos. Não adianta promover reuniões que não chegam a lugar nenhum, não adianta organizar o conselho escolar e não assegurar que as decisões sejam fruto da participação de todos e não apenas dos representantes dos segmentos.

A escola pressupõe uma gestão democrática, que envolve a participação de toda a comunidade escolar no processo educativo, mas, na prática, essa participação enfrenta diversos

obstáculos. A realidade social, a hierarquia institucional e a concentração de poder no diretor dificultam o engajamento, especialmente da classe trabalhadora. Sem participação ativa, a escola não alcança qualidade plena, e muitos se acomodam diante das barreiras estruturais. Problemas como falta de recursos, infraestrutura precária e sobrecarga do diretor refletem determinantes políticos e econômicos, não métodos de gestão. Para superar essas dificuldades, é necessário criar mecanismos institucionais que incentivem a participação autônoma de pais, alunos e professores. A democracia escolar depende de pessoas democráticas e do diálogo, que é o caminho que permitirá à comunidade compreender os problemas da escola e colaborar para transformações reais.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 dez. 1996.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 87. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2023. 256 p.
- GERHARDT, Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola: teoria e prática.** 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. (Série Cadernos de Gestão)
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública** [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2017. ePUB. ISBN 978-85-249-2613-6.
- SANTOS, Crisolita Gonçalves dos. O PDE escola: a qualidade do ensino na gestão educacional em Igarapé-Miri e na Escola Tocantins. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, 2012.
- SANTOS, Terezinha de Fátima A. Monteiro. **Conversas impenitentes sobre gestão escolar.** Belém: EDUFPA, 2008.