

## A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA DE QUALIDADE

PARTICIPATION OF THE SCHOOL COMMUNITY FOR QUALITY DEMOCRATIC  
MANAGEMENT

Aline Nogueira Peixoto<sup>1</sup>

Claudiana de Sousa Felix<sup>2</sup>

Francisca Antônia Cesar de Sousa Batista<sup>3</sup>

Jucivania Bezerra de Freitas<sup>4</sup>

Suzana De Sousa Gomes<sup>5</sup>

Carlos Alexandre Holanda Pereira<sup>6</sup>

### RESUMO:

O objetivo desta pesquisa consiste em investigar como a comunidade pode participar e contribuir para uma gestão escolar de qualidade. Com o intuito de contemplar o objetivo proposto, elegemos a metodologia qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico. A escola escolhida como lócus trata-se de uma instituição pública estadual de ensino médio que oferece curso técnico profissionalizante integrado, situada no bairro Messejana - Fortaleza - Ceará. Para a realização desta investigação, fez-se necessária a participação de dois pais e dois gestores, tendo em vista que uma gestão participativa requer a colaboração de todos: dentro e fora da escola. A coleta de dados ocorreu entre os dias 08 de agosto a 10 de novembro de 2023. O motivo da escolha desse local deve-se ao fato de ser uma escola de adolescentes do ensino médio, que tem como foco formar profissionais que, futuramente, têm em vista a questão do direito de expressão e envolvimento socioeducativo para a plena função do cidadão. Para coleta de dados, foi utilizado um questionário dividido em duas partes: a primeira contém informações de identificação do sujeito participante e a segunda está voltada para sua atuação profissional, contendo cinco questões abertas que dialogam com o nosso objeto de estudo, aplicado pessoalmente. A análise de dados foi realizada através da interpretação e descrição das falas dos sujeitos à luz do referencial teórico. As categorias de análise foram delineadas a partir das palavras e frases repetidas presentes nas respostas dos sujeitos. O estudo nos mostrou que é possível e necessário a participação da comunidade escolar, desde que todos os envolvidos com a escola sejam estimulados e incentivados a participar das questões que venham trazer melhorias no desempenho e objetivos educacionais, contribuindo com excelentes resultados no desempenho de seus alunos.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Participação. Comunidade escolar.

### ABSTRACT:

The objective of this research is to investigate how the community can participate and contribute to quality school management. In order to meet the objective of this research, we chose a qualitative methodology of an exploratory and bibliographic nature. The

---

<sup>1</sup> Acadêmica de graduação em Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Ateneu – Unidade Lagoa. E-mail: alinenogueira1604@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica de graduação em Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Ateneu – Unidade Lagoa. E-mail: claudiana.felix2@gmail.com.

<sup>3</sup> Acadêmica de graduação em Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Ateneu – Unidade Lagoa. E-mail: tonia.fortaleza@gmail.com.

<sup>4</sup> Acadêmica de graduação em Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Ateneu – Unidade Lagoa. E-mail: jucivaniafreitasx@gmail.com.

<sup>5</sup> Acadêmica de graduação em Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Ateneu – Unidade Lagoa. E-mail: suzan4.gomes@gmail.com.

<sup>6</sup> Docente do Curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Ateneu – Unidade Lagoa e Harmony. E-mail: carlos.pereira@professor.uniateneu.edu.br.

school chosen for the research site is a public state high school that offers an integrated vocational technical course, located in the Messejana neighborhood - Fortaleza - Ceará. To carry out this investigation, the participation of two teachers, two parents and two managers was necessary, considering that participatory management requires the collaboration of everyone: inside and outside the school. Data collection for this research took place between August 8th and November 10th, 2023. The reason for choosing this location is due to the fact that it is a school for high school teenagers, which focuses on training future professionals who have in view of the issue of the right of expression and socio-educational involvement for the full function of the citizen. For data collection, a questionnaire divided into two parts was used: the first part contains identification information of the participant and the second is focused on professional performance, containing five open questions that dialogue with our object of study, applied personally. Data analysis was carried out through the interpretation and description of the subjects' statements in light of the theoretical framework. The analysis categories were outlined based on the repeated words and phrases present in the subjects' responses. The study showed us that the participation of the school community is possible and necessary, as long as everyone involved with the school is encouraged and encouraged to participate in issues that will bring improvements in performance and educational objectives, contributing to excellent results in the performance of their students.

**Keywords:** Democratic management. Participation. School community.

## 1 INTRODUÇÃO

Para uma gestão democrática, é necessário a participação da comunidade, pois a ela não ocorre sem essa cooperação. Entretanto, também é um desafio realizar essa participação dentro de um contexto social em que as escolas são inseridas, pois, muitas vezes, o gestor precisa estar preparado para cativar nos pais essa participação em comunidade, sendo capaz de buscar estratégias que os levem a ter interesse sobre essa colaboração.

De acordo com Andrade (2016):

A partir do momento em que a comunidade escolar entender que gestão democrática educacional reivindica a participação de todos para sua solidificação com base na compreensão que esse tipo de gestão deve obedecer a princípios e valores democráticos. É nesse sentido que devemos ter consciência de que somente por meio de uma educação democrática de qualidade, é possível a transformação social (Andrade, 2016, p. 391).

Esse conceito de gestão democrática está em um processo que requer ainda muitas quebras de paradigmas, tendo em vista que muitos gestores vivem ainda resquícios de uma gestão administrativa e existe a necessidade de entender a descentralização de responsabilidades da comunidade escolar. A ação participativa depende de que sua prática seja realizada através da ética, solidariedade, equidade e compromisso, entendendo que o trabalho escolar deve ser coletivo, com participação de toda a comunidade escolar (equipe gestora, pais, alunos e funcionários).

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, encontra-se, hoje, como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o nosso desenvolvimento, assim como importante para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário (Luck, 2000). Dessa forma, faz-se necessária a

tomada de algumas atitudes que demandam conhecimento social, através de suas habilidades e competências. A gestão como um todo deve estar preparada para enfrentar esses desafios.

A gestão democrática é de suma importância para o crescimento da escola. A participação, tanto interna quanto externa, deve ser entendida como parte importante das decisões da instituição, tendo em vista a coletividade. Cada um deve exercer seu papel com responsabilidade, buscando uma melhoria que deve abranger toda a comunidade escolar, o que se torna de suma importância para a construção social e para o ensino aprendizagem.

Nessa perspectiva, tivemos a oportunidade de assistir uma palestra com um gestor sobre suas experiências vividas na escola pública. Ele mostrou ser possível uma gestão democrática de qualidade e apresentou como fez para trazer a comunidade para participar dentro da escola. Motivou-nos em relação à escolha do tema em questão, bem como no interesse de buscar compreender os caminhos que devemos percorrer para, de fato, termos uma participação da comunidade escolar.

Assim, buscamos compreender o quão é importante a participação da comunidade escolar para que haja uma gestão democrática de qualidade, que conte com a colaboração de todos, seja ela na resolução de conflitos, nas tomadas de decisões ou ao manifestar suas ideias. A escola se faz unidade ao unir gestores, alunos, pais e professores e todos que, de alguma forma, favorecem a sociedade no processo de ensino e aprendizagem.

Portanto, a escolha desse tema se deu com a finalidade de compreender os caminhos que nos levam à gestão democrática, que ainda está em processo e que requer muitas quebras de paradigmas, além de uma busca mais ampla de conhecimento sobre o que, de fato, é uma gestão democrática.

Em resposta às indagações apresentadas, acredita-se que é possível existirem contribuições por parte da comunidade escolar para manutenção de uma gestão de qualidade, haja vista que esse modelo de gestão só se concretiza através do exercício da participação, transparência e democracia entre os envolvidos.

Dessa forma, a questão que nos motivou realizar este estudo foi a seguinte: a comunidade escolar pode contribuir para uma gestão democrática de qualidade? Diante dessa problemática, elegemos o objetivo de pesquisa, que consiste em: investigar como a comunidade pode participar e contribuir para uma gestão escolar de qualidade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica é tudo aquilo que é necessário para podermos desenvolver uma pesquisa com mais precisão, para tanto, baseando-se em autores norteadores sobre o assunto a ser abordado. Consiste na revisão de textos, artigos e livros, entre outros. De acordo com o autor Mello (2006, p. 86), “a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados, deve ser interpretado à luz das teorias existentes”.

Dessa forma, o autor vem mostrar sua ideia acerca da questão da pesquisa ser mais cautelosa com investigações e dados que estejam dentro da realidade dos fatos existentes, ou seja, a investigação deve ser analisada com pontos reais durante o processo com as partes obtidas dos envolvidos no tema em questão. Para o autor Severino (2013), “a ciência é simultaneamente um saber teórico (explica o real) e um poder prático (maneja o real pela técnica)”. Assim, podemos perceber que a temática abordada traz o real daquilo que está sendo examinado, tanto prática como teoricamente.

Nessa perspectiva, abordando o tema, a gestão escolar passou a integrar atividades de planejamento, coordenação, controle e avaliação, passando a gerir o planejamento pedagógico. A autonomia escolar adquirida inclui decisões e construções coletivas educacionais, surgindo, assim, uma nova concepção de organização da escola, em que a comunidade escolar se torna fundamental para a existência da democracia.

A gestão democrática não ocorre sem a participação da comunidade. Ela é um componente fundamental para o processo de democratização da escola. É importante que a participação seja compreendida como um processo dinâmico e cooperativo que supera a tomada de decisão, já que se caracteriza pelo compartilhamento e pela presença do cotidiano na gestão educacional, com busca, por seus interessados, pela superação de seus desafios e entraves, além da realização de seu papel social e do desenvolvimento de sua identidade.

No entanto, não há processo participativo e nem democracia sem o envolvimento de todos os segmentos da escola, o que inclui comunidade, alunos, professores e até funcionários. Conforme Paro (2004), “a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade”. Assim, faz-se necessário abrir as portas para a comunidade e começar a construir um país mais justo e democrático.

Todavia, é bom enfatizar que, quando falamos em participação da comunidade, estamos preocupados com a participação na tomada de decisões. Segundo Luck (2006), para uma criação efetiva de um ambiente e de uma cultura participativa, é importante a atenção do gestor escolar, procurando uma possível “mudança significativa na organização e orientação da escola”. Entretanto, nesse sentido, a participação tem que ser motivada e estimulada, buscando uma ação cooperativa, um clima de confiança e valorização dos participantes.

A participação constitui uma forma significativa de promover maior aproximação entre os membros da escola, buscando uma forma mais democrática de gerir uma unidade social. Abordaremos, a seguir, alguns conceitos importantes para melhor compreensão.

## 2.1 Escola: conceitos

A escola é um instituto fundamental na sociedade, desempenhando um papel central no desenvolvimento intelectual, social e emocional dos indivíduos. Tradicionalmente, é um espaço dedicado à transmissão de conhecimento e habilidades, proporcionando uma base educacional que prepara os alunos para os desafios e oportunidades da vida. Além do aspecto acadêmico, ela também desempenha um papel crucial na formação do caráter, na promoção da convivência comunitária e na construção de valores éticos.

É um ambiente dinâmico, que vai além das salas de aula, abrangendo uma variedade de atividades extracurriculares e interações sociais que contribuem para o crescimento dos estudantes. Assim, a escola se apresenta como um microcosmo, que não apenas facilita a aquisição de conhecimento, mas também molda a identidade e o futuro dos indivíduos em sociedade. Assim, etimologicamente, escola é definida como:

O termo escola (scholé, em grego; schola, em latim) significava, entre outras coisas, lazer, tempo livre, ocupação do tempo com estudo livre e prazeroso. Na Língua latina, o termo passou a significar também os seguidores de um mestre, a instituição ou lugar de formação, ensino e aprendizagem. Embora a tradição greco-romana desvalorizar o trabalho manual e a formação profissional—o que justifica a compreensão do termo escola como lugar do ócio, do não trabalho foi o ideal grego de educação que forneceu as bases das instituições escolares ocidentais, à medida que a escola seja constituindo como instituição, dirigida para um objetivo (Libâneo, 2012. p. 233).

Dessa forma, Libâneo (2012) aponta que:

numa perspectiva crítica, a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos e grupos de diferentes interesses, preferência, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pacto e enfrentamentos (Libâneo, 2012, p. 235).

A escola vai muito além do seu espaço físico. Nela, há a formação de seres humanos aptos a transformar a si e a sociedade onde vivem, proporcionando experiências entre grupos, na busca por melhorias internas e externas para a sociedade, mediante as desigualdades que nela existem. Ela está para além dos muros que as cercam.

A escola não é apenas a agência que reproduz as relações sociais, mas um espaço em que a sociedade produz os elementos da sua própria contradição. [...] A escola é arena onde os grupos sociais lutam por legitimidade e poder (Hora, 2012, p. 32).

O âmbito escolar é um espaço social, cultural e democrático que permite o educando ser protagonista da sua própria história, nas lutas pelas causas sociais em que está inserido e no seu processo de aprendizagem.

Segundo Hora (2012, p. 32), “A escola, como instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade”.

A educação, tema bastante trabalhado ao longo da História brasileira, acompanha e gera mudanças na sociedade. Durante o período colonial, servia de mecanismo de coerção e dominação dos portugueses sob os nativos, ensinando-os

a recuar e serem indivíduos alheios às suas próprias escolhas.

Dessa forma Saviani (1983) defende que:

Como AIE (Aparelho Ideológico de Estado), vale dizer que a escola constitui o instrumento mais acabado de reprodução das relações de produção capitalista. Para isso, ela toma a si todas as crianças de todas as classes sociais e lhes inculca durante anos a fio audiência obrigatória “saberes práticos” envolvidos na ideologia dominante (Saviani, 1983, p. 22).

Diante dessa perspectiva, é possível interpretar a escola como um artefacto opressor, que aderiu e adaptou algumas práticas de dominação em prol da manutenção do poder por meio das elites, alienando, assim, as minorias com saberes obrigatórios, que, por muitas vezes, não contribuem com suas realidades de vida.

Entretanto, ao mesmo passo em que a escola pode ser interpretada como uma instituição autoritária, ela também pode ser compreendida como um agente ativo para a formação da cultura saberes de uma população.

É neste sentido que há, hoje em dia, um consenso de que a intenção do educador popular deve ser a de participar do trabalho de produção e reprodução de um saber popular, aportando a ele, ao longo do trabalho social e/ou político de classe, a sua contribuição específica de educador: o seu saber erudito (o da ciência em que se profissionalizou, por exemplo) em função das necessidades e em adequação com as possibilidades de incorporação dele às práticas e à construção de um saber popular (Brandão; Assumpção, 2009, p. 47).

Sendo assim, fica explícito que a escola, conjuntamente aos seus educadores, realiza esse trabalho de refino e adaptação dos saberes para que possam ser repassados à população de forma acessível, o que tornará o aprendizado mais significativo.

## **2.2 Gestão democrática: breve histórico e definição**

As discussões que envolvem a problemática da gestão democrática da escola pública remontam ao início da década de 1980, sendo instituída legalmente a partir de sua implementação na Constituição Federal de 1988. Outro marco foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n.º 9.394, de 1996, que une forças com a Constituição de 1988 e, com o mesmo objetivo, surge para assegurar o princípio da gestão democrática do ensino público.

Na LDB, estão inscritos os princípios da educação nacional, que passaram a ser base para a implementação da gestão democrática. No artigo 3º, consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática, que se ampara na própria legislação brasileira, e a forma como esse princípio se concretiza foi regulamentada nos artigos 14 e 15 da LDB, a saber:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II-participação das comunidades escolares local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. A LDB também indica que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12, inciso VI), assim como os docentes que devem “colaborar

com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade” (Brasil, 1996).

Ao falarmos de gestão, referimo-nos a um modo de gerir em que existe participação no processo administrativo e, dentro do nosso contexto, no âmbito escolar. Entretanto, nosso pensamento está ligado à democracia, sendo aquela em que escolhemos quem serão nossos representantes, mas pouco compreendemos de democracia participativa. Assim, faz-se importante destacar como compreendemos o processo, pois:

Gestão Democrática na escola pública é um processo por meio do quais decisões são tomadas, encaminhamentos são realizados, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e avaliadas coletivamente, isto é, com a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar (SEDUC, 2012, p. 7).

A gestão democrática só acontece com a participação de todos, não existe democracia se nela não estiver envolvimento coletivo, onde a sociedade age de forma ativa. No âmbito escolar, cabe à comunidade em torno dessa escola a participação de todos aqueles que estão sendo beneficiados por essa gestão, onde eles possam, de maneira fiscalizada e ordenada, encaminhar suas inquietações a fim de tomada de decisões de forma democrática.

Quanto a isso, Piva (2017) comenta que:

a prática da gestão democrática vai além do administrativo, ela está presente no pedagógico, nas relações entre professores e alunos comunidade, passa pelo círculo mediante a seleção de conteúdos e atividades extraclasse e pelo próprio sistema de avaliação (Piva, 2017, p. 42).

Nessa perspectiva, as escolas devem elaborar seu projeto político pedagógico (PPP) de forma coletiva, pois ele deverá atender a toda a comunidade escolar, sendo assim, o trabalho que é pensado e organizado coletivamente garante o princípio democrático dentro da instituição. Sobre isso, Gadotti esclarece:

A Gestão democrática constituirá uma ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (Gadotti, 2004, p. 96).

Discutir sobre gestão e escola não é fácil, pois as características envolvem não só um representante ou estrutura, mas a participação de pessoas que trabalham juntas, zelando e objetivando um ensino de qualidade, formando a comunidade escolar. Isso quer dizer que a gestão é parte de uma organização que está inserida dentro da escola.

Observa-se quanto esses conceitos nos levam a desempenhar novos estudos e compreensão ao foco deste trabalho, quanto à temática, vem relacionar gestão democrática ao ensino de qualidade.

### **3 METODOLOGIA**

Inicia-se esta seção apresentando o conceito de metodologia abordado para melhor entendimento dos diversos tipos de pesquisas. Podemos entender como metodologia toda a prática e caminhos utilizados para estudar o objeto de pesquisa,

bem como o conjunto de técnicas realizadas. Conforme Minayo (2002, p. 16), “entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Nesse sentido, a metodologia de pesquisa escolhida para este estudo foi a qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico.

Segundo Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Quanto à abordagem da pesquisa, é de caráter exploratório, pois, logo de início, utilizamos a revisão literária para dar embasamento à nossa pesquisa, através dos autores que dizem respeito à nossa temática para maior compreensão do assunto. Segundo Severino (2007, p. 123), “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Dando continuidade aos tipos de pesquisas, abordaremos sobre a pesquisa qualitativa, que se ocupa do nível subjetivo e relacional da realidade social, levando em conta as diversas crenças e valores, permitindo uma visão mais ampla, vivenciando a realidade do objeto em estudo e todo o contexto histórico e social. A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. Podemos, então, compreender a pesquisa qualitativa como:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2001, p. 21).

Nesse sentido, outros autores também abordam sobre esse tipo de pesquisa, que valoriza a aproximação do pesquisador com o objeto que se investiga, possibilitando um entendimento mais amplo a fim de tentar compreender o objeto estudado, procurando captar não só a aparência do fenômeno, como também suas essências.

O uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos (Gil, 1999, p. 25).

#### Sobre o tipo de pesquisa:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do: [...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores de estudos analíticos constantes dos textos (Severino, 2007, p.106).

A pesquisa bibliográfica é dividida por etapas, tendo como uma das principais a análise de materiais com informações verídicas e de fontes confiáveis. De acordo com o autor Gil (2002), dentre esses materiais podemos citar livros, documentos

mimeografados ou fotocopiados, periódicos, imagens, manuscritos e mapas, entre outros.

Nesse sentido, segundo Gil (2002, p.44), “os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência”. Em função de sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente ou de referência. Enquadram-se também como material para a pesquisa bibliográfica “[...] os livros de leitura corrente [que] abrangem as obras referentes aos diversos gêneros literários (romance, poesia, teatro etc.) e também as obras de divulgação, isto é, as que objetivam proporcionar conhecimentos científicos e técnicos” (Gil, 2002, p. 44).

A pesquisa bibliográfica é a habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizaram pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (Andrade, 2010, p. 25).

A pesquisa bibliográfica está inserida, principalmente, no meio acadêmico, possuindo grande importância para a elaboração de projetos, e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas.

A instituição escolhida para o local de pesquisa trata-se de uma escola pública de ensino médio estadual, que oferece curso técnico profissionalizante integrado, no bairro Messejana - Fortaleza - Ceará. A sua fundação ocorreu no dia 14 de dezembro de 1983 (Decreto n.º 16.265, de 09 de dezembro de 1983). Antes, a escola oferecia apenas o primeiro grau, hoje oferece educação básica apenas na etapa do ensino médio, com formação profissional de tempo integral e presencial. Oferta os cursos técnicos de contabilidade, informática, multimídia e rede de computadores, entre outros.

Temos conhecimento acerca da forma com que a escola é administrada, tendo à frente uma gestão democrática e participativa, incluindo o trabalho coletivo entre grupos gestores, professores, alunos e comunidade, promovendo a igualdade de direitos entre todos, trazendo para dentro da instituição espaços que possibilitem que a família também contribua de forma participativa. E a partir da nossa temática, essa foi a grande motivação para que pudéssemos escolher essa escola como local de pesquisa para o nosso trabalho.

Para a realização desta pesquisa, fez-se necessária a participação de dois pais e dois gestores, tendo em vista que uma gestão participativa requer a colaboração de todos: dentro e fora da escola.

A coleta de dados ocorreu no dia 20 de novembro de 2023. O motivo da escolha desse local deve-se ao fato de ser uma escola de adolescentes do ensino médio, que tem como foco formar profissionais que, futuramente, tenham em vista a questão do direito de expressão e envolvimento socioeducativo para a plena função do cidadão. Utilizamos um questionário dividido em duas partes: a primeira contém informações de

identificação do sujeito participante – nome, sexo, data de nascimento, ano de graduação e tempo de serviço em regime de trabalho e qualificação profissional – e a segunda está voltada para a atuação profissional, contendo cinco questões abertas que dialogam com o nosso objeto de estudo, aplicado pessoalmente, apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Questões do questionário**

1	O que você entende por gestão democrática escolar?
2	Como a gestão incentiva a participação da comunidade na escola?
3	Quais os desafios da participação da comunidade na escola?
4	Na sua concepção, qual o papel da escola na promoção de uma gestão democrática?
5	Na sua concepção, a comunidade escolar pode contribuir para uma gestão democrática de qualidade?

Fonte: Elaboração própria a partir das informações do questionário.

A análise de dados foi realizada através da interpretação e descrição das falas dos sujeitos à luz do referencial teórico. As categorias de análise foram delineadas a partir das palavras e frases repetidas presentes nas respostas dos sujeitos.

A presente pesquisa está de acordo com as Resoluções n.º 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Toda pesquisa envolvendo seres humanos apresenta algum tipo de risco que deve ser previsto no termo de esclarecimento. Assim, é importante descrever claramente quais serão os riscos aos participantes da pesquisa e meios para contornar esses riscos. Além disso, descrevemos os possíveis benefícios, diretos ou indiretos, para a população (participantes) estudada e para a sociedade/comunidade acadêmica etc.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa dois gestores e dois pais de alunos com atuação na comunidade escolar, sendo dois do sexo masculino e duas do sexo feminino. A partir dos questionários aplicados na instituição, serão apresentados, a seguir, os dados das análises obtidas.

O Gestor 1 (G1) concluiu sua graduação no ano de 2003 e atua na escola pública estadual do município de Fortaleza, com o tempo de serviço em regime de trabalho de 19 anos. O Gestor 2 (G2) também é atuante na mesma instituição, com o tempo de serviço em regime de trabalho de 8 anos, ambos do sexo masculino.

Em relação às mães participantes, a primeira (PA1) concluiu apenas o ensino médio, já a segunda (PA2) possui ensino superior completo, sendo graduada em história, no ano de 2007, e em pedagogia, no ano de 2017.

### 4.1 Gestão

Ao iniciar as indagações, perguntamos aos participantes o que eles entendiam

por gestão democrática, e obtivemos as seguintes respostas dos gestores:

Participação de todos os membros da comunidade escolar na organização do colegiado e decisões do mesmo **(G1)**.

É a participação direta de todos que fazem parte, de forma a estar aberta a integração da comunidade escolar em todos os processos **(G2)**.

Percebe-se a partir das concepções dos gestores entrevistados um consenso acerca do que seria a gestão democrática, definindo-a como uma ação de ampla participação da comunidade escolar e transparência durante todos os processos de administração da instituição. Carvalho (2016) afirma que a gestão democrática:

[...] tem a responsabilidade de transformar, instituir vínculos, criar decisões coletivas, responsabilidades compartilhadas, com mais atenção às relações pessoais do que às tarefas instituídas. A interação entre as pessoas envolvidas é fundamental para a flexibilidade da gestão; da mesma forma, os objetivos e as responsabilidades devem ser assumidos por todos. É essa interação orgânica entre equipe, direção e toda a comunidade escolar que configura uma gestão democrática (Carvalho, 2016, p. 25).

Seguindo com a segunda pergunta, indagamos como a gestão incentiva a participação da comunidade na escola, e os gestores responderam que:

Fortalecendo o organismo colegiado e realizando consultas públicas sobre temas relevantes **(G1)**.

Sempre buscando convidar para o amplo debate das demandas e necessidades da escola, e abrindo o diálogo **(G2)**.

O diálogo, de acordo com a fala dos gestores, consiste num elemento primordial para o estabelecimento de uma gestão democrática e participativa. De acordo com os estudos de Cury (2005), a importância desse elemento se dá, pois:

A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos (Cury, 2005, p. 12).

Já sobre os desafios enfrentados na participação da comunidade na escola, abordados na terceira pergunta, e os gestores apontaram como os principais desafios:

Entender que a participação coletiva pode fazer a diferença na qualidade da educação pública **(G1)**.

A grande quantidade de demandas de todos e a necessidade de formações direcionadas **(G2)**.

Diante dessas falas, conclui-se que para que haja, de fato, uma participação coletiva, toda a comunidade deve ser conscientizada do quanto essa participação irá contribuir para o bom funcionamento da escola e melhor desempenho de seus educandos, pois essa conscientização ainda é um grande desafio na comunidade escolar, especialmente nas escolas públicas, que, muitas vezes, pouco cobram, quanto menos participam nas tomadas de decisões da escola.

Faz-se necessário também que haja uma preocupação com a formação de gestores conscientes de que não se constrói uma escola sem a participação de todos que fazem parte daquele espaço escolar, uma vez que uma escola se trata de um espaço social, que presta um trabalho a uma comunidade e, portanto, todos precisam estar cientes das tomadas de decisões que envolvem aquele espaço. Os professores precisam, desde o início de sua formação acadêmica, conhecer a importância e os

benefícios de se trabalhar em equipe para que aprendam o valor do respeito, da empatia e da democracia. Segundo Libâneo e Oliveira Toschi (2003):

O exercício de práticas de gestão democráticas e participativas a serviço de uma organização escolar que melhor atenda à aprendizagem dos alunos requer conhecimentos, habilidades e procedimentos práticos. O trabalho nas escolas envolve, ao mesmo tempo, processos de mudança nas formas de gestão e mudanças nos modos individuais de pensar e agir. Em razão disso, a formação docente, tanto a inicial como a continuada, precisa incluir, com o estudo das ações de desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento de competências individuais e grupais, para que os pedagogos especialistas e os professores possam participar de modo ativo e eficaz da organização e da gestão do trabalho na escola. (Libâneo; Oliveira Toschi, 2003, p. 511).

Segundo Luck (2000), o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais capacitação de sua gestão, em vista do que a formação de gestores passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino.

Diante da necessidade de compreensão a respeito do novo papel da gestão escolar, que deve entender que a escola não se trata de um espaço privado e que trabalhe de forma democrática, tem surgido a busca pela formação continuada de gestores para que se aperfeiçoem e estejam preparados para atuar e conhecer o processo de um ensino com visão crítica, científica e pedagógica da instituição.

No questionamento seguinte, sobre quais as suas concepções sobre o papel da escola na promoção da gestão democrática, obtivemos as seguintes respostas:

Fazer a divulgação e eleições para organizar os colegiados existentes, conselho escolar, grêmios estudantis, unidade executora **(G1)**.

Ser espaço de debate, estar sempre aberta a resolução de conflitos e a publicitação dos projetos e ações **(G2)**.

Pode-se perceber que, através das falas dos participantes, a promoção da gestão democrática se faz com a participação de todos os que estão envolvidos na comunidade escolar, nas escolhas de representantes da comunidade, nos debates e diálogos necessários para que haja uma gestão democrática e na criação de projetos e ações que envolvem o interesse coletivo. Nesse contexto, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) dizem que:

[...] a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, pais, professores e alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 452).

De acordo com a fala da autora, a escola democrática é aquela que, coletivamente, toma decisões, participa e perpassa os limites da escola no que diz respeito às ações e projetos que envolvem tanto a comunidade escolar como a comunidade em que a escola está inserida.

No questionamento da quinta pergunta, indagamos se a comunidade escolar pode contribuir para uma gestão democrática de qualidade. Obteve-se como respostas:

Sim. Acompanhando, cobrando e contribuindo com os processos de escolhas e decisões da escola **(G1)**.

Uma comunidade participativa fortalece a escola e qualifica cada vez mais os gestores **(G2)**.

Quanto às respostas obtidas, percebemos que o G1 comenta a respeito do acompanhamento que é preciso nas demandas da comunidade escolar, e ainda ressalta a importância da participação, do engajamento na contribuição das decisões que envolvem a comunidade escolar. Então, compreendemos o quanto esse acompanhamento é preciso, pois é através dele que a gestão democrática de qualidade é realizada. Já o G2 enfatiza que é através dessa participação que a escola se fortalece, então, entendemos que quando há uma união, todos trabalhando pelo mesmo objetivo, a escola passa a ser uma referência, tanto na qualidade como na gestão escolar. Quanto à contribuição na gestão democrática de qualidade, o autor diz que:

O diretor de escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias, e uma das mais importantes é gerir o processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas. Em geral, ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando os aspectos pedagógico-curriculares a uma coordenação pedagógica [...] (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 501).

Diante disso, compreendemos que a gestão escolar (diretor) tem funções administrativas que requerem a participação de todos da comunidade escolar, como, por exemplo, na tomada de decisões, e que, além disso, também é de sua responsabilidade fiscalizar, cobrar e delegar funções, de modo que todos possam contribuir no que diz respeito aos aspectos pedagógicos – curriculares, e assim resultando em gestão democrática de qualidade.

## 4.2 Pais de alunos

Iniciamos perguntando aos pais sobre o que se entende por gestão democrática na escola, e na primeira pergunta obtivemos como respostas:

É uma ação organizada entre diretor, professores, coordenadores e os pais dos alunos **(PA1)**.

É uma organização que prioriza a participação do coletivo **(PA2)**.

Observa-se que em ambas as respostas os pais demonstram o entendimento de uma ação que necessita acontecer de forma coletiva e que deve ser priorizada e organizada. A gestão democrática torna-se realidade quando no cotidiano das escolas observa-se, de fato, essa ação coletiva entre todos que fazem parte da comunidade escolar. É de suma importância promover a conscientização de todos para uma participação colaborativa e participativa. Paro (2008) contribui nessa perspectiva quando ressalta que:

À medida que se conseguir a participação de todos os setores da escola educadores, alunos, funcionários e pais nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos (Paro, 2008, p.12).

Seguindo para a segunda pergunta, que indaga como a gestão incentiva a participação da comunidade escolar, obtivemos, então, as seguintes respostas:

Através de ações e projetos que possam contar com a participação dos pais e alunos **(PA1)**.

Mobilizando os pais e responsáveis, criando maneiras para levar a escola até eles **(PA2)**.

Ao falarmos de incentivo da participação dos pais, temos, então, um grande desafio. Vale ressaltar que é importante o incentivo para a participação dos alunos e pais através de projetos. Sendo assim, o espaço da sala de aula, a metodologia das aulas devem ser repensadas como uma forma de ressignificação das ações com a finalidade de despertar no aluno sua participação e trazer os pais para dentro da escola, participando ativamente da aprendizagem de seus filhos.

De acordo Chechia e Andrade (2005), quanto mais os pais e a escola estiverem envolvidos, mais se sentirão dispostos a colaborar na educação escolar de seus filhos, pois quando os pais participam, maior será o desenvolvimento de diversas habilidades por parte dos alunos.

Em relação à terceira pergunta aos pais, indagamos sobre os desafios da participação da comunidade na escola, e obtivemos como respostas indiretas:

Não é fácil, mas também não é impossível quanto mais a comunidade participa, os alunos também aprendem mais **(PA1)**.

A interação entre pai e professores, pouco engajamento dos pais em eventos e reuniões **(PA2)**.

Na resposta do PA1, observa-se que, para ele, a comunidade precisa ser participativa, para que haja melhor aprendizado dos alunos. Já para o PA2, o ponto forte está no engajamento dos pais relacionado a essa comunidade participativa. Dessa forma, vemos que, para a escola decidir algo ou envolver a família no engajamento dentro da instituição de maneira integrada em projeto, em um evento participativo com apresentações, envolvendo palestras com voz de pais, às vezes se torna cansativo.

Nessa perspectiva, temos, por exemplo, a chamada na reunião, pois é uma das dificuldades para a escola, tendo em vista que, para alguns dos pais, é um fardo, uma obrigação a qual não querem saber. Muitos dizem não participar porque “vai falar a mesma coisa” ou “depois vou é só assinar boletim”, e assim inúmeras justificativas que levam a escola à dificuldade da participação da comunidade escolar. Diante disso, a autora diz que:

Na Sociedade em que vivemos hoje, aproximar a família da escola acabou se tornando um grande desafio para as escolas, diante de inúmeras justificativas dadas pelos pais, ou por falta de tempo, por conta do trabalho ou outros afazeres, até a falta de atenção da própria escola (Chiquetto, 2020, p, 22-23).

Aqui, podemos perceber que a dificuldade nesse engajamento não se trata só das justificativas dos pais em não serem participativos nas reuniões e eventos no encaminhamento escolar dos filhos, mas também no direcionamento dado na parceria da escola para família, de forma que busque o interesse nessa participação.

Continuamos com a seguinte pergunta (04), abordando sobre o papel da escola na promoção para uma gestão democrática, e obtivemos as seguintes respostas:

A realização de eventos, ações, uma diretoria unida consegue promover eventos importantes visando o melhor para seus alunos **(PA1)**.

Aproximar escola, pais e a sociedade para promover uma educação de qualidade e que estimule o exercício da cidadania **(PA2)**.

Para a participante, a questão seria a união, prover eventos, a qual possa trazer para os alunos melhorias. Pode-se perceber que ela não deixa muito claro quais essas melhorias, porém, na segunda resposta, logo nos deixa entender que o real motivo é aproximar a escola dos pais para estimular a cidadania. De acordo com Luck:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, por tanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos (Luck, 2011, p. 78).

Dessa forma, observa-se que uma escola que promove uma gestão democrática requer muito do próprio gestor acerca da intercalação dessa participação, ou seja, o seu papel é dar a oportunidade, é de incentivar e ser o pilar de toda a escola, para que haja, de fato, a gestão democrática com participação de todos.

Por fim, na pergunta 05, sobre a concepção da participante, a respeito se a comunidade pode contribuir para uma gestão democrática de qualidade, obtivemos como respostas:

A comunidade presente no ambiente escolar dá segurança aos alunos, os pais conhecem a sua realidade, suas dificuldades, sendo mais presentes, conseguem contribuir e ajudar a sua gestão **(PA1)**.

Sim. Faz com que os envolvidos tenham mais responsabilidade e aprendam a desenvolver a noção de coletividade **(PA2)**.

De acordo com a fala da participante PA1, é de suma importância a participação ativa da comunidade no espaço escolar, pois estando envolvidos nas decisões da escola, presentes nos eventos e acontecimentos, terão filhos motivados, terão consciência das necessidades e dificuldades da escola e, juntas, comunidade e gestão poderão buscar melhorias, cobrar as autoridades melhores condições de funcionamento em todos os aspectos escolares. “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida” (Gadotti; Romão, 1997, p. 16).

Conforme a fala da participante PA2, pais envolvidos e participantes na gestão da escola, além de se sentirem responsáveis pelo bom desempenho na formação de seus filhos, conhecerão os resultados de um trabalho coletivo.

## 5 CONCLUSÃO

À frente da finalidade do nosso trabalho, que consistiu em compreender os caminhos que nos levam a uma gestão democrática participativa, a pesquisa nos mostrou que é possível e necessária a participação da comunidade escolar, desde que todos os envolvidos com a escola sejam estimulados e incentivados a participar das

questões que venham trazer melhorias no desempenho e objetivos educacionais, contribuindo com excelentes resultados no desempenho de seus alunos.

A escola não se faz sozinha, trata-se de um espaço social, que presta um serviço destinado à comunidade. Por isso, deve trabalhar em conjunto com todos os interessados e envolvidos com aquele espaço, sejam professores, gestores, funcionários e/ou pais de alunos. Só assim é possível que tenhamos uma escola de qualidade, onde todos os seus objetivos sejam alcançados e todos que dela fazem parte tenham voz ativa e atuante.

Para isso, também se faz necessário que os gestores tenham consciência de que uma escola não se constrói sozinha, é preciso o trabalho e empenho de todos dentro daquele espaço social, e não privado, para que, de fato, haja uma gestão democrática participativa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, F. A. **LDB 20 anos**. Fortaleza: edição, 2016.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRANDÃO, C. R.; ASSUMPÇÃO, R. **Cultura Rebelde: Escritos sobre a Educação Popular ontem e agora**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

CARVALHO, G. **A gestão Democrática na Educação: uma leitura da produção acadêmica em torno do tema (1996-2015)**. 2016. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação, em Educação, área de concentração: Pensamento Educacional Brasileiro e a Formação de Professores, na linha de pesquisa: História e Políticas da Educação) - Escola de Educação e Humanidades, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

CHECHIA, V. A.; ANDRADE, A. D. S. O desempenho escolar dos filhos na percepção de pais e alunos com sucesso e insucesso escolar. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 3, p. 431-440, 2005.

CHIQUETTO, G. **A influência da Família no Processo de Aprendizagem**. Monografia - Curso de Pedagogia da Universidade São Francisco, 2020.

CURY, C. R. J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. *In*: OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HORA, D. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papyrus, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17. n. 72, p. 28-29.fev./jun.2000.

LÜCK, H. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. Série cadernos de gestão. V, 1. Petrópolis: Vozes, 2006

LÜCK, H. **A Gestão Participativa na Escola**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MELLO, C. H. P. **Gestão de qualidade**. São Paulo: Pearson: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento, pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/ABRASCO, 1992.

MINAYO, M. C. S. Maria Cecília de Souza. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**.19. Petrópolis: Vozes, 2001.

PARO, V. H. **Administração escolar: Introdução crítica**. 15. ed. São Paulo Cortez 2008.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed. São Paulo: Ática, 2004.

PIVA, J. **Gestão Escolar: Democracia na escola**. Clube de autores, 2017.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia: Polêmicas do nosso tempo**. Campinas: Editora Autores Associados, 1983.

SEDUC. **Conselho Escolar**. 3 ed. Teresina, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.