



## **REFLEXÕES A RESPEITO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO VIÉS DA RELAÇÃO ENTRE FAMÍLIA, COMUNIDADE E ESCOLA**

Ana Paula Cardoso Bomfim; Dielly Nascimento Leite Roder; Leonardo Mendes Bezerra.

*Universidade Estadual do Maranhão, e-mail: ana.cardoso@mirante.com.br - Universidade Estadual do Maranhão, e-mail: dielly.ld@gmail.com - Universidade Estadual do Maranhão, e-mail: lydimio@live.com*

**Resumo:** O artigo tem como foco principal a relação entre a comunidade escolar na gestão democrática em uma escola municipal na cidade de Balsas – MA, tomando como base a experiência de uma gestão participativa. Entende-se que a gestão escolar contemporânea não deve ser apenas responsabilidade do gestor, mas o resultado da ação compartilhada com toda a comunidade escolar, especialmente a participação da família no processo de ensino-aprendizagem do aluno. Diante disto, o objetivo geral é refletir a respeito da gestão democrática com a participação da comunidade. Na realização deste trabalho foi utilizada pesquisa de campo em que se realizou entrevista com a coordenadora pedagógica da escola. O resultado apontou que o Projeto Político Pedagógico é uma ferramenta pedagógica que possibilita a organização e o desenvolvimento dos processos realizados pela gestão participativa entre, escola, educadores, família, e principalmente, os alunos.

Palavras-chave: Gestão democrática, Comunidade escolar, Projeto Político Pedagógico.

### **Introdução**

Desde o início do século XX as escolas já adotavam modelo semelhante ao da organização empresarial para administração e organização escolar, mas a partir de 1980 com a implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 9394/96 e a reforma dos cursos de pedagogia e licenciatura houve um olhar mais crítico voltado para a organização do trabalho escolar.

Segundo Libâneo (2001) a organização e gestão escolar pode ser compreendida a partir de dois enfoques: o científico-racional e o enfoque crítico. O científico racional que apresenta uma organização escolar de objetiva, neutra e funcional, onde o foco é a estrutura organizacional. Já no enfoque crítico há uma construção social, que não parte pelo papel no mercado mais pelo interesse público.



Libâneo (2001) apresenta três concepções de organização e gestão: Técnico-científica, Autogestionária e a Democrática-participativa.

No que concerne a Gestão Técnico-científica, sabe-se que é baseada na hierarquia de cargos e funções visa à racionalização, eficiência e segue princípios e métodos da organização empresarial.

No modelo Autogestionária sabe-se que é embasada na responsabilidade coletiva, com gestão descentralizada, enquanto que na Gestão Democrática-participativa tem como base a relação orgânica entre escola e participantes da escola e da comunidade escolar. Este modelo de gestão defende a forma coletiva de gestão, sendo influenciada por uma corrente ideológica que compreende a organização escolar como cultura (construída pelos seus próprios membros).

Entretanto, no século XX após o fim ditadura militar, a sociedade passou a questionar sobre o modelo de Estado intervencionista que ditava as regras sobre o funcionamento dos os órgãos públicos incluindo as Escolas (OLIVEIRA, 2007).

Com o término da ditadura militar no Brasil e com a promulgação da Constituição Federal, o Projeto Político Pedagógico (PPP) surgiu para dar autonomia às escolas tornando funcional e objetiva a gestão escolar de forma democrática, mas não padronizada, pois cada escola trabalha de acordo com anseios de funcionários pais, professores e alunos, que retrata objetivos, meios e planos e também busca possíveis soluções para problemas relacionados ao contexto escolar (LIBANEO,2001; MANACORDA, 1989; OLIVEIRA, 2007).

De acordo com os autores Gurgel (2009) e Libâneo (2001) no PPP são abordados três pontos cruciais para o bom funcionamento do espaço escolar, são eles: Proposta Curricular, Formação de professores e Gestão Administrativa.

Na Proposta Curricular discute-se os conteúdos, os métodos e as técnicas de se proporcionar um processo de ensino aos alunos, assim como as formas de avaliação e a utilização do espaço e tempo. Já na formação de professores, discorre-se a respeito ao atendimento das necessidades originadas pelas intenções educativas. E na Gestão administrativa a reflexão tem como suporte as condições para que os demais pontos funcionem dentro da instituição.

Com os enfoques que são abordados no PPP, percebe-se que esse documento trabalha todas as esferas que compõem o âmbito escolar, tornando-o de fundamental importância para a orientação de uma gestão escolar democrática e que busca melhorar a realidade de toda a comunidade na qual está inserida (GURGEL, 2009; LIBANEO, 2001).

Contudo, o objetivo central deste trabalho foi analisar na fala da coordenadora pedagógica a postura gestionária adotada na Escola, e a relação com a comunidade, uma vez que de acordo com



Gurgel (2009), o Projeto Político Pedagógico (PPP) é a ferramenta que apareceu para facilitar, organizar e tornar viável esta gestão democrática.

## **Metodologia**

A metodologia aplicada neste trabalho foi através de uma pesquisa de campo em uma escola pública na cidade de Balsas-MA. A escolha da escola se deu por ela ser considerada uma escola modelo pela sociedade local, por possuir uma estrutura melhor em relação as demais escolas do município. A pedido da direção da escola, o nome da instituição é resguardada, assim como da coordenadora pedagógica obedecendo aos preceitos éticos da pesquisa.

Realizou-se uma entrevista com a coordenadora pedagógica da escola, também utilizou os métodos qualitativo, descritivo e exploratório. A entrevista ocorreu no ambiente escolar em horário anteriormente agendado. Para realizar as reflexões utilizou-se a transcrição da entrevista gravada que foi transcrita, lida e assinada pela entrevistada, e posteriormente realizou-se reflexões com base na técnica proposta por Bardin (1977).

## **Resultados e Discussões**

De acordo com os estudos de Santana e Shimith (2012, p. 168):

A gestão escolar do ensino público baseia-se no princípio democrático, conforme a legislação brasileira, abrindo espaço para a participação da comunidade escolar na definição da proposta pedagógica da escola pública. Estudos científicos mostraram, contudo, certas dificuldades na implantação da gestão democrática [...] A legislação educacional brasileira prevê a participação da sociedade e, principalmente, dos pais/responsáveis para eles contribuírem na forma e na organização da concepção pedagógica, como também nos processos decisórios na gestão da escola. Não compreende a participação como atuação cooperativa em executar tarefas esporádicas ou isoladas.

Diante destas informações teóricas apresentadas anteriormente, foi abordado durante a entrevista com a coordenadora pedagógica, questionamentos direcionados ao funcionamento da gestão da escola que será denominada X. Sendo que, a mesma tem trinta e quatro anos de funcionamento e atende atualmente um mil duzentos e cinquenta alunos nos turnos matutino e vespertino, e atende em dois prédios (escola e anexo) onde na escola são atendidos alunos do 1º ao 9º ano, e no anexo são atendidos os alunos da primeira fase do ensino fundamental, 1º ao 5º ano, a equipe de trabalho conta com mais de cem funcionários.





A escola é formada por uma associação de pais e mestres e representantes da comunidade, a associação movimenta o recurso financeiro recebido através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) do Governo Federal, esse recurso é enviado anualmente à escola e dividido em duas categorias, custeio e capital, mas segundo a coordenadora pedagógica, não é suficiente para atender as necessidades por isso *“a escola sempre se vira nos trinta, faz eventos, rifas, conta muito com o apoio da equipe de professores e funcionários, além do arraial que é uma fonte de renda da escola, e gincanas”*, explica.

Diante disto, cabe informar que a gestão democrática da escola está fundamentada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9394/96, pois:

A participação dos profissionais da educação (professores, especialistas e funcionários da escola) na elaboração do projeto pedagógico, de modo a que todos na comunidade escolar sintam-se co-autores da iniciativa e se comprometam e se empenhem em sua construção. A escola deve estruturar-se como um educador coletivo, prefiro dizer uma comunidade de sentido alinhada conceitual, estratégica e operacionalmente na realização de um projeto superior e comum a todos os seus membros (PROGRAMA DE EDUCAÇÃO VOLUNTARIA, 2016, p. 5).

Com a participação dos profissionais da escola, da família e da comunidade, a escola X tem como missão oferecer um ensino de qualidade, visando o pleno exercício da cidadania, fortalecendo a parceria com a família e a comunidade em geral e contribuindo para a formação de cidadãos conscientes, solidários e críticos, almeja em sua visão de futuro ser uma escola reconhecida na comunidade local e em todo território nacional por conseguir conjugar realidade com sonhos, oferecendo um ensino de qualidade e contribuindo para a transformação da sociedade e a instituição diz que as relações serão pautadas nos seguintes valores: respeito, solidariedade, compromisso, valorização e excelência, valores esses que estão inseridos no PPP.

A participação da comunidade, da família na escola é explorado por Martins (1997, p. 42) ao informar que a escola é

[...] lugar de entrecruzamento do projeto coletivo da sociedade com projetos existenciais de alunos e professores, é ela que torna educacionais as ações pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas da cidadania, aonde a construção de cidadania envolve um processo ideológico de formação de consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres.

Neste sentido, e conforme a coordenadora pedagógica o PPP é elaborado com a participação de professores, alunos e pais, que ajudaram a fazer um diagnóstico da escola desde a parte pedagógica a administrativa, sendo que, professores, funcionários e comunidade avaliavam as questões apresentadas onde os resultados se transformavam em referências para o PPP que apesar



de ser considerado um documento ideológico “*ele não está apenas fisicamente aqui, é um documento que está presente nas ações da escola*” afirma a coordenadora.

Nos estudos de Botler, Lima e Dias (2016, p. 11) a gestão participativa se concretiza teoricamente com a elaboração do PPP e deve estar presente nas ações, pois acredita-se que apenas uma escola responsável e consciente terá a capacidade de reconduzir a escola “à sua verdadeira vocação. Para tanto, é necessário investir na gestão participativa, a fim de que se tenha um corpo de profissionais verdadeiramente engajados em seu trabalho e acionadores de uma nova proposta de educação”.

Para que a gestão participativa se reforce é necessária a existência de hábitos e atitudes autônomas envoltas pela visão da gestão democrática.

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática é uma exigência de seu projeto político pedagógico. A participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões conscientiza a todos de que são atores da história que se faz no dia-a-dia da escola (BOTLER, LIMA e DIAS, 2016, p. 11).

A partir dos conhecimentos teóricos e de observação nota-se que a escola X trabalha com a concepção democrática participativa que segundo Libâneo (2001 p.3) “esta corrente depende muito das experiências subjetivas das pessoas e suas interações sociais”, por isso a escola busca sempre envolver a comunidade em suas ações, “*a escola esta sempre buscando, trazer a comunidade para dentro da própria escola, que é a maior referência para a comunidade.*” afirma a coordenadora pedagógica.

Para que a gestão democrática participativa ocorra é necessário as experiências das interações sociais, isso implica em informar que a relevância da parceria da escola com a comunidade. Assim, Botler, Lima e Dias (2016, p. 16) coadura com as ideias de Libâneo (2001) ao informar que é necessário buscar e manter um “relacionamento com a comunidade de parceria, sendo muitas vezes dificultado pela falta de interesse e disponibilidade de alguns responsáveis de comparecerem quando são convocados para reuniões, palestras, e tratar assuntos relacionados a seu filho (a)”.

Em conformidade com o artigo 14 da Lei 9394/96 os sistemas de ensino no Brasil definirão as normas gestonárias do ensino publico na educação básica de acordo com “suas peculiaridades e com 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”.



No tocante a participação da família, da escola e da comunidade no ambiente institucional, verificou-se que em uma das reuniões presenciadas pela equipe de pesquisa, ficou evidenciada a participação da comunidade onde a escola através de parceiros como o Programa de Erradicação e Combate as Drogas (Proerd) e Conselho Tutelar buscou apresentar soluções que envolvem questões sociais e a escola, de acordo com a coordenadora pedagógica essa relação escola-comunidade é boa, mas é necessário que a escola saiba o que ela quer e precisa que a comunidade faça, de forma que a escola torne-se parceira e não inimiga dos pais.

No que se refere ao Proerd, cabe informar que durante o programa, o policial-educador acompanha o ano letivo da escola e proporciona atividades educacionais com lições na sala de aula, “além da presença nas salas de aulas, a PM atua nas proximidades das escolas com o Ronda Escolar que realiza o patrulhamento externo das unidades escolares” (MARANHÃO, 2015, p. 2).

Nesse papel de ser amiga dos pais a escola desenvolve eventos que envolvem a comunidade, como exemplo, gincanas com arrecadação de livros e recursos financeiros, que se transformam em projetos interdisciplinares que beneficiam os próprios alunos, trazendo resultados que segundo a coordenadora melhora o Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB) da escola que alcançou a média de 3.5 superando a expectativa da gestão, além disso, a escola realiza bimestralmente a reunião do conselho de classe que é uma forma de avaliar o desempenho dos alunos, mais segundo a coordenadora é “*avaliado tanto a parte de competência do aluno, quanto a parte que é de competência da escola também*” sendo que o resultado dessa avaliação se transforma em tomada de decisão que interfere diretamente na relação com a família, por meio de um acompanhamento detalhado das atividades passadas para casa, a escola realiza um dialogo com pais e alunos deixando claro que “*o papel dos pais não é fazer por ele, mais pelo menos lembrar, motivar*”.

No tocante ao IDEB, pode-se informar que:

O IDEB utiliza uma escala de zero a dez e compreende dois conceitos importantes para a educação: aprovação e média de desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos nos Censos Escolares, bem como das médias de desempenho nas avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e da Prova Brasil. O resultado do IDEB é acompanhado pelos gestores educacionais, pelas secretarias municipais e estaduais de educação, pelas escolas e, supostamente, pela comunidade que utiliza seus serviços. Compreendemos que o IDEB não pode servir como medida única para avaliar o desempenho dos estudantes, mas pode ser considerado como mais um instrumento de análise da realidade escolar, por meio do qual se tem um ponto de partida para uma mudança nos rumos da escola, ou seja, como instrumento de gestão (BOTLER, LIMA, DIAS, 2016, p. 5)





Neste sentido, uma gestão democrática participativa envolve-se na visão de uma gestão estratégica “pois para que a participação de representantes da comunidade local ultrapasse o mero papel de executor de tarefas é preciso lhes dar a oportunidade de decidir, com a comunidade escolar, o rumo que a escola pretende tomar” (SANTANA e SMITH, 2012, p. 179).

Nesse sentido, o objetivo é construir uma verdadeira educação com o máximo de contribuição e participação dos membros da comunidade, o que nos leva a perceber que uma gestão de qualidade implica em um trabalho coletivo. Então, toda ação planejada pela escola deverá ser pensada de modo que todos os envolvidos na comunidade escolar juntamente com a comunidade extra escolar devam se envolver para tornar o serviço ofertado pela escola suficiente e satisfatório a todos os membros envolvidos no processo (BOTLER, LIMA, DIAS, 2016, p. 7).

E é justamente nesse envolvimento da comunidade que todos acabam ganhando, a escola oferece mais que o ensino de conteúdos, proporcionando uma melhor relação entre a comunidade, se envolve com questões sociais do ambiente na qual está inserida, e discute junto com os que mais se interessam no desempenho dos estudantes, os pais, qual a melhor decisão a ser tomada, com isso os estudantes recebem motivação para os estudos e a comunidade tem benefícios que vão além da estrutura da escola e que ultrapassam as paredes e até mesmo o tempo, porque recebe em troca cidadãos melhor preparados para a vida.

## **Conclusão**

A participação da comunidade na gestão escolar é importante para a formação dos alunos, no que diz respeito ao contexto escola. Contudo, percebe-se que a interdisciplinaridade relacionada com a participação da família neste processo de ensino-aprendizagem traz benefícios tanto para escola quanto a comunidade em que faz parte.

Por meio de entrevista e observação do cotidiano escolar pode-se perceber que a escola na qual a pesquisa foi realizada a comunidade tem ampla participação, e contribui com o desenvolvimento das atividades relacionadas à escola, por meio da participação de eventos, auxilia nas finanças, no maior acervo de livros e rendimento dos alunos.

Foi constatado que os pais e a comunidade de forma geral, participaram da elaboração do PPP, o que é de fundamental importância, pois o mesmo deve ser feito de forma democrática para que assim possa melhor diagnosticar os problemas e enxergar alternativas para solucioná-los, sem eximir a responsabilidade do diretor de acionar todos os envolvidos na construção desse



Projeto e também finalizá-lo. Além disso, foi observado que a presença dos pais na escola é constante, que a gestão procura manter os pais informados sobre o que acontece na escola e também busca saber qual a realidade de vida de cada estudante em casa o que facilita a relação entre a escola e a comunidade.

## Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOTLER, A. M. H.; LIMA, M. S. de; DIAS, W. A. **Gestão democrática: implicações da participação da comunidade para a melhoria da organização da escola**. 2016. Disponível em [https://www.ufpe.br/ce/images/Graduacao\\_pedagogia/pdf/2012.1/gesto%20democrtica.%20implicacoes%20da%20participao%20da%20comunidade%20para%20a%20melhoria%20da%20organizacao%20da%20escola.pdf](https://www.ufpe.br/ce/images/Graduacao_pedagogia/pdf/2012.1/gesto%20democrtica.%20implicacoes%20da%20participao%20da%20comunidade%20para%20a%20melhoria%20da%20organizacao%20da%20escola.pdf) Acesso em: 14/08/16.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei 9394/96 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Ministério da Educação. 1996.

GURGEL, Thais. **8 questões essenciais sobre projeto político-pedagógico**. 2009. Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/aprendizagem/questoes-essenciais-projeto-pdagogico-427805.shtml> Acesso em 08/04/2016

LIBANEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. 2009. Disponível em [http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB\\_Gestao.pdf](http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gestao.pdf) Acesso em 08/04/2016

MANACORDA, M. A. **História da educação: da Antiguidade aos nossos dias**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1989.

MARANHÃO. Programa de Resistência às Drogas da PM forma 1.381 alunos da rede municipal. 2015. Disponível em: <http://www.ma.gov.br/programa-de-resistencia-as-drogas-da-pm-forma-1-381-alunos-da-rede-municipal/> Acesso em: 14/08/2016.





**III CONEDU**  
CONGRESSO NACIONAL DE  
**E D U C A Ç Ã O**

OLIVEIRA, R. P. Da universalização do Ensino Fundamental ao desafio da qualidade: uma análise histórica.in: **Educação e Sociedade**. v. 28, n. 100,, 2007, p. 661-690. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 21 outubro 2015.

PROGRAMA DE EDUCACAO VOLUNTÁRIA. **As relações escola, família e comunidade**. 2016. Disponível em: <<http://www.promenino.org.br/noticias/arquivo/programa-de-educacao-voluntaria--as-relacoes-escola-familia-comunidade-na-ldb>> Acesso em: 10/07/2016.

SANTANA, M.S.: SHIMITH, H. Percepção da Comunidade escolar sobre a participação na gestão da escola. In: **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 21, n. 38, p. 167-180, jul./dez. 2012.