

# GESTÃO DEMOCRÁTICA : ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO À DISTÂNCIA PARA GESTORES ESCOLARES NO MUNICÍPIO DE BELÉM

*Jucileide do Socorro Tavares Maciel<sup>1</sup>, Adriana Leonidas de Oliveira<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Universidade de Taubaté/ Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Exp. Ernesto Pereira, Portão 2 - Taubaté – SP - Cep: 12030-320, leide\_maciel@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Universidade de Taubaté/ Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Exp. Ernesto Pereira, Portão 2 - Taubaté – SP - Cep: 12030-320, adrianaleonidas@uol.com.br

**Resumo-** O conjunto de transformações pelas quais a organização escolar vêm passando sugere uma nova dinâmica na forma de gerenciar o ambiente escolar. Este artigo tem como objetivo analisar o Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), mais especificamente a experiência do município de Belém. O PROGESTÃO busca assegurar um padrão de qualidade na formação dos gestores escolares, buscando elevar o desempenho profissional e contribuir para a implementação da Gestão Democrática no interior das escolas públicas. Este estudo utilizou como delineamento a pesquisa documental, numa abordagem qualitativa. Verificou-se que os módulos estudados possuem como enfoque principal as experiências do gestor. Observou-se também, um descompasso entre teoria e prática do programa, pois embora o curso tenha como público alvo o gestor que está em serviço, o relatório final da terceira versão aponta que muitos gestores convidados não puderam participar, alegando que as tarefas do dia-a-dia não denotavam tempo. Conclui-se que para implementar a gestão democrática na escola pública faz-se necessário reorganizar as ações inferidas, pois ainda são tímidas as políticas de incentivo à participação.

**Palavras-chave:** PROGESTÃO. Gestão Democrática. Participação. Escola Pública.

**Área do Conhecimento:** Administração

## Introdução

As discussões sobre o processo de democratização da escola pública, segundo Libâneo (1995), têm ampliado consideravelmente as oportunidades educacionais, evidenciando difusão de conhecimento, reelaboração crítica e aprimoramento da prática escolar.

*Segundo Seco, Ananias e Fonseca (2005) todo esse movimento em prol da democratização do ensino tem como premissa sobrelevar as camadas populares, que desde o período jesuítico já evidenciava que a instrução era destinada à camada dirigente, ou seja, os colégios jesuíticos foram os instrumentos de formação da elite colonial.*

A esperança de tornar o ensino público de qualidade tem mobilizado vários setores da educação. Assim, as políticas educacionais têm somado esforços, no sentido de mobilizar a população nesta perspectiva.

Neste contexto, discute-se o Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO).

O PROGESTÃO é um curso de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade à distância para gestores escolares que encontram-se no exercício de suas atividades nas escolas públicas do País. Este programa foi

adotado pelo CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação), cujo objetivo é assegurar um padrão de qualidade na formação de gestores das escolas públicas de estados e municípios, na tentativa de elevar o desempenho profissional, bem como o sucesso escolar do aluno.

Observa-se que o programa prioriza o desenvolvimento progressivo de competências para: resolver problemas, tomar decisões, atuar em cooperação com a comunidade escolar, construir consensos, liderar e desenvolver equipes e lideranças, desenvolver relações de parceria e de negociação, coordenar processos estratégicos de decisão e de resolução de conflitos, interpretar e avaliar desempenhos e resultados escolares, desenvolver estratégias de comunicação e compreender o contexto em que se desenvolve a prática educativa.

As competências descritas possibilitam um novo olhar à organização escolar. Carvalho e Silva (2001) destacam que um dos grandes desafios da escola, que está empenhada em construir e desenvolver o convívio democrático, é neutralizar os preconceitos e as discriminações, assim como reconhecer e valorizar a nossa identidade nacional cheia de riqueza e pluralidade. Uma das características do PROGESTÃO é que o mesmo

foi pensado a partir da realidade social da escola, tendo como premissa implementar a gestão participativa. Assim, as discussões disseminadas em prol deste objetivo têm colocado em evidência muitos questionamentos, na tentativa de se construir práticas sistemáticas de gerenciamento, pautadas nas necessidades dos indivíduos e que efetivamente contribuam para transformação e/ou inserção social.

O programa vem sendo desenvolvido em todo território brasileiro, no entanto é objetivo deste artigo descrever e analisar a experiência do município de Belém, no estado do Pará.

Segundo o relatório final do PROGESTÃO, o programa foi implementado em Belém no ano de 2001 e atualmente está sendo efetivada a 4ª versão. Na 1ª versão do programa foram capacitados 1700 gestores escolares. No ano de 2003, o curso foi desenvolvido em nível de especialização, tendo como meta atender 300 gestores.

### Materiais e Métodos

O estudo trata-se de uma pesquisa documental, cujos documentos foram obtidos nas bases de dados do Guia de implementação do PROGESTÃO, no ano de 2001 e no Relatório Final da 3ª versão do programa, elaborado pela Secretaria Executiva de Educação (SEDUC).

Os dados foram analisados de forma qualitativa, visando identificar as contribuições do PROGESTÃO para a implementação da Gestão Participativa.

### Resultados

O estudo possibilitou o conhecimento da proposta curricular do programa, bem como das dificuldades vivenciadas para sua efetivação concreta, o que pode ser visualizado nos quadros 1 e 2.

<b>Objetivos do PROGESTÃO</b>
Articular a função social da escola com as especificidades da comunidade
Promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar
Promover a construção coletiva do projeto pedagógico
Promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola
Construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola
Gerenciar recursos financeiros
Gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola

Quadro 1- Objetivos do PROGESTÃO

<b>Dificuldades</b>
Caracterização inicial da prática dos gestores escolares;
Estabelecimento de padrões de desempenho entre teoria e prática;
Formação de equipe gestora de unidades escolares;
Monitoramento dos resultados do programa nas escolas;
Identificação de meta física por grupo de tutoria;
Compreensão por parte dos participantes do curso de que o foco não está somente na especialização como formação continuada, mas também como uma ferramenta de desenvolvimento de competência profissional.
Falta de interesse de uma parcela significativa de gestores, quando convidados a participar do programa.

Quadro 2- Dificuldades do processo de implementação do PROGESTÃO

Segundo Paro (2001), a administração não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidade e interesse de pessoas e grupos. Assim o quadro 2 coloca em evidência fatos e/ou situações vivenciadas cotidianamente pelo administrador escolar. Acredita-se que os módulos estudados efetivaram significativas mudanças no fazer educacional do gestor, na medida em que o programa trouxe como enfoque principal as experiências e/ou dificuldades da realidade social.

Lück (2006) destaca que a gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de parâmetros democráticos e princípios educacionais participativos, corroborando a sociedade civil o direito de educar-se e inseri-se no ambiente social.

Neste contexto emerge o PROGESTÃO, que além de apontar nuances à gestão participativa, também caracterizou-se como movimento de descentralização e de fortalecimento dos processos de autonomia da escola, com novas funções e desafios para a gestão escolar, o que Hora (2007) chama de ideário democrático, função central na relação com a igualdade e a cidadania, tendo em vista desenvolvimento democrático.

Na tabela 1, a seguir, pode se analisar o perfil dos cursistas que participaram do programa em 2003.

Tabela 1 – perfil dos cursistas que se inscreveram no programa em 2003. Fonte: Central de Atendimento ao Gestor Escolar (CAGE/PROGESTÃO).

Função	Nº de candidatos	%
Diretores	44	14,7
Técnicos	75	25
Vice-diretores	65	21,7
Orientadores Educacionais	56	18,7
Supervisores Educacionais	34	11,3
Coordenadores Pedagógicos	26	8,7

Esta tabela mostra um descompasso entre teoria e prática do programa, pois, o curso é destinado para o gestor que está em serviço, mas o quadro mostra que o efetivo de participantes desta categoria é pequena, e segundo o relatório final da 3ª versão, muitos gestores foram convidados, mas não puderam participar alegando que as tarefas do dia-a-dia não denotavam tempo.

## Discussão

Considerar a organização como espaço democrático infere discutir sobre as práticas pedagógicas dos agentes educacionais, que no dizer de Paro (2001), destaca como adoção do ser humano como sujeito histórico, que exige a efetivação de práticas que o vislumbre e o compreenda como ser social.

Observa-se que a estrutura curricular do programa prima pela construção do ideário democrático, desafiando o gestor na tomada de decisão e incentivo a qualidade e/ou melhoria do ensino.

Segundo Carvalho e Silva(2001) a escola deve promover ações de sistematização, planejamento e apoio aos alunos, criando oportunidades de desenvolvimento interpessoal, cognitivo, afetivo, social e cultural, no entanto é imprescindível que políticas de incentivo e capacitação sejam de fato efetivadas.

Nesto contexto, deve-se pautar parcerias entre colaboradores e subordinados, uma vez que o fazer educacional participativo deve promover cooperação, contribuição e aceitação de responsabilidade.

Os dados sobre o número de gestores capacitados em 2001, demonstram um percentual bem interessante, resta saber se estes gestores estão de fato implementando uma gestão democrática no interior da escola, questionamento

que nos remete à necessidade de realização de pesquisas de campo na área.

## Conclusão

Pensar em gestão democrática na escola pública significa repensar a organização escolar de forma ampla, pois ainda são tímidas as políticas de incentivo à participação.

Um outro aspecto a ser considerado é a centralização das tarefas, pois embora haja um amparo legal, ainda não há infraestrutura suficiente para a organização e execução da descentralização das ações.

Promover e/ou atender a escola significativamente, promovendo a gestão participativa dos envolvidos na organização escolar, são ações que o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares vem defendendo. No entanto, refletir sobre o futuro e sobre o tipo de sociedade corrobora enfaticamente trazer à discussão a influência das transformações sociais na vida das comunidades escolar e local, pois as mudanças aceleradas, o excessivo conteúdo informacional, exigem também que a escola, comece a repensar sobre seu papel, no sentido de sobreviver à era da informação.

## Referências

CARVALHO, Maria Celeste da Silva; SILVA, Ana Célia Bahia. **Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?**, Módulo V. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

SECRETARIA EXECUTIVA DE EDUCAÇÃO DO PARÁ. **Guia de implementação do PROGESTÃO**. Pará, 2001.

SECRETARIA EXECUTIVA DE EDUCAÇÃO DO PARÁ. **Relatório Final do PROGESTÃO**. 3 ed., Pará, 2005.

SECRETARIA EXECUTIVA DE EDUCAÇÃO DO PARÁ. **Guia de implementação do PROGESTÃO**. Pará, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar; Políticas, estrutura e Organização**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional Uma questão paradigmática**. Petrópolis, Rj: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed. Série: educação em ação. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia; FONSECA, Sônia Maria. Antecedentes da Administração Escolar até a República (..1930) In: BITTENCOURT, A.B.; OLIVEIRA JÚNIOR, W. M. (org). **Estudo, Pensamento e Criação.** Campinas: Graf. FE, v.1, 2005.