

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARTICIPATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO DE ICOARACI SEGUNDO A VISÃO DE SEUS GESTORES

*Lena Núbia Bezerra Xavier<sup>1</sup>, Adriana Leônidas de Oliveira<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Universidade de Taubaté/Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – PPGDR, Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil, lnubia13@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Universidade de Taubaté/Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – PPGDR, Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP, adrianaleonidas@uol.com.br

**Resumo-** Objetivou-se com esse estudo analisar a importância da gestão participativa para o desenvolvimento das escolas públicas do Distrito de Icoaraci, município de Belém, segundo a visão de seus gestores. Na revisão da literatura, foram analisados os aspectos significativos percebidos quanto ao processo de desenvolvimento educacional no Brasil. Em campo, foi realizada uma pesquisa, com abordagem quantitativa, de nível descritivo. A amostra foi composta por 120 gestores escolares e o instrumento utilizado foi um questionário contendo 61 perguntas. Os dados foram analisados e tabulados com o auxílio do software SPHINX. Os principais avanços educacionais encontrados foram a existência de órgãos colegiados como o conselho escolar e o conselho de classe. Ao se comparar as formas de gestão praticadas, constatou-se que os gestores se destacam quanto ao desenvolvimento de práticas democráticas nas escolas em que atuam. Foi possível concluir que os gestores têm se empenhado em implementar uma gestão participativa, entretanto alguns fatores dificultam e impedem na maioria das vezes a ação. Dentre esses está a falta de valorização profissional, e o autoritarismo e individualismo de profissionais da escola.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa. Escola pública. Desenvolvimento escolar.

**Área do Conhecimento:** Ciências Humanas

### Introdução

O estudo aborda as formas de gestão adotadas por escolas públicas estaduais e municipais do Distrito de Icoaraci, localizado no município de Belém, estado do Pará, enfocando a realidade existente em termos de gerenciamento escolar envolvendo a participação dos diversos atores que compõe o processo educacional, e os avanços percebidos nessas escolas em suas ações desenvolvidas. A gestão é um dos componentes essenciais para o desenvolvimento integral de uma instituição, e seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos, podem trazer o sucesso e o insucesso de qualquer organização.

Os processos democráticos na escola pública configuram-se como importante instrumento de exercício da democracia, uma vez que atendem as necessidades de maneira integral, em que o trabalho coletivo é exercido por todos os componentes escolares, sem distinção ou exclusão de classes sociais, credos religiosos, raça, etc. Nessa seqüência todos os participantes têm voz e vez e colaboram para o desenvolvimento educacional da instituição

A figura do gestor escolar nesse sentido é concebida como item complementar ao trabalho

pedagógico, e sua participação na tomada de decisões precisa ser de maneira coletiva e compartilhada por todos os segmentos composto pelas categorias escolares, entre eles, inserem-se gestores, professores, coordenadores, agentes administrativos, etc. Suas ações devem atender e direcionar as atividades a serem realizadas na escola pelo coletivo.

O estudo teve como objetivo geral investigar o que os gestores das escolas públicas do distrito de Icoaraci, município de Belém, pensam sobre a gestão escolar. Especificamente buscou-se levantar sua opinião sobre a existência da participação coletiva, comparar a visão dos gestores das escolas estaduais e municipais sobre a gestão praticada e evidenciar as dificuldades encontradas por estes em promover a democracia nas escolas públicas do distrito.

### Metodologia

O estudo foi realizado utilizando-se a pesquisa quantitativa, descritiva, por meio do delineamento de levantamento. A amostra foi composta por 120 gestores escolares do distrito de Icoaraci e o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário contendo 61 perguntas. Os dados

foram analisados e tabulados com o auxílio do software SPHINX.

## Resultados

A educação emancipadora é o foco central do trabalho de educadores que se preocupam com o desenvolvimento das práticas de ensinar e aprender, práticas essas que se efetivadas com competência, possibilitam a busca pelo sucesso da organização escolar com qualidade.

Tem-se por meio da discussão enfatizar os aspectos positivos e negativos que permeiam o trabalho dos gestores escolares no Distrito de Icoaraci. Os dados encontrados nas informações obtidas foram analisados e discutidos conforme é demonstrado nos gráficos e tabelas abaixo:

De acordo com a pesquisa realizada nas escolas as ações que são implementadas pelos gestores escolares são: o acompanhamento de práticas e resultados de aprendizagem, a abertura do espaço escolar para a comunidade, a construção coletiva do Projeto Pedagógico, a implantação do Conselho Escolar, eleição para diretores das escolas, criação de espaço de participação dos alunos nas escolas, fiscalização e orientação das metodologias dos professores, implantação da gestão colegiada, implantação da Associação de Pais e Mestres, e a implantação de Grêmio estudantil.

Para Dourado (2003) a democratização por meio desse olhar deve começar no interior da escola, possibilitando a criação de espaços pedagógicos nos quais possam participar dele os segmentos envolvidos nesse contexto, discutindo de forma crítica esse cotidiano, propiciando o exercício da função escolar que é formar indivíduos críticos, criativos e participativos na sociedade atual.

Os gestores entrevistados afirmaram que entre os principais aspectos que interferem no aprimoramento da gestão nas escolas estão a demora na tramitação dos processos pelas secretarias de educação, o autoritarismo e/ou individualismo de alguns profissionais inseridos nas escolas, e a grande quantidade de atividades previstas no calendário escolar. Esses indicadores são considerados de maior proporção e indicam que os aspectos burocráticos na gestão escolar são um dos fatores que dificultam o desenvolvimento do trabalho no interior das escolas do distrito.

As principais dificuldades dos gestores escolares em implementar a gestão participativa nas escolas do Distrito de Icoaraci são demonstradas no gráfico 1.

### Principais dificuldades encontradas na implementação da gestão participativa

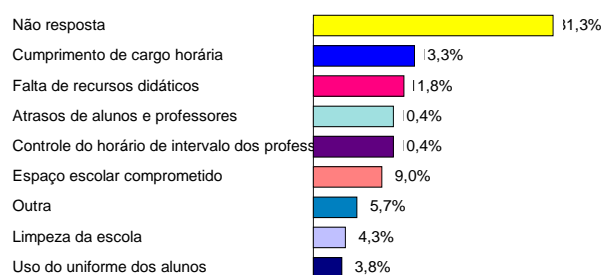


Gráfico 1 - Dificuldades para implementar a gestão participativa.

Os índices que se destacam no gráfico são o cumprimento da carga horária com 13,3%, a falta de recursos didáticos com 11,8%, e o controle do horário de intervalo dos professores com 10,4%.

Os gestores apontaram alguns benefícios oriundos de uma gestão participativa que se destacaram na análise, entre eles estão a participação da escola e da comunidade na elaboração do PPP, o incentivo ao trabalho coletivo e compartilhado, e uma maior autonomia e emancipação escolar. Segundo Luck (2009), esses entre outros benefícios são considerados componentes indispensáveis a efetivação da democracia na escola e de suas práticas.

Procurou-se analisar por meio de cruzamentos as características esperadas de um bom gestor na visão do profissional que atua na escola municipal e estadual do Distrito de Icoaraci demonstrados no gráfico 2 por cores.

### Características esperadas dos gestores das escolas municipais e estaduais do Distrito de Icoaraci

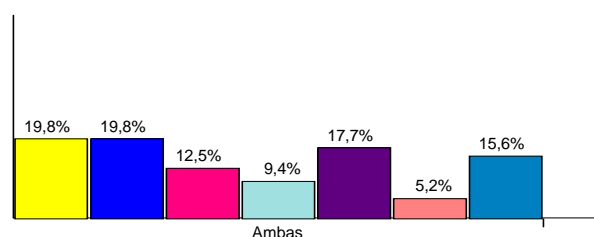


Gráfico 2 -Características dos gestores das escolas municipais e estaduais.

Observou-se que o gráfico nos itens que tratam de ser dinâmico na condução do processo administrativo e de estar aberto ao diálogo, de cor amarelo e azul, ficaram com mesmo percentual e mais elevado com 19,8% para cada opção.

Luck (2009) ao enfatizar que a existência de diálogo na gestão escolar possibilita a superação de dificuldades, resolução de conflitos, eliminando ou diminuindo tensões que ocorram no processo escolar e que possam prejudicar a criação de

clima educacional favorável à formação e aprendizagem do aluno.

As ações que possibilitam a gestão participativa e o cruzamento do local onde os gestores trabalham x levantamento da situação socioeconômico dos alunos e famílias são demonstrados no gráfico 3.

### Local onde trabalha x levantamento da situação socioeconômico dos alunos e famílias

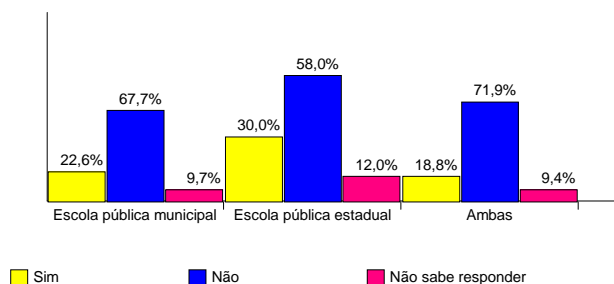


Gráfico 3 - Existência de levantamento atualizado da situação sócioeconômico dos alunos e famílias.

Ao analisar o gráfico 3 observou-se os gestores que trabalham em ambas as escolas se destacaram nas respostas com 71,9% que disseram não haver um levantamento atualizado da situação sócio econômica dos alunos nas escolas. É observável, na fala dos entrevistados, a ausência de articulação no contato por parte dos gestores em conhecer melhor o seu alunado, sabendo sua real situação social e econômica, assim como de seus familiares.

De acordo com Valerien (2009) a escola e a família compartilham a responsabilidade pela educação das crianças; e essa ação deverá ser, por consequência, extremamente coerente e coordenada, com a promoção de contatos regulares entre a escola e as famílias de seu alunado.

### Discussão

A evolução da humanidade trouxe muitas transformações nas diversas esferas do contexto global. Vive-se em uma época de mudanças, e uma das mais significativas que se pode registrar é a do modo como se pode ver a realidade, e de como dela participam os atores sociais, estabelecendo sua construção. No contexto geral, em toda a sociedade, é observado o desenvolvimento da consciência social de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, e o conservadorismo estão ultrapassados e fora de época.

Sobre o assunto, Paro (2006) declara ter a administração um caráter validado e universal com

métodos e técnicas que convenientemente bem adaptados, podem ser aplicados em qualquer tipo de organização, principalmente na escolar.

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções na forma de gerenciar escolas, e nas práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interação dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes.

A gestão escolar segundo Luck (2008) parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva. Esse coletivo segundo a autora é considerado o cerne para o desenvolvimento de uma escola que se diz democrática no conjunto de suas ações.

Segundo Dourado (2006), a escola é instituição social criada pelos homens tendo como objetivo a formação humana, a socialização dos saberes construídos historicamente, como também a construção de novos saberes. Para atingir os objetivos para os quais foi criada, a escola precisa, por meio dos atores nela envolvidos, planejar suas ações e estabelecer prioridades para que possa desenvolver as ações planejadas e cumprir a finalidade para qual foi criada.

A participação coletiva nesse processo é fundamental para o desenvolvimento da comunidade, principalmente na promoção dos atores inseridos no contexto escolar, o que na visão de Paro (2007) é entendido que uma sociedade democrática só se desenvolve e se fortalece politicamente de modo a solucionar seus problemas se contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos.

Alonso (2003) considera que o processo educacional precisa induzir seus partícipes a uma consciência crítica de sua formação, isso irá possibilitar a participação ativa na sociedade em que se insere, bem como definir o que precisa ser aprendido e conhecido. A concepção da autora ainda revela que um dos papéis do gestor escolar é criar condições básicas para que se estabeleça efetivamente essa autonomia escolar.

Para Luck (2007), a autonomia na gestão escolar é vista como um espaço de tomada de decisão que visa o fortalecimento da escola como organização social, comprometida com a sociedade.

Essa organização pressupõe a participação coletiva da comunidade escolar em que a autonomia é desenvolvida em parceria com os

gestores escolares, cujo papel de liderança exercido no grupo é visto como um eixo fundamental na condução do desenvolvimento educacional. Sobre este assunto Fullan (2000) comenta que não é por meio de utopias que a escola é impulsionada em seu caminhar pedagógico, e sim por meio de uma liderança que descentraliza o poder e faz com que as ações tenham um sentido, um significado para os que a compõe.

Na visão de Luck (2007), é a gestão que permite superar os limites da fragmentação, bem como da descontextualização e assim, construir por meio de uma visão mais abrangente e interativa a percepção de um conjunto, em que são desenvolvidas ações articuladas em bases mais sólidas. Conseqüentemente essas ações só poderão ser desenvolvidas na escola a partir de um trabalho coletivo de equipe, em que todos os envolvidos no processo educativo possam dar sua parcela de contribuição, estando inseridos de fato na proposta curricular, no projeto pedagógico da escola, e para que essa ação se efetive na prática, a escola precisa trazê-lo até o bojo da discussão.

A questão do Projeto Político Pedagógico incita desafios de novos caminhos para a escola pública no Brasil, como instituição que pratica a sociabilidade, tendo o compromisso de educar de maneira sistemática e pedagógica crianças, jovens e adultos visando o seu desenvolvimento em sociedade.

Para Veiga e Fonseca (2001) um projeto não se estrutura apenas na formatação de um documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação que exige o esforço conjunto e a vontade política de toda comunidade escolar.

Legalmente, o projeto pedagógico é uma oportunidade para que as lideranças da educação nacional tomem consciência dos problemas da escola, investigando possíveis soluções, que definam e compartilhem responsabilidades, afirmam Oliveira e Maciel, (2007).

Nesse sentido, verifica-se que a escola é considerada como o centro em que pode se efetivar as atividades de cunho democrático, ultrapassando as tarefas meramente formais da gestão, sendo respaldada por instâncias internas, criadas com o objetivo de realizar um trabalho coletivo e compartilhado por todos, é o caso dos Conselhos Escolares, instância formalizada por diversas instituições públicas de ensino de todo país.

Segundo Veiga e Fonseca (2001) os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes da comunidade escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola,

cabendo aos conselhos escolares, também, analisar as ações a serem empreendidas e os meios utilizados para o cumprimento das finalidades da escola.

Na análise de Oliveira e Maciel (2007), os órgãos colegiados ou conselhos escolares têm implementado novas formas de gerenciamento escolar, baseados em um modelo de gestão coletiva e compartilhada, possibilitando a participação de todos os envolvidos nos processos decisórios na escola, cabendo a estes o desafio de promover a educação escolar dentro de uma visão que transcende as práticas tradicionalistas, e os modelos enraizados de gerenciar escolas no Brasil.

Esse conselho é composto pelas funções e suas características demonstradas no quadro 1:

| FUNÇÃO                  | CARACTERÍSTICAS   |
|-------------------------|---|
| <b>1- CONSULTIVA</b>    | Assessoramento e análise das questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola; Apresentação de sugestões para melhoria da escola; |
| <b>2- NORMATIVA</b>     | Atribuída aos Conselhos quando da elaboração das normas internas da escola;   |
| <b>3- FISCALIZADORA</b> | Atribuída aos Conselhos quando eles acompanham a execução das ações tomadas pelos gestores escolares;                                     |
| <b>4- MOBILIZADORA</b>  | Os conselhos exercem quando promovem a participação dos sujeitos em diversas atividades.  |

Quadro 1- Funções do Conselho Escolar

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Oliveira e Maciel (2007).

Para que essas funções se efetivem na prática, é necessário que o conselho seja composto por membros representantes de cada categoria da comunidade escolar, por meio de eleições diretas, tendo plena participação nas decisões coletivas, com capacidade para deliberar sobre seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Dourado (2006) enfatiza que o conselho escolar configura-se como órgão de representação da comunidade escolar, visando à construção de uma cultura de participação, constituindo-se em espaço de aprendizado do jogo político democrático e de formação político-pedagógica.



Por essa razão, a consolidação dos conselhos escolares implica buscar a articulação efetiva entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o financiamento da educação e da escola propriamente dita.

Entende-se que gerenciar o espaço escolar de forma democrática não significa seguir apenas a questão da legalidade na implementação dos conselhos escolares. A escola constitui-se como unidade bilateral na construção do conhecimento, em que todos têm o direito de intervir de forma positiva no bom andamento do processo educacional. É entendida como espaço de construção comunitária de todos e para todos. Para tanto, precisa ter um Conselho Escolar ativo e participante nas definições administrativas e pedagógicas, atuando no desenvolvimento das ações, que devem ser planejadas e executadas pelo colegiado dentro de um contexto em que seja identificado as prioridades existentes.

### Conclusão

No limiar do século XXI, é indiscutível a existência no interior da escola pública de políticas voltadas ao desenvolvimento escolar em sua totalidade, composta pelas estruturas sociais, pedagógicas, culturais, físicas, políticas e econômicas entre outras. Entretanto, o que se percebe com a pesquisa é que as políticas governamentais que deveriam atender a escola, nesse contexto, deixam fragmentos em seu desenvolvimento, haja vista o quadro que se encontram algumas escolas pesquisadas do Distrito de Icoaraci, que segundo a visão de seus gestores, são acometidas pela falta de recursos humanos e materiais e cujo processo ensino-aprendizagem apresenta séria deficiências em seus avanços.

De acordo com a Secretaria Estadual de Educação, o Governo do Estado do Pará editou no ano de 2008 o concurso C-72, para provimento de inúmeras vagas em todas as áreas no setor educacional. Contudo, o que foi observado, no decorrer desta pesquisa, é que ainda hoje, no ano de 2010, se encontram escolas com déficit de professores, coordenadores pedagógicos, secretários escolares, entre outros profissionais.

O objetivo de uma gestão democrática é construir uma verdadeira educação com sensibilidade e também com destrezas para que se possa obter o máximo de contribuição e participação dos membros da comunidade, diz Oliveira (2008). Entretanto, de acordo com os dados obtidos, percebe-se que a escola pública precisa de muitos avanços nesse sentido. Isso é percebido na fala dos gestores, uma vez que os próprios respondentes oscilaram quando perguntados sobre a situação sócio-econômico de

alunos e famílias, sendo que 71,9% dos gestores de ambas as escolas disseram desconhecer essa situação.

Observou-se que os gestores investigados tentam trabalhar dentro de uma estrutura educacional, voltada à participação direta da comunidade, entretanto, muitas vezes, são impedidos por forças contrárias, que interferem no aprimoramento da gestão escolar e dificultam o trabalho coletivo, se restringindo aos fragmentos encontrados no interior da escola. Tais forças são evidenciadas na falta de recursos didáticos, dificuldade de cumprimento da carga horária por parte dos funcionários, bem como demora na tramitação dos processos pelas secretarias de educação, pelo autoritarismo e individualismo de profissionais da escola, e pela ausência da comunidade na tomada de decisões, ou nas decisões isoladas percebidas nas ações desses gestores, onde esse autoritarismo é visto com certa frequência, ou por parte daqueles que detêm o poder centralizando-o, ou por parte daqueles que atendem a comandos de mandos e desmandos vindos da esfera hierárquica a qual se encontram.

De acordo com os resultados da pesquisa, a gestão participativa é entendida como uma prática ainda em processo para os gestores das escolas investigadas, uma vez que esses aspectos de interferência na gestão escolar inibem o processo democrático em seu interior, e este acontece de maneira tímida, não sendo uma prática exercida em sua totalidade pelo coletivo, já que as dificuldades apresentadas anteriormente por alguns gestores são colocadas como alvo a não democratização.

De certa forma pode-se considerar que a gestão participativa é importante para o desenvolvimento das escolas investigadas, haja vista que a visão positiva de muitos gestores em construir uma escola democrática, passa pela promoção de paradigmas gerenciais inovadores, que atendam as expectativas da escola pública, na busca pela melhoria da qualidade de seus processos internos e externos. Isso é perceptível no Distrito de Icoaraci, justamente na comunidade em que a escola se desenvolve por meio de ações democráticas, já que os impactos dessa gestão são positivos na transformação desse local, interferindo no dia a dia de seu bairro e da cidade.

As discussões sobre o processo de gestão democrática no interior das escolas públicas na visão de seus gestores não se encerram nesse contexto; é imprescindível o fomento à continuidade de estudos investigativos, voltados para a verificação da existência nos órgãos governamentais de políticas públicas na área da educação e sua eficácia no desenvolvimento das escolas públicas mantidas pelas secretarias de educação do Pará.

## Referências

- ALONSO, Myrtes; VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

- DOURADO, Luiz Fernandes. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Brasília, 2006.

- \_\_\_\_\_, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática**: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia. Goiânia, GO. Alternativa, 2003.

- FULLAN, Michael. **A escola como organização aprendente**: buscando uma educação de qualidade. 2 ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

- LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 3 ed. -Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. Série Cadernos de Gestão.

- \_\_\_\_\_, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**. 4 ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Série Cadernos de Gestão.

- \_\_\_\_\_, Heloisa. **Liderança em Gestão Escolar**. 3 ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. Série Cadernos de Gestão; 4.

- OLIVEIRA, A. L; MACIEL, J. S. T. **A contribuição do PROGESTÃO para implementação da gestão participativa na escola pública**: a visão dos gestores escolares. VIII Mostra de Pós-Graduação da Universidade de Taubaté - Anais, 2007, Taubaté. VIII Mostra de Pós-Graduação da Universidade de Taubaté - Anais. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2007.

- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional**: novos olhares, novas abordagens. 5 ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: Introdução Crítica. 14 ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

- \_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

- VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. FONSECA, Marília. **As dimensões do projeto político pedagógico**: novos desafios para a escola. Campinas, SP: Papirus, 2001.