

## A GESTÃO PARTICIPATIVA: O CASO DA ESCOLA FRANCISCO XAVIER EM HORIZONTE-CE

*Karla Meneses Farias<sup>1</sup>*

*Maria Dorotéa Costa de Oliveira<sup>2</sup>*

**Eixo temático : 9 Alfabetização e as condições materiais e pessoais de ensinar em contextos diversos**

**Resumo:** O presente artigo tem como objeto de pesquisa a Gestão Participativa como ferramenta para alcançar o sucesso escolar. Dentro desse contexto, questiona-se a gestão participativa pode ser usada como ferramenta para alcançar o sucesso escolar? Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral identificar a importância e os benefícios da gestão participativa no cotidiano escolar. E objetivos específicos: elencar as concepções de gestão participativa, estabelecer a relação entre o processo de ensino aprendizagem e o sucesso escolar; analisar como ocorre o trabalho da equipe pedagógica e comunidade escolar dentro da gestão participativa. A escolha do tema justificou-se por abranger um assunto de bastante relevância no contexto social. O procedimento metodológico utilizado foi pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo com um estudo de caso, tendo como amostra a Escola Francisco Xavier. Ao término deste trabalho, é possível afirmar a gestão participativa desempenha um papel de destaque para alcançar o sucesso escolar. Infere-se que a gestão participativa seja um elemento importante para garantir que o processo de ensino e aprendizagem com ênfase na alfabetização no tempo certo. Uma vez que havendo a interlocução e parceria entre escola e família o sucesso escolar tem maiores e melhores condições de acontecer.

**Palavras-chave:** Gestão. Participação. Democracia. Sucesso. Alfabetização.

### Introdução

A presente pesquisa discorre sobre o seguinte tema: A gestão participativa como ferramenta na construção do sucesso escolar: O caso da escola Francisco Xavier em Horizonte-CE. Considera, pois, a importância da gestão para o desenvolvimento de práticas que levaram ao sucesso nos resultados da escola observada.

Partindo desse contexto, este trabalho levanta o seguinte problema: a gestão participativa pode ser usada como ferramenta para alcançar o sucesso escolar? A par dessa questão, tem-se como objetivo geral identificar a importância e os benefícios da gestão participativa no cotidiano escolar. Para a consecução do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: elencar as concepções de gestão participativa; estabelecer

<sup>1</sup>Mestre em Ciência da Informação. Bibliotecária do SESI Ceará. Contato: [karlamenesesfarias@gmail.com](mailto:karlamenesesfarias@gmail.com)

<sup>2</sup>Especialista. Professora da Prefeitura Municipal de Fortaleza, Escola municipal professor Monteiro de Moraes. Professor da Educação Básica do Estado do Ceará. Contato: [doroty.costa@gmail.com](mailto:doroty.costa@gmail.com)

a relação entre o processo de ensino aprendizagem e o sucesso escolar; e analisar como ocorre o trabalho da equipe pedagógica e comunidade escolar dentro da gestão participativa.

A fim de desenvolver esta pesquisa, primeiramente conceituamos, com base nos escritos de autores como Lück (2000), Freire (2001), educação, gestão participativa e sucesso escolar. Logo depois, o texto discorre sobre a relação entre o processo de ensino aprendizagem e o sucesso escolar.

Foi, ainda, realizada pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, associada ao estudo de caso na Escola Francisco Xavier, em Horizonte, Ceará, onde se buscou conceitos e referências para tal compreensão. Na tentativa de melhor compreender o objeto de estudo, o questionário estruturado foi utilizado para levantamento dos dados, sendo aplicado para a gestão da escola, estudantes e pais/responsáveis, com o foco principal na percepção da atuação da gestão participativa dentro da escola para o alcance dos resultados.

Com base na análise dos dados obtidos através dos questionários, é possível afirmar que a escola Francisco Xavier busca o apoio da comunidade escolar para a tomada de decisões, motivando essa a ser responsável também pelos processos desenvolvidos na escola. Durante a observação e aplicação das perguntas, foi possível perceber a realidade da escola na prática.

## **2 APORTE TEÓRICO**

A gestão participativa no ambiente escolar é uma ferramenta de fortalecimento do mecanismo decisão e luta política. Esse tipo de gestão visa uma cultura de participação e democratização das relações escolar, bem como o papel social da educação e da escola, garantindo a participação efetiva dos diferentes segmentos que compõe a comunidade escolar, nos processos coletivos de tomada de decisão de luta política e cooperação. Segundo Lück,

A gestão escolar se constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torna-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2017. p.11).

Sendo que a gestão exerce a responsabilidade de fazer fluir todo o fazer pedagógico, dentro da instituição de ensino, por meio de uma política participativa, visando o sucesso dentro do ambiente educacional, tendo como objetivo principal a aprendizagem dos alunos. Promovendo o conhecimento de forma democrática, compartilhando atitudes e valores, promovendo uma educação de qualidade.

Visto que o ambiente educacional é caracterizado pela interação de vários sujeitos, englobados dentro da sociedade, a escola exerce não somente a função de transmitir conhecimento, de forma que a aprendizagem prevaleça, mas de formar cidadãos capazes de enfrentar os desafios da vida cotidiana. Esse tipo de instituição, de acordo com Alarcão,

É uma escola que sabe onde está e para onde que ir. Pensa-se que tem um projeto orientador de ação e trabalho em equipe. É uma comunidade pensante. Ao pensar a escola, os seus membros enriquecem-se e qualificam-se a si próprios. Nessa medida, a escola é uma organização simultaneamente aprendente e qualificante. (ALARCÃO, 2004, p. 85).

Como destacado pela autora, é a gestão escolar que direciona o trabalho de toda a equipe docente dentro da instituição escolar, bem como a participação da comunidade visando ao enriquecimento e à qualidade do ensino, através de uma prática democrática focada no aprendizado, em uma ação construtiva de seus componentes e do trabalho realizado.

Conforme a autora, a gestão está centrada em sinalizar a ação do trabalho em equipe, uma vez que vivemos em grupo, ou seja, não se pode conviver em um ambiente sem ajuda mútua. Logo, visto que o ambiente escolar está permeado a troca de conhecimentos, promove de forma favorável a participação de coletiva.

A gestão escolar participativa está sendo introduzida em diversas instituições, de ensino de modo a promover condições humanas necessárias para garantir o avanço dos processos educacionais para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, a flexibilidade de pessoas e da própria organização. Esse tipo de gestão permite uma abordagem aberta, facilita a aceitação da realidade, permitindo constantes reformulações que levam ao crescimento grupal. Para Marques (1981), a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização.

A participação por meio do trabalho coletivo busca efetivar processos, compartilhando ações e tomadas de decisões, envolvendo diferentes segmentos da comunidade escolar, configurando um mecanismo legitimador de decisões tomadas centralmente. Assim, é preciso repensar a cultura escolar e os processos autoritários, tendo como base a aprendizagem construída cotidianamente. Conforme a LDB (9394/96), em seu Art. 14,

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Tendo como base a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira e os princípios presentes na Constituição, deve-se encaminhar para os sistemas as normas de uma gestão democrática e participativa, envolvendo os diversos segmentos no âmbito escolar, envolvendo

as vivências construídas coletivamente, conforme especificidades e possibilidades históricas do ensino.

Nesse sentido, busca-se construir uma escola com relações sociais mais amplas, comunidade escolar e comunidade local, compartilhando contradições e diferenças, exercitando uma pedagogia de diálogo, cooperados em trabalho grupal respeitando as diferenças, e garantindo a liberdade de expressão e a vivência democrática no cotidiano da instituição.

## **2.1 CONCEPÇÕES DE EDUCAÇÃO, GESTÃO PARTICIPATIVA E SUCESSO ESCOLAR.**

A Constituição da República Federativa do Brasil no Capítulo III, Art. 205, define que a educação é “direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Em continuidade, a Constituição garante ainda o direito à igualdade, a liberdade aprender e ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber.

Assim, a educação assume uma função democrática, promovendo a integração entre todos os membros da sociedade. E a escola age como espaço de transformação e atuação das ações educacionais voltadas para a igualdade, embora isso não seja a realidade de todas as escolas brasileiras, que em tese não atendem ao direito garantido por lei e não conseguem atender à demanda de pessoas que necessitam de espaço para promover seu papel na sociedade.

Em sentido mais amplo, Rene Hubert, filósofo teórico da área de Pedagogia, define educação como:

[...] um conjunto de ações e influências voluntariamente por um ser humano em outro, normalmente de um adulto em um jovem. Essas ações pretendem alcançar um determinado propósito no indivíduo para que ele possa desempenhar alguma função nos contextos sociais, econômicos, culturais e políticos de uma sociedade. (HUBERT, 1996, p. 94)

Nesse contexto, a escola precisa desempenhar seu papel seguindo o que está assegurado na Constituição e agindo como agente transformador do espaço onde está inserida. Para isso, ela precisa contar com gestão escolar pautada na participação social de todos os envolvidos no processo educacional, para construção de um ambiente escolar caracterizado como democrático com vistas para o sucesso escolar.

O assunto gestão escolar participativa é recente no meio educacional, considerando que saímos de um regime militar em 1985 e fomos estudantes de uma escola totalmente

tradicional, mas, embora seja um processo recente e que vem ganhando força e notoriedade nas últimas décadas, embora pareça utópico, e não é por menos, diversas escolas adeptas de tal modelo de administração escolar muito têm ganhado com tal prática.

Parece razoável que nosso estudo sobre o sucesso escolar baseado na gestão participativa comece explicitando as concepções de gestão e participação social dentro do contexto escolar. Para Lück,

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LÜCK, 2000, p. 37).

Corroborando com a concepção da autora, podemos afirmar que a ação conjunta de todos os envolvidos no processo educacional é bastante significativa, uma vez colocada em prática de maneira eficiente contribui para uma escola democrática.

Como tão bem exprime Paulo Freire:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. *A priori*, “assumir esse país democraticamente”. (BRASIL, 2006, p. 7)

O que Freire defende é fundamental para entendermos a importância da gestão escolar pautada na participação de todos os sujeitos envolvidos, descentralizando o poder e facilitando a tomada de decisões. Como afirma o autor, a democracia é peça chave para repensarmos o modelo de gestão vigente; se quisermos um país onde a voz de todos será ouvida, é necessário começarmos a colocar em prática em um local que tem em si sujeitos advindos de várias camadas sociais e é lá que precisam encontrar espaço para que sua participação seja necessária e importante, possibilitando uma nova cultura de aprendizado por meio coletivo.

A participação por meio do trabalho coletivo busca efetivar processos compartilhando ações e tomadas de decisões, envolve diferentes segmentos da comunidade escolar, configurando um mecanismo legitimador de decisões tomadas centralmente. É preciso repensar na cultura escolar e os processos autoritários, tendo como base a aprendizagem construída cotidianamente.

Enfim, uma escola onde o aluno é visto como protagonista do seu desenvolvimento, que trabalha as competências necessárias para o desenvolvimento do educando, que busca a participação ativa da família nas tomadas de decisões é uma escola onde o sucesso fará parte de todo processo educacional. A esse respeito, Claudia Davis diz que

o sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa. Se suas crianças e jovens são frequentados assíduos das aulas, seguros de sua capacidade de aprender e interessados em resolver os

problemas que os professores lhes propõem, ela [a escola] está cumprindo o papel de torná-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda. (DAVIS, 2002, p.77)

O argumento é conhecido por muitos, porém praticados por poucos, e vivenciar em práticas cotidianas o sucesso escolar é uma construção a qual depende da atuação de toda a comunidade escolar.

O sucesso escolar dentro da instituição de ensino é imprescindível para realização de metas de médio a longo. Metas essas as quais definirão a trajetória enriquecedora de conhecimento do processo de ensino aprendizagem, possibilitando uma interação entre o sujeito discente, família e escola. Uma vez que todo conhecimento está ligado a outro conhecimento, visto que o sucesso escolar é a soma de pequenos esforços repetidos continuamente, Freire afirma que

Como não há educação sem política educativa que estabelece prioridades, metas, conteúdos, meios e se infundem de sonhos e utopias, creio que não faria mal neste encontro que sonhássemos um pouco. Que nos aventurássemos um pouco, que corrêsemos o risco de pensar em certos valores concretos que pudessem ir se incorporando a nós e aos anseios de cidades educativas neste fim de século que já vivemos e que é também fim de milênio. (FREIRE, 2001, p.11).

O processo educacional, portanto, é regido por metas e conteúdos a serem estudados durante o ano letivo, partindo de um ato educacional por meio de uma política educativa, com o pressuposto de quem aprende ensina, subjetivando o desenvolvimento humano, a partir de determinada prática no qual se está inserido, colocando o discente como centro do processo por meio de uma política democrática.

A escola, uma vez considerada espelho da sociedade, pode ser redentora, uma escola transformadora, com conhecimentos e habilidades que instrumentalizam o discente, para sua participação no processo de transformação da prática social, para uma construção enriquecedora do coletivo, assegurando o aprendizado do aluno como foco principal, possibilitando assim sucesso escolar dentro da instituição. Afirma Oliveira que

O ensino é um ato educativo, a verdadeira aprendizagem é sempre individualizada, conhecer e reconhecer o aprendido, a escola deve propor a participação ativa do aluno, bem como a participação de todos que atuam cotidianamente dentro da instituição de ensino. Permite aos alunos mostrar para si, para seus colegas e para os outros, na escola e na família seus progressos (OLIVEIRA, 2001, p. 85).

A aprendizagem estará alicerçada a participação ativa do discente, promovendo estratégias que possibilitem seu progresso na escola, juntamente com o apoio da família, estabelecendo uma relação de troca de conhecimento, respeitando sua individualidade, possibilitando que o aprendizado ocorra de forma enriquecedora e gratificante, contribuindo para que o processo ensino aprendizagem possa fluir espontaneamente colaborando com o sucesso no âmbito escolar.

Segundo Lahire (2008, p. 57), constata-se que “a família tem uma grande responsabilidade na formação e desenvolvimento do filho (aluno), pois são eles que acompanham toda a história desses indivíduos, suas experiências de vida, por exemplo, são

adquiridas na família”. Desse modo, a contribuição da família para o desenvolvimento de seus filhos é inegável ao processo escolar, fator esse ao qual delimitará o sucesso escolar.

A presença da família na vida escolar de seus filhos é, enfim, imprescindível para o processo de desenvolvimento. Ambas deverão caminhar juntas, procurando dividir qualidade do ensino e permanência dos alunos na escola, possibilitando ao discente uma adaptação mais precisa à realidade através da interação com outro e assegurando a construção enriquecedora do coletivo. Nesse viés, de acordo com Paro,

O envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedade com fortes marcas tradicionalista, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outro aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito participe da ação coletiva. (PARO, 2001, p. 67).

Desse modo, o envolvimento de todos os sujeitos é indispensável para decisões coletivas, visando à democracia para estabelecer uma relação social saudável; em suma, superando a cultura passada tradicionalista na qual o poder era centrado em um só sujeito. A participação coletiva é primordial na tomada de decisões, certifica a atual política democrática e visa à autonomia como forma de enriquecimento do processo educacional.

Em síntese, cabe aos agentes da educação, na escola e em seu entorno, primeiro assegurar o mecanismo de participação no exercício da cidadania, de modo que seja garantido o envolvimento de todos no processo de decisão, inclusive nos destinos da escola, partilhando-se responsabilidade e aperfeiçoando-se o processo de gestão democrática, entre os diferentes segmentos; e depois envolver todos os atores, destacando sua importância no processo de ensino, para que a aprendizagem dos alunos ocorra com êxito, motivando-os a progredir dentro e fora da instituição de ensino.

## **2.2 O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM E O SUCESSO ESCOLAR**

A escola é uma instituição social composta pela sociedade. Ela não se limita somente à transmissão do conhecimento, mas também possibilita ao educando o espaço de convivência social, instigando a formação de um cidadão crítico englobado na sociedade. O sucesso escolar na instituição de ensino é determinado por meio de avaliações nacionais, associado à soma dos êxitos individuais dos seus alunos, analisando competências e capacidades e relação com o saber, através de um ambiente educativo globalizado construído coletivamente com a participação de todos os envolvidos ampliando constantemente o processo ensino aprendizagem e oportunizando o sucesso escolar.

A participação do discente na instituição escolar é de fundamental importância, para que possa estabelecer metas de médio e longo prazo, no seu processo de aprendizagem, por meio de uma política democrática de construção do conhecimento. Conforme Almeida (2001, p. 36), “a formação de comunidade de aprendizagem que privilegiam a construção do

conhecimento, a comunicação, a formação continuada, a gestão administrativa, pedagógica e de informações”.

A aprendizagem dentro da instituição de ensino deverá esta alicerçada a construção do conhecimento rompendo limitações, incentivando a geração de novos aprendizes, integrando toda a comunidade docente, através de uma prática coletiva, corroborando para que a aprendizagem possa fluir com êxito na instituição escolar. Segundo Veiga,

O projeto da escola não começa de uma só vez, não nasce pronto. É, muitas vezes, o ponto de chegada de um processo que se inicia com um pequeno grupo de professores com algumas propostas bem simples e que se amplia ganhando corpo e consistência nesse trajeto, ao explicitar proposta e situar obstáculos os educadores vão estabelecendo relações, apontando metas e objetivos comuns, vislumbrando pistas para melhorar a sua atuação. (VEIGA, 2004, p.14).

O projeto político pedagógico da instituição de ensino funcionará com documento norteador do fazer pedagógico, reunido ações concretas a serem realizadas por um determinado tempo, considerando a escola como instrumento de formação de cidadãos críticos, que desempenharão de forma coletiva o conhecimento na sociedade em que está inserido.

A proposta de ensino da instituição nasce de forma simples, englobando todos os agentes que formam a instituição, visando ajudar a enfrentar obstáculos no cotidiano escolar, de forma reflexiva, consciente, sistematizada com atuação de todos os que fazem parte da comunidade escolar, por meio de uma política de efetiva ação participativa, visando à melhor atuação do profissional docente, com a finalidade de ofertar uma educação de qualidade contribuindo para o enriquecimento do processo ensino aprendizagem, de forma planejada impulsionando o fazer pedagógico.

A escola é um espaço sistemático de organização do ensino, com o intuito de incluir todos os agentes que fazem a instituição escolar, promovendo a sociabilidade do ensino, garantindo a participação de todos os seguimentos, corroborando para que ensino ocorra com qualidade. De acordo com Martins (1999, 65), “o Estado tem o dever de oferecer novas oportunidades para os professores se atualizarem para que o processo de aprendizagem do mesmo seja constante”.

Visando a uma educação de qualidade, a formação do docente é indispensável para que ocorra um processo educacional com êxito, por meio de uma política de compartilhamento do saber, com base na aprendizagem constante, fortalecendo a transmissão do conhecimento. Conforme Aquino,

Nesse processo coletivo de ação-reflexão-ação, destaca-se a importância do envolvimento dos alunos, modificando o papel que estes vêm tradicionalmente ocupado, relacionando-se com eles como sujeitos, e não mero objetos, da avaliação. Integrar os alunos no processo de avaliação de seu próprio desempenho e do trabalho da escola como um todo traduz o reconhecimento deles como interlocutores na gestão educacional, supondo transformação nas relações de poder e subordinação presentes na organização escolar. (AQUINO, 1997, p.132).

A atuação do educando na avaliação é fundamental para sua integração no processo



educacional, buscando o seu comprometimento coma aprendizagem, possibilitando a condição de transformação dos processos de avaliação, constituindo por meio de um instrumento útil para o aprimoramento da aprendizagem.

O desempenho do trabalho da escola depende constantemente da ação participativa do discente, implicando um trabalho de sensibilização para o envolvimento dos alunos para a elaboração de um novo significado de avaliação auxiliando a construção da aprendizagem, desestruturando as relações de poder mantidas na instituição, tornando-os protagonista do saber.

A intervenção educativa na escola deverá estar alicerçada em uma prática emancipadora, respeitando o estudante e sua bagagem histórica, fortalecendo o respeito e equalizando a igualdade social. Sobre isso, afirma Brasil (2004, p. 12): “construir uma educação emancipadora e inclusiva é instituir continuamente novas relações educativas numa sociedade contraditória e excludente”.

A aprendizagem no contexto escolar em sua prática cotidiana consagrará a emancipação do conhecimento, incluindo o aprendiz em uma sociedade formalmente excludente que visa somente ao capitalismo, e não à formação do ser dentro do seu contexto histórico. Sujeito este capaz de mudar, por meio da educação, a realidade em que vive, capaz de construir e reconstruindo saberes, pois, segundo Pérez,

É preciso transformar a vida da aula e da escola de modo que se [os alunos] possam vivenciar práticas sociais e intercâmbios acadêmicos que introduzam a solidariedade, a colaboração, a experimentação compartilhada, assim como outro tipo de relações com o conhecimento e a cultura que estimulem a busca, a comparação, a crítica, a iniciativa e a criação (...) apenas vivendo de forma democrática na sociedade na escola pode-se aprender a viver, a sentir democraticamente na sociedade, a construir e respeitar o delicado equilíbrio entre a esfera dos interesses e necessidades individuais e as exigências de coletividade. (PÉREZ, 2000, p. 26).

A escola na construção do processo de educação de qualidade, tendo como prioridade o conhecimento, possibilitando a vivência a novas práticas que introduzam a cooperação de forma a enriquecer a democratização do ensino, gerando uma troca de sugestões que impulsionem o ensino aprendizagem.

A colaboração da comunidade escolar dentro da instituição, através de um trabalho reflexivo, aceitando os desafios da educação evidenciando a necessidade de aprender coletivamente, respeitando os interesses global, estabelecendo uma relação de respeito entre as diferentes culturas, vivenciando de forma ampla contextualizada e democrática a expansão do conhecimento dentro da comunidade escolar. De acordo com Alves,

E avançamos com outra organização da escola, uma outra relação entre os vários grupos que constituem a equipe educativa (pais, professores, alunos, pessoal auxiliar), um outro modo de refletir as práticas. Passou-se de objetivos de instrução a objetivos mais amplos de educação. (ALVES, 2001, p.102)

Os avanços da instituição escolar, levando em conformidade um novo projeto de

modelo de escola, com a participação de todos os segmentos, refletindo constantemente a prática pedagógica, viabilizando a formação social, não somente a execução de atividades em tempos letivos, fortalecendo a necessidade de repensar as ações a serem desenvolvidas.

O envolvimento de todos possibilitará, uma troca de conhecimento do aprender e de aprender a ser. Gerando uma política libertária de conhecimentos adquiridos, pelo convívio com o outro, permitindo ganhar consciência social com, respeitando suas especificidades para a formação de um ambiente acolhedor de aprendizagem.

A democracia na escola é fundamental para a ampliação de transparência para a tomada de decisões encaminhamentos a serem desenvolvidos, para execução do processo ensino aprendizagem. Conforme Brasil (2004), “ao desenvolver uma avaliação própria, além das demandas pelos respectivos sistemas de ensino, ele acaba por estabelecer a melhor estratégia para esse acompanhamento”.

O processo de ensino aprendizagem é, então, muito mais amplo que a mensuração de resultados, cabendo à escola desenvolver uma avaliação própria, que supra as demandas da comunidade de ensino, respeitando as próprias possibilidades, contemplando todas as dimensões físicas e estruturais, aguçando a democratização do ensino em uma estratégia de acompanhamento, e favorecendo o sucesso escolar junto com o aprimoramento do desempenho do discente na sua aprendizagem. De acordo com Duarte,

A formação do indivíduo é, portanto, sempre um processo educativo, mesmo quando essa educação se realiza de forma espontânea, isto é quando não há uma relação consciente (tanto de parte de quem se educa, quanto de parte de quem age como mediador) com o processo educativo que está efetivando no interior de uma determinada prática social. (DUARTE, 1993, p.478).

O desenvolvimento educacional age de forma espontânea, da natureza do ser humano, partindo do ato didático de quem aprende ensina, subjetivando o desenvolvimento humano, a partir de uma determinada prática social a qual o educando está inserido, colocando como centro processo.

A escola, uma vez considerada espelho da sociedade, pode ser redentora e transformadora da realidade existente, com o comprometimento da efetiva transmissão de conhecimento e habilidades, que instrumentalizam a participação no processo de transformação da prática social, trazendo ações positivas na formação do indivíduo. Em relação a esse papel da escola, Placo propõe

[...] uma conversa sobre o sentido e a direção que os processos avaliativos podem assumir no contexto do trabalho de coordenação pedagógica, entendendo que o coordenar e avaliar constituem verbos- atos na delicada e complexa tarefa educativa. É importante acentuar que pensar práticas avaliativas exige reconhecer, dialeticamente, que outros sujeitos participam singularmente das relações em foco: o professor e o aluno. (PLACO et.al, 2010 p.154)

A coordenação pedagógica partilhará uma leitura interdisciplinaridade, com um punho metodológico, para estabelecer as relações entre o fazer educativo e a avaliação da aprendizagem, dando suporte ao docente para a produção e socialização do processo de

ensino aprendizagem.

O diálogo é imprescindível entre coordenação professor / aluno na busca de melhor política avaliativa dentro da instituição de ensino, gerando uma atitude de humildade diante da limitação do próprio saber, gerando um envolvimento entre os setores da escola, implicando uma atitude de responsabilidade, em que todos apreendam com um projeto inovador de aprendizagem instigando o sucesso escolar.

O estabelecimento de ensino busca constantemente uma gestão democrática efetivada na participação de todos os segmentos, definindo práticas e ações educativas, a serem desenvolvidas, em uma ação coletiva de construção do saber. Afirma Hora (1994, p. 45): “o aprendizado, que advém da participação de todos na administração do processo educativo, possibilita a cada um dos sujeitos, individualmente e a todos coletivamente, o crescimento da pessoa humana em todos os seus aspectos”.

A cooperação de todos que fazem a instituição de ensino é essencial para a construção do saber, envolvendo todo o grupo por meio da coletividade na tomada de decisões, possibilitando a troca de conhecimento, valorizando o ser como atuante da sociedade, instigando a autonomia e o crescimento humano, corroborando de modo que a aprendizagem possa fluir cotidianamente acompanhando o sucesso escolar da instituição de ensino.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esse estudo, como dito na introdução, busca uma compreensão detalhada da Gestão participativa como ferramenta para alcançar o sucesso escolar, buscando identificar como é desenvolvido o trabalho da equipe gestora dentro desse modelo de gestão; para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo com um estudo de caso, onde se buscou conceitos e referências para tal compreensão.

A população observada foi a gestão, a coordenação pedagógica, estudantes e pais da Escola Municipal de Ensino Fundamental Francisco Xavier de Freitas criada pela lei nº1.080, na administração do prefeito Manoel Gomes de Farias Neto. Localizada na Rua Manoel Luiz nº 1352, no bairro Buenos Aires II, em Horizonte, a escola atende a cerca de 300 alunos, distribuídos nos turnos da manhã e tarde, ensino fundamental I, e busca na gestão participativa ações para alcançar o sucesso escolar de seus alunos, o que pode ser observado com os dados da escola, que obteve nota 6,5 no IDEB 2017.

Na tentativa de melhor compreender o objeto de estudo, utilizamos o questionário estruturado para levantamento dos dados, que foi aplicado para a gestão da escola, composta por 1 Diretor e 1 coordenadora, 5 professores, para 15 estudantes e 13 pais/responsáveis. O questionário teve como foco principal perceber a atuação da gestão participativa dentro da

escola para o alcance dos resultados. Tal questionário constitui-se de cinco perguntas fechadas e uma aberta com espaço para justificativa.

Xavier (2017) destaca a vantagem do uso do questionário estruturado para a coleta de dados uma vez que ele possibilita a ampliação do conhecimento geral e específico sobre o sujeito e também poderá explicar suas características em face ao contexto que o envolve.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como um complemento do questionário na busca por conceitos para o levantamento de dados e compreensão da gestão participativa. Para análise dos dados, procedeu-se ao fichamento das referências bibliográficas, selecionando-se os conceitos mais relevantes, assim como se recorreu ao uso de gráficos para melhor visualização das respostas dos questionários.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

No primeiro momento, foi explicado aos participantes o objetivo da pesquisa, também foi feita uma leitura explicativa das perguntas para sanar as dúvidas. Foram aplicados questionários diferentes para cada grupo, com perguntas relacionadas à contribuição de cada um para o sucesso escolar dentro da gestão participativa.

Nesta seção, apresentamos uma análise quantitativa dos dados. Os resultados serão mostrados de acordo com as perguntas relacionadas ao grupo. Inicialmente, vamos analisar as respostas da gestão e coordenação e professores. A primeira pergunta refere-se à forma como a gestão busca a participação dos pais na rotina escolar. Em geral, a gestão e os docentes responderam que sempre busca a participação de todos nas atividades relacionadas à escola, afirmando que quanto maior a resistência dos pais em acompanhar o andamento da vida escolar dos filhos, maior é a dificuldade no desenvolvimento dessa criança.

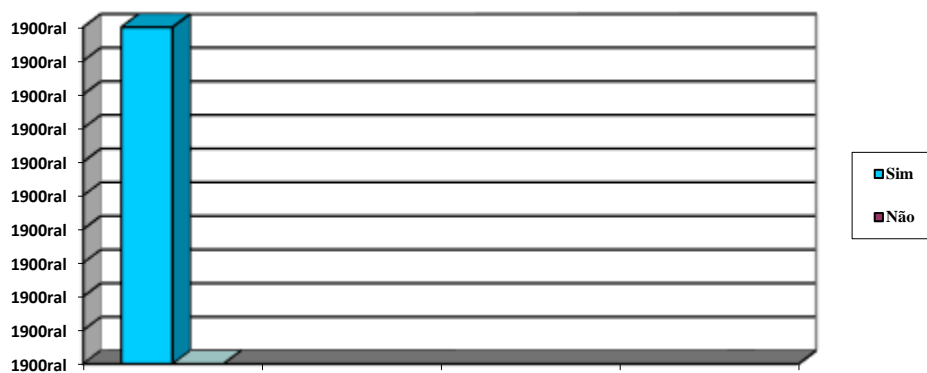
A segunda pergunta abordou a visão da gestão e professores com relação ao protagonismo do aluno; a terceira, se a comunidade participa da elaboração de documentos. eles responderam que sim; a quarta considera a gestão participativa como ferramenta para o sucesso escolar; a quinta, se a escola trabalha com a democratização das atividades e decisões; e a sexta, com espaço para justificativa, questiona como é realizada a política participativa dentro da escola. Os gestores responderam que acontece, através do conselho escolar, a criação de um grupo para a escola e comunidade em um aplicativo de mensagens, onde são discutidos assuntos relacionados às tomadas de decisões.

Vejamos a representação dessas respostas sintetizadas nos gráficos a seguir.

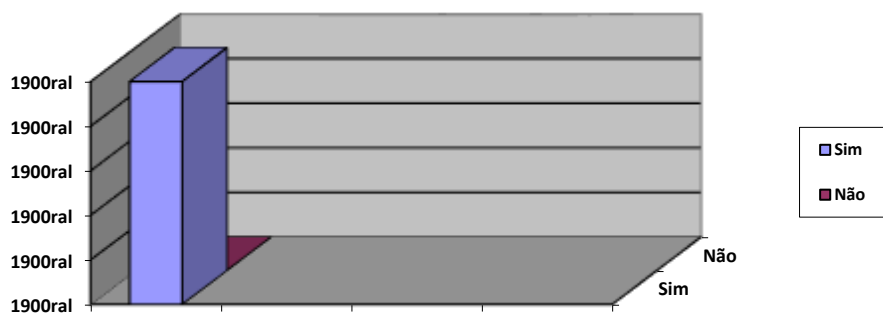
**Gráfico 1:** A gestão e o aluno como protagonista do seu processo de aprendizagem



**Gráfico 2:** A participação da comunidade na elaboração do PPP



**Gráfico 3:** A gestão participativa como ferramenta para o sucesso escolar

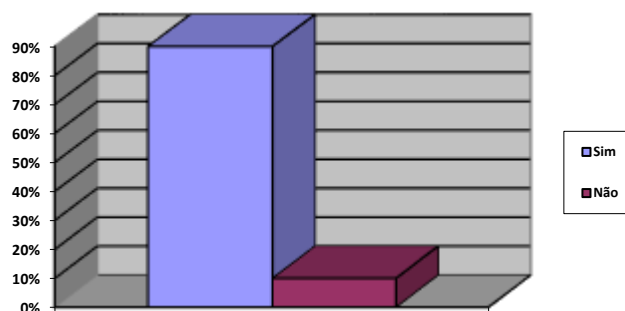


Perguntamos aos pais de que forma eles participam das atividades e tomada de decisões da escola. Eles responderam que a participação acontece através das reuniões, conversando com os professores, orientando os filhos, participando do conselho escolar e ações educativas desenvolvidas na escola.

Questionados se consideram que a gestão escolar desempenha um papel importante na vida escolar dos estudantes/filhos, foram unânimes em responder que consideram importante essa atuação; a terceira pergunta se eles sentem-se motivados a fazer parte das

atividades e tomadas de decisões da escola, eles retrucaram que sim, pois são convidados e incentivados a estar presente nos eventos e reuniões escolares; interrogados sobre a acolhida na escola, obtivemos como resposta que sim, que é boa; o grupo caracterizou a atual gestão da escola entre ótima e regular, a opção péssima não foi marcada; a última pergunta aplicada indaga sobre a participação dos pais nas atividades da escola, 90% dos participantes responderam que sim, que participam. O gráfico a seguir ilustra o resultado da última pergunta.

**Gráfico 4:** A participação dos pais nas atividades desenvolvidas na escola



O terceiro grupo a responder os questionários foram os estudantes. A primeira pergunta indaga se eles consideram importante a participação de seus pais na rotina escolar, o que foi respondido por todos que sim; a segunda questiona a participação nas atividades fora da sala de aula ou em grupo estudantil, o grupo respondeu que sempre ou às vezes, a opção *nunca* não foi marcada. Também foi perguntado se os alunos se sentem motivados a fazer parte do seu processo de ensino aprendizagem, unanimemente a resposta foi sim. A quarta pergunta indagou se o grupo considera que a gestão escolar desempenha um papel importante para o seu sucesso escolar, o que foi respondido por todos que sim; os estudantes classificaram a gestão atual da escola como boa e responderam em pergunta aberta que busca saber se são convidados a atuarem e participarem das atividades escolares. As respostas podem ser observadas nos gráficos a seguir.

**Gráfico 5:** a participação dos pais na rotina escolar



A análise dos dados obtidos através dos questionários torna evidente que a escola Francisco Xavier busca o apoio da comunidade escolar para a tomada de decisões, motivando-os a serem responsáveis também pelos processos desenvolvidos na escola. Durante a observação e aplicação das perguntas. Foi possível perceber a realidade da escola na prática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, de maneira geral, aconteceu através do aporte teórico de autores que se destacam nos estudos sobre o tema, observação e aplicação do questionário na escola Francisco Xavier, buscando conhecer e delinear o assunto abordado, para que assim os objetivos e o problema propostos fossem atingidos. O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise de como a gestão escolar está ligada ao desenvolvimento e, conseqüentemente, ao sucesso do aluno. Além disso, também permitiu, através da pesquisa bibliográfica, perceber os desafios enfrentados pela gestão para implementar uma política participativa dentro da escola.

De acordo com a problematização do presente artigo, verificou-se que quanto maior o engajamento da família nas atividades escolares, na tomada de decisões, maior é o desenvolvimento e participação do aluno que conta com esse apoio. Contudo, para que isso aconteça, é necessária coragem para dizer não ao sistema centralizador e criar condições concretas para democratizar as ações da escola.

Os objetivos foram alcançados com a constatação da relevância da gestão participativa para o sucesso escolar do aluno, assim como foram elencados as possibilidades e os desafios que permeiam essa área do conhecimento. Fica, pois, claro em nível de conclusão, que grandes são os desafios enfrentados pelos gestores para contar com participação de todos na escola. é obvio que não existe “fórmula mágica” para que a família/comunidade sintam-se motivada a atuar junto com a gestão na busca pelo sucesso da escola, na busca por atividades que coloque a família e o aluno como protagonista, na busca

pelo sucesso da escola onde estão inseridos, que é uma importante aliada dos gestores para conseguir essa participação. Por ser um tema com vasto aporte teórico, não foi possível esgotar o tema discutido, por isso é claro que há muito a se pesquisar sobre esse assunto.

Ao término deste trabalho, é possível afirmar que a gestão muito conquistada com a colaboração de pais, alunos e comunidade escolar, as decisões tomadas têm um peso maior se for em conjunto, assim como os erros são compartilhados e corrigidos, juntos a escola e seus envolvidos conseguem trilhar o melhor caminho rumo ao sucesso.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos numa escola reflexiva**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

ALMEIDA, Maria Elisabeth Bianconcini. Formando professores para atuar em ambientes virtuais de aprendizagem. In: ALMEIDA, Fernando (Org.). **Educação a distância: Formação de professores em ambientes virtuais e colaborativos de aprendizagem**. São Paulo: MCT/PUC, 2001.

ALVES, Rubem. **A escola que sempre sonhei sem imaginar que pudesse existir**. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

AQUINO, Júlio Groppa. **O erro e o fracasso na escola**. São Paulo: Summus, 1997.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB, Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselho Escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação. Elaboração Lauro Carlos Wiltmann et. al, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade**. Elaboração Ignes Pinto Navarro et al. Brasília: MEC/SEB, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. **Conselho escolar e a aprendizagem na escola**. Elaboração Ignes Pinto Navarro et al. Brasília: MEC/SEB, 2004.

\_\_\_\_\_. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil, 2012.

DAVI, Claudia; GROSBAUN, Marta Wolak. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

DUARTE, Newton. **Individualidade para si: contribuição a uma teoria histórica da formação do indivíduo**. Campinas: Autores Associados, 1993.

FREIRE, Paulo. **Política e educação: ensaios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.



HUBERT, Rene. Educação e formação. **Lexicoteca**, Vol. 7, 1996.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em: 3 abr 19.

LAHIRE, Bernand. **Sucesso escolar nos meios populares**: as razões do improvável. São Paulo: Ática, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ :Vozes, 2017. (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Kátia; Ginling, Rob; KEITH, Sherry. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4 ed. Rio de Janeiro: DPLA, 2000.

MARQUES, J. C. Proposta básica para gestão. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 6, n.1, p. 109-120, jan. 1981.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, João Batista Araújo. **A Pedagogia do sucesso**: uma estratégia política para corrigir o fluxo escolar e vencer a cultura de repetência. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2001.

PARO, Victor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PÉREZ, Angel Gomez. **Compreender transformar o ensino**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PLACO, Vera Maria Nigro de Souza e Almeida, Laurinda Ramalho de (org). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Loyola, 2010.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação Superior**. Projeto político Pedagógico. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

XAVIER, Antônio Carlos. **Como fazer e apresentar trabalhos científicos em eventos acadêmicos**: [ciências humanas e sociais aplicadas: artigo, resumo, resenha, monografia, tese, dissertação, tcc, projeto, slide]. Recife: Rêspel, 2017.