

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA VINCULADA A UMA PRODUÇÃO DE RESULTADOS EM UMA UEB. X DO MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR-MA

DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY MANAGEMENT TO THE PRODUCTION OF RESULTS IN UEB.X FROM THE MUNICIPALITY OF PAÇO DO LUMIAR-MA

Ana Cilene Monroe Rubim*

Milena Lima Pereira*

Josemar Nogueira Silva**

RESUMO

Este estudo está centrado na Gestão Democrática e em seus efeitos positivos dentro do sistema educacional, cujo modelo a LDB em seu artigo 14 e 15. É comum presenciar que em pleno século XXI conserva o gerenciamento da escola de modo centralizado, autoritário e que causa ineficiência na produção de resultados da instituição este modelo burocrático baseado no sistema Taylorista-fordista não afeta somente a administração geral do estabelecimento, mas também a gestão dentro da sala de aula, ou seja, é um efeito dominó, toda comunidade escolar é afetada por reflexos de tal modelo. Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar como uma gestão democrática influencia positivamente nos resultados de toda comunidade escolar, conhecer sobre a gestão seu contexto histórico, modelos de gestão, a importância da gestão democrática e participativa, os resultados positivos de uma gestão democrática e participativa, por meio de pesquisas tanto bibliográfica como também por intermédio de observação e questionários aplicados para alunos, gestor, coordenador e professores. Tal temática destaca-se como um tema de grande relevância social principalmente no âmbito educacional, pois promove mudanças de uma realidade centralizada, para uma gestão flexível, com comprometimento e divisão de responsabilidade, facilitando a participação de todos os envolvidos e criando possibilidades para atingir os resultados preconizados.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação. Resultados.

ABSTRACT

The focus of this paper is Democratic management and which your positive effects on education system that was based on articles 14 and 15 of LDB. Although society is in the 21st century, many managements still keep their centralized and authoritarian school management which cause inefficiency in producing the institution's results, and this model is based on Taylorist-Fordist system not only affect the general administration as well the activities realized at the classes. The main objective of this research is to analyze how a democratic management management positively influences the results of the whole school community, to know about its historical context, management models, the importance of democratic and participative management, the positive results of a democratic and participative management, through both bibliographic research as well as through observation and questionnaires applied to students, manager, coordinator and teachers. This theme stands out as a theme of great social relevance, especially in the educational field, as it promotes changes from a centralized reality, to flexible management, with commitment and division of responsibility, facilitating the participation of all involved and creating possibilities to reach the goals recommended results.

Keywords: Democratic management. Participation. Results.

* Graduada do 8º período do Curso de Pedagogia do Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: anacilene_moroe@hotmail.com

* Graduada do 8º período do Curso de Pedagogia do Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: milenalima220198@gmail.com

** Graduado em Agronomia pela Universidade Estadual do Maranhão (1978), Mestre em Educação pela Universidade Federal do Maranhão (2005). Supervisor das Secretarias Municipais de Educação (SEMED/MA), com atuação na Docência Superior, em Graduação e Pós-graduação na Faculdade Atenas Maranhense e Instituto de Ensino Superior Franciscano. Email: josemarnsilva@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem como tema, Gestão Democrática e Participativa vinculadas a uma produção de resultados numa escola do município de Paço do Lumiar no Estado do Maranhão, com o intuito de saber qual a influência da gestão democrática na aprendizagem dos alunos da escola supracitada, objetivando compreender de que forma a gestão democrática e participativa tem contribuído positivamente nos resultados. Aborda-se também o perfil de um gestor democrático e participativo, que por meio dessas características, consegue desenvolver estratégias para transformação da ação docente e das dinâmicas de organização escolar. Quando fala-se em gestão educacional, corresponde a um sistema de ensino como um todo, abrangendo professor, aluno, ou seja, toda comunidade escolar.

Esse é um tema de grande relevância social, sobretudo no âmbito educacional, pois é decorrente presenciar gestões altamente centralizadas no papel do gestor, tornando assim, uma gestão inflexível sem produção de resultados significativos. Sendo assim, faz-se necessário a mudança dessa realidade com uma gestão flexível com comprometimento e divisão de responsabilidade, facilitando a participação dos envolvidos, gerando assim, nos resultados. “O conceito de gestão escolar está associado à democratização do ensino, isto é, a descentralização do processo educacional, demonstrando a importância da participação de todos nas decisões e orientações do planejamento pedagógico”. (FRANÇA, 2013, p. 13), dessa forma, a gestão democrática deve envolver a todos que fazem parte da comunidade escolar para que todos sejam autores e cientes dos pontos que devem ser melhorados no ambiente escolar, além de que juntos pode-se perceber melhor os entraves e encontrar melhores soluções, já que todos fazem parte do processo de aprendizagem, desde o porteiro que abre as portas para os alunos adentrarem ao mundo do saber, ao diretor que é responsável por gerir democraticamente o que acontece em toda escola.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme 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.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógicas e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 2017, p. 15).

Desse modo, a LDB 9394/96 vem garantir que as escolas tenham uma gestão democrática, na qual a participação dos envolvidos com o processo educativo é fundamental para alcançar uma boa aprendizagem.

A gestão escolar e educacional envolve os setores financeiros, administrativos e pedagógicos, sendo esse último, o principal para uma boa gestão, por meio dele os planejamentos e projetos são elaborados e executados, além de está relacionado aos recursos humanos.

Um gestor deve ter saberes que só uma formação em pedagogia proporciona como:

- ❖ Ser crítico e reflexivo;
- ❖ Conhecer os níveis de aprendizagem;
- ❖ Saber fazer a ligação entre conteúdo e disciplina;
- ❖ Habilidade para o diálogo e para a liderança;

❖ Capacidade para o comportamento ético. (REVISTA GESTÃO EDUCACIONAL, 2010, p. 15).

Adotando um modelo de gestão fundados na descentralização administrativa, na autonomia financeira e no planejamento flexível, buscam introjetar na esfera pública as noções de eficiência, produtividade e racionalidade inerente a lógica capitalista.

No entanto “[...] aos gestores compete criar condições estimulantes para o exercício de capacidades e aptidões necessárias ao bom desempenho profissional e maior e melhor aprendizagem aos alunos”. (LUCK, 2013, p. 93), ou seja, é necessário que o gestor tenha capacidades pedagógicas, sobretudo teórico-metodológicas para direcionar as ações educativas na escola.

A gestão escolar, ao assumir que a escola é esse espaço de aprendizagem, compreende também os estudantes como sujeitos com direitos de aprendizagem e desenvolvimento, como expresso na BNCC. Assumir direitos de aprendizagem é mais do que ter expectativas em relação ao que se aprende. Os estudantes têm direitos, e nós devemos ofertar condições para que eles aprendam e se desenvolvam. Isso muda nossa maneira de pensar, de agir, de ver, de escutar e conseqüentemente, de planejar a gestão escolar. (BRASIL, 2018, p. 61).

Dessa forma, a gestão escolar deve conhecer e compreender como ocorre o processo de aprendizagem para que possa direcionar a equipe pedagógica e assim terem competência para proporcionar condições favoráveis a um bom desenvolvimento cognitivo. O gestor, nesse sentido, é um agente importante para desencadear um bom processo de ensino aprendizagem.

A gestão deve ter capacidade administrativa (organização, planejamento e utilização de recursos), política (liderar a equipe) e pedagógica (conhecimentos sobre os planos e práticas educativas). Quando se foca a direção somente na liderança ou a administração, acaba-se centralizando uma das partes, e deixando o principal: “o processo pedagógico”, a cargo exclusivamente dos professores, que muitas vezes ficam sem apoio. Assim, o planejamento e execução pedagógica devem ser plausivelmente, bem elaborados e tendo como alicerce o plano norteador (Plano Político Pedagógico) da escola, que deve ser liderado pelo gestor, mas feito como a colaboração de todos componentes da comunidade escolar. Segundo Paro (2019, p. 465):

Esse percurso que vai do administrativo para o pedagógico deve completar-se com o percurso inverso, que vai do pedagógico para o administrativo. Do mesmo modo que a administração enriquece a prática pedagógica, promovendo-a de racionalidade na busca de fins, a prática administrativa pode ser enriquecida pela relação pedagógica, na medida em que esta seja entendida como prática democrática.

Pode-se dizer que o pedagógico deve ser o ponto de partida para que as outras partes que compõe a gestão escolar, pois pensando no objetivo central de todo e qualquer instituição de ensino é que seus estudantes alcancem os conhecimentos traçados no currículo. Sendo assim, as partes administrativas e política da escola devem favorecer a pedagógica.

Uma gestão democrática do ensino política da administração é uma forma de gerir a instituição de forma a permitir a participação, a integração de todos os envolvidos no universo educacional, tais como pais, alunos, professores, diretores e pessoal de apoio, no âmbito da autonomia nas escolas. Logo, a promoção, a articulação e a integração entre escola e comunidade próxima, como o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de todas as atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo são competências de uma gestão democrática e participativa que cabe essa atribuição ao gestor escolar.

só pode ser compreendida a partir de um conhecimento prévio. Contudo, não deixa, de guardar pontos em comum com o debate até aqui apresentando, tanto no que diz respeito à natureza conceitual da participação como relação á experiência prática da gestão participativa no terceiro grau. O primeiro aspecto a ser destacado, para evidenciar a **especificidade da escola pública, é a sua intensa relação com a comunidade**, quer na prática cotidiana da administração, quer no que se refere à enorme heterogeneidade cultural que se caracteriza brasileira. (CATANI; GUTIERREZ, 2006, p. 69, grifo nosso).

A relação com a comunidade abrange professores, alunos, pais e equipe de apoio e é necessário entender que toda gestão democrática e participativa devem estar envolvidos no processo de uma gestão dinâmica, e para tal, o gestor deve estar preparado para administrar todo esse processo. Na concepção de Catani e Gutierrez (2006) falar na gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais, onde vamos encontrar numa escola sabidamente desaparelhada do ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam e, também uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica. Uma gestão democrática participativa vai além das questões administrativas financeiras, conforme Luck (2009, p. 71): “Essa condição se constrói mediante uma perspectiva proativa, empreendedora, competente e orientadora por elevado espírito educacional, critérios que qualificam a participação no contexto da escola”. É importante salientar que estas características proativas e empreendedoras afetam diretamente na produção de resultados tanto nos aspectos administrativo financeiro, quanto no aspecto pedagógico da escola.

A Gestão Escolar democrática e participativa está em constante exercício dentro da escola. Nesse sentido, compreende-se a gestão como um processo contínuo e que envolve várias ações, tomadas de decisões, diagnósticos, encaminhamentos, definições de objetivos. Gestão escolar também tem o entendimento de organização educacional. Para Libâneo (2004, p. 97), “[...] organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação”. Tais condições necessárias devem viabilizar nas escolas, para que as ações sejam realizadas com sucesso e que a instituição de ensino construa relações eficazes de organização.

As instituições têm por base as normas próprias do seu sistema de ensino, seja municipal, estadual, tem autonomia para poder organizar seu calendário de funcionamento. Uma gestão centrada na democracia requer uma organização, que atribuindo às responsabilidades de cada parte da comunidade escolar, no que diz respeito aos recursos humanos, são bases essenciais para o andamento da instituição. Cabe salientar ainda que o Projeto Político Pedagógico (doravante PPP), o regimento interno e as avaliações institucionais devem ser instrumentos elaborados com a participação de todos envolvidos na instituição escolar. Segundo Veiga (2004, p. 14), “[...] a legitimidade de um projeto político pedagógico está devidamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos envolvidos com o processo educativo da escola, o que requer continuidade de ações”.

Para tanto, esse processo de construção do projeto deve envolver, de forma coletiva, toda instituição educacional, por ser um projeto dinâmico e não pode fugir da intencionalidade, precisa ser vivenciado na escola sem desvincular da realidade do aluno e localidade em que a comunidade escolar está inserida. Tal projeto deixa ser um simples documento burocrático que dá legitimidade para funcionamento e autorização de uma instituição, mas que seja um resultado de discursões e construção de um grupo com os mesmos objetivos, sistematizar os anseios e os desejos de uma comunidade escolar, que predomine a cultura de uma gestão autêntica, participativa, na qual todos buscam o mesmo objetivo, uma aprendizagem para todos com direitos e desejos iguais.

Uma prática de pesquisa tão somente tende a compreender a luz de uma teoria, além de levar o aluno a entender melhor um fenômeno ou uma realidade e discutir a transformação escolar. Tendo a pesquisa como prática na instituição de ensino reflete em concepções de organização da escola.

A pesquisa precisa entrar na sala de aula e estabelecer-se não para dizer o que o professor deve fazer, mas para fazê-lo entender melhor o que está acontecendo ali. Os professores, ao realizarem pesquisas, aprendem e apreendem processos de produção de conhecimentos, de questionamentos de sua própria prática para o desenvolvimento de uma atitude investigativa, autônoma, criativa e comprometida. (CORTELAZZO; ROMANOWSKI, 2007, p. 2-21).

Muitos avanços são alcançados, quando a instituição educacional consegue compreender a pesquisa como aspecto chave para o desenvolvimento de novas práticas escolares. A gestão escolar com esse envolvimento leva os professores a um desenvolvimento na prática da pesquisa, promovendo um currículo diferenciado e indica uma superação de aulas copiadas.

Esta pesquisa consistirá em dois tipos de pesquisa: de campo e bibliográfica, pois se constatou a necessidade de usar essas duas metodologias, visto que o tema exige além da fundamentação teórica, a análise e vivência do campo para adentrar a problemática de forma mais aprofundada.

O tema *A gestão democrática e participativa vinculada a uma produção de resultados numa escola do município de Paço do Lumiar* é uma temática, que as autoras desse projeto de pesquisa notaram o dever e a necessidade de conhecer, teoricamente, sobre o tema e consequentemente o campo, pois a gestão quando é democrática logo ela é participativa a LDB assegura esse modelo de gestão: “Gestão democrática do Ensino Público na forma desta lei da legislação dos sistemas de ensino”. (Art. 3, inciso VII) (BRASIL, 1996). Sendo assim, as gestões escolares têm por dever seguir esse viés.

E com base nisso que percebeu-se a necessidade de atrelar essas duas metodologias de pesquisa ao processo investigativo do presente projeto de trabalho de conclusão em curso, usando esses dois meios a pesquisa se torna bem mais exploratória.

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Seu planejamento tende ser bastante flexível, pois expressa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. (GIL, 2010, p. 27).

Portanto, esta pesquisa será também de caráter exploratório porque usará na sua instrumentalidade a fundamentação teórica e prática, para conhecer de maneira mais aprofundada o objeto, uma vez que a apropriação e a relação do sujeito com o objeto de estudo é de extrema importância para a pesquisa alcançar os resultados e trazer possíveis respostas ao problema definido no projeto de pesquisa, como afirma Gil (2010, p. 1, grifo nosso):

Pode-se definir pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como **objetivo proporcionar respostas aos problemas** que são propostas. A pesquisa é requerida querendo não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionado ao problema.

É necessário que a pesquisa tenha como objetividade procurar respostas aos problemas, tome responsabilidade para realização da pesquisa e para tal, todo processo de investigação seja racional e sistemático para melhor fundamentar a teoria a prática, como diz Demo (2011, p. 9): “[...] a ideia é fundamentar a proposta de teoria e prática da pesquisa que ultrapasse os muros da academia e da sofisticação instrumental”. Para a pesquisa alcance seus

objetivos e de suma relevância que se trace um projeto de pesquisa bem elaborado e fundamentado.

Este estudo tem em vista tornar conhecido o contexto histórico, os modelos de gestão, a importância da gestão democrática e participativa, além dos resultados positivos que gestão causa em um estabelecimento de ensino e os resultados da pesquisa. Pesquisa essa que tem grande relevância dentro dos estudos da educação, uma vez que a gestão burocrática e centralizadora pautada no autoritarismo afetou bastante o sistema de ensino durante anos, e este estudo centrado na gestão, vem de contramão com tal sistema vem para ampliar o novo paradigma de gestão e ressignificar seu sentido: um novo modelo de gestão, e está alicerçada na democracia e pautada na autonomia. Notou-se a necessidade de trazer à tona a importância da Gestão Democrática e Participativa Vinculada a uma Produção de Resultados, e ainda há organizações escolares que estão refém do autoritarismo.

2 MODELOS DE GESTÃO EDUCACIONAL

O Surgimento e o desenvolvimento do capitalismo industrial trouxe a necessidade de organizar os modos de funcionamento das empresas e fábricas. Nesse período, podem-se destacar principais modelos de administração de produção, que mais tarde foram adotadas como modelos de gestão educacional, como por exemplo, o modelo taylorista-fordista e o toyotista, mas conhecido como pós-fordismo, visto que a educação e o trabalho sempre tiveram ligados e em consequência disso esses modelos influenciaram a gestão das organizações educacionais. A LDB no art. 22 menciona que: “A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. No entanto, a LDB, como um dos documentos normativos da educação, prevê o cumprimento dessa lei para garantir meios, de forma que o educando desenvolva-se no trabalho e nos estudos, como garantia do exercício da cidadania.

O modelo taylorista-fordista foi adotado pela indústria brasileira em 1920, como consequência desse modo de produção o Brasil teve um avanço no seu processo de industrialização. Na ótica educacional, tal modelo centralizador desenvolveu-se, onde a gestão escolar está centrada somente na figura do gestor, e no processo de ensino, o protagonista era somente o professor, tornando o ensino totalmente tradicional, e fazendo do aluno, apenas um reprodutor e um banco de informações e que se armazena conteúdos, Paulo Freire (2011a) chama isso de Educação Bancária. Segundo este autor:

É isto que nos leva, de um lado a crítica e a recusa ao ensino ‘bancário’ de outro, a compreender que, apesar dele, o educando a ele submetido não está fadado a fenece; em que pese o ensino ‘bancário’, que se deforma a necessária criatividade do educando e do educador, o educando a ele sujeito pode não por causa do conteúdo cujo ‘conhecimento’ lhe foi transferido, mas por causa do processo mesmo de aprender, dar, como se diz em linguagem popular, a volta por cima e superar o autoritarismo e o erro epistemológico do ‘bancarismo’. (FREIRE, 2011a, p. 27).

O autoritarismo é o principal responsável pela educação bancária e por uma gestão bancária, na qual causa a ineficiência na produção de resultados. Conjuntamente, está o tradicionalismo que, infelizmente, ainda é recorrente dentro do ensino básico, um modelo de ensino adotado por professores que não possuem “didáticas”, tem seu aluno como um mero ouvinte e que não detém de metodologias ativas para que o discente aprenda, exerça e também relacione os conteúdos com a sua realidade. Segundo Libâneo (2013, p. 25): “[...] converter objetivos sociopolíticos e pedagógicos em objetivos de ensino, selecionar conteúdos e métodos

em função desses objetivos, estabelecer os vínculos entre ensino e aprendizagem, tendo em vista o desenvolvimento das capacidades mentais dos alunos”, ou seja, o professor deve adaptar e rever seu currículo de ensino para garantir a efetivação do desenvolvimento de competências e habilidades de seus educando.

O taylorismo-fordismo tem como principal característica a centralização, onde não havia democracia, tudo obedecia a uma hierarquia, e esse paradigma perdurou durante anos, segundo Oliveira (2005, p. 27):

Este paradigma organizacional predominou amplamente nas organizações ocidentais capitalistas até meados do século XX, inclusive na escola como organização educacional, na qual a direção era designada hierarquicamente e centralizava as decisões, e a sala de aula reproduzia esse sistema como processo de ensino aprendizagem centrado na figura do professor, cujo o papel era de ensinar enquanto o aluno era o de aprender, num processo de comunicação vertical, do professor em direção aos alunos.

Na visão da organização escolar, atualmente, é comum vermos que os cargos de gestão são uma posição condicionada, ou seja, normalmente é escolhido de acordo com a administração legislativa e, por vezes, essas escolhas são realizadas arbitrariamente, ou seja, colocam no cargo pessoas que não possuem habilitação para tal. No sistema de Taylor e Fayol, os cargos eram delegados obedecendo a uma hierarquia e o sistema era verticalizado, de cima para baixo, o poder de tomada de decisões era comissionado e incumbido a uma pessoa. Da mesma maneira, se procedeu a gestão escolar e na gestão de sala de aula tornando o educando um aluno-massa, como afirma Oliveira (2005, p. 27):

Como o ‘operário-massa’, os ‘alunos-massa’ cumpriam seus deveres e executavam suas tarefas isolados em suas carteiras da mesma forma que o trabalhador em seu posto de trabalho individualizado, mas sob o comando e o controle de um gerente professor.

Foi nesse modelo que a educação baseou-se durante anos, causando uma deficiência no ensino básico, consolidando “bancarismo” e o “tradicionalismo”, isto é, o aluno não era protagonista, a educação não trabalhava a autonomia no aluno, tornando-o assim um cidadão passivo no processo de ensino-aprendizagem, além do mais privava a educação no sentido de liberdade, dando lugar para opressão.

O grande problema está em como poderão os oprimidos, que ‘hospedam’ o opressor em si, participar da elaboração, como seres duplos, inautênticos, da pedagogia de sua libertação. Somente na medida em que se descubram ‘hospedeiros’ do opressor poderão contribuir para o partejamento de sua pedagogia libertadora. (FREIRE, 2011c, p. 43).

Os gestores, tanto o gestor geral, que também é responsável pelo aprendizado dos alunos, quanto o gestor de sala de aula que cabe a figura do professor, tornaram-se opressores e assim formaram tantos oprimidos que acabaram tornando-se, opressores. Seguindo esse modelo de gestão Taylorista-fordista foi que a educação se baseou, e a centralização e o autoritarismo tornou a produção de resultados escolar sem efeitos significativos, uma vez que a gestão era centralizada, não havia cooperação, engajamento, diálogo entre o gestor e professores e muito menos com as famílias, o tradicionalismo como efeito macro desse sistema imperava como pedagogia principal dentro da sala de aula.

À teoria pedagógica antes indicada no texto [pedagogia tradicional] correspondia **determinada maneira de organizar a escola**. Como as iniciativas cabiam ao professor, o essencial era contar com um professor razoavelmente bem preparado. Assim, as escolas eram organizadas na forma de classes, cada uma **contando com um**

professor que expunha as lições, que os alunos seguiam atentamente, e aplicava os exercícios, que os alunos deveriam realizar disciplinadamente. (SAVIANI, 2012, p. 6, grifo nosso).

Torna-se evidente do quanto esse sistema centralizador afetou as gestões tanto na escola de maneira geral como na gestão de sala de aula. O tradicionalismo, originado desse tal sistema, afetou diretamente na organização da escola, e como a escola é um organismo vivo, culminou na prática tradicionalista do professor, tornando o ensino bancário formando um cidadão “massa” e um “oprimido”.

Em 1970, iniciou-se o surgimento do pós- fordismo, o sistema Toyota ou simplesmente toyotismo, idealizado pelo engenheiro mecânico japonês Taiichi Ohno, que é considerado um dos expoentes do pós-fordismo. Esse modelo é o contrário do Taylorismo fordismo que tinham como característica a centralização e o autoritarismo e inflexibilidade na gestão de produção, sendo que o pós-fordismo trazia uma nova concepção de gestão um modelo horizontalizado e descentralizado, trabalhando de forma flexível, um novo paradigma de gestão produtiva.

A experiência histórica tem mostrado que é possível o incremento da produtividade pelo o uso da coação e do autoritarismo, do comando centralizado taylorista-fordista na concepção clássica ou estruturalista, mas obter e manter padrões aceitáveis de qualidade implica em envolvimento do coletivo de trabalhadores no processo produtivo, sua adesão aos objetivos organizacionais, o que implica em aspectos que estão além da racionalidade pura e simples: valores, afetos, crenças, atitudes, etc. (OLIVEIRA, 2005, p. 27).

A partir da necessidade de nova articulação de organização do trabalho para que a produção fosse mais eficaz, potencializando outras formas de gestão. Sendo assim surgiu, o novo paradigma de organização, o pós-fordismo, que tem como principal função a democracia, teve de imediato, efeitos positivos, maior acesso à escolarização, à informação e a renda. Tal modelo foi adaptado á organização escolar, que afetou a gestão dentro da sala de aula.

Dentro da organização escolar, a gestão tornou-se descentralizada, toda comunidade escolar passou estar inserida nas tomadas de decisões, e em sala de aula, o processo de ensino aprendizagem passou a ser descentralizado, a visão era outra, o aluno e o professor passaram a ser protagonista de tal processo. O professor saiu de um cargo de gerencia autoritária e tornou-se um mediador, não só ele detentor do conhecimento, mas percebeu-se que o aluno precisava de autonomia, não mais um mero banco de informação, mas protagonista do processo de aprendizagem, a pedagogia opressora que tanto de permeava, deu lugar a autonomia e a esperança.

Por que o título *pedagogia da esperança*? A esperança nasce do coração da pedagogia que tem o oprimido como sujeito. Pois ela implica uma denúncia das injustiças sociais e das opressões que se perpetuam ao longo da história. E ao mesmo tempo anuncia a capacidade humana de desfatalizar esta situação perversa e construir um futuro eticamente mais justo, politicamente mais democrático, esteticamente mais irradiante e espiritualmente mais humanizador. (FREIRE, 2011b, p. 11, grifo do autor).

A pedagogia, que antes oprimia, e o aluno não era o principal sujeito do processo “ensinar e aprender”, ganhou um novo olhar, a autonomia e a esperança, tornando o processo mais humanizador, e claro, com efeitos positivos na produção dos resultados de cada aluno.

Entretanto, o modelo Taylorista-fordista e o modelo Toyotista foram correntes administrativas que influenciaram nas organizações escolares, um centrado no autoritarismo, produção inflexível e o outro, centrado na autonomia, produção horizontalizada e flexível. O modelo pós-fordista é o que se assemelha a gestão democrática e participativa, havendo assim, a inclusão dentro do gerenciamento da escola, envolvendo todos nesse processo para que se obtenha resultados positivos e significativos da instituição escolar. Sendo assim, é preciso que

a democracia e a participação sejam principais características da gestão escolar e também que envolva toda comunidade, visto que tal instituição é um organismo vivo, sendo que se a gestão for democrática haverá produção de resultados e, conseqüentemente, os objetivos da instituição quanto escola serão alcançados.

3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A democracia e a participação devem andar conjuntamente para que se obtenha uma gestão que realmente produz resultados positivos. Não é possível trabalhar a democracia sem a participação, pois é um princípio da democracia, e para que haja participação ativa é necessário a democracia, ou seja, ambas necessitam uma da outra.

Esses dois conceitos precisam estar alinhados e não separados como é de práxis em algumas instituições de ensino, e segundo Luck (2013, p. 55):

Democracia e participação são dois termos inseparáveis à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático.

Em muitas instituições a participação não possui esse espírito democrático com compromisso com o todo, tais são disfarçados, como por exemplo, em reuniões de pais, festas comemorativas e até mesmo entre reuniões da equipe pedagógica, nas quais muitas vezes tais são conduzidas para que haja concordância para um objetivo já pré-determinado, maquiando assim o verdadeiro sentido de democracia e participação, dando uma falsa impressão de que naquele meio está havendo essa democracia no seu real sentido. De acordo com Ferreira (2000, p. 113):

[...] partimos da premissa de que a participação não deve ser confinada apenas à dimensão política do voto, mas esta deve associar-se o construto da participação coletiva por meio da criação e/ou aperfeiçoamento de instrumentos que impliquem a superação dos vícios clientelísticos e das práticas autoritárias que permeiam as práticas sociais e, no bojo dessas, as práticas educativas.

Democracia e participação vão além, é estar ativamente presente na escola, incluso e a par de tudo que acontece nas dimensões da gestão, não somente o pedagógico, mas também o financeiro e o administrativo. Para uma gestão no seu sentido amplo de democracia e participação na escola, é necessário que todos participem de maneira efetiva de tudo que acontece no estabelecimento de ensino, interagindo uns com os outros para que todos busquem os melhores caminhos, com o objetivo de superar dificuldades que a instituição apresenta e saber planejar para que possíveis problemas não ocorram.

Dessa maneira, com engajamento, com compromisso e respeito para que sejam alcançados todos os objetivos e metas estabelecidas dentro do PPP, fazendo assim com que a democracia e a participação sejam espontâneas e de práxis, e não manifestada por obrigatoriedade, eventualidade ou necessidade, mas sim como prática assídua da escola.

“Para que de fato a gestão democrático-participativa se concretize nos espaços escolares, não basta só ser indicada pela legislação pertinente. É preciso que aos agentes escolares percebam-se atuantes e responsáveis pelo processo”. (GROCHOSKA, 2014, p. 97). Ou seja, não basta saber o conceito dessas duas palavras, mas é preciso que se entenda seu sentido e internalize, e assim, coloque em prática, pois são protagonista desse processo democrático e participativo.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), lei nº 9.394/1996,

prevê a gestão democrática e participativa nos artigos, 14 e 15:

Art.14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação, na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. (BRASIL, 1996).

A própria legislação determina que as gestões escolares trabalhem com normas baseadas na gestão democrática, pois a mesma se constrói mediante a articulação entre direitos e deveres, e a escola indica a necessidade de tal modelo de gestão, gerando assim autonomia para os componentes escolares, não com o conceito errôneo de que autonomia é a independência e isolamento, passível de todo poder e autoridade diferenciando-se de todos os indivíduos, mas sim como um processo de construção. Segundo Grochoska (2014, p. 98): “A autonomia é uma condição construída por vários integrantes da comunidade escolar: direção, pais, professores, alunos, demais funcionários e outros representantes da sociedade. Não é algo que já existe no interior da escola”.

Entretanto, a autonomia é um processo de construção onde exige a participação de todos integrantes da escola, com um espírito democrático. Autonomia essa, que a própria legislação, prevê: “Art.15 Os sistemas assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro e público”. (BRASIL, 1996).

E esses graus de autonomia dependem da participação de todos, e também do conhecimento das principais dimensões da gestão, que são elas: pedagógica, administrativa e financeira. E segundo Grochoska (2014) esses graus são construídos a partir de princípios orientadores de prática de autonomia em gestão escolar, como por exemplo, comprometimento, competência, liderança, mobilização coletiva, transparência, visão estratégica, visão proativa, iniciativa e criatividade. E com base nesses princípios que se constrói a autonomia.

Para trabalhar a gestão de forma democrática e participativa é necessário que se tenha conhecimento das dimensões da gestão e que, especificamente, cada uma delas objetiva dentro do funcionamento da escolar, são elas: Pedagógica, administrativa e financeira.

A dimensão pedagógica é o espaço de ideias e oportunidades, que se constrói a vida humana, onde a cada dia se adquire possibilidades e potencialidades para o desenvolvimento de habilidades e competências, criando também um ambiente estimulante e motivador, orientado por expectativas de aprendizagem, dando a todos a oportunidade de desenvolver-se respeitando as especificidades de cada um. A gestão trabalhando essa dimensão deve atender as orientações profissionais, reservando o direito do crescimento do aluno, tendo o professor como principal mediador entre o sujeito que aprende e o objeto do conhecimento.

A dimensão administrativa tem como objetivo zelar pelos bens da escola, fazendo bom uso na aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros, coordenando e orientando com responsabilidade e recursos tais, averiguando as necessidades para uma correta aplicação dos recursos com transparência alçadas nas normas legais. Paralelamente a isso, cabe a gestão administrativa da escola a organização e atualização de documentos, garantindo de forma permanente um ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio, dando suporte, de maneira a garantir a aprendizagem dos alunos, buscando assim, atender real função de uma gestão na dimensão administrativa pautada no critério de qualidade de ensino.

A dimensão financeira deve manter todos os cuidados estabelecidos pela legislação, assegurando o uso dos recursos de que a escola dispõe, arguindo dos esforços pela democratização da educação. Esses recursos são utilizados para aquisição de materiais permanentes, manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar, aquisição de materiais de consumo necessários ao funcionamento da escola, capacitação de profissionais da

educação, avaliação de aprendizagem e implementação de projeto pedagógico e desenvolvimento de atividades educacionais.

Essas dimensões são bases da gestão escolar, pois tais norteiam as ações gestoras fazendo assim um trabalho mais específico para uma produção de resultados, visto que a gestão engloba um todo e não tão somente a área financeira como muitos ainda pensam.

A gestão democrática e participativa é de fundamental necessidade dentro da educação básica, e quando fala-se em gestão, fala-se na produção de resultados positivos dentro de toda organização escolar, sendo que todos são responsáveis pelo bom funcionamento do estabelecimento de ensino. E para tal, deve-se criar um ambiente de cooperação, onde todos se ajudam e criando uma cultura escolar dinâmica e flexível, desta forma, torna-se possível a produção de resultados positivos dos alunos, visto que o foco dos resultados é o desenvolvimento do aluno como o todo nas dimensões humana, política e técnica.

4 RESULTADO DA PESQUISA

A intenção da realização dessa pesquisa sobre gestão democrática e participativa é saber a implicação na produção de resultados positivos do estabelecimento de ensino, focando os anos 3º e 5º ano do ensino fundamental dos anos iniciais e 9º ano do ensino fundamental dos anos finais. Inclui-se também no quadro dessa pesquisa os professores dos referidos anos e claro um coordenador pedagógico e o gestor. Para obtenção desses resultados usamos como instrumentos de coleta de dados, observação e questionário.

É válido ressaltar a importância de incluir esses níveis de ensino dentro dessa pesquisa pelo fato de que são anos que fazem avaliações externas e geram estatísticas sobre a educação. Essas avaliações fazem parte das políticas públicas do governo federal, que visam avaliar a qualidade do ensino no Brasil nos últimos ciclos da alfabetização, e os anos de transição que é o 5º ano e 9º ano do ensino fundamental.

Pois o resultado desta avaliação, como um instrumento cognitivo, busca a melhoria na qualidade do ensino e dentro desse processo está o gestor. Essas avaliações são: 3º ano, a prova Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA) e o 5º e 9º ano, Prova Brasil (SAEB), sendo o 3º ano a etapa final da alfabetização. Espera-se que ao final deste ciclo a criança esteja preparada para ler com fluência e produzir textos, alfabetizada e letrada, como diz Magda Soares (2015, p.15) que alfabetizar vai além do ler, escrever, ou seja, é ensinar além do código da língua escrita, é ensinar habilidades. O 5º e 9º ano é um o processo de transição e espera-se que os alunos adquiram conceitos que ajudem a progredir nos novos níveis de ensino.

Para Hoffman (2009, p. 112):

Nos encontros e seminários manifestam um sério descrédito quanto á possibilidade de a avaliação descaracterizar-se, um dia, da feição classificatória que a reveste. E o que se observa na investigação de sua prática avaliativa é, ao contrário de uma reflexão a responde determinados procedimentos burocráticos, o fortalecimento da prática tradicional de julgamento de resultados ao final dos períodos letivos, apesar do seu caráter comprovadamente autoritário.

No entanto a avaliação deve ser mediada de forma que o aluno seja observado no seu desenvolvimento e no seu processo de construção do conhecimento. As gestões escolares que realizam essas mediações e observações devem ser verdadeiramente desafiadoras, buscando um ensino colaborativo visando o processo gradativo, que exige o saber o tempo do aluno, acompanhando esses estudantes na construção de um saber científico e uma escola para todos.

O modelo de gestão democrática e participativa nas escolas não é comum. É normal vermos nessas instituições a gestão burocrática e centralizada no papel do gestor, modelo esse que torna a produção de resultados ineficazes.

Sabemos que dada a ainda vigente tendência burocrática e centralizadora da cultura organizacional escolar, emanada desde as orientações e ações dos sistemas de ensino brasileiro que a reforçam, a participação, em seu sentido dinâmico de interapoio e integração, visando construir uma realidade educacional mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas. (LUCK, 2013, p. 73).

Por meio de uma gestão que integra a participação em seu exercício conseguem-se resultados positivos, pois quando se delega funções o processo torna-se dinâmico e com o clima de cooperatividade, construindo assim uma gestão democrática e participativa, com o objetivo de melhorar o desempenho de todo corpo, e claro, deve-se propagar esse novo modelo de gestão para que torne-se comum sua prática em toda Educação Básica. É importante ressaltar que tal medida ajuda a desmistificar essa cultura organizacional de que a função de dirigir a escola é de total responsabilidade do gestor, visando assim ressignificar o conceito de gestão educacional nas escolas, segundo Luck (2013, p. 77):

Vale destacar que uma cultura não é mudada por desejo, mas a partir de ação competente e bem orientada de acordo com os propósitos definidos. O alargamento da consciência está associado à amplitude e ao aprofundamento da ação vice-versa. Assim, na conscientização, a consciência e a ação são componentes inerentes e indissociáveis à participação social efetiva.

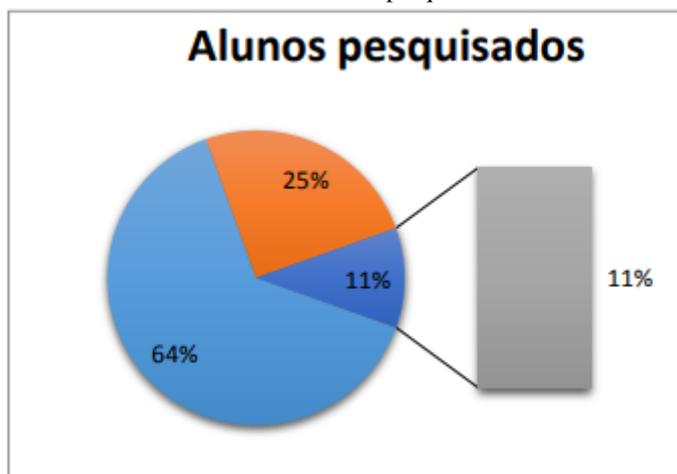
Para mudar essa cultura deve haver um plano de ação que vise transformar a visão desse modelo burocrático e centralizador, mostrando para os profissionais da educação o quanto é significativo os resultados que a gestão democrática e participativa produz dentro da escola.

Foi com o objetivo de investigar sobre a gestão democrática e participativa vinculada a uma produção de resultados em uma escola X do município de Paço do Lumiar Ma, que utilizamos como instrumento de coleta de dados, os questionários que foram aplicados com alunos, professores, gestor e coordenador pedagógico. Mediante a análise desses questionários devidamente respondidos e tabulados, concluiu-se que a UEB. X, busca da melhor maneira trabalhar a gestão de maneira democrática e participativa afetando nos resultados positivos da escola de maneira abrangente.

4.1 O olhar dos alunos

RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS APLICADO AOS ALUNOS (APÊNDICE A) DA UEB. X DO MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR-MA

Gráfico1 – Alunos pesquisados



Fonte: As autoras

O olhar dos alunos sobre a gestão democrática participativa, diretamente vinculada a uma produção de resultados numa escola do município de Paço do Lumiar-Ma. Dos 66 alunos que compreende o 3º, 5º e 9º ano do ensino fundamental, deste foram tirada uma amostra de 20% dos alunos para participarem da pesquisa, que teve início com a observação dos estudantes durante o processo de avaliação. Ressalta-se ainda que os mesmos pudessem participar da pesquisa foi realizada uma reunião com os pais, explicando a relevância da pesquisa, e no ato foi solicitado a autorização dos pais com assinatura do termo de consentimento livre esclarecido.

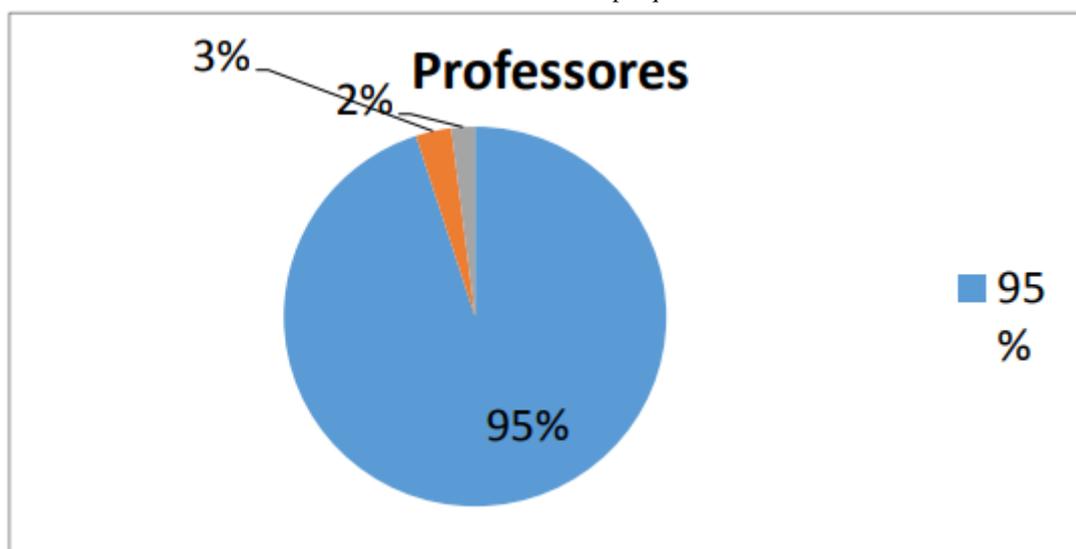
Nos questionários aplicados aos alunos possuíam nove questões com perguntas abertas e fechadas, as questões eram: 1) Como você conceitua o seu relacionamento com a equipe gestora? 2) A equipe da sua escola influencia nas realizações das suas tarefas na escola? 3) Os gestores da sua escola participam do processo de avaliação dos seus alunos? 4) Os gestores da sua escola tem contribuído com a transformação da escola para a melhoria da educação? 5) A equipe gestora da sua escola avalia resultados das suas avaliações? 6) A equipe gestora avalia de que forma os resultados? 7) As informações fornecidas pela equipe gestora contribuem de forma que você como aluno se torne um cidadão crítico e reflexivo? 8) Na sua vivência escolar há um bom relacionamento dos seus professores com a equipe gestora? 9) Na sua opinião uma escola organizada influencia os resultados positivos dos seus alunos?

De acordo com análise dos dados tabulados com base nos questionários aplicados, 64% dos alunos concorda que a gestão democrática e participativa influencia positivamente nos resultados da escola, 25% acham que gestão democrática e participativa não influencia nos resultados da escola e 11% recusaram responder o questionário.

4.2 O olhar dos professores

RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS APLICADO AOS PROFESSORES (APÊNDICE B) DA UEB. X DO MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR-MA

Gráfico 2 – Professores pesquisados



Fonte: As autoras

O professor é um dos principais interlocutores para o contexto escolar que exerce o contato direto com o aluno, como condutor do processo de ensino-aprendizagem e contribui para o desenvolvimento do aluno, compartilhando o saber científico. O professor deverá ter conhecimento prévio das disposições do Projeto Político Pedagógico zelar pela boa organização do local de trabalho, pelo clima de cooperação, coleguismo e responsabilidade de seus alunos e pelo cumprimento daquilo que foi acordado e estabelecido pela escola, elaborar seus planejamentos, rotinas conforme as normas estabelecidas pela UEB; entregar diários de classe á coordenação, devidamente preenchidos a cada bimestre. Cumprir calendário escolar ás datas pré-estabelecidas para a realização das atividades, projetos, reuniões e outros; limitar se as formas de comunicação interna, zelando pela sua boa fluência. Diante do exposto fica evidente que a participação do professor dentro na gestão escolar é indispensável para o bom funcionamento do estabelecimento de ensino. Para Luck (2006 *apud* GROCHOSKA, 2014, p. 103): “A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com organização escolar”.

O olhar dos professores sobre a Gestão Democrática e Participativa Vinculadas a uma Produção de Resultados numa escola do município de Paço do Lumiar- MA. Dos 17 professores pesquisados nessa instituição 95% acreditam que a gestão é democrática; 3% acreditam que a gestão é democrática uma vez centralizada e não delega funções; 2% se recusaram a participar da pesquisa, pois acreditam que a pesquisa é irrelevante.

Nos questionários aplicados aos professores possuíam dez questões com perguntas abertas e fechadas, as perguntas são as seguintes: 1) A gestão realiza acompanhamento e observação para auxiliar os professores em suas práticas? 2) A gestão promove práticas para que os professores tenham acesso a conhecimentos e experiências que colaborem que atuem

com autonomia em suas aulas? 3) O diálogo e a argumentação estão presentes nas reuniões planejadas pela gestão? 4) O gestor é parceiro do professor nas reflexões sobre as práticas realizadas nas aulas? Ele acompanha o trabalho do professor e dá devolutivas que auxiliem nos avanços necessários, estimulando a criticidade e a inovação? 5) Nas reuniões há troca de experiências, definição de planejamento e estabelecimento de metas?

6) São organizados momentos de planejamento coletivo de modo a evidenciar a necessidade de compromisso e cooperação de toda equipe docente? 7) Na sua concepção a gestão da sua escola é democrática? 8) O PPP da escola foi elaborado de forma planejada e colaborativa? 9) A gestão participativa para os professores as tomadas de decisões? 10) Para você é importante a gestão ser democrática e participativa? Com base nos questionários respondidos, 95% dos professores concordam que a gestão democrática e participativa influencia positivamente nos resultados da escola, 3% acham que não influencia e 2% não participaram da pesquisa

4.3 O olhar do Coordenador

RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO COORDENADOR PEDAGÓGICO (APÊNDICE C) DA UEB. X DO MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR-MA

O coordenador pedagógico cabe a ele desenvolver uma função de grande responsabilidade na Instituição de ensino, uma vez que é responsável por encaminhar as ações pedagógicas, além de ser o elemento articulador entre o corpo escolar e o PPP da escola. Deve também responsabilizar-se pelas atividades pedagógicas, didáticas e curriculares da Instituição de Ensino, priorizando a qualidade do processo ensino e aprendizagem, bem como propor estratégias de diagnóstico e debate para elaboração de projetos, planos e o PPP com toda comunidade escolar promover também a formação continuada dos profissionais da escola junto a SEMED e acompanhar o processo de avaliação de aprendizagem.

O papel do coordenador dentro de uma gestão democrática e participativa é fundamental, pois esse profissional é de extrema importância para a boa formação dos alunos e para uma atuação eficaz do corpo docente, que também deve estar sempre em compasso com o gestor porque esse profissional faz parte da dupla gestora do estabelecimento de ensino.

A dupla composta por diretor e coordenador pedagógico, que aqui vamos chamar de dupla gestora, em **cooperação**, promove a dinâmica de trabalho na escola, gera oportunidades para que as melhores práticas sejam exercidas e atua como guardião das ações que visam das ações às aprendizagens e ao desenvolvimento de todas as crianças e jovens participantes da comunidade escolar. (BRASIL, 2018, p. 59, grifo nosso).

Suas principais funções são de planejar e realizar ações de formação, acompanhar a prática e estimular o desenvolvimento profissional dos professores, e também acompanhar as aprendizagens das crianças e jovens, coordenar ações com famílias e responsáveis e também selecionar materiais de ensino, e por isso seu papel é fundamental dentro da educação.

A visão do coordenador pedagógico perante a Gestão Democrática e Participativa Vinculada a uma Produção de Resultados foi aplicado um questionário com dez perguntas relacionadas a referida temática. A área de formação do (a) coordenador (a) é em Pedagogia e ele mesmo sempre promove formação continuada para o corpo docente e os acompanha em seus planejamentos e também em projetos desenvolvidos na escola, sempre dando um feedback reflexivo para os professores e também a gestão, esse acompanhamento, segundo o

coordenador ocorre através do interesse, participação com compreensão da atividades que serão realizadas, e em casos de conflitos relacionados a aprendizagens dos alunos é sempre por intermédio de observação para detectar os geradores desses conflitos e trabalhá-los.

No questionário aplicado ao coordenador pedagógico possuía dez questões com perguntas abertas e fechadas, são: 1) Qual sua área de formação? 2) Você promove formação continuada com seus professores? 3) Você acompanha seus professores em sala de aula? 4) Há um feedback reflexivo com os professores a respeito dos aspectos observados? 5) Há um registro das suas observações feita com seus professores? 6) Você participa de formação continuada na sua área de trabalho? 7) Há projetos sendo desenvolvidos na escola? 8) Como é feito o acompanhamento dos projetos realizados na escola; 9) como você define a avaliação dentro do processo educacional na escola onde você trabalha? 10) Como você media os conflitos relacionados a aprendizagens dos alunos?

Diante das respostas do coordenador pedagógico concluiu-se que esse tal profissional busca também trabalhar a gestão e participação dentro da sua prática e que a gestão da escola busca também trabalhar da mesma maneira segundo o coordenador.

4.4 O olhar do Gestor

RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR (APÊNDICE D) DA UEB. X DO MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR-MA

O gestor é considerado agente principal da gestão, mais não o mais importante dentro desse processo, uma vez tem a função de um líder na gestão, de descentralizar funções e tornar um ambiente escolar um ambiente social onde as orientações sejam expostas e toda equipe interaja na tomada de decisões exercendo um convívio de cooperatividade tornando de fato uma gestão democrática e participativa. “Aprende-se no convívio, e com os modelos de relacionamento a lidar com as diferenças, a respeitar, a argumentar, a cuidar de si e do outro, a si comprometer consigo e com o grupo a exercer a empatia”. (BRASIL, 2018, p. 12). Diante de uma gestão descentralizada o convívio com a prática do diálogo e da empatia e indispensável para um ambiente cheio de respeito. É válido enfatizar a figura do gestor escolar para que tenha-se esse ambiente, pode-se dizer que ele é responsável de articular essa participação e democracia para que não gere conflitos.

O olhar do gestor perante esse modelo de gestão democrática e participativa diretamente vinculada a uma produção e resultados. Para descobrir a visão do mesmo, foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, relacionadas com o tema. Perguntou-se sobre a comunidade se é chamada para conversar com a gestão e a resposta foi positiva; a gestão também comunica de maneira assídua sobre aos resultados dos alunos a comunidade; a dupla gestora procura saber sempre a razão de algumas ações não tem sucesso e outras sim; também participa a todo corpo docente sobre a tomada de decisões; a gestão é sempre criativa para resolver alguns problemas recorrentes na escola; o diálogo é uma pratica frequente na escola onde realiza-se reuniões de maneira mensal com todo corpo docente; segundo o gestor escolar, o clima na instituição é de cooperação, colaboração e busca sempre resolver os conflitos, e que o mesmo acompanha sempre o planejamento das aulas .

No questionário aplicado ao gestor possuía dez questões com perguntas fechadas, são elas; 1) As comunidades são chamadas para conversar com a gestão? 2) A gestão comunica as aprendizagens realizadas pelos alunos à comunidade, principalmente aos responsáveis, com murais, cartazes e outros meios, possibilitando, assim, o acompanhamento dos estudantes e informando sobre resultados? 3) A dupla gestora em conjunto com a comunidade interna e

externa, procura saber as razões pelos quais determinadas ações tem sucesso e outras não? 4) O corpo docente é comunicado pela gestão sobre as decisões tomadas? 5) A ação gestora é marcada pela busca de soluções criativas para soluções de problemas recorrentes? 6) O diálogo é uma prática frequente na escola? Realizam-se reuniões regulares com diferentes segmentos para tomada de decisões de forma democrática? 7) Com que regularidade acontecem as reuniões com o corpo docente? 8) O clima institucional é de cooperação, colaboração, busca de resolução de conflitos e de trabalho em equipe? 9) A dupla gestora se envolve no planejamento das aulas com os professores e coordenação pedagógica? 10) Como ocorre a relação da gestão com toda comunidade escolar? De acordo com as respostas, o gestor busca inserir dentro do contexto escolar a democracia e a gestão, pois também considera importante tal modelo de gestão importante para o desenvolvimento do estabelecimento de ensino.

Diante do exposto toda comunidade escolar da Ueb X do município de Paço do Lumiar-Ma, notou-se que o gestor trabalha de forma ativa a gestão democrática e participativa e que afeta positivamente nos resultados da escola, no nível de aprovação nas avaliações internas e externas, na resolução de conflitos, na tomada de decisões, pois é importante trabalhar de forma integrada onde todos se ajudam e cooperam de forma significativa para melhores resultados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas pesquisas realizadas foi possível comprovar que a gestão democrática e participativa de uma escola implica numa produção de resultados positivos na qualidade da educação, que uma gestão atuante, propõem medidas de controle, orientações, fazendo-se cumprir as determinações e decisões tomadas.

Portanto, nos estudos realizados pôde-se constatar que a gestão escolar precisa ressignificar o sentido de organização escolar, pois o gestor não é um mero dirigente e o papel não centraliza-se somente na figura dele. A importância da gestão escolar apropria-se das três dimensões como ações norteadoras para a organização escolar, são estes que devem ser priorizados para uma boa estruturação de funcionamento, pois dará direcionamentos de uma organização, focando as dimensões: pedagógicas, administrativas e financeiras no espaço escolar.

No entanto, a direção é o órgão gestor para o funcionamento dos serviços escolares, descentralizando e atribuindo funções e fazendo-se cumprir as determinações e tomada de decisões fazendo-se assim uma gestão democrática, participativa e com foco na produção de resultados na educação de qualidade que proporcione condições nas condições de desenvolver diversas habilidades para vida diária e pleno desenvolvimento na formação dos alunos.

Esta pesquisa atingiu o objetivo de analisar de que forma uma gestão democrática e participativa influencia nos resultados positivos de uma escola, visto que se partiu da necessidade de saber qual sua influência e como influencia. Para atingir tal objetivo foi-se observado e aplicado questionários. Durante a pesquisa bibliográfica percebeu-se ainda mais a importância do gestor ser democrático e participativo, além do envolvimento de todos para que se atinja resultados para o desenvolvimento da instituição, pois o gestor como condutor esse processo proporciona conhecimento e crescimento coletivo e fortalece os princípios da gestão para que se garanta a autonomia. Esse profissional precisa ter uma visão ampla, ser dinâmico e flexível empenhado na construção de uma participação ativa de todos dentro do gerenciamento escolar. Na pesquisa no campo observou-se o quanto um gestor democrático influencia na produção dos resultados positivos da escola, de modo que todos estão focados no bem comum de todos que compõe o corpo escolar, gerando um ambiente repleto de relações de saberes para

que de fato se concretize a democracia e a participação.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **A Base Nacional Comum Curricular na prática da gestão escolar e pedagógica.** Org. Tereza Perez. São Paulo: moderna, 2018.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, DF: Senado Federal. Coordenação de edições Técnicas, 2017. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/biststream/handle/id/529732/leidediretrizesebases_1ed.pdf. Acesso em: 17 dez. 2017.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases-Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <https://prespublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109224/lei-de-diretrizes-e-bases-lei-9394-96>. Acesso em: 20 out. 2019.
- CATANI, Afrânio Mendes; GUTIERREZ, G. Luis. Participação e gestão escolar. *In*: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CORRÊA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens.** Petrópolis,RJ: Vozes, 2005.
- CORTELAZZO, I. B. C; ROMANOWSK. J. P. **Pesquisa e prática profissional: organização da escola.** Curitiba: Ibp, 2007.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo.** 14. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- FRANÇA, Darliana Sidicléia. **Formação de gestores: um processo complexo e desafiador.** 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2013. Disponível em: http://repositoria.ufsm.br/bistream/handle/1/511/França_Darliana_sindicléia.pdf?sequence=1. Acesso em: 17 dez. 2017.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários á pratica educativa.** São Paulo: Moderna: Paz e Terra, 2011a.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança.** 17. ed. São Paulo: Paz e terra, 2011b.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 50. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011c.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GROCHOSKA, Marcia Andreia. **Organização escolar: perspectivas e enfoques.** 2. ed. rev. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade.** Porto Alegre: Mediação, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Gestão e organização da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, Victor Henrique. **Formação de gestores escolares: a atualidade de José Quirino Ribeiro.** Disponível em: https://www.repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/Franca_Darliana_sidiclea.pdf?.sequence=1. Acesso em: 27 out. 2019.

REVISTA A GESTÃO EDUCACIONAL. Humana Editora, ano 4, n. 35, 2010.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia.** 42. ed. São Paulo, 2012.

VEIGA, I. P. de A. Projeto político pedagógico: novas trilhas para escola. *In:* FONSECA, M. (Org.). **As dimensões do projeto político pedagógico.** São Paulo: Papirus, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS

PREZADO ALUNO

Este questionário faz parte de uma pesquisa que pretende investigar sobre os resultados dos indicadores avaliativos como caminho para melhorar a qualidade do ensino.

Neste sentido, solicitamos sua atenção e colaboração para responder o presente questionário.

1) Como você conceitua o seu relacionamento com a equipe gestora?

Ruim () Regular () Boa () Excelente ()

2) A equipe gestora da sua escola, influencia nas realizações das suas tarefas na escola? Sim () Não ()

Justifique sua resposta: _____

3) Os gestores da sua escola participam do processo de avaliação dos seus alunos? Nunca () Às vezes () Sempre ()

4) Os gestores da sua escola tem contribuído a transformação da escola para a melhoria da educação?

Sim () Não ()

Justifique sua resposta: _____

5) A equipe gestora da sua escola avalia os resultados das suas avaliações? Nunca () Às vezes () Sempre ()

6) A equipe gestora avalia de que forma os resultados?

Positiva () Negativa ()

7) As informações fornecidas pela equipe gestora contribuem de forma que você como aluno se torne um cidadão crítico e reflexivo?

Sim () Não ()

Justifique sua resposta: _____

8) Na sua vivência escolar, há um bom relacionamento dos seus professores com a equipe gestora?

Sim () Não ()

Justifique sua resposta: _____

9) Na sua opinião uma escola organizada influencia os resultados positivos dos seus alunos? Sim () Não ()

Justifique sua resposta: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

PREZADO PROFESSOR

Este questionário faz parte de uma pesquisa que pretende investigar sobre os resultados dos indicadores avaliativos como caminho para melhorar a qualidade do ensino. Neste sentido, solicitamos sua atenção e colaboração para responder o presente questionário.

- 1) A gestão realiza acompanhamento e observação para auxiliar os professores em suas práticas?
Sim () Não ()
- 2) A gestão promove práticas para que os professores tenham acesso a conhecimentos e experiências que colaborem para que atuem com autonomia em suas aulas? Sim () Não ()
- 3) O diálogo e a argumentação estão presentes nas reuniões planejadas pela gestão? Sim () Não ()
- 4) O gestor é parceiro do professor nas reflexões sobre as práticas realizadas nas aulas? Ele acompanha o trabalho do professor e dá devolutivas que auxiliem nos avanços necessários, estimulando a criticidade e a inovação?
Sim () Não ()
- 5) Nas reuniões há troca de experiências, definição de planejamento e estabelecimento de metas?
Sim () Não ()
- 6) São organizadas momentos de planejamento coletivo de modo a evidenciar a necessidade de compromisso e cooperação de toda equipe docente?
Sim () Não ()
- 7) Na sua concepção a gestão da sua escola é democrática?
Sim () Não ()
- 8) O PPP da escola foi elaborado de forma planejada e colaborativa?
Sim () Não ()
- 9) A gestão participa para os professores as tomadas de decisões?
Sim () Não ()
Justifique sua resposta: _____
- 10) Para você é importante a gestão ser democrática e participativa?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AO COORDENADOR(A) PEDAGÓGICO (A)

PREZADO COORDENADOR

Este questionário faz parte de uma pesquisa que pretende investigar sobre os resultados dos indicadores avaliativos como caminho para melhorar a qualidade do ensino. Neste sentido, solicitamos sua atenção e colaboração para responder o presente questionário.

2) Qual é a sua área de formação? _____

3) Você promove a formação continuada com seus professores?

Sim () Não ()

4) Você acompanha seus professores em sala de aula?

Sim () Não ()

Justifique sua resposta: _____

4) Há um feedback reflexivo com os professores a respeito dos aspectos observados? Sim () Não ()

5) Há um registro das suas observações feita com os professores?

Sim () Não ()

6) Você participa de formação continuada na sua área de trabalho?

Sim () Não ()

7) Há projetos sendo desenvolvidos na escola?

Sim () Não ()

Justifique sua resposta: _____

8) Como é feito o acompanhamento dos projetos realizados na escola?

9) Como você define a avaliação dentro do processo educacional na escola onde você trabalha?

() Ruim

() Péssimo

() Bom

() Ótimo

10) Como você media os conflitos relacionados a aprendizagens dos alunos?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR(A)

PREZADO GESTOR

Este questionário faz parte de uma pesquisa que pretende investigar sobre os resultados dos indicadores avaliativos como caminho para melhorar a qualidade do ensino. Neste sentido, solicitamos sua atenção e colaboração para responder o presente questionário.

QUESTIONÁRIO

- 1) As comunidades são chamadas para conversar com a gestão?
Sim () Não ()
 - 2) A gestão comunica as aprendizagens realizadas pelos alunos à comunidade, principalmente aos responsáveis, com murais, cartazes e outros meios, possibilitando, assim, o acompanhamento dos estudantes e informando a comunidade sobre resultados? Sim () Não ()
 - 3) A dupla gestora, em conjunto com a comunidade interna e externa, procura saber as razões pelos quais determinadas ações tem sucesso e outras?
Sim () Não ()
 - 4) O corpo docente é comunicado pela gestão sobre as decisões tomadas? Sim () Não ()
 - 5) À ação gestora é marcada pela busca de soluções criativas para soluções de problemas recorrentes?
Sim () Não ()
 - 6) O diálogo é uma prática frequente na escola? Realizam-se reuniões regulares com os diferentes segmentos para tomada de decisões de forma democrática?
Sim () Não ()
 - 7) Com que regularidade acontecem as reuniões com o corpo docente?
Quinzenalmente () Mensalmente () Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente ()
 - 8) O clima institucional é de cooperação, colaboração, busca de resolução de conflitos e de trabalho em equipe?
Sim () Não ()
 - 9) A dupla gestora se envolve no planejamento das aulas com os professores e coordenação pedagógica?
Sim () Não ()
 - 10) Como ocorre a relação da gestão com toda comunidade escolar?
-
-

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Paço do Lumiar, 6 de setembro de 2019.

Afirmo para fins do Trabalho de Conclusão de Curso do Instituto de Ensino Superior Franciscano (IESF), do curso de graduação de Pedagogia, que assumo inteiramente a responsabilidade em participar da pesquisa sobre Gestão Democrática e Participativa Vinculada a uma Produção de Resultados numa Escola do Município de Paço do Lumiar-Ma, no período de 10, 11 e 12 de Setembro de 2019.

Declaro que poderei cumprir com esse compromisso.
