



# XII Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade"



20 a 22 de Setembro de 2018 São Cristóvão/SE/Brasil

ISSN: 1982-3657 | PREFIXO DOI 10.29380

Recebido em: **18/07/2018**

Aprovado em: **23/07/2018**

Editor Respo.: **Veleida Anahi - Bernard Charlort**

Método de Avaliação: **Double Blind Review**

Doi: <http://dx.doi.org/10.29380/2018.12.13.06>

NOVA ESCOLA: CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA MELHORIA DO DESEMPENHO DA  
EDUCAÇÃO BÁSICA / NEW SCHOOL: CONTRIBUTION OF SCHOOL MANAGEMENT IN IMPROVING  
THE PERFORMANCE OF BASIC EDUCATION / NUEVA ESCUELA: CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN  
ESCOLAR EN LA MEJORA DEL

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

DANIELE DA CONCEICAO BARBOSA

## RESUMO

Neste estudo objetivou-se investigar quais são os instrumentos utilizados pela gestão que possibilitam o bom desempenho escolar. Refletindo sobre a necessidade de estudar sobre gestão democrática e participativa e seus impactos positivos na educação, é que, identificou-se a seguinte problemática nessa pesquisa: Até que ponto a construção e a utilização de ferramentas de gestão escolar têm contribuído para a melhoria do desempenho da Escola Municipal Oficina Educativa da Criança e do Adolescente Como procedimentos metodológicos, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória, de caráter qualitativo. Ademais, optou-se pelo método do estudo de caso. Para fundamentar essa investigação buscamos apoio teórico em Silva (2007), Paro (2000), Vianna (1986), Luck (2005) e outros. Conclui-se que, apesar dos avanços, a consolidação de um espaço democrático só será efetivado através das práticas e ações no cotidiano da escola.

**Palavras - Chave:** Gestão Escolar. Qualidade na Educação. Educação Básica.

## ABSTRACT

This study aimed to investigate which are the instruments used by the management that enable good school performance. Reflecting on the need to study democratic and participatory management and its positive impacts on education, the following problems were identified in this research: To what extent has the construction and use of school management tools contributed to improved performance of the Municipal School Educational Workshop on Children and Adolescents As methodological procedures, a qualitative exploratory research was carried out. In addition, we chose the case study method. To support this research, we seek theoretical support in Silva (2007), Paro (2000), Vianna (1986), Luck (2005) and others. It is concluded that, despite the advances, the consolidation of a democratic space will only be effected through the practices and actions in the daily life of the school.

**Key - Words:** School Management. Quality in Education. Basic education.

## RESUMEN

En este estudio se objetivó investigar cuáles son los instrumentos utilizados por la gestión que posibilitan el buen desempeño escolar. En cuanto a la necesidad de estudiar sobre gestión democrática y participativa y sus impactos positivos en la educación, se identificó la siguiente problemática en esta investigación: Hasta qué punto la construcción y la utilización de herramientas de gestión escolar han contribuido a la mejora del desempeño de la Escuela Municipal Taller Educativo del Niño y del Adolescente Como procedimientos metodológicos, se realizó una investigación de naturaleza exploratoria, de carácter cualitativo. Además, se optó por el método del estudio de caso. Para fundamentar esa investigación buscamos apoyo teórico en Silva (2007), Paro (2000), Vianna (1986), Luck (2005) y otros. Se concluye que, a pesar de los avances, la consolidación de un espacio democrático sólo se efectúa a través de las prácticas y acciones en el cotidiano de la escuela.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Calidad en la Educación. Educación básica.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil ao longo da história política passou por várias transformações no que diz respeito à condução do estado através de seus governantes. Tomemos como exemplo, o período da monarquia em que as decisões eram tomadas pelo imperador. Após tornar-se república, a administração do país passou por diversas alterações, até chegar à cadeia administrativa dos dias atuais, tornando-se necessária para a organização política social.

Dessa forma, pensando na construção social é possível afirmar que toda sociedade é regida por elementos que estão presentes na gerência, a exemplo da liderança, da organização, do planejamento, dentre outras. O ser humano, por exemplo, necessita administrar seu tempo para desempenhar as suas diversas funções e atividades cotidianas, sejam elas no âmbito financeiro, trabalho, social, e etc.

Em diferentes organizações a forma de gerir faz diferença na condução e efetivação das ações objetivadas. Tais características não são diferentes no espaço educacional. A gestão escolar, assim como as outras organizações requer uma gestão que assumam posturas e ações significativas. Discutir sobre gestão escolar é um direito da sociedade e um dever do poder público. A autonomia e participação são elementos indispensáveis para ativa participação dos atores educativos e da comunidade local dentro do contexto escolar.

Ao longo da história é possível notar que a gestão escolar enfrenta alguns desafios em sua trajetória para conseguir desenvolver um trabalho democrático, participativo, com intuito principal de consolidar uma educação de qualidade. Dentre algumas dificuldades, pode-se citar a falta de empenho de alguns professores, alunos, a estrutura física e recursos em geral, sejam financeiros ou até humano.

Mas, importante ressaltar que não existe um modelo pré-estabelecido de gestão, a busca por mudanças são necessárias. Para que a gestão democrática e participativa aconteça faz-se necessária a associação entre teoria, ou seja, o que está estabelecido nas leis e na prática, para que assim a comunidade escolar veja-se como pessoas atuantes e necessárias nesse processo de organização educacional.

A democracia e participação escolar, são conquistas que fazem parte da luta de muitos educadores, como é o caso de Anísio Teixeira representante dos Pioneiros da Educação Nova, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96 e da Constituição Federal de 1988.

Para tanto, é imprescindível a reflexão acerca da gestão escolar e sua importância para o processo educacional. Assim sendo, este trabalho teve como objetivo principal Investigar quais são os instrumentos utilizados pela gestão escolar que possibilitam o desempenho da Escola Municipal Oficina Educativa da Criança e do Adolescente, e como objetivos específicos Discutir sobre gestão escolar; Caracterizar educação brasileira; Refletir sobre qualidade na educação e Identificar quais instrumentos favoreceram o desempenho da instituição e como a gestão escolar contribui para desenvolvimento e busca de novos resultados no ambiente escolar.

Deste modo, através de tais objetivos este trabalho consistiu em responder ao problema desta pesquisa, a saber: Até que ponto a construção e a utilização de ferramentas de gestão escolar têm contribuído para a melhoria do desempenho da Escola Municipal Oficina Educativa da Criança e do Adolescente

O interesse pela temática gestão escolar emerge a partir da experiência da disciplina Gestão Educacional no curso de graduação. Através de uma mini palestra ofertada pela disciplina com os gestores da Escola Municipal Oficina Educativa da Criança e do Adolescente no qual apresentaram relatos das experiências, dificuldades e desafios do grupo gestor. A escola tornou-se objeto de estudo desta pesquisa, despertando o interesse em saber sobre as ferramentas utilizadas pela gestão que possibilitam um bom desempenho da instituição.

Em vista dos argumentos apresentados partimos para a elaboração da proposta dessa pesquisa, partindo do pressuposto que a gestão tem papel fundamental para o desempenho escolar e social da criança. Na pesquisa em questão, estudar sobre Gestão Escolar visa compreender, descrever e explicar que não existe apenas um procedimento pré-estabelecido a ser seguido.

## **2. GESTÃO ESCOLAR: origens e conceitos**

A busca por objetivos, apoio e técnicas são características importantes na administração/gestão de um grupo. A gestão escolar surge nesse sentido, orientar, organizar, fazer com que o indivíduo tome e se torne parte da instituição, tendo como objetivo principal a busca da melhoria na qualidade educacional. Silva (2013) traz o conceito de administração e gestão.

Os termos Gestão e Administração têm origem latina (gerere e administrare). O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir.

Sendo assim, o autor reforça por meio do conceito acima que a gestão é uma forma de administrar o todo, no caso da escola, é atender de forma coerente as demandas de todos os setores, apoiando e adequando-se ao que a sociedade impõe para cada indivíduo.

No século XX surge, em alguns países incluindo a França e o Brasil, a Administração da Educação. Tal administração baseava-se nos métodos de Henry Fayol - França (1841-1925) que foi um engenheiro francês e integrante da Escola Clássica de Administração e Frederick Winslow Taylor (1856-1915), criador e participante do movimento da administração científica, tendo como principal objetivo desenvolver técnicas e princípios de eficiência na área de administração de empresas industriais.

A administração escolar surge então baseada nas características empresariais, tendo como objetivo a busca por soluções coerentes. Uma administração baseada no financeiro e comprometida com a organização, assumindo-se como modelo a máquina deixando de lado o aspecto pedagógico, que deveria ser sua proposta como administração escolar. Machado (n.d, s.d) salienta que:

A escola era vista como uma “grande empresa”, possuindo a mesma complexidade das organizações modernas. Buscava-se, além da cientificidade educacional – alvo perseguido pelos profissionais da educação – adequar à instituição escolar às demandas do [...] “mercado social”.

Nesse sentido, a administração escolar que deveria atender as demandas da educação, desde a estrutura física, relação com os pais, alunos, professores e funcionários, passou a atender as demandas sociais do mercado, ou seja, uma formação pautada no mercado de trabalho e necessidades sociais da época, características (ranços) da administração de empresas.

Dessa forma, é que o termo Gestão Escolar surge, para ir além de uma possível abordagem limitado a Administração Escolar. Gestão significa gerir bem, e para o contexto educacional distinguir administração que são técnicas que focam principalmente no fruto e no lucro, tomando o ser humano como máquina de dar resultado, fez-se necessário haja vista, trazer para o contexto educacional contribuições que acrescentassem e fossem eficientes para melhorar o ensino, e não apenas da administração em si. Nesse viés, a gestão escolar surge para promover avanços educacionais e garantir aos alunos aprendizagem significativa.

## 2.1 Os princípios da gestão democrática e participativa

A palavra Democracia (demo = povo e Kracia = governo) que teve sua gênese em Atenas faz-nos refletir e afirmar: Democracia significa dizer, há participação de todos os envolvidos para que algo possa dar certo. No que tange ao espaço escolar, a gestão evidencia a todos que para chegar a um nível educacional satisfatório é necessário que juntos, pais, alunos, professores, funcionários e as hierarquias, sem exceção, integrem-se, planejem e executem todas as atividades em parceria.

Na conjuntura brasileira, a democracia tem início no século XX, após a Ditadura Militar, período este de muita repressão e de perseguição que impedia as pessoas de serem livres tanto no aspecto social,

como no intelectual. Após muitas lutas, em 5 de outubro de 1988 foi anunciada a Constituição da República Federativa do Brasil no período de governo de José Sarney marcando assim, o processo de redemocratização do país, após o regime militar.

A década de 80 foi marcada por greves, salários baixos, desemprego aspectos negativos de um modo geral que afetavam a população. Mas no campo educacional, Saviane (2013) destaca que “reveses da virada dos anos de 1980 para os anos de 1990 permitem constatar que, do ponto de vista da organização do campo educacional, a década de 1980 é uma das mais fecundas da história”, isso porque houve um intenso debate sobre educação.

Nesse contexto, pode-se afirmar que foi no período do regime militar que o processo de democracia ganha impulso também na educação, mais precisamente a gestão democrática da escola pública, conforme é dito a seguir: A base inicial que sustenta as demandas pela gestão democrática da escola está, certamente, alicerçada no processo de democratização do país, que, por mais de 20 anos (1964-1985), sofreu com o regime militar. (SILVA, 2013, p.13).

Outro movimento importante para a consolidação da gestão democrática na educação pública foi o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932). A principal bandeira de luta do Manifesto para a solidificação da democracia, foi à exigência de acesso escolar. Anísio Teixeira, educador representante do Movimento dos Pioneiros entendia que democracia era educação.

Além do Manifesto dos Pioneiros, um documento importante que garante a democracia, agora mais específico ao campo escolar é a Lei de Diretrizes e Base da Educação-LDB. É na LDB 9394/96 trata em seu artigo 3º, inciso VIII, que garante que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação do sistema de ensino.

É relevante destacar, que não há democracia total sem pessoas democráticas para exercê-las, dispostas a encarar desafios como nos traz Torres (2001) “A ideia de democracia é aprender a viver com desafios e tensões, e adquirir conhecimentos acerca do processo de aprendizagem dobre diferenças democráticas”.

A gestão democrática e participativa tira do centro o diretor gestor e põem um círculo, no qual todos os sujeitos se envolvem, todos fazem parte da construção desta nova história, cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem alcançados, compreendendo-se que ali é uma equipe, como afirma Vianna (1986, p. 26) “Precisa deixar de ser um mero espectador, a plateia dirigida, para se transformar no sujeito da história, o autor de sua cultura e do seu tempo, adquirindo aos poucos e cada vez mais o domínio do seu próprio destino”.

Sob este aspecto é que afirmamos ser o planejamento participativo um desafio para os verdadeiros educadores, exigindo daqueles que pretendem realizá-lo muita disponibilidade e perseverança.

É nesse sentido, que ao longo do estudo foi possível perceber que os princípios democráticos são, certamente, importantes para o processo de participação. Democracia e participação se complementam.

Nessa perspectiva, Luck (2005) considera que trabalhar em clima participativo provoca a melhoria no comportamento, que, conseqüentemente, reduz a resistência a mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do funcionário, por meio da satisfação de expectativas mais alta. Cabe dizer que o gestor que age como líder, consegue estabelecer um clima escolar positivo, além de ter um melhor desempenho da instituição.

### **3. QUALIDADE NA EDUCAÇÃO**

Recentemente, muito se tem discutido sobre qualidade na educação e podemos dizer que o mesmo

nos remete a vários fatores para sua definição. Quer dizer, o termo qualidade pode modificar-se de acordo com as concepções das pessoas e de grupos que o analisa.

A temática qualidade surge nas fábricas no final do século XIX com a intenção de evitar produtos defeituosos ou de má qualidade. Conforme Preedy et al (2006) enfatizou que Deming menciona a garantia da qualidade e da importância de criar uma cultura da qualidade.

Um modelo de administração que ganhou destaque foi o modelo japonês, que surgiu a partir dos anos 1970, com suas palavras e currículos. O modelo de administração japonesa é uma versão melhorada do modelo de administração americano e europeu, que eram os países que detinham conhecimentos e técnicas administrativas, como nos diz Maximiano (2011) “onde quer que abrissem ou vendessem seus produtos e serviços, essas empresas levavam juntos sua tecnologia e seu vocabulário de administração”.

É relevante destacar, que o modelo japonês de administração, que com o passar dos anos tornou-se um dos melhores modelos a ser seguido, teve como base figuras importantes no processo de evolução da administração, a exemplo de Deming, Henry Ford, Frederick Taylor dentre outros componentes da escola de administração científica. O modelo japonês, que tinha uma cultura orientada para o trabalho em grupo e economia de recursos, simplificou e modificou o sistema desses autores tornando mais racional e econômico.

Sendo assim, para obter produtos qualificados para apresentar ao mercado o modelo japonês seguia três princípios no momento de fabricação dos seus produtos, como nos diz Maximiano (2011), fazer certo da primeira vez, corrigir causas fundamentais dos erros e utilizar círculos da qualidade.

Na área da educação a discussão sobre qualidade começou a partir de estudiosos ligados a mesma, que permitiu investigar e refletir uma forma de organização que tivesse como resultado qualidade na educação pública. Segundo Gadotti (2013) “Falar em qualidade social da educação é falar de uma nova qualidade, onde se acentua o aspecto social, cultural e ambiental da educação, em que se valoriza não só o conhecimento simbólico, mas também o sensível e o técnico”.

Dessa forma, entende-se que a qualidade é resultado de todo um conjunto de aspectos sociais que envolvem o ser humano não somente na educação, mas em todo desenvolvimento social.

Cabe a dizer que qualidade na educação é participação por estar diretamente ligada ao ser humano e as suas ações. Como exemplo pode-se citar o ato de democracia, pois representa desejo de um bem comum. Como afirma Demo (2007) participação é o processo exclusivo humano, que potencia a convivência social da forma mais digna conhecida, fazendo da história a experiência orientada pelo bem comum.

Outro significado para qualidade segundo Demo (2007) é que não há como chegar à qualidade sem educação, bem como não será educação aquela que não se destina a formar o sujeito histórico, crítico e criativo. Todavia não é possível construir uma sociedade qualitativa sem ter uma educação de qualidade.

#### **4. EDUCAÇÃO BRASILEIRA: trajetórias e características**

##### **4.1 Os sentidos da educação ao longo da história**

A educação em cada tempo histórico atendeu a determinados objetivos, que correspondiam a visões de homem e de mundo. De acordo com Aranha (1996), “a educação é constituída por meio das relações que os homens estabelecem entre si, criando padrões de comportamento, instituições e saberes”. Ele Continua, “É a educação, portanto, que mantém viva a memória de um povo e dá condições para sua sobrevivência”.

Dentro desta ótica, Gadotti (2002) e Aranha (1996), refletem acerca das principais fases da história da educação, e como essa educação se dava para algumas sociedades. Vejamos os exemplos abaixo:

Na sociedade Oriental, havia um tipo de educação que ocorria de maneira informal e espontânea. “[...] Espontânea, natural, não intencional, a educação baseava-se na imitação e na oralidade, limitada ao presente imediato [...]” (GADOTTI 2002 p 21). Ou seja, as crianças ou jovens aprendiam por imitação, ao observarem os maiores em suas atividades elementares.

O pensamento pedagógico Grego havia a compreensão que a educação deveria ser para alguns. Gadotti (2002) salienta que “a educação ensinava uns poucos a governar”. Os Senhores da época não queriam uma educação que contemplasse todos, não queriam democracia. A educação não era entendida como um bem comum a todos, mas como privilégios de alguns.

Em relação ao pensamento pedagógico brasileiro, Gadotti (2002) afirma que até o final do século XIX, era um pensamento que reproduzia o ensino jesuítico de educação, verbalista, retórico, livresco, memorístico e repetitivo. Nesse sentido, Aranha (1996) complementa dizendo que “as questões da educação são engendradas nas relações que os homens estabelecem ao reproduzir sua existência”.

Dado exposto, resta evidente que a educação não é um fenômeno neutro, sofre modificações, ganha sentidos e varia de acordo com espaço, tempo e cultura de cada época. A educação é capaz de transformar a vida das pessoas garantindo que esse tenha conhecimento para absorver, interpretar e discorrer sobre novas experiências.

#### 4.2 Educação brasileira: uma breve discussão

Conquistadores portugueses chegaram ao Brasil em 1500 e se deparam com civilizações indígenas que seguiam religiões politeístas. Segundo Hilsdorf (2003) a partir desse contato, os jesuítas, provenientes da Companhia de Jesus que eram uma congregação religiosa administrada pela igreja católica, vieram para o Brasil em 1549.

O objetivo era alcançar por meio da educação catequista mais fiéis e reforçar o seu ideal religioso. Começou-se a educar os indígenas no aspecto intelectual e social. Nesse período, a igreja católica começa a ser contestada pela reforma e automaticamente enfraquecendo seu poder.

A pedido da elite colonial local, por volta de 1560 abrem-se colégios para a educação dos filhos dos colonos. Havia uma diferenciação no grau e na metodologia de ensino da educação nos aldeamentos e na educação elitista local, com base no plano de estudos definidos no Ratio Studiorum. Hilsdorf (2003) menciona que Neves estudou as práticas dotadas pelos jesuítas como diz a abaixo:

[...] em comparação com as formas culturais da aldeia, havia mais rigidez e impermeabilidade: nos colégios, para aculturar seus alunos brancos, os jesuítas usavam as formas da tradição, da repetição, da disciplina rigorosa com castigos físicos, da reclusão, da repressão e da exclusão.

Em meados do século XVIII, com a chegada do Marquês de Pombal, ocorre à expulsão dos jesuítas. Após esse fato algumas reformas educacionais aconteceram a exemplo da implantação do ensino público oficial, nomeação de professores pela coroa e aulas régias. Todo processo ocorrido permitiu que reafirmassem a autoridade do governo, afastando a igreja do centro educacional.

Ao longo dos anos pode-se perceber como a educação brasileira foi se desenvolvendo, passando por transformações sociais e educacionais, momentos históricos que ficaram registrados em nossa história. A luta cotidiana por uma sociedade mais justa, igualitária e principalmente de qualidade foram alguns pontos mais marcantes na trajetória educacional brasileira.

Na área da educação uma das conquistas foram a Constituição Federal de 1988 e a LDBEN (Lei de

Diretrizes e Base da Educação Nacional), por meio destes documentos temos a possibilidade de consolidar a educação e garantir uma educação de qualidade a todos sem distinção.

Conclui-se que durante toda trajetória do Brasil a sua construção educacional permeou altos e baixos, com resultados positivos e outros nem tanto, porém tudo que ocorreu permitiu que se consolidasse a educação que se tem hoje. Organização e funcionamento do ensino é um desenvolvimento histórico que desencadeou a esse momento que nós vivemos que é o direito a educação, direito de permanência e aumento do tempo que as crianças passam na escola.

## 5. A ESCOLA SOB O PRISMA DA QUALIDADE E DA APLICAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO: análise e interpretação de resultados da pesquisa de campo.

Nessa seção realizar-se-á a análise dos dados colhidos mediante a pesquisa de campo. Conforme menção realizada na introdução deste estudo, o instrumento de geração de dados utilizados foram os questionários. A partir do problema e dos objetivos definidos pretendeu-se compreender como a gestão da escola Municipal Oficina Educativa da Criança contribui para desenvolvimento e busca de novos resultados no ambiente escolar.

A fim de preservar a identidade dos entrevistados os mesmos serão identificados como P1, P2, P3 (professores) e GG1, GG2 e GG3 (Grupo Gestor). A partir de agora analisar-se-ão as questões referentes à temática dessa pesquisa.

Sendo assim, a caracterização dos entrevistados está exposta na tabela de número 1:

**Tabela 01: Dados dos participantes da pesquisa**

	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de trabalho na escola</b>	<b>Tempo de trabalho na escola na função atual</b>
<b>P1</b>	- de 40 anos	Feminino	Pedagogia	11 – 15 anos	3 – 5 anos
<b>P2</b>	40 – 49 anos	Feminino	Pedagogia	11 - 15 anos	01 ano
<b>P3</b>	40 – 49 anos	Feminino	Pedagogia e Especialização em gestão escolar	11 – 15 anos	3 - 5anos
<b>GG1</b>	50-59 anos	Feminino	Licenciatura em biologia, Especialização em metodologia do ensino da biologia e química. Pedagogia em curso. Pós em gestão, supervisão e educação. Orientação educacional em curso.	04 meses	04 meses
	40 – 49		Nível superior	3 – 5 anos	



<b>GG2</b>	anos	Feminino	completo. Licenciatura em História.		04 meses
<b>GG3</b>	40 – 49 anos	Feminino	Pedagogia com especialização em gestão escolar	6 - 10 anos	01 ano

**Tabela n 01: Perfil social dos participantes**

**Fonte: Pesquisa realizada em 2018**

Conforme é possível observar na Tabela 01, a pesquisa contou com um total de 06 participantes, sendo todos do sexo feminino, com idades entre 40 e 49 anos. A formação da maioria é em Licenciatura em Pedagogia. Em relação ao tempo de trabalho na instituição varia de 04 meses a 15 anos, a mesma referência se dá em relação à função atual que as participantes exercem na instituição, variando entre 04 meses a 15 anos.

A partir dos estudos teóricos, Vianna afirma que (1986) “Precisa deixar de ser um mero espectador, a plateia dirigida, para se transformar no sujeito da história, o autor de sua cultura e do seu tempo, adquirindo aos poucos e cada vez mais o domínio do seu próprio destino”, ou seja, a participação, organização e a reflexão são um dos elementos essenciais necessário para que possa utilizar as tecnologias na educação.

Nessa perspectiva, nas questões que tratam da relação que a gestão estabelece com os alunos, pais e professores, obteve-se como resposta de todos os participantes, que o Grupo Gestor mantém uma relação boa, de confiança e parceria com todos os agentes responsáveis pela educação acima citados.

Ao analisar as respostas dadas pelos participantes da pesquisa, percebe-se que todos apresentam a mesma concepção e afirmam estabelecer boa relação um para com o outro. Sendo assim, ao relacionar as reflexões teóricas acerca do tema em questão e as respostas obtidas no questionário, é possível afirmar que um ambiente no qual os gestores consiga manter uma relação que permita a participação dos pais, contribuirá de forma significativa para o crescimento do aluno na escola.

É importante que o grupo gestor tenha conhecimento sobre a função que exerce para que não venha a cair em contradição e acabar mantendo a figura do diretor era aquele ser individual, e autoridade máxima dentro da escola “Não se pode entender a efetivação do planejamento participativo das atividades escolares sem a participação da comunidade e de seus representantes num trabalho integrado por objetivos e fins comuns”. (VIANNA, 1986, p. 53).

É por meio da participação que os esses agentes desenvolvem argumentação, começam a refletir e tirar suas próprias conclusões sobre determinados assuntos e principalmente passam a ter comportamento autoritário, ou seja, de conhecimento para defenderem suas ideais além de respeitar a opinião de um colega que pensa diferente, ou seja, é uma maneira de preparar principalmente o aluno para a vida.

Dessa forma, com base na problemática deste artigo e a fim de evidenciar a importância da qualidade da instituição, os participantes foram questionados acerca das suas concepções sobre o que vem a ser qualidade na educação. Para tanto foram obtidas as seguintes respostas:

Qualidade é a escola ter boas notas nos exames, ter estrutura física boa, merenda de qualidade, professores e gestores capacitados, participação dos pais e comunidade. (GRUPO GESTOR GG1, 2018)

Qualidade é conseguir manter uma educação boa e ter a participação dos

alunos, pais, professores e funcionários e gestores. (GRUPO GESTOR GG2, 2018)

O comprometimento e o respeito à diversidade cultural dos nossos alunos. (GRUPO GESTOR GG3, 2018)

Uma educação de com resultados. (PROFESSOR P1, 2018)

É ter uma boa infraestrutura, computadores e internet na escola, mais avaliações dos alunos e dos docentes, uma boa merenda e o mais importante à preocupação do que se ensina como o aluno aprende. (PROFESSOR P2, 2018)

É quando todos os agentes envolvidos zelam por uma aprendizagem efetiva, participativa e atuante. (PROFESSOR P3, 2018)

Ao analisar os retornos dados pelos participantes tornou-se possível perceber que eles têm uma concepção inteligente do que vem a ser qualidade na educação.

Segundo Gadotti (p.01, 2013) “Falar em qualidade social da educação é falar de uma nova qualidade, onde se acentua o aspecto social, cultural e ambiental da educação, em que se valoriza não só o conhecimento simbólico, mas também o sensível e o técnico.” Dessa forma, entende-se que a qualidade é resultado de todo um conjunto de aspectos sociais que envolvem o ser humano não somente na educação, mas em todo desenvolvimento global do aluno.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola é um documento importante e que deve ser elaborado pensando na necessidade e juntamente com a comunidade onde a instituição está localizada. Quando questionados acerca da elaboração do PPP, obtiveram-se as seguintes respostas:

O PPP foi elaborado pela gestão anterior, mas acredito que sim, que tenha sido elaborado pensando na comunidade e nas suas necessidades. (GESTOR GG1, 2018)

Sim. O Projeto Político Pedagógico foi elaborado pela gestão anterior, mas levou sim em consideração a comunidade e suas necessidades. (GESTOR GG2, 2018)

Sim. Antes não fazia parte do Grupo Gestor, mas a anterior elaborou o PPP levando em consideração os alunos, a comunidade e os professores. (GESTOR GG3, 2018)

É importante ressaltar que, a gestão atual tem um pouco tempo de função, como pode ser observada nas respostas dadas acima. Ao analisá-las fica notório que a gestão anterior conseguiu desenvolver um trabalho participativo e integrado com a comunidade. Levou-se em consideração para a elaboração do mesmo a comunidade onde a instituição está inserida, suas particularidades e suas peculiaridades. SILVA (2013) salienta:

Participação é parte integrante da concepção política democrática em contextos sociais em que a cultura organizacional não é autoritária e em que se divide melhor o poder de tomar decisões que interessam a um coletivo determinado.

Sob este aspecto é que afirmamos ser o planejamento participativo um desafio para os verdadeiros educadores, exigindo daqueles que pretendem realizá-lo muita disponibilidade e perseverança.

Outro aspecto importante da gestão participativa é como a mesma realiza a administração e

distribuição dos recursos que a escola recebe. Quando questionados sobre estes aspectos, os entrevistados justificaram da seguinte forma:

A questão financeira é discutida através de reuniões com o conselho escolar formado por pais, professores e gestores. Sim colaboradores da comunidade. (GESTOR GG1, 2018)

Através do conselho escolar. (GESTOR GG2, 2018)

Através do conselho escolar. Sim, pessoas da comunidade. (GESTOR GG3, 2018)

Conforme as respostas acima expostas é possível perceber algo muito importante para a consolidação de uma educação de qualidade que é o conselho escolar. Como citado pela participante GG1, pais, professores e gestores estão unidos para definirem o que pode melhorar na instituição visando sempre à melhoria na educação.

Assim como uma administração é importante para distribuição correta dos recursos financeiros da instituição, é essencial para a obtenção de uma qualidade educacional que seu grupo gestor administre também as questões pedagógicas. Os resultados deste trabalho são refletidos por meio de avaliações sejam elas nacionais ou municipais. Essas avaliações permitem avaliar o desempenho do aluno, que automaticamente vai ao encontro do bom trabalho ou não que a gestão realiza juntamente com sua equipe.

Uma das avaliações que acompanha o rendimento dos alunos e da instituição, permitindo analisar gradativamente os “prós” e os “contras” é o IDEB<sub>[1]</sub> (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), e os participantes foram questionados acerca das últimas notas que a instituição pesquisada alcançou e se consideram o resultado positivo, como pode ser visto nas respostas abaixo:

Sim. Apesar de não ter sido em minha gestão, considero positivo por que efetiva o bom trabalho que a escola desenvolve. (GESTOR 1 GG1, 2018)

Sim, pois consolida o bom trabalho dos professores em parceria com a gestão escolar e o empenho do aluno. A gestão anterior a essa desenvolvia o bom trabalho de parceria, é o que estamos mantendo para continuar conseguindo boas notas e elevando a qualidade da escola. (GESTOR 2 GG2, 2018)

A instituição vem alcançando as metas estabelecidas pelo MEC, porém ainda não nos deixa acomodar, neste sentido buscamos elevar essa média. (GESTOR 3 GG3, 2018)

Em relação às professoras, as respostas foram as seguintes:

Sim. Conseguiu alcançar o que foi estabelecido pelo MEC. É muito positivo, pois mostrou que as professoras, a gestão anterior e o empenho dos alunos conseguiu desenvolver um bom trabalho. (PROFESSORA 1 P1, 2018)

Considero positivo sim porque isso incentiva tanto os professores, como alunos e toda a escola para uma educação cada vez melhor. A escola tirou boas notas. (PROFESSORA 2 P2, 2018)

Sim, positiva. Mostra que a escola desenvolve um bom trabalho. (PROFESSORA 3 P3, 2018)

Como pode ser visto acima, os participantes, grupo gestor e professoras, afirmaram que a escola conseguiu atingir nota satisfatória no IDEB<sub>[1]</sub>, o que não os deixa acomodar-se. Outro aspecto

importante foi o trabalho desenvolvido pela gestão anterior. Segundo os participantes, uma gestão participativa, no qual tinha como objetivo o aprendizado dos alunos.

No que diz respeito à construção e utilização de instrumentos na busca da melhoria da qualidade educacional, uma estratégia desenvolvida pela equipe pedagógica da instituição pesquisada são os projetos, sejam eles semestrais ou anuais que tratam de questões sociais da vivência do aluno. Esses projetos, segundo os participantes, contam diretamente com a ajuda dos mesmos, permitindo-os analisar e refletir questões sociais e culturais que contribui significativamente para a construção de um novo olhar tanto do aluno quanto dos professores e de toda equipe escolar.

Na análise dos dados os participantes foram questionados como eram desenvolvidos os projetos e os impactos na vida do aluno, para tanto foram obtidas as seguintes respostas:

Os temas são elaborados através da necessidade que os professores encontram em sala de aula. Os alunos podem sim opinar, levamos a proposta e deixamos-los à vontade para dizer o que acham. (GESTOR GG1, 2018)

os temas são elaborados a partir das necessidades da escola. São elaborados a partir de estudos de necessidades e temáticas relevantes para o processo de aprendizagem. (GESTOR GG2, 2018)

São elaborados a partir das necessidades da escola. Sim, os alunos são agentes principais. (GESTOR GG3, 2018)

A participação é uma das ferramentas mais necessárias para a melhoria no e do ensino na instituição escolar. Como afirma Demo (2007) participação é o processo exclusivo humano, que potencia a convivência social da forma mais digna conhecida, fazendo da história a experiência orientada pelo bem comum.

Sendo assim, é importante que os projetos elaborados sejam pensados em cima da necessidade da escola e principalmente visando à melhoria na educação e no aprendizado dos alunos. Os alunos ao participarem passam a sentir-se parte e tomar parte do espaço que só tem sentido por que eles existem.

Tratando-se das experiências e do processo que faz com que aluno consiga atingir um nível educacional satisfatório, os participantes foram questionados acerca das ferramentas que a escola constrói e utiliza para a melhoria na qualidade educacional, como demonstram as afirmações na sequência:

Diálogo, compromisso e organização na realização dos objetivos propostos (GRUPO GG1, 2018)

Reunião com participação dos pais, planejamento coletivo e diálogo com a comunidade escolar e os professores. Comprometimento da equipe e acompanhamento da família. (GESTOR GG2, 2018)

Diálogo, projeto, material didático de apoio às atividades, participação da comunidade nas atividades periódicas, bom relacionamento com a família e equipe escolar, planejamento claro e coeso, organização do trabalho, disciplina de rotina, atividades diversificadas e que visem despertar o interesse do aluno. (GESTOR GG3, 2018)

Em relação às professoras, as respostas foram as seguintes:

Diálogo e a participação dos pais. (PROFESSORA P1, 2018)

Participação dos pais e comunidade, diálogo e bons e dedicados professores e uma boa gestão. (PROFESSORA P2, 2018)

As ferramentas são o acompanhamento dos alunos nas atividades desenvolvidas quando se refere à leitura e escrita. (PROFESSORA P3, 2018)

As informações obtidas dos dados expostos constata tanto o Grupo Gestor quanto as professoras tem uma concepção assertiva acerca das ferramentas necessárias para que uma gestão estabeleça uma relação de confiança e compromisso com seus professores e comunidade, para que assim consigam garantir uma educação de qualidade visando a formação intelectual do aluno.

Pensar em qualidade educacional é pensar nos meios, estratégias e instrumentos necessários para que além do espaço físico. É levar em consideração a cultura, e ser valorizado não apenas o resultado, mas também e principalmente o processo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta seção apresentam-se as principais conclusões obtidas neste trabalho de pesquisa que se orientaram pela problemática sugerida, pelas questões norteadoras e nos objetivos propostos na introdução. Para esse trabalho considerou-se a importância da reflexão sobre uma gestão democrática e participativa no desempenho na qualidade da educação e da instituição, e o envolvimento da comunidade nesse processo educacional.

A partir de referências como Luck, Vianna, Demo e outros autores percebeu-se que gestão democrática e participativa, dialoga na intenção de construir uma educação que possibilite a rede pública de ensino, construir escolas com índices de aprovação positivos, alunos alfabetizados com senso crítico reflexivo e principalmente uma sociedade que oportuniza o desenvolvimento humano.

Levando-se em consideração todos os aspectos mencionados acima, pode-se dizer que qualidade da educação é associação entre teoria e prática, é ação conjunta de todos os envolvidos no processo, a participação, a construção para que oportunize uma educação voltada para o bem comum.

Com intuito de prosseguir o questionamento proposto, a saber, Até que ponto a construção e a utilização de ferramentas de gestão escolar têm contribuído para a melhoria do desempenho da Escola Municipal Oficina Educativa da Criança e do Adolescente, assim como os dados obtidos com o questionário aplicado, buscou-se analisar qual a concepção das gestoras e professoras acerca da construção e utilização das ferramentas que contribuem de forma significativa para melhoria da instituição.

As respostas dos participantes nos levaram a considerar que por mais que se possua o conhecimento teórico acerca da importância e benefício da afinidade entre gestores, professores, alunos, pais e comunidade no processo de ensinar e aprender, a comprovação definitiva só será alcançada quando vivenciar isso na prática.

Por fim, conclui-se que, para um desempenho melhor na qualidade educacional é necessário que implemente-se uma gestão democrática e participativa, na qual todos que fazem parte do processo educacional entendam o seu papel dentro da instituição escolar e das instituições sociais, possibilitando os estudantes ao acesso a cultura de outros locais e países, seja por meio de pesquisas, visitas a museus e fontes históricas.

Dessa forma é preciso que haja políticas públicas e ações efetivas com gestores, comunidade, pais e alunos, na qual aconteçam as devidas mudanças na construção de uma escola pública de qualidade.

É fundamental que outras pesquisas nessa área possam ser desenvolvidas uma vez que, como foi possível comprovar a partir da pesquisa bibliográfica e, especialmente, através da pesquisa de

campo, uma gestão participativa é capaz de contribuir significativamente para o desenvolvimento cognitivo e social dos alunos.

## RERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação**. 2.ed.São Paulo: Moderna, 1996.

BRASIL. MEC. **LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL**. Lei Nº9394/96 20 de Dezembro de 1996. Brasília, 1996. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em 16 maio 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 16 maio 2018.

DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. 11.ed. Campinas, SP: Papyrus, 2007. Disponível em: . Acesso em: 16 maio 2018.

GADOTTI, Moacir. **Histórias das ideias pedagógicas**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Qualidade na educação: uma nova abordagem**. Florianópolis, SC. 2013.

HISLDORF, Maria Lúcia Spedo. **História da Educação Brasileira**. São Paulo: THOMSON. 2002.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa**. Petrópolis: Vozes, 2005

MACHADO, Erica. **Gestão democrática escolar: uma produção histórica**. Disponível em:< [www.ufff.br/revistaedufoco/files/2010/02/artigo.doc](http://www.ufff.br/revistaedufoco/files/2010/02/artigo.doc)>. Acesso em 14 maio 2018.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PREEDY, M. et al. **Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 4ª ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2013.

SILVA, Josias Benevides da. **O Elo da Gestão Democrática**. Salvador: Eduneb, 2013.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento Participativo na escola: um desafio ao educar**. São Paulo. EPU,1986.

VIDAL, Diana Gonçalves. **80 anos do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova: questões para debate**. Disponível em: Acesso em: 19 jul. 2017

[1] Disponível em: < <http://www.escol.as/128234-escola-municipal-oficina-educativa-da-crianca-e-do-adolescente>> acesso em: 15 maio 2018.