



Ten Cel Art Ronaldo da Silva Pires

**A GESTÃO PARTICIPATIVA E SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO ENSINO-
APRENDIZAGEM: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE
FORA**

**Salvador
2019**

Ten Cel Art RONALDO DA SILVA PIRES

**A GESTÃO PARTICIPATIVA E SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO ENSINO-
APRENDIZAGEM: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE
FORA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Plínio Porto Rodrigues

**Salvador
2019**

Ten Cel Art RONALDO DA SILVA PIRES

**A GESTÃO PARTICIPATIVA E SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO ENSINO-
APRENDIZAGEM: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE
FORA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri – Presidente
UNIS

Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 1
UNIS

Prof. Me. Roger Antônio Rodrigues – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO	6
2 A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E A PRÁTICA EDUCACIONAL.	7
2.1 A gestão participativa	7
2.2 A prática educacional	8
3 O COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE FORA	9
3.1 Estrutura organizacional	9
3.2 Processos de gestão participativa	10
4 MATERIAL E MÉTODO	12
5 ANÁLISES E DISCUSSÕES	13
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS.....	20
APÊNDICE A - Pesquisa Docente	21
APÊNDICE B - Pesquisa Discente.....	22

A GESTÃO PARTICIPATIVA E SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE FORA

Ronaldo da Silva Pires¹
Plínio Porto Rodrigues²

RESUMO

Este trabalho analisa a gestão participativa e sua contribuição no processo ensino-aprendizagem no Colégio Militar de Juiz de Fora (CMJF). Tal abordagem se faz necessária para realizar o mapeamento dos processos relativos à referida gestão, de modo a se verificarem as oportunidades de melhoria para o seu aperfeiçoamento. O propósito deste estudo é analisar, com base na estrutura organizacional do CMJF e na opinião dos docentes, discentes e seus responsáveis, se a gestão participativa contribui para o processo ensino-aprendizagem, nesse estabelecimento de ensino. Esse intento foi conseguido mediante a realização de pesquisa bibliográfica sobre gestão participativa e sobre a estrutura organizacional do colégio, complementado pela coleta de dados por meio de questionário aos docentes e aos discentes, aprovado por meio do parecer consubstanciado do CEB nº 2.999.034, com o objetivo de verificar, segundo a visão desses, se o colégio oferece oportunidades para que os docentes, discentes e seus responsáveis participem da gestão educacional. A análise comprovou que o CMJF tem franqueado momentos para a apreciação e o debate de questões ligadas à gestão pedagógica, tanto para os docentes quanto para os discentes e seus responsáveis, concluindo que as oportunidades previstas nas normas e regulamentos que regem o ensino no âmbito do SCMB contribuem para o sucesso escolar dos alunos, cujos índices de aprovação nos últimos três anos estão acima de 80%.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Práticas educativas. Sistema Colégio Militar do Brasil.

ABSTRACT

This paper analyzes the participatory management and its contribution in the teaching-learning process at the Military College of Juiz de Fora (CMJF). Such an approach is necessary to carry out the mapping of the processes related to its management, in order to verify the opportunities for improvement to improve the teaching-learning process. The purpose of this study is to analyze, based on the organizational structure of CMJF and on the opinion of teachers and students, if participatory management contributes to the teaching-learning process in that educational institution. This research was carried out by means of a bibliographical research on participatory management and on the organizational structure of that college, complemented by data collection through a questionnaire to teachers and students with the purpose of verifying, according to their view, if the college offers opportunities for teachers, students and their staff to participate in educational management. The analysis has shown that CMJF has opened moments for the assessment and debate of issues related to pedagogical management, both for teachers and students and their leaders, concluding that the opportunities provided in the norms and regulations that govern education in the SCMB contribute to the school success of students, whose passing rates in the last three years are above 80%.

Keywords: Democratic management. Educational practices. Military College System of Brazil.

¹ Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, Mestre em Operações Militares pela EsAO (Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais), pós-graduado em Coordenação Pedagógica pelo CEP (Centro de Estudos de Pessoal), pós-graduado em Bases Geo-Históricas para formulação Estratégica pela ECEME (Escola de Comando e Estado Maior do Exército) e pós-graduando em Gestão em Administração Pública pelo UNIS. E-mail: ronaldopires96@gmail.com

² Graduado em Psicologia pela UNIFENAS (Universidade José do Rosário Velano), pós-graduado em Docência no Ensino Superior pela FIJ (Faculdades Integradas de Jacarepaguá), Mestre em Educação pela UNINCOR (Universidade Vale do Rio Verde) e Graduado em Pedagogia pelo UNIS (Centro Universitário do Sul de Minas). e-mail: portoprofessor@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O Colégio Militar de Juiz de Fora (CMJF) integra o Sistema Colégio Militar do Brasil (SCMB), cuja missão prevista no art. 3º do R-69 (BRASIL, p. 3, 2008) é “ministrar a educação básica, nos anos finais do ensino fundamental (do 6º ao 9º ano) e no ensino médio”. Para cumprir essa missão, o CMJF deve prover ao corpo discente o desenvolvimento integral, a formação para o exercício da cidadania, permitindo aos alunos progredir nos estudos posteriores e no exercício de sua atividade profissional, por meio de uma ação educacional planejada e executada pela equipe pedagógica prevista no Organograma do CMJF (BRASIL, 2011).

Nesse contexto, a gestão e o planejamento participativos são ferramentas disponíveis para contribuir na definição das estratégias, visando a uma ação educacional voltada para o cumprimento de sua missão e ao atendimento às metas preconizadas no projeto pedagógico do SCMB.

Este trabalho analisa a gestão participativa e sua contribuição no processo ensino-aprendizagem no CMJF, de modo a verificar se a gestão participativa vem influenciando o trabalho de gestão escolar desenvolvido, nesse estabelecimento de ensino. Tem-se como hipótese que a gestão participativa existente no CMJF tem contribuído para que o colégio alcance os seus objetivos, facilitando o processo ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, o sucesso escolar dos discentes.

Tal abordagem se justifica para realizar o mapeamento dos processos relativos à gestão participativa existentes no CMJF por meio de um estudo de caso, de modo a se verificar oportunidades de melhorias para o aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem.

Ademais, possui relevância para profissionais ligados à área de educação e de gestão, pois trará uma visão geral da gestão participativa no âmbito do CMJF, podendo, inclusive, servir de referência reflexiva para outros colégios militares.

O referido trabalho traz como contribuição social a retomada do debate de que a escola é um espaço que deve ir além da visão administrativa, colocando toda a comunidade escolar como protagonistas na execução da proposta pedagógica de um estabelecimento de ensino.

O propósito deste estudo é analisar, com base na estrutura organizacional e na opinião dos docentes e discentes, se o colégio oferece oportunidades para que

os docentes, discentes e seus responsáveis participem da gestão educacional, implementada nesse estabelecimento de ensino.

Este intento foi conseguido por meio da revisão bibliográfica sobre o tema gestão participativa e escolar, bem como sobre a estrutura organizacional do CMJF de modo a embasar o conhecimento necessário ao pesquisador para compor os assuntos a serem tratados. Posteriormente, foi realizada a coleta de dados por meio de questionário aos docentes e discentes com o objetivo de verificar, segundo a visão destes, se a gestão participativa influencia as práticas educacionais do CMJF.

2 A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E A PRÁTICA EDUCACIONAL

A gestão escolar participativa destina-se a realizar o planejamento, a organização e a coordenação, dentre outras atividades, necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos; por isso, tende a influenciar na prática educacional da escola, cujas consequências podem ser positivas ou negativas. (LUCK, 2009).

A seguir serão apresentados os conceitos e os principais ideias presentes na bibliografia atual, com relação à gestão escolar e à prática educacional, de modo que, posteriormente, seja possível comparar-se com a estrutura organizacional prevista no CMJF.

2.1 A gestão participativa

É importante começar destacando o conceito de gestão participativa de modo a iniciar a revisão literária sobre o assunto em tela, visando o estabelecimento do alicerce necessário para, doravante, apresentar o estudo de caso do CMJF.

Luck (2011) a define como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade possam, por meio das relações interpessoais e de suas decisões, assumir os compromissos necessários para alcançar os objetivos educacionais propostos pelo sistema de ensino ou pela escola.

De forma semelhante, Libâneo (2009, p. 10) lembra que “refere-se à coordenação, acompanhamento e avaliação do trabalho das pessoas, como garantia para assegurar o sistema de relações interativas e democráticas”. O autor

complementa ainda que é necessária uma estrutura organizacional com responsabilidades bem definidas e com processos eficazes para a tomada de decisões, visando à solução dos problemas existentes no cotidiano escolar, dentre eles os sociais e disciplinares.

O conceito de gestão escolar está intrinsecamente ligado ao de gestão participativa, uma vez que, segundo Luck (2009), é o ato de gerir a cultura da escola em consonância com as diretrizes previstas no projeto pedagógico, de modo a permitir a organização e as condições para um ambiente educacional autônomo, participativo e com o acompanhamento e avaliação das medidas implementadas por meio do retorno das informações.

Em seguida, serão abordadas algumas ideias relativas à prática educacional, no contexto geral e do CMJF, a qual influenciará as gestões participativa e escolar.

2.2 A prática educacional

Inicialmente, deve-se ter em mente que a prática pedagógica está diretamente ligada ao planejamento escolar, no qual uma maior ou menor participação da comunidade escolar influenciará nos resultados dos alunos.

Luck (2009, p. 40) insiste que “o planejamento é tanto mais efetivo quanto mais próximo estiver do âmbito das ações a serem promovidas, assim como tiver a capacidade de promover as articulações necessárias entre todas as dimensões e desdobramentos dessas ações”. Dessa forma, a referida autora lembra que serão as pessoas que colocarão em prática o planejamento e que quanto maior for o envolvimento dessas, mais eficaz será o resultado.

De forma semelhante, Libâneo (2009) assegura que a diferença entre as escolas que conseguem melhorar a qualidade da aprendizagem de seus alunos advém da organização e das condições operacionais e pedagógicas que permitem ao docente um bom desempenho em sala de aula, de modo que seus alunos tenham um bom desempenho nas atividades escolares.

As práticas educacionais influenciam a aprendizagem escolar dos alunos, dentre elas o provimento de condições e meios para o seu funcionamento. Em sua revisão das práticas de organização e gestão, Libâneo (2009) nos apresenta cinco aspectos, a saber: práticas de organização e gestão voltadas à aprendizagem dos alunos; eficácia da direção e da coordenação pedagógica; gestão participativa e

gestão da participação; projeto pedagógico bem concebido e eficazmente executado; e atividade conjunta dos professores na elaboração e avaliação das atividades de ensino.

Feita a revisão bibliográfica dos conceitos necessários ao presente estudo de caso, será abordado, em seguida, como o CMJF se organiza e gerencia os processos relativos à gestão participativa e educacional.

3 O COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE FORA

O CMJF possui a estrutura organizacional prevista no Regulamento dos Colégios Militares (R-69) e no Regulamento Interno do Colégios Militares (RI/CM) necessária ao funcionamento do ensino de acordo com os fundamentos de sua proposta pedagógica. Por isso, faz-se necessário apresentar a sua organização, bem como conhecer as oportunidades existentes para o planejamento participativo, representados por meio de processos.

3.1 Estrutura organizacional

Fazendo uma primeira aproximação sobre como os Colégios Militares se organizam, verifica-se que há uma variação prevista no Art. 6º do Regulamento dos Colégios Militares (R-69).

Brasil (2008, p. 4) prevê a seguinte composição:

A organização geral dos CM é variável e tem a seguinte composição:

I - Direção de Ensino;

II - Subcomando (S Cmdo);

III - Subdireção de Ensino e Divisão de Ensino (Sdir Ens e Div Ens);

IV - Corpo de Alunos (CA);

V - Divisão Administrativa (Div Adm);

VI - Divisão de Pessoal (Div Pes) ou Ajudância-Geral (Aj G); e

VII - outros setores definidos nos respectivos organogramas em função das características de cada CM.

Ressalta-se que a Direção, a Subdireção e a Divisão de Ensino, bem como o Corpo de Alunos estão diretamente ligados ao planejamento e à execução das práticas educacionais, possuindo o suporte e apoio administrativos às atividades do ensino executado pelas demais áreas do colégio.

Segundo nos relata Brasil (2008, p. 5) em seu Art. 8º, a Subdireção de Ensino e Divisão de Ensino está compreendida em:

I - Seç Ens;
II - S Spvs Es;
III - STE;
IV - S Psc Ped;
V - Biblioteca;
VI - Seção de Expediente;
VII - Seção de Meios Auxiliares; e
VIII - outros setores, em função das características de cada CM.

As Seções de Ensino, a Seção de Supervisão Escolar (S Spvs Es), a Seção Técnica de Ensino (STE) e a Seção Psicopedagógica (S Psc Ped) estão diretamente relacionadas à gestão escolar participativa, pois conforme nos relata Brasil (2009), elas devem trabalhar em conjunto, com a finalidade de realizar o acompanhamento do rendimento do discente, colhendo subsídios, atualizando o Plano Geral de Ensino para o ano seguinte de modo a aprimorar o processo ensino-aprendizagem.

Da mesma forma, o CA possui sua composição prevista no Art. 9º do R-69, no qual destacam-se as Companhias de Alunos, cujas atribuições são imprescindíveis para o planejamento, o controle e a avaliação das atividades de ensino em coordenação com a Div Ens.

Dentre elas, lembra Brasil (2008, p. 9): “assegurar o enquadramento disciplinar e desenvolver o espírito cívico, estimulando a prática dos valores e o culto às tradições militares, de maneira compatível com a idade dos alunos; e exercer permanente ação educacional sobre os alunos.”

Serão abordados, no próximo tópico, os processos de gestão participativa existentes no CMJF, de modo a complementar o estudo de caso com oportunidades práticas a serem conhecidas e exercidas pelos docentes, discentes e agentes de ensino.

3.2 Processos de gestão participativa

Um primeiro aspecto é considerar as oportunidades previstas nas normas e regulamentos do CMJF que permitem o planejamento, execução e controle por meio da gestão participativa.

Brasil (2008) afirma que o Comandante e Diretor de Ensino (Cmt e Dir Ens) dispõe de órgãos consultivos, dentre eles os Conselhos de Ensino e de Classe, que, de forma participativa, assessorarão as tomadas de decisão inerentes à área educacional do Estabelecimento de Ensino.

Ao Conselho de Ensino compete “apreciar e debater questões pedagógicas colocadas em pauta nas sessões do Conselho”. (BRASIL, 2009, p. 7). Essas apreciações e debates ocorrem com a presença dos membros que o constituem

- I - Conselho de Ensino (Cslh Ens):
 - a) Subdiretor de Ensino e Chefe da Divisão de Ensino (Sdir Ens e Ch Div Ens) - Presidente;
 - b) Chefe da Seção de Supervisão Escolar (Ch S Spvs Es);
 - c) Chefe da Seção Técnica de Ensino (Ch STE);
 - d) Chefe da Seção Psicopedagógica (Ch S Psc Ped);
 - e) Chefes de Seção de Ensino (Ch Seç Ens);
 - f) Comandante do Corpo de Alunos (Cmt CA);
 - g) Secretário do Conselho de Ensino (designado para cada sessão); e
 - h) outros membros, a critério do Diretor de Ensino. (BRASIL, 2009, p.4)

Dentre as atribuições do Conselho de Classe, destacam-se as que permitem a discussão das estratégias, visando à melhoria do rendimento escolar dos alunos, com a participação dos agentes relacionados ao processo ensino-aprendizagem apresentados anteriormente na estrutura organizacional do CMJF. Dentre eles, os Chefes da Divisão de Ensino, da Seção de Supervisão Escolar, da Seção Técnica de Ensino, da Seção Psicopedagógica, os professores e os Comandantes de Companhia de Alunos.

- [...] IV - discutir os procedimentos psicopedagógicos a serem adotados e estabelecer métodos para a recuperação do aluno com rendimento da aprendizagem insuficiente;
- V - analisar fatores que estejam prejudicando o processo ensino-aprendizagem e apresentar proposta de solução;
- VI - estabelecer mecanismos de ajustamento e/ou correção, com vistas ao desenvolvimento dos alunos;[...] (BRASIL, 2009, p. 7).

Além dos agentes de ensino elencados acima, os Conselhos de Ensino contam, em sua primeira fase, com a participação dos representantes de turma que apresentarão o pleito dos demais alunos, no que tange aos aspectos relacionados às aulas, avaliações, conduta dos docentes, assuntos administrativos e demais necessidades levantadas pelos discentes que necessitam de intervenção da direção de ensino do Colégio.

De forma semelhante, Brasil (2018) recomenda que sejam realizadas, no mínimo, duas reuniões pedagógicas por semestre letivo, das quais devem participar o Diretor de Ensino, o Subdiretor de Ensino, os Chefes da Divisão de Ensino, da Seção Técnica de Ensino, da Seção Psicopedagógica, da Supervisão Escolar, do Apoio Pedagógico e os Coordenadores Gerais de Disciplina, além de outros necessários ao debate dos assuntos estabelecidos.

Outro tipo de reunião para o exercício da gestão participativa diz respeito às revisões curriculares que, conforme nos relata Brasil (2018, p. 25), são realizadas com o objetivo de aprimorar o ensino do Sistema Colégio Militar do Brasil (SCMB), de modo a atender às necessidades de sua missão na Educação Básica. Essas revisões são atividades com a participação de professores, com a periodicidade anual, em alternância entre as áreas do conhecimento a terem o seu currículo revisado.

Brasil (2011) nos aponta os processos de gestão participativa, aos quais os discentes podem aderir. São eles: a Sociedade Recreativa Literária (SRL), os grêmios (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Logística e Engenharia), os clubes (Robótica, Matemática, Ciências Humanas, Japonês, Inglês, etc) e os núcleos e grupos que reflitam interesses comuns de seus integrantes.

Serão abordados, em seguida, o material e método utilizados para o levantamento de dados, visando auxiliar na verificação da influência da gestão participativa no rendimento escolar.

4 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, o presente trabalho se propõe a realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema gestão participativa, bem como sobre a estrutura organizacional do CMJF, realizando, em seguida, a coleta de dados por meio de pesquisa direcionada aos docentes e discentes/responsáveis com o objetivo de verificar, segundo a visão desses, quais foram as oportunidades em que houve gestão participativa e se a ele influenciou as práticas educacionais do CMJF.

Tal pesquisa foi realizada, quantitativamente, com seis perguntas para cada tipo de amostra (professores e alunos), totalizando dois questionários de respostas simples por meio de escala Likert, com a finalidade de verificar a visão de ambas as amostras em relação à influência da gestão participativa no processo ensino-aprendizagem, à oferta de oportunidades para recepção de opiniões, bem como a utilização dessas sugestões pelo colégio na busca da melhoria da gestão escolar.

O universo da pesquisa foi dividido em duas amostras, sendo a primeira composta pelos professores convidados a responder o questionário, baseado no

quadro de docentes do CMJF, totalizando aproximadamente 100 profissionais. A segunda composta pelos pais dos alunos cadastrados no Sistema de Gestão Escolar (SGE)/CMJF, perfazendo um total aproximado de 800 pessoas. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, tendo a coleta ocorrida de forma on-line pela plataforma Google Forms.

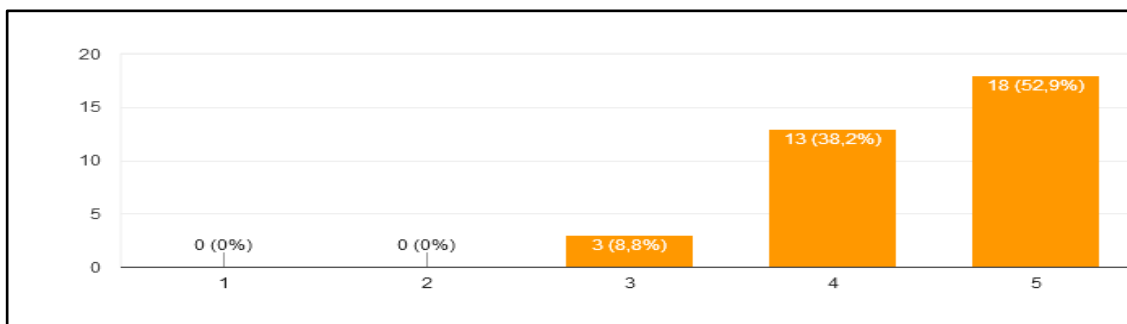
Do universo convidado a responder a pesquisa, obteve-se a participação de 34% (34 respostas) de referente à primeira amostra e de, aproximadamente, 10% (89 respostas) da segunda amostra. Os dados permitiram verificar os momentos em que os docentes e discentes/responsáveis participaram da gestão democrática de modo a se confrontar com as oportunidades previstas nas normas e regulamentos, concluindo-se quais foram os processos mais utilizados e se estão sendo eficazes.

A seguir, serão analisados os dados obtidos na pesquisa, confrontando-se as respostas com as oportunidades de gestão participativa previstas nos regulamentos e normas que regem a prática pedagógica no CMJF.

5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Um aspecto que chama a atenção é o indicador de que mais da metade dos docentes responderam que a gestão participativa tem total influência no processo ensino-aprendizagem, conforme observa-se no gráfico 1.

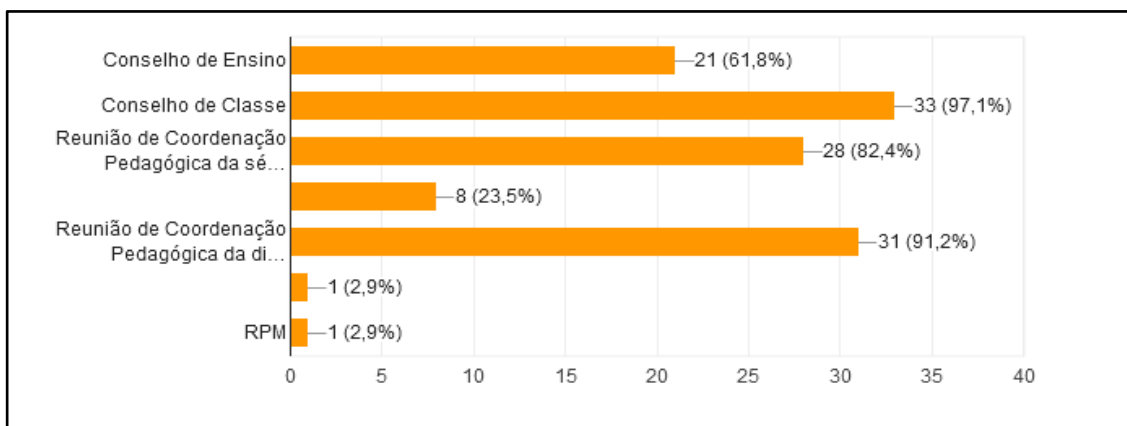
Gráfico 1 - Influência da gestão participativa no ensino-aprendizagem (Docente).



Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

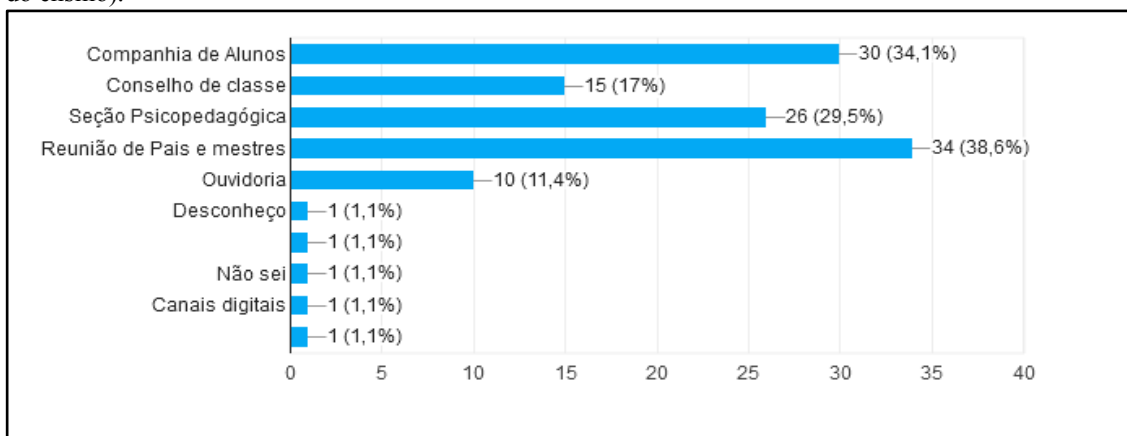
Outro aspecto merecedor de um olhar é o verificado nos gráficos 2, 3 e 4 que mostram as oportunidades em que os docentes e responsáveis participaram de reuniões e/ou atividades que possibilitaram aos mesmos expressarem-se em assuntos pedagógicos ou administrativos.

Gráfico 2 - Oportunidades/atividades de participação dos docentes.

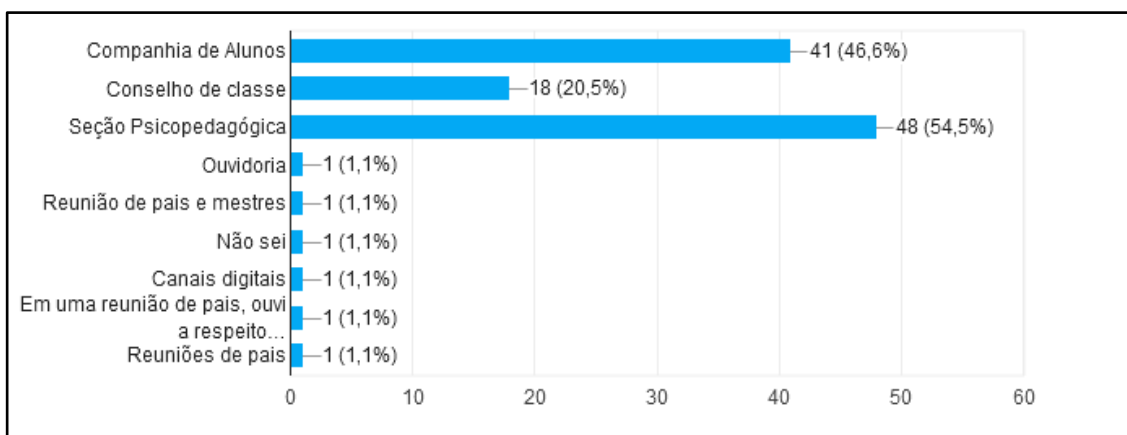


Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

Gráfico 3 - Canais de comunicação utilizados pelos pais/responsáveis (Assuntos administrativos e planejamento do ensino).



Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

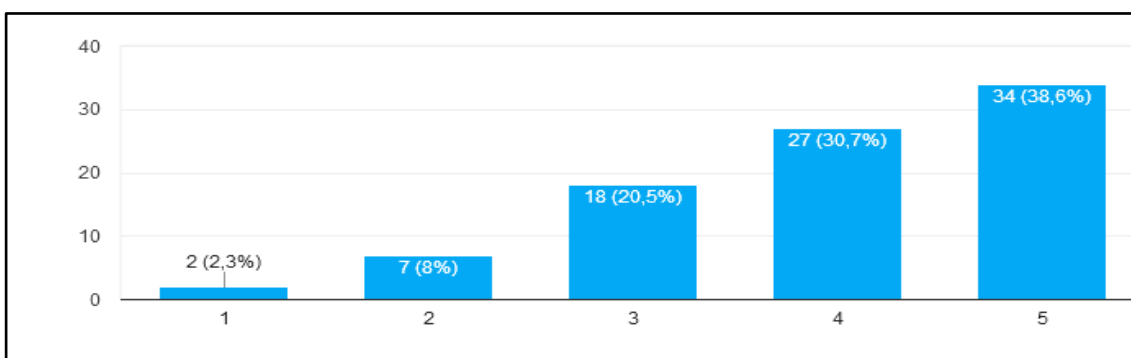
Gráfico 4 - Canais de comunicação utilizados pelos pais/responsáveis (Processo ensino-aprendizagem).

Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

Com base nos dados apresentados nos gráficos 2, 3 e 4 acima, verifica-se que a Seção Psicopedagógica e as Companhias de Alunos são os canais de comunicação mais utilizados pelos alunos e responsáveis para tratar tanto de assuntos administrativos quanto dos pedagógicos ou ligados à gestão escolar.

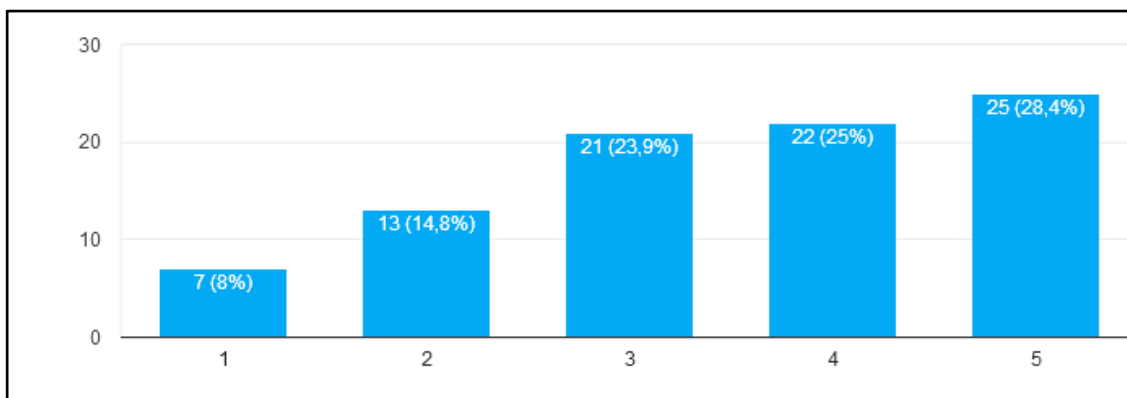
De forma semelhante, as reuniões Pedagógicas (Série e Disciplina) e os Conselhos de Classe foram as atividades mais frequentadas pelos docentes no que tange à gestão escolar, indo ao encontro das oportunidades previstas nas normas e regulamentos referenciadas anteriormente.

Os resultados apresentados nos gráficos 5 e 6 dizem respeito à oferta de oportunidades aos alunos e seus responsáveis para se expressarem sobre assuntos ligados ao ensino e à área administrativa da escola, respectivamente.

Gráfico 5 - Oferta de oportunidades aos alunos e/ou responsáveis se expressarem sobre assuntos ligados ao ensino.

Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

Gráfico 6 - Oferta de oportunidades aos alunos e/ou responsáveis se expressarem sobre assuntos ligados à área administrativa da escola.

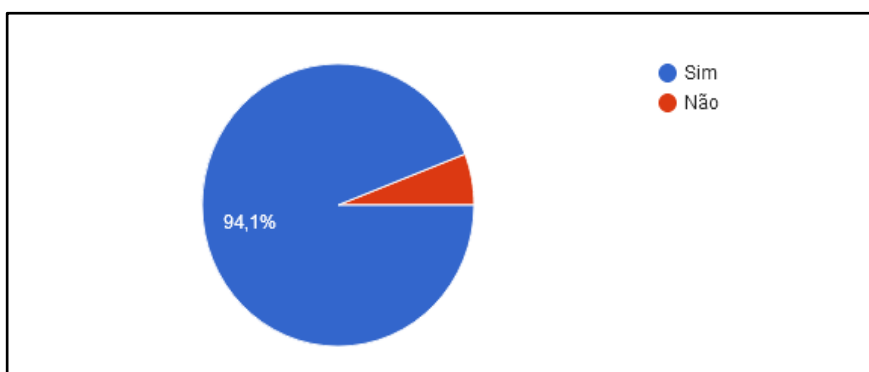


Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

Observa-se que apenas 10,3% dos alunos/responsáveis acreditam que o colégio oferece pouca ou nenhuma oportunidade para expressarem-se sobre o ensino e 22,8% para os assuntos ligados à área administrativa. Tal fato comprova que os alunos/responsáveis conhecem e utilizam as oportunidades disponibilizadas pelo colégio para expor suas sugestões e opiniões sobre os referidos assuntos.

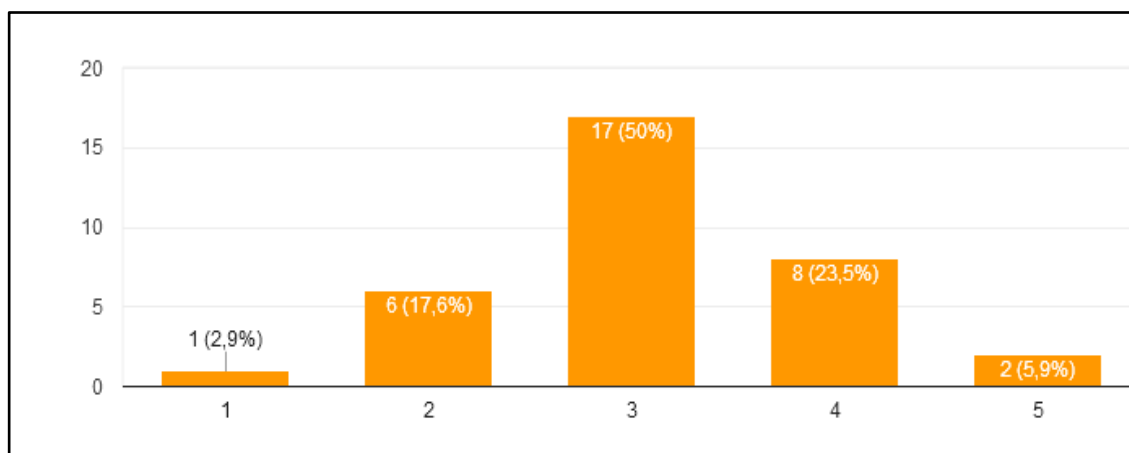
No que diz respeito à colaboração dos docentes na gestão participativa, o gráfico 7 sugere que 94,1% dos professores foram chamados a opinar em alguma das reuniões apresentadas no gráfico 2. Esta colaboração foi levada em consideração ou influenciou a gestão escolar, em mais da metade das vezes por 79,4 % dos docentes participantes, conforme apresentado no gráfico 8.

Gráfico 7 - Oportunidades em que o docente foi chamado a participar em reuniões.



Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

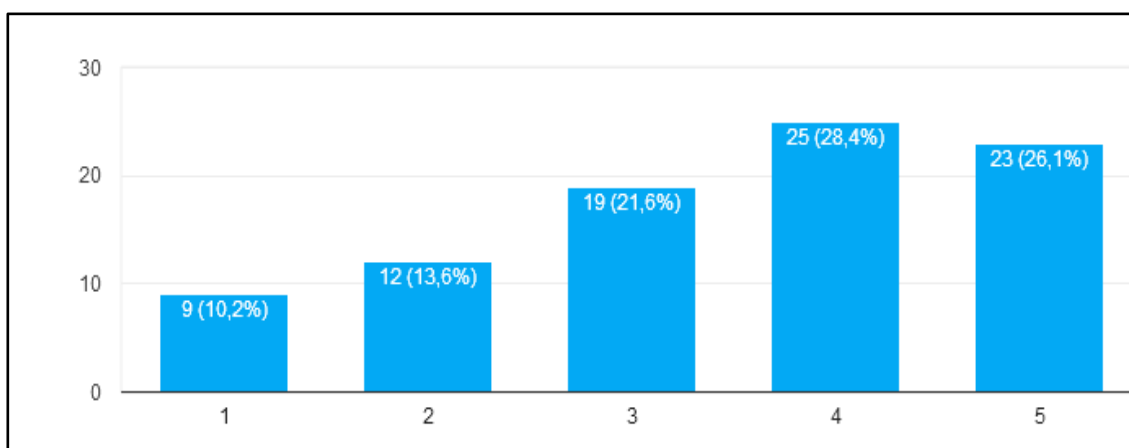
Gráfico 8 - Colaboração do docente foi levada em consideração.



Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

De forma semelhante aos docentes, o gráfico 9 nos mostra que 76,1% dos alunos/responsáveis informaram que sua colaboração foi levada em consideração ou influenciou o processo educacional, apontando uma grande colaboração dos pais e alunos nos resultados da escola.

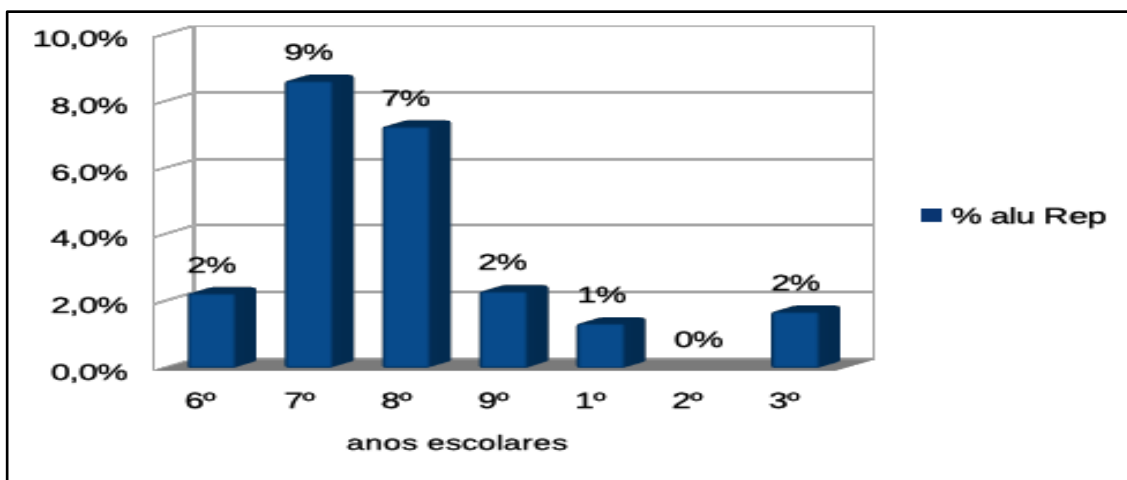
Gráfico 9 - Colaboração do discente/responsável foi levada em consideração.



Fonte: desenvolvida pelos autores (2018).

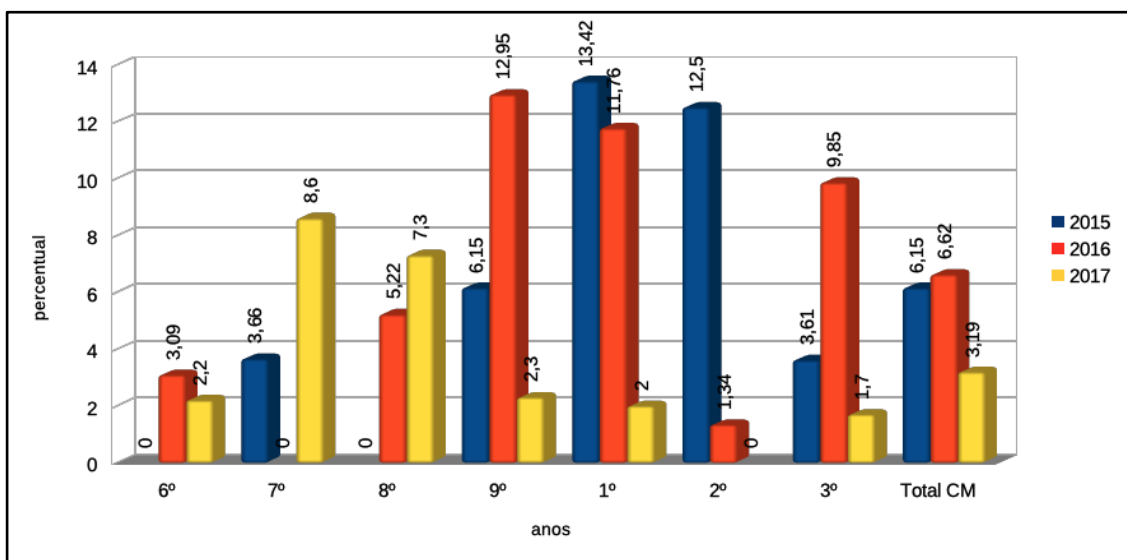
Por fim, os gráficos 10 e 11 apresentam o percentual de alunos reprovados no ano de 2017, e um comparativo entre os anos de 2015 a 2017, respectivamente, de maneira a resumir o resultado da gestão escolar participativa no CMJF com dados finalísticos nos quais mais de 85 % dos alunos obtiveram sucesso escolar.

Gráfico 10 - Reprovação no ano de 2017



Fonte: SGE CMJF.

Gráfico 11 - Comparativo de reprovação entre 2015 e 2017.



Fonte: SGE CMJF.

A seguir, serão apresentadas as considerações finais sobre a influência desse processo participativo e suas consequências para o processo ensino-aprendizado no âmbito do CMJF.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a pergunta inicial, de que maneira a gestão participativa contribui para o processo ensino-aprendizagem, pode-se inferir que o CMJF tem franqueado momentos para a apreciação e o debate de questões ligadas à gestão pedagógica, tanto para os docentes quanto para os discentes e seus responsáveis.

Demonstrou-se que a participação dos docentes por meio dos Conselhos de Classe e de Ensino, bem como das reuniões pedagógicas, possibilitou que suas opiniões fossem levadas em consideração em mais da metade das vezes, influenciando o processo ensino-aprendizagem.

Pode-se afirmar que os alunos e/ou seus responsáveis apresentaram considerável influência na gestão participativa por meio das reuniões de pais e mestres ou utilizando os canais de comunicação disponíveis para o recebimento das demandas ligadas ao planejamento do ensino e assuntos administrativos.

Concluiu-se que as oportunidades previstas nas normas e regulamentos que regem o ensino no âmbito do SCMB contribuíram para o sucesso escolar dos alunos, cujos índices de aprovação nos últimos três anos estão acima de 80%, o que corrobora para que o colégio atinja os seus objetivos educacionais.

Este trabalho permite um maior aprofundamento de estudo em cada uma das oportunidades elencadas anteriormente a fim de que se realize a análise e melhoria dos processos de assessoramento e de tomada de decisão pelo diretor de ensino, de modo a se verificar como os agentes de ensino previstos no artigo 8º do RI/CM vêm contribuindo na solução dos problemas oriundos dos conflitos surgidos no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Diretoria de Educação Preparatória e Assistencial. **Normas de Planejamento e Gestão Escolar**, 2018. Rio de Janeiro, 2017.

_____. Portaria nº 042, de 6 de fevereiro de 2008. Aprova o Regulamento dos Colégios Militares (R-69) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.depa.eb.mil.br/images/legisla%C3%A7%C3%A3o/R69_atualizado.pdf>. Acesso em: 30 maio. 2018.

_____. Regimento interno dos Colégios Militares-RI/CM. 2009. Disponível em: <<http://www.depa.eb.mil.br/legisla%C3%A7%C3%A3o/RICM>>. Acesso em: 30 maio. 2018.

CAMARA, Suzana Aparecida Santos (Org.). **Gestão Pedagógica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE FORA. **SGE**: Sistema de Gestão Escolar. Juiz de Fora, 2018. Banco de dados. Libre Office Calc.

LIBÂNEO, José Carlos. **As Práticas de Organização e Gestão da Escola e a Aprendizagem de Professores e Alunos**. Revista de Educação, 2009. Disponível em: <<http://www.professor.pucgoias.edu.br>>. Acesso em: 28 maio. 2018.

LUCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. 2ª Ed - Petrópolis, RJ: Vozes. 2011.

_____. **A Gestão Participativa na Escola**. 11ª Ed - Petrópolis, RJ: Vozes. 2011.

_____. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Evolução da Gestão Educacional, a partir de mudança paradigmática**. revista Gestão em Rede, nº 03, p. 13-18, nov, 1997.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. **Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar**. Educ. bras., Brasília, v. 29, nº 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

SANTOS, Maria Terezinha Teixeira. **Gestão e Aprendizagem**. Congresso de Educação Básica: Aprendizagem e Currículo. Florianópolis, SC, 2012.

APÊNDICE A - Pesquisa Docente

Gestão Participativa ou Democrática Definição

“Pode- se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.”

LUCK, Heloísa. Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências da Cultura e do Clima Organizacional da Escola. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

1. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 seria nenhuma influência e 5 total influência, o (a) Sr(a) acredita que a gestão participativa pode influenciar no processo ensino aprendizagem?

2. Quais das oportunidades/atividades abaixo, o (a) Sr(a) já participou? *

Opções: Conselho de Ensino; Conselho de Classe; Reunião de Coordenação Pedagógica da série; Reunião de Diretriz Semanal de Instrução; Reunião de Coordenação Pedagógica da disciplina; Outro.

3. Nessas oportunidades em que participou, o (a) Sr(a) foi chamado a opinar sobre os assuntos em pauta?

Opções: Sim; Não.

4. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde somente administrativos e 5 somente pedagógicos, com relação aos assuntos tratados na pauta da reunião, o (a) Sr(a) acredita que foram:

5. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 é nenhum interesse e 5 total interesse, qual seria o seu nível de comprometimento na gestão participativa no CMJF?

6. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 é nenhuma vez e 5 todas as vezes, o Sr(a) acredita que a sua colaboração na gestão participativa foi levada em consideração ou influenciou na gestão escolar efetivamente:

APÊNDICE B - Pesquisa Discente

Gestão Participativa ou Democrática Definição

“Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.”

(LUCK, Heloísa. Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências da Cultura e do Clima Organizacional da Escola. Curitiba: Editora Positivo, 2009.)

1. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 é nenhuma vez e 5 todas as vezes, você acredita que o CMJF tem oferecido oportunidades aos alunos e/ou responsáveis se expressarem sobre assuntos ligados ao ensino?

2. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 é nenhuma vez e 5 todas as vezes, você acredita que o CMJF tem oferecido oportunidades aos alunos e/ou responsáveis se expressarem sobre assuntos ligados à área administrativa da escola, como por exemplo a melhoria das instalações? *

3. Quais os canais de comunicação você acredita serem os mais utilizados pelos alunos/responsável para expressarem as suas opiniões relativas ao processo ensino-aprendizagem?

Opções: Companhia de Alunos; Conselho de classe; Seção Psicopedagógica; Outro.

4. Quais os canais de comunicação você acredita serem os mais utilizados pelos alunos/responsável para expressarem as suas opiniões relativas aos assuntos administrativos ou ao planejamento das atividades de ensino?

Opções: Companhia de Alunos; Conselho de classe; Seção Psicopedagógica; Reunião de Pais e mestres; Ouvidoria; Outro.

5. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é nenhum interesse e 5 total interesse, qual seria o seu nível de interesse e/ou comprometimento na melhoria do ensino do CMJF (gestão participativa)?

6. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 é nenhuma vez e 5 todas as vezes, o Sr(a) acredita que a sua colaboração/sugestão na gestão participativa foi levada em consideração ou influenciou na gestão escolar efetivamente: