

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL – *CAMPUS FELIZ*
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO ESCOLAR**

MARIA YEDA MAYRER

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Feliz, dezembro de 2018.

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL – *CAMPUS FELIZ*
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO ESCOLAR**

MARIA YEDA MAYRER

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Trabalho de Monografia, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *campus* Feliz, para obtenção de grau de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^a Me. Andréia Veridiana Antich

Feliz, dezembro de 2018.

MARIA YEDA MAYRER

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Trabalho de Monografia, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *campus* Feliz, para obtenção de grau de Especialista em Gestão Escolar.

Conceito final:

Aprovada em ____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Me. Andréia Veridiana Antich (orientadora)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

Prof. Dr. Edson Carpes Camargo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

Prof. Me. Cristina Ceribola Crespam
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

...a Deus pela existência da vida, pela saúde e disposição com a qual me presenteou;

...aos meus pais de coração, Oswaldo e Maria Lucena, pelas inúmeras lições de amor e solidariedade;

...ao meu esposo, pela compreensão da minha ausência e horas de leitura dedicadas a pesquisa e estudo;

...à minha querida filha Bruna, pelo incentivo e apoio incondicional nos momentos mais difíceis;

...à professora Me. Andréia Veridiana Antich, minha orientadora, pela disposição e orientação no decorrer do trabalho;

...ao professor Dr. Edson Carpes Camargo (Banca Examinadora);

...à professora Me. Cristina Ceribola Crespam (Banca Examinadora);

...à toda a equipe de professores do Instituto Federal de Educação do Curso de Especialização em Gestão Escolar pelas aprendizagens compartilhadas;

...a todas as colegas do curso pela constante troca de ideias;

...enfim, a todos que de uma ou outra forma contribuíram para que esta conquista se concretizasse.

Gratidão!

“Não se pode falar de educação sem amor.”

Paulo Freire

RESUMO

A presente pesquisa desenvolvida no Curso de Especialização em Gestão Escolar no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, buscou compreender a importância de uma gestão escolar apoiada nos princípios da participação e da democracia num trabalho coletivo e constante. A problemática em questão foi analisar como se constitui o processo de gestão democrática em uma escola de Educação Infantil do município de Feliz. O estudo caracterizou-se como pesquisa qualitativa, sendo que os principais instrumentos para levantamento de dados foram análise de entrevistas individuais com três interlocutoras da instituição. Os dados coletados foram analisados a partir de princípios da Análise de Conteúdos. O referencial teórico que fundamentou este estudo foi baseado em autores como Libâneo (2001, 2004), Lück (2001, 2009), Gadotti (2000), Ribeiro (1938, 1986), Paro (206, 2009), Vygotsky (1998), Gracindo (2007), entre outros. A pesquisa possibilitou compreender sobre a importância de uma gestão escolar autônoma, apoiada no princípio participativo e democrático e viabilizou reflexões dos mecanismos sobre a prática da gestão da referida instituição. O estudo ainda procurou refletir sobre o processo da tomada de decisão e, finalmente, buscou desenvolver uma investigação sobre a organização da escola na concretização de uma gestão autônoma e participativa.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação Infantil. Participação. Autonomia.

ABSTRACT

The present research developed in the Course of Specialization in School Management in the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul, sought to understand the importance of a school management based on the principles of participation and democracy in a collective and constant work. The problematic in question was to analyze how the democratic management process is constituted in a School of Early Childhood Education in the municipality of Feliz. The study was characterized as qualitative research, and the main instruments for data collection were analysis of individual interviews with three interlocutors of the institution. The data collected were analyzed based on the principles of Content Analysis. The theoretical framework for this study was based on authors such as Libourne (2001, 2004), Lück (2001, 2009), Gadotti (2000), Ribeiro (1938, 1986), Paro (206, 2009), Vygotsky Gracindo (2007), among others. The research made it possible to identify the importance of an autonomous school management, supported by the participatory and democratic principle and made possible the reflections of the mechanisms on the management practice of this institution. The study also sought to reflect on the decision-making process and, finally, sought to develop an investigation about the organization of the school in the implementation of an autonomous and participatory management.

Keywords: School management. Democracy. Participation. Autonomy.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 | DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: DO TEMA À CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA | 8 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 10 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 10 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 10 |
| 1.3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 11 |
| 2 | FUNDAMENTOS TEÓRICOS | 13 |
| 2.1 | A GESTÃO ESCOLAR | 13 |
| 2.2 | A GESTÃO DEMOCRÁTICA..... | 15 |
| 2.3 | A GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO | 17 |
| 2.4 | A EDUCAÇÃO INFANTIL..... | 18 |
| 2.4.1 | Um pouco sobre a história da escola | 20 |
| 2.4.2 | Caracterização | 20 |
| 2.4.3 | Diagnóstico da realidade | 21 |
| 2.4.4 | Projeto Político Pedagógico | 21 |
| 2.4.5 | Objetivos e finalidades | 22 |
| 2.4.6 | Relação da escola com a realidade externa | 23 |
| 3 | ANÁLISE DOS DADOS | 27 |
| 3.1 | CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS MECANISMOS DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DESSE PROCESSO..... | 27 |
| 3.2 | GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO PARTICIPATIVO | 29 |
| 3.3 | A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO ENSINO- APRENDIZAGEM..... | 31 |
| 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 33 |
| | REFERÊNCIAS | 34 |
| | APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 37 |
| | ANEXO A – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO | 38 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: DO TEMA À CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A delimitação do tema e construção da problemática realizada para elaborar essa pesquisa surgiu a partir de uma conversa informal com uma ex-diretora de uma escola de Educação Infantil do município de Feliz/RS. Ao ser questionada sobre o maior desafio a ser enfrentado por um gestor numa instituição, ela foi categórica em responder que sozinha jamais daria conta desse processo. Segundo ela, a escola precisa do apoio da Secretaria de Educação, do Conselho Escolar e da comunidade como um todo. Reiterou que as iniciativas da instituição devem ser realizadas em prol da aprendizagem dos alunos e que isso envolve um conjunto de ações como iniciativa, conhecimento, organização, atitudes e valores que constituem a especificidade do gestor.

Relacionando a ideia da ex-diretora à teoria da Prof^a Dr^a Heloísa Lück, uma das autoras que fundamentam este estudo, percebe-se que ambas defendem a gestão democrática como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando a participação, a aprendizagem significativa e a formação do sujeito na sociedade. Segundo Lück (2009 p. 71),

A formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática. Vale dizer que todos os processos e ações participativos promovidos pela escola somente se justificam na medida em que sejam orientados para melhorar os resultados dos alunos.

Contudo, tal postura implica em novas demandas no âmbito escolar e as práticas precisam ser repensadas para que supram as necessidades do atual cenário, onde os alunos estão cada vez mais desafiantes e “conectados” com o mundo, o que requer mudanças de conceitos e paradigmas. Diante desse exposto, entende-se que a era em que vivemos exige uma escola que comporte uma visão contemporânea de gestão escolar.

Assim sendo, torna-se imprescindível a necessidade de reinventar-se e também de formar os profissionais de modo que se sintam desafiados a enfrentar a complexidade da sociedade atual. Frente a isso, defronta-se com a constituição do gestor escolar que encontra-se constantemente com esses dilemas e desafios,

buscando construir o processo de gestão democrática. Dessa forma, considera-se relevante neste momento investigar e buscar compreender esse processo.

Nesse contexto, deu-se início aos estudos, cujas leituras realizadas constataram que as mudanças ocorridas na sociedade têm influenciado nos processos educacionais. Neste cenário de transformações a escola também mudou e isso nos leva a refletir sobre as competências necessárias para o trabalho do gestor no século XXI.

Os estudos nesta área são indispensáveis por envolver o ser humano, a aprendizagem, a educação e a subjetividade: aspectos entrelaçados e desafiadores na contemporaneidade.

Nessa perspectiva, o gestor mostra-se como uma figura potencializadora do processo educacional. Gerir a escola requer a existência de gestores preparados, que pensem e implementem ações visando a qualidade de ensino e aprendizagem através de atitudes democráticas e participativas: dois aspectos relevantes e indissociáveis nesse processo. (ALARCÃO, 2004)

Além dessas atitudes, frequentemente ocorrem situações onde o gestor precisa fazer escolhas e tomar decisões. Isso requer eficácia e formação para que ele possa tomar o melhor rumo possível para o êxito de sua instituição.

Para Libâneo (2001, p. 115), “[...] numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros.” Daí ressalta-se a importância da gestão democrática e participativa no meio educacional.

Contudo, o diálogo com a ex-diretora que ocupou o cargo de gestora numa instituição durante um período de oito anos, fez perceber que a mesma, por inúmeras vezes se sentia impotente diante da tomada de decisões, além de certo desamparo perante algumas eventuais situações durante sua gestão.

Nesse sentido, surgiram algumas indagações: de que forma uma gestão democrática pode contribuir na construção de uma escola de qualidade que contemple a aprendizagem e a formação para a cidadania? Quais os desafios da escola frente à implementação dessa perspectiva? Qual o melhor caminho para chegar lá?

Sabe-se que antes de iniciar qualquer atividade de pesquisa é necessário formular o problema de pesquisa, cuja atenção se concentre em determinados

aspectos da realidade se constituindo num instrumento que permitirá observá-la e analisá-la sob diferentes aspectos.

Desta forma, procurou-se estruturar o problema de pesquisa da seguinte forma: “Como se constitui o processo de gestão democrática em uma escola de Educação Infantil do município de Feliz?”.

Na perspectiva VÍctora, Knauth e Hassen (2000, p. 34), “é preciso ter uma concepção de totalidade para que possamos recortá-la e propor uma forma de entendê-la”, o que dá a entender que toda pesquisa acontece a partir de um olhar mais apurado, sob técnicas de observação e uma análise da realidade para definir os possíveis caminhos a percorrer e, finalmente investigá-lo, buscando uma resposta ou solução diante da inquietação.

Sabendo, pois, da relevância desse tema que consiste em fazer uma educação voltada para o exercício da cidadania, foram definidos logo abaixo os caminhos a percorrer, buscando respostas diante das inquietações. Foram utilizados dados empíricos na construção da problemática e da metodologia qualitativa por ser a mais adequada ao meu objeto de estudo e à abordagem aplicada.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como se constitui o processo de gestão democrática de uma escola de Educação Infantil do município de Feliz/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os mecanismos para a efetivação da gestão democrática;
- b) refletir sobre o processo da tomada de decisões na instituição;
- c) investigar sobre a organização da escola na concretização de uma gestão autônoma e participativa.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

À medida que a pesquisa foi prosseguindo, os fundamentos teóricos estudados desde o início do curso de especialização iam sendo retomados, identificando-se os impasses existentes de um gestor numa organização, potencializando a importância da gestão democrática na construção de uma escola de qualidade, tendo como cerne a aprendizagem do aluno e a formação para a cidadania, foco desta investigação. A partir desse mapeamento, foi sendo possível apontar os devidos caminhos para a problemática em questão

A pesquisa realizada está apoiada nesses princípios, cujos procedimentos metodológicos necessários à realização deste trabalho partem da abordagem qualitativa.

Para Víctora, Knauth e Hassen (2000, p. 33), “uma metodologia é muito mais do que um conjunto de técnicas de pesquisa.” Ainda segundo as autoras, “no caso de um cientista que visa pesquisar uma realidade, além do ponto de vista e dos pressupostos, é necessário todo um instrumental que possibilite a pesquisa.” (VICTORA; KNAUTH; HANSSEN, 2000, p. 3).

No viés da abordagem qualitativa, segundo Víctora, Knauth e Hassen (2000, p. 37), “pesquisas qualitativas são úteis para quem busca entender o contexto em que algum fenômeno ocorre.” Neste caso, busca-se compreender através da realidade, a forma como vem sendo construído o processo de gestão numa instituição, sob o enfoque da participação, no favorecimento da democracia neste espaço escolar.

Logo, o instrumento utilizado para o trabalho de campo foi um roteiro de entrevistas previamente elaborado. O qual foi desenvolvido com três interlocutoras. Vale destacar que a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas para a coleta de dados. Conforme Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”.

Dessa forma, o critério utilizado para a seleção das interlocutoras foi atuar há mais de cinco anos no exercício profissional naquela instituição.

Assim sendo, entrevistou-se a diretora, por representar a escola, uma auxiliar de ensino e uma professora. Na intenção de ouvir uma representante de cada segmento profissional.

O roteiro de entrevista (Apêndice A) tomou como referência os princípios anteriormente citados: gestão democrática, participação e formação da cidadania, com o objetivo de responder à problemática estruturada nessa pesquisa.

Portanto, a partir das gravações e transcrições das entrevistas os dados foram analisados a partir de princípios da Análise de Conteúdo. Segundo Chizzotti (2001, p. 98),

A análise de conteúdo é [...] um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

Chizzotti (2006, p. 98) salienta que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.” No entanto, foi feito um estudo aprofundado do que foi coletado para, a partir disso, extrair as ideias principais.

Neste cenário de inquietações, foi sendo constituída esta pesquisa que objetiva analisar como se constitui o processo de gestão democrática em uma escola de Educação Infantil do município de Feliz/RS.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 A GESTÃO ESCOLAR

O termo gestão escolar, outrora chamado de administração escolar, vem ganhando destaque nos últimos anos. De acordo com Lück (2009), gestão escolar é um novo conceito de organização no âmbito da escola. Segundo a autora:

Gestão é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24).

Entretanto, construir na prática esse conceito requer mudança de paradigma e iniciativa dos sujeitos envolvidos no sistema educacional. Pois estes têm a capacidade possibilidade de criar mecanismos que promovam a aprendizagem e formação dos alunos com base na realidade. Além disso, também de dar-lhes suporte para que possam desenvolver o seu potencial e participar ativamente dos contextos sociais, cada qual com sua cultura e especificidades

Este conceito de gerir compreende, entre outros aspectos, exercer o poder com descentralização na tomada de decisões administrativas, valorizando todos os sujeitos envolvidos no processo educacional. Segundo Luck (1985, p. 21), “a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos.”

Por outro lado, a perspectiva da gestão escolar também abrange a administração da escola, pois esta requer planejamento, definição de objetivos, de metas e procedimentos padronizados no campo educacional.

O termo administração exprime vários conceitos. Para Ferreira (1987, p. 38), administração “é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado.” A partir dessa definição, compreende-se melhor o significado de administração no contexto escolar e sua função, bem como a diferença entre os dois modelos de organização. No que concerne a essa perspectiva, segundo alguns

defensores, métodos e técnicas são utilizados na busca da realização de determinados objetivos.

Tomando especificamente Ribeiro como referência, este, por sua vez, afirma:

Administração escolar é o complexo de processos, cientificamente determinados que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia. (RIBEIRO, 1986, p. 179).

Diante da complexidade de conceitos até aqui apontados sobre o termo administração, Ribeiro (1952, p. 105 apud PARO, 2009, p. 455) diz: “é um instrumento para a realização dos objetivos da educação.” O autor ainda esclarece:

Os princípios de submissão do interesse particular ao geral, de centralização e descentralização, de ordem e de iniciativa e de equidade e união, encontram-se, por sua vez, com a mesma importância e os mesmos aspectos, seja na empresa industrial, seja na escolar. Mas, dum modo geral, todos são aplicáveis à escola, porque existe certa identidade de organização entre as empresas em geral e a escolar. (RIBEIRO, 1938, p. 105).

Ribeiro (1986) defende que a escola como instituição social precisa ser um lugar de desenvolvimento humano, de humanização, cuja missão é o desenvolvimento de seres humanos em formação.

Relembrar o legado do professor e administrador supracitado remete à contribuição que este teve para com a educação, bem como os estudos sobre administração escolar no Brasil. Sobre isto, Paro (2009) afirma que o Professor José Querino Ribeiro foi um excepcional modelo de ser humano. Segundo ele,

Não há nada que exija a presença de um único diretor a comandar todos os demais na escola. Embora isso seja cômodo ao Estado, em termos de controle da escola – que tem no diretor único não apenas o responsável último, mas também o culpado primeiro por tudo que aí desagrade aos interesses do Estado –, nada impede que se concebam formas coletivas de gestão escolar, mais afinadas com os objetivos educativos (por isso democráticos) que se pretende atingir. (PARO, 2009, p. 464).

Em contrapartida, Teixeira (1961, p. 1-2) reitera:

Sem administração, a vida não se processaria. Mas há dois tipos de administração. E daí é que parte a dificuldade toda. Há uma administração que seria, digamos, mecânica, em que planejo muito bem o produto que desejo obter, analiso tudo que é necessário para elaborá-lo, divido as parcelas de trabalho envolvidas nessa elaboração e dispondo de boa mão-de-obra e boa organização, entro em produção. É a administração da fábrica. É a administração, por conseguinte, em que a função de planejar é suprema e a função de executar, mínima. E há outra administração - à qual pertence o caso da Administração Escolar - muito mais difícil. [...] na qual o elemento

mais importante não é o administrador, mas o professor. Enquanto na fábrica o elemento mais importante é o planejador, o gerente, o *staff*, na educação, o elemento mais importante é o professor. (Grifo do autor).

Assim sendo, na concepção de Teixeira (1961), o papel do professor também será determinante para o sucesso de uma escola, embora haja outros sujeitos que intervêm e contribuem para a melhoria da instituição de ensino.

Entretanto, ambos os conceitos mantêm estreita relação e tal questão levou a estabelecer um estudo no que concerne à administração/gestão numa instituição escolar.

Logo, foi possível compreender que as mudanças ocorridas no contexto social, político e econômico, influenciaram na organização da sociedade, o que refletiu também nos processos educacionais. Daí a importância em repensar e compreender o papel do gestor escolar como um profissional que contemple formas mais democráticas e participativas no processo de gestão.

O que se apresenta a seguir são alguns conceitos relevantes de serem estudados e compreendidos no contexto da Gestão Escolar.

2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Na perspectiva de Paro (2006, p. 25), “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las.” Nesse sentido, para que se possa construir uma escola com uma gestão democrática e humanizadora, o gestor é instigado a repensar sua formação, bem como, a do corpo docente, evidenciando práticas importantes como a descentralização e a construção da autonomia no processo de construção social da escola.

Para compreender melhor como se estabelecem essas ações e como são desenvolvidas no interior das escolas foi preciso recorrer a diferentes legislações por permearem esse processo de organização nas instituições de ensino.

Os estudos constataram que os movimentos em favor da democratização da educação foram se intensificando cada vez mais na sociedade, sobretudo no Brasil, onde passou a ter respaldo legal, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, a partir da Constituição Federal de 1988 em seu art. 206.

A Constituição Federal estabelece nos seus artigos 205 e 206 o direito à educação e os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado. São eles:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...]

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei. (BRASIL, 1988).

Todavia, construir essa proposta democrática é um desafio. Pois, a escola geralmente centrada no autoritarismo e na centralização, demanda, por parte dos gestores, práticas reflexivas apoiadas em princípios democráticos de modo a garantir novas atitudes para a construção do processo de gestão democrática.

No enfoque da Lei de nº 9.394/1996 das Diretrizes e Bases da Educação - LDB, que regulamenta nosso ensino, a mesma vem reforçar esse princípio estudado entre diversos pesquisadores da área educacional. Sobre a gestão democrática e a autonomia nos sistemas de ensino, a LDB estabelece em seus artigos 14 e 15 as seguintes determinações:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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 pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

A partir dessa breve retomada sobre a inserção da educação no contexto na Constituição Federal de 1988 e da LDB, foi possível perceber a importância desse direito assegurado pela legislação brasileira.

Nessa perspectiva, pelo amparo legal, uma gestão democrática garante a autonomia da unidade escolar e esse processo será engendrado com a participação não só de gestores, professores e funcionários, mas também de alunos, pais e outros segmentos da comunidade. Sobre essa questão Lück ressalta que:

Quando se observa que alguns sistemas de ensino descentralizam, centralizando, isto é, dando um espaço com uma mão, ao mesmo tempo que tirando outro espaço, com outra, pode-se concluir que o princípio que adotam não é o da democratização, mas o de maior racionalidade no emprego de recursos e o de busca de maior rapidez na solução dos problemas. Nesse caso, não se pretende o estabelecimento de mudanças significativas nas relações entre sistema e escola, escola e comunidade, dirigentes e professores, professores e alunos mudanças estas que deveriam estar

voltadas para o compartilhamento de decisões (FISKE, 1996a apud LÜCK, 2000, p. 17-18).

Assim, o exercício da gestão escolar requer determinação, capacidade de liderança, sensibilidade e, principalmente, competência e habilidade para resolver situações problemas e incentivar o trabalho coletivo na comunidade escolar. A partir desta visão, entende-se e intensifica-se a relevância do processo de formação continuada desse profissional.

Frente a isso, considera-se relevante neste momento buscar compreender a viabilização da participação na constituição do processo de gestão democrática.

2.3 A GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO

Devido à forma como o ensino é organizado e gerido no Brasil, seja sob diferentes perspectivas e legislações, e, sobretudo democraticamente, é chegado o momento de compreender as possibilidades de construção de processos de participação na gestão escolar: um dos elementos constitutivos e indispensáveis a uma gestão democrática. De acordo com Gracindo (2007, p. 36), “a participação é, portanto, condição básica para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra.”

Embora nas escolas, ainda seja um desafio a efetivação desses princípios, as práticas de organização escolar devem acontecer mediante atitudes democráticas com a participação dos vários segmentos da comunidade escolar, seja na tomada de decisões ou demais formas de organizá-la e geri-la, para fins de alcançar seus objetivos em relação ao processo de ensino e de aprendizagem.

Na concepção de Libâneo (2004), a escola também é compreendida como um espaço de mediação entre sujeito e sociedade a qual se constrói a partir de um contexto em que tudo é ressignificado, intencionalmente, numa tomada de decisão conjunta na busca de suas finalidades. Ele afirma que a escola é a [...] unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição. (LIBÂNEO, 2004, p. 269).

Na perspectiva de Lück et al. (2001), qualquer conceito relacionado à gestão democrática, traz consigo a ideia de participação, uma vez que demanda o

comprometimento e o envolvimento de todos aqueles que fazem o dia a dia da escola., na busca pelo mesmo objetivo: o processo de ensino e de aprendizagem. Segundo a autora,

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. [...] Por outro lado, a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores. (LÜCK, 2008, p. 97).

Daí a importância da gestão democrática possibilitar a participação nos diferentes âmbitos da organização escolar. Nesse sentido,

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 328).

Lück (2009, p. 23) ressalta que “ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos.” Sendo assim, essa postura pode favorecer o desenvolvimento da instituição, bem como o comprometimento das pessoas envolvidas no processo educacional.

Nessa ótica, percebe-se que a participação pode ser entendida como a ferramenta primordial no processo de constituição da gestão democrática. Assim, entende-se a busca pela superação da centralização desse processo na figura do gestor. Pois, nessa perspectiva ele planeja e media a participação dos integrantes da comunidade escolar de forma a alcançarem os objetivos traçados para a instituição.

2.4 A EDUCAÇÃO INFANTIL

Neste estudo buscou-se compreender como se dá o processo de Gestão Escolar no contexto da Educação Infantil, visto que esta etapa da educação tem sido foco de muitos estudos.

Considero indispensável neste espaço, revisitar minha memória para escrever sobre meu desejo de ingressar na área da Educação Infantil, mais especificamente

na carreira de professora. Como eu trabalhava numa área totalmente fora da pedagogia: secretária de médicos, esse desejo nunca se tornara realidade. Até que um dia resolvi fazer um curso normal (magistério), o que me despertou mais interesse ainda por essa área. Concluído o magistério, e a essas alturas já tendo constituído família, participei de um concurso público no qual tive aprovação e fui classificada para atuar como auxiliar de ensino numa EMEI da minha cidade. Não satisfeita, ingressei num Curso de Licenciatura em Pedagogia o qual concluí em 2015, e, conseqüentemente começaram a surgir concursos nos quais obtive aprovação. E, atualmente atuo como nomeada por vinte e duas horas na cidade do Vale Real e contratada por vinte e duas horas na cidade de Feliz, ambos em escolas de Educação Infantil. Muitos horizontes se abriram durante minha trajetória pelo curso de Especialização em Gestão Escolar. As aprendizagens adquiridas me fizeram refletir sobre o verdadeiro papel do ensino na educação, sobre o verdadeiro sentido do que é ser professor. Daí a importância em relatar fatos marcantes da trajetória profissional, as conquistas e impasses percorridos para responder às diferenciadas demandas que a vida nos reserva. Os caminhos trilhados depararam-me constantemente com situações nas quais tive que me expor em público, seja para apresentar um trabalho ou para relatar fatos da minha trajetória pessoal. Embora pareça algo simples, o ato de falar em público representa um grande desafio para mim. Esse resgate da memória oportunizou-me expressar sentimentos que foram reprimidos e aprisionados há muito tempo em minha vida. Sinto um desconforto enorme, perco o foco e a mensagem acaba não sendo transmitida como gostaria, o que acaba resultando num enorme sentimento de impotência. Outrossim, compreendo a importância do uso da narrativa pessoal como um procedimento para construção de novos conhecimentos e qualificação na área da docência.

Não existe nada mais prazeroso gratificante do que três ou quatro pessoinhas querendo disputar teu colo ao mesmo tempo. Nada mais encantador que o sorriso e o abraço que diariamente lhe são oferecidos. Ouvir histórias, por mais simples que sejam, mas que para elas muito representam. Apesar de ser grande desafio ser responsável pelas aprendizagens de tantas criaturinhas ávidas para experimentar tudo que aparece à frente, que perguntam o porquê de tudo, querem fazer as coisas do próprio jeito, se encantam e se assustam com os personagens das histórias,

levantam hipóteses, inventam explicações complicadíssimas, é gratificante nossa profissão de educador. Amo o que faço e por isso invisto na profissão!

2.4.1 Um pouco sobre a história da escola

A Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI) Criança Feliz localiza-se na Rua Garibaldi, nº 145, no bairro Matiel, da cidade de Feliz, cuja data de fundação ocorreu no dia 10 de março de 1983. A instituição iniciou com um número reduzido de crianças. Devido à crescente necessidade de a mulher trabalhar fora para auxiliar no orçamento familiar, a procura por vagas pela escola cresceu, e, conseqüentemente, o número de alunos aumentou. Atualmente, atende cento e vinte crianças de 0 a 5 anos distribuídas em oito turmas de acordo com sua faixa etária.

A escola conta com trinta e quatro funcionárias, sendo oito professoras com carga horária de quatro horas diárias, onze auxiliares de ensino, sete assistentes de creche e seis serventes com carga horária de oito horas diárias, diretora e vice-diretora. O horário de funcionamento da escola é das seis horas e quinze minutos às dezoito horas e quinze minutos, totalizando uma jornada de doze horas.

2.4.2 Caracterização

A instituição possui um bom histórico e prestígio social, além de uma boa infraestrutura. Conta com seis salas de aula, todas climatizadas e equipadas com material pedagógico como espelhos, brinquedos, livros, lápis, papéis, tesouras, cola, massa de modelar, jogos diversos, blocos para construções, material de sucata, roupas e panos para brincar além de aparelhos de áudio para as atividades diárias. Possui uma sala de vídeo que também serve como sala de leitura, onde se encontra um grande acervo de livros infantis, fantoches, além de material de motricidade e educação física e uma brinquedoteca. Há um pavilhão onde as crianças realizam suas refeições, uma sala de planejamento para professores, uma sala para secretaria equipada com copiadora, *not book* e *data show*. Vale ressaltar que as crianças não têm acesso a nenhum recurso tecnológico, nem tampouco sala de informática. Há uma cozinha, um lactário e instalações sanitárias. Existe um prédio, nos fundos, que abriga duas salas de aula, despensa e também instalações sanitárias. No pátio

cercado, há três pracinhas em caixas de areia para a recreação das crianças. O espaço físico da escola é bem cuidado, organizado e seguro para os momentos de recreação dos alunos. O espaço interno é limitado, mas o externo possibilita a implantação de estruturas que ainda não foram realizadas, a exemplo de um pavimento coberto para realização das aulas de Educação Física ou afins.

As refeições servidas seguem o cardápio elaborado pela nutricionista da Secretaria Municipal de Educação, Lazer e Desporto (SMELD).

2.4.3 Diagnóstico da realidade

A grande maioria da clientela atendida é composta por famílias de classe média, contudo, há na escola alunos de classes menos favorecidas que representam a minoria. Os alunos atendidos não se limitam apenas aos do bairro Matiel, onde se localiza a escola, mas também aos oriundos de outros bairros.

A maioria dos funcionários é concursada e efetiva. A EMEI Criança Feliz tem seu trabalho reconhecido por toda a comunidade pelo carinho, dedicação e seriedade demonstrados ao longo dos anos, visando sempre colaborar na formação de pessoas solidárias, justas e humanas que participem ativamente da sociedade na qual estão inseridas.

2.4.4 Projeto Político Pedagógico

O PPP se define como um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo e usado como referência da escola e este, foi reelaborado a partir do projeto construído em 2009. Para tanto, foram realizadas pesquisas de estudiosos do assunto, reuniões de estudos e debates constantes com toda a comunidade escolar. Além disso, foram distribuídos às famílias e às funcionárias da escola questionários apresentando perguntas básicas sobre o trabalho desenvolvido e a rotina dos alunos, visando as mudanças necessárias para uma transformação qualitativa, em busca de uma escola atualizada e inovadora, valorizando sempre a participação e opinião dos pais e de todo o quadro de servidores nas decisões e atividades escolares.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do currículo da escola é a de projetos por propiciar a noção de uma educação para a compreensão a partir daquilo que os alunos vivenciam, valorizando o lúdico em todas as atividades propostas. O planejamento da escola contextualiza e considera os eixos norteadores sugeridos no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI). Os Planos de Estudos das turmas são elaborados pelos professores, em consonância com a legislação vigente e aprovados pelo Conselho Municipal de Educação.

A avaliação do desenvolvimento da criança é feita através da observação contínua, sem o objetivo de promoção. Os resultados obtidos são registrados em pareceres, que abordam aspectos cognitivos, físicos, afetivos e sociais do seu desenvolvimento e são organizados em portfólios e entregues aos pais ao final de cada semestre. A SMELD oferece encontros de formação continuada a todos: desde os profissionais de serviços gerais até professores, inclusive encontros direcionados à direção.

Seguindo as orientações do Regimento da Educação Infantil e dos Planos de Estudos, adequado ao projeto pedagógico educacional planejado, anualmente a partir de um tema escolhido a EMEI Criança Feliz desenvolve subprojetos independentes das demais escolas municipais, sempre de acordo com acontecimentos atuais, festivos, culturais e de interesse das crianças desde que estejam relacionados ao projeto maior lançado pela Secretaria da Educação.

2.4.5 Objetivos e finalidades

A EMEI Criança Feliz, juntamente com todos os segmentos da comunidade escolar, optou por uma fundamentação pedagógica que permite acompanhar o educando em seu desenvolvimento integral considerando suas particularidades e, ao mesmo tempo, oferecendo suporte afetivo e educativo que será o de estimular a capacidade de descobrir e criar, respeitando o tempo de aquisição das habilidades de cada criança de acordo com seu talento e potencial. As ações propostas também priorizam o resgate e a reconstrução de valores essenciais para o desenvolvimento das competências pessoais e sociais da criança, visando à melhoria consigo mesma, com o outro e com os grupos dos quais participa.

O ato de brincar, espontâneo ou dirigido é a atividade primordial da criança da instituição, pois através dele é possível desenvolver princípios de respeito, autonomia, responsabilidade, limites, atitudes, valores, dentre outros. Prioriza-se a participação dos pais nas atividades escolares. A prática pedagógica é avaliada constantemente. Assim, a criança poderá crescer em um ambiente estimulador, seguro, educativo e feliz.

São priorizados os seguintes objetivos:

- a) valorizar a educação como um instrumento de humanização e de interação social;
- b) estimular o desenvolvimento da criança, respeitando seu nível de maturação;
- c) valorizar o aspecto lúdico e as brincadeiras como processo de aprendizagem;
- d) fortalecer a participação dos pais nas atividades escolares;
- e) avaliar de forma constante a prática pedagógica.

2.4.6 Relação da escola com a realidade externa

Localizada numa área tranquila do bairro da cidade, a escola anualmente realiza eventos internos, de integração com a comunidade e outros, além dos tradicionais para angariar fundos para o Círculo de Pais e Mestres (CPM). Dentre essas programações destacam-se: Festa de São João, Dia da Família, Dia dos Pais, Dia das Mães, Dia dos Avós, Passeios Culturais, Festividades pelo Dia das Crianças e o Encerramento Natalino.

Nas programações que objetivam a coleta de verbas temos, anualmente, o *buffet* de cachorro-quente e a rifa, cujo lucro é revertido em prol das crianças, conscientizando também as famílias da importância da contribuição espontânea, proporcionando momentos de encontro e integração, favorecendo o contato entre pais, crianças, funcionárias e comunidade em geral.

A escola participa do programa anual “A União faz a Vida”, promovido pela Cooperativa Sicredi, proporcionando meios criativos e desafiadores aos alunos neste evento.

A semana das crianças na instituição é repleta de atividades, brincadeiras, jogos dirigidos e livres, caminhadas pelas ruas do bairro, brincadeiras nas pracinhas, dia do vídeo, brinquedos infláveis, cama elástica, piscina de bolinhas e escorregador, proporcionando momentos de confraternização entre as crianças.

É uma escola bem conceituada que se destaca por ser a primeira a ser implantada no município e estar promovendo educação de várias gerações, e sempre se preocupou em desenvolver através da organização do currículo, ações de parceria, de respeito e convívio ético com o meio social.

Optei em realizar meu trabalho de conclusão na mesma escola onde atuo para não haver deslocamentos em virtude abordar ações em que a participação de representantes dos vários setores que integram a organização da escola passe a se caracterizar como principais elementos que propõem a reflexão sobre os processos que são desenvolvidos em seu interior. De acordo com meus estudos, os segmentos escola-família-comunidade se constituem num dos pilares de sustentação para a construção de uma escola mais feliz, pois a participação da família na escola tem implicações diretas na formação cognitiva, social e emocional na formação do indivíduo. Este projeto também versa uma intervenção voltada para a relação entre professoras e gestores, auxiliando nesses relacionamentos, mostrando que esses educadores podem e devem fazer a diferença, pois seu papel é essencial na sociedade, nessa perspectiva, a gestão se caracteriza de forma democrática. Para tanto, minha proposta de intervenção se constitui num planejamento participativo, pois a escola ao pensar e fazer a gestão compartilhada tem uma tomada de posição superior à concepção tradicional.

No que tange aos aspectos legais, na perspectiva do desenvolvimento integral infantil, a criança precisa evoluir plenamente uma vez que é reconhecida como um sujeito ativo e com potencialidades a serem desenvolvidas durante o processo de interação social, o qual poderá impactar na vida adulta.

A Educação Infantil integra a Educação Básica, juntamente com o Ensino Fundamental e o Ensino Médio. A LDB 9394/96, em seu Art. 29, preconiza:

A educação infantil, primeira etapa da educação básica tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. (BRASIL, 1996).

Por tanto, a inserção da Educação Infantil na Educação Básica tem por finalidade desenvolver aprendizagens, articulando as funções de educar e cuidar, na intenção de garantir a formação integral do educando para o exercício da cidadania. Nesse aspecto, Oliveira (2005, p. 49 apud ANDRADE, 2010, p. 146) afirma:

Para que as propostas pedagógicas de creches e pré-escolas atendam aos dispositivos legais, deverão: [...] organizar condições para que as crianças interajam com adultos e outras crianças em situações variadas, construindo significações acerca do mundo e de si mesmas, enquanto desenvolvem formas mais complexas de sentir, pensar e solucionar problemas, em clima de autonomia e cooperação. Podem as crianças, assim, constituir-se como sujeitos únicos e históricos, membros de famílias que são igualmente singulares em uma sociedade concreta.

Nesse sentido, a educação Infantil visa também promover a aprendizagem a partir da ludicidade, pois brincar possibilita descobertas e contribui para a construção da autonomia.

Sobre as brincadeiras, o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI) contempla:

Nas brincadeiras as crianças podem desenvolver algumas capacidades importantes, tais como a atenção, a imitação, a memória, a imaginação. Amadurecem também algumas capacidades de socialização, por meio da interação e da utilização e experimentação de regras e papéis sociais. (BRASIL, 1998, p. 22).

Dessa forma, entende-se a relevância em proporcionar às crianças na mais tenra idade, a capacidade de construir suas próprias regras e meios de ação. De acordo com Flôres e Tomazetti (2012, p. 10),

Ainda hoje, não raramente, as pessoas se referem às instituições de educação infantil como sendo exclusivamente um local para cuidar das crianças enquanto os pais trabalham. Esta visão reafirma o estereótipo de que a dimensão educacional inexistente nestas instituições e por isso também o descrédito que é dado aos profissionais que atuam com os educandos nesta faixa etária. No entanto, o educar e o cuidar são aspectos indissociáveis e estão presentes no cotidiano das ações. A especificidade do fazer pedagógico na educação infantil revela o quanto importante são estas duas dimensões, porém muitas instituições priorizam a dimensão do cuidar em detrimento ao trabalho educativo, desta forma confundem o papel da instituição com o da família e esquecem que há uma relação de complementaridade entre elas.

Em vista disso, é preciso integrar as funções de cuidar e educar nas escolas de educação infantil, contemplando a alimentação, a limpeza e o brincar, com ênfase no desenvolvimento integral da criança. Ainda segundo as autoras:

A educação infantil se constitui em um espaço de descoberta do mundo para as crianças, a responsabilidade com que é desenvolvida tem fundamental importância e demonstra o comprometimento com a educação. Os gestores necessitam ter clareza sobre estes aspectos que se entrelaçam e repercutem nas suas práticas. (FLÔRES; TOMAZETTI, 2012, p. 11).

Nessa ótica, percebe-se a criança como um ser em desenvolvimento, com vontade e decisões próprias, cujos conhecimentos, habilidades e atitudes são adquiridas em função de suas experiências em contato com o meio. Sobre esse aspecto, Sarmiento (2004 apud RODRIGUES; BORGES; SILVA, 2014, p. 273) afirma:

O olhar que hoje temos da infância, da criança, do aluno não é o mesmo de séculos ou de décadas atrás, pois o mesmo sofreu processos que levam a transformações que direcionam a uma nova visão. Todas essas mudanças direcionaram a uma nova forma de ver as crianças. Dentre as transformações que ocorreram nos últimos vinte ou trinta anos talvez a mais importante seja aquela em que a criança começa não apenas a ser vista, mas também “ouvida”, sendo percebida como agente participativo da sociedade em que vive.

Enfim, por acreditar na importância dessa etapa de ensino no processo formativo do educando é que se procurou compreender de que forma vem sendo desenvolvida a constituição da gestão escolar na Educação Infantil.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Esse estudo busca compreender como se constitui o processo de gestão democrática em uma escola de Educação Infantil.

Com base na coleta dos dados, foi organizada a análise que será apresentada nessa seção.

Visando organizar os resultados obtidos, o público entrevistado foi identificado como: entrevistada A (diretora), entrevistada B (professora) e entrevistada C (auxiliar) para dessa forma, preservar suas identidades. Vale ressaltar que o critério utilizado para esta seleção foi atuar mais de cinco anos no exercício profissional na instituição.

O roteiro de entrevista tomou como referência os princípios anteriormente citados. Ao total foram oito perguntas direcionadas às profissionais que atuam na escola.

Na sequência apresentam-se as categorias organizadas a partir da análise dos dados levantados.

3.1 CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS MECANISMOS DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DESSE PROCESSO

A primeira pergunta teve a finalidade de obter informações sobre o que cada entrevistada compreende sobre a gestão democrática. Elas responderam que gestão democrática é a participação de todos no processo educacional, que estabelecer uma gestão de caráter democrático requer uma postura coletiva nas decisões e maior envolvimento nas ações.

É importante mencionar que Paro (2016) também defende a gestão democrática para melhorar a qualidade do ensino. De acordo com o autor supracitado, (2006, p. 25), “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las.” Acredita-se que a gestão democrática também é peça fundamental no contexto da Educação Infantil, enquanto espaço social. Sendo assim, é preciso que sejam criados espaços de discussões na organização, na construção e na administração dos recursos, enfim, nos processos decisórios da escola, que favoreçam a participação dos vários segmentos da instituição: pais, professores, crianças e funcionários. Percebe-se que a concepção de gestão democrática

apresentada pelas interlocutoras está articulada ao que propõe a LDB em seu artigo 14, inciso I e II:

- 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. (BRASIL, 1996).

Em relação à construção do processo de gestão democrática nesta escola, as entrevistadas A, B e C afirmaram que há um forte envolvimento por parte de todos e defendem a gestão democrática como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares. Reiteraram que as ações diárias que acontecem dentro da escola objetivam a aprendizagem do aluno, porém, as entrevistadas B e C demonstraram certa preocupação ao relatarem que muitas decisões já vêm da SMEC. A entrevistada B afirmou: “Em município pequeno o que acontece? O diretor pode não concordar com certas coisas, mas muitas vezes acaba baixando a cabeça mesmo não concordando”, da mesma forma a entrevistada reiterou, “tem ordens que já vem prontas pela equipe diretiva e nós funcionários apenas temos que seguir, neste caso, então, a gente não pode opinar”. Complementando ela diz que “tem coisas que a direção vem e pergunta pra nós: aí, o que vocês acham de fazer assim e tal, mas como eu já disse, tem coisas que vem prontas”.

Diante disso, retoma-se a inquietude que instigou a desenvolver esta pesquisa, a qual aconteceu por meio de uma conversa informal que tive com uma ex-diretora de uma escola, onde a mesma também apontou que a escola precisa do apoio da Secretaria de Educação e da comunidade como um todo e que as iniciativas da instituição devem ser realizadas em prol da aprendizagem dos alunos. Contudo, ela demonstrava certa sensação de impotência diante da tomada de decisões, além de certo desamparo perante algumas eventuais situações durante sua gestão. Dessa forma, conforme, o ponto de vista da entrevistada B, as tomadas de decisões advindas da Secretaria da Educação limitam o trabalho da escola. “O diretor pode não concordar com certas coisas, mas muitas vezes acaba baixando a cabeça, e consentindo, embora entendam que aquela decisão não convém para escola naquele momento”.

Sobre os mecanismos que ocorrem na escola e que refletem no processo de gestão democrática as entrevistadas A, B e C conseqüentemente sinalizaram: o diálogo entre todos os membros envolvidos, os projetos desenvolvidos e os eventos

realizados; reuniões periódicas com o Círculo de Pais e Mestres (CPM), Conselho Escolar, reuniões pedagógicas com professores e reuniões com pais e funcionários da escola. A entrevistada C enfatizou a participação dos pais como meio importante nesse processo. Ela complementa dizendo que “os eventos internos ficam a cargo da equipe diretiva, dos professores e dos funcionários”. Corroborando com a ideia, Libâneo (2001, p. 115), defende:

[...] numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros.

Isso requer eficácia e formação para que a gestão escolar possa traçar o melhor caminho possível para o êxito de sua instituição e, principalmente, viabilizar a construção da autonomia para a tomada de decisões.

3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO PARTICIPATIVO

Indagadas sobre os espaços de participação viabilizados pela escola e como a comunidade escolar acolhe essa possibilidade, a entrevistada A afirma que existe um bom canal de comunicação entre os segmentos, assim como as entrevistadas B e C que também constataram que esse processo acontece por meio de reuniões regulares, entrevistas, reuniões pedagógicas com os professores e contato direto com a equipe diretiva e que ambos estão sempre prontos para ajudar.

Na perspectiva de Libâneo (2004), a escola é compreendida como um espaço de mediação entre sujeito e sociedade, explicando que, “a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem-se entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.” (LIBÂNEO, 2001, p. 316).

Daí entende-se a importância da gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar, salientando que deve haver participação de todos os envolvidos, por ser um sistema ligado à qualidade da educação e oferecida a todos que dela dependem.

Pôde-se perceber através dos relatos das interlocutoras que algumas vezes os espaços de participação viabilizados pela escola se tratavam somente de uma consulta com uma decisão prévia já tomada. Segundo afirmação da entrevistada B,

[...] os pais também participam na elaboração do PPP, respondendo questões relacionadas à escola quanto à rotina e aprendizagens de seus filhos. Os profissionais como professores, funcionários e diretores que atuam de forma ativa na escola também dão suas opiniões por meio de um questionário ou quando necessário.

Diante disso se questiona: Será que a construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) se restringe apenas a respostas de um simples questionário, uma vez que este se trata de um documento fundamental e que orienta todo o trabalho da escola?

Instigadas a refletir sobre como se envolvem nesse processo participativo houve os seguintes relatos: a entrevistada A, afirma que “enquanto equipe diretiva tenta da melhor maneira possível se envolver em tudo, de forma conjunta, auxiliando sempre na resolução de ideias e conflitos, priorizando as coisas mais importantes, embora nem sempre isso seja possível”. A entrevistada B, reitera que se envolve de forma ativa nas reuniões pedagógicas e em sala de aula. Ela ressalta que o gestor “é aquele que lidera e este deve estar envolvido em todos os aspectos nesse processo”. A entrevistada C foi categórica em dizer: “sempre que possível eu estou aqui para ajudar e opinar, quando a direção solicita algo, eu sempre estou ajudando, sou uma pessoa que dificilmente nega ajuda”.

Retomando a fala da entrevistada C, observou-se que procura dar sua contribuição, caso fosse convidada a participar do processo decisório, embora pareça que a iniciativa para esse ato não partiria dela.

Referente ao processo participativo, Lück afirma:

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. [...] por outro lado, a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores. (LÜCK, 2008, p. 97).

Nessa perspectiva, essa capacidade e mobilização favorecem o desenvolvimento da instituição, bem como o comprometimento das pessoas envolvidas no processo educacional, conforme os princípios e finalidades propostos no projeto político-pedagógico, visando à aprendizagem dos alunos.

3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

Sobre as ações que a gestão da escola tem desenvolvido para promover o processo de ensino e de aprendizagem na Educação Infantil, a entrevistada A mostrou-se muito preocupada com essa questão, pois, segundo ela, a partir do momento em que a professora percebe que o aluno apresenta dificuldades de aprendizagem, o problema passa a ser também do coordenador pedagógico. Diante disso, ações precisam ser desenvolvidas quando um aluno não corresponde às expectativas de aprendizagem. Sobre isso ela salientou:

Como diretora tenho o costume de questionar as professoras, responsáveis pela parte pedagógica de ver como estão seus alunos. Por exemplo, no final do ano, o aluno do maternal 2: Será que está tranquilo? Ele está conseguindo recortar? Está conseguindo colar? Estão acompanhando direitinho? Tem alguém com mais dificuldade? O que vamos priorizar? Para a partir daí investigarmos se é algo normal dentro da sua faixa etária ou alguma criança que a gente muitas vezes já descobriu, com alguma dificuldade que necessita de um encaminhamento adequado para pessoas especializadas que tenham um olhar específico sobre aquela criança. Esse processo já inicia agora, na Educação Infantil para não chegar no Ensino Fundamental e se deparar com esse tipo de problema. Acreditamos muito nessa metodologia, pois através desse trabalho estamos obtendo resultados significativos e gratificantes sempre na busca pelo bem das nossas crianças.

Já as entrevistadas B e C afirmaram que as ações acontecem mediante o desenvolvimento dos projetos e pesquisas, na tentativa de envolver os pais e toda comunidade escolar.

Considera-se que faz parte integrante da profissionalidade do gestor compreender a escola como espaço de formação e aprendizagem. A cultura de cada sujeito deve ser levada em consideração, pois cada um possui uma história de vida que constitui a sua identidade.

Na intenção de compreender como ocorre a participação da comunidade escolar, a entrevistada A afirmou que “a comunidade como um todo é muito participativa, principalmente em se tratando de eventos, onde a comunidade se mobiliza e se faz presente”. A entrevistada B salientou que é mediante o envolvimento dos pais nos projetos desenvolvidos, reuniões e eleições de CPM que ocorre a participação. Já a entrevistada C reitera que os pais participam muito pouco, principalmente quando são convidados para uma reunião ou evento. Tal concepção de participação, instiga a refletir e consentir com a entrevistada C, pois nesse contexto

os pais realmente necessitariam participar mais, não se limitando aos recursos materiais ou força de trabalho. A participação dos familiares na escola pode acontecer de diferentes maneiras.

Ressalta-se que uma das importantes formas de atuação da família no espaço escolar seja através do acompanhamento escolar, participando da vida do seu filho como um todo, pois esse é um fator que pode possibilitar o êxito escolar.

Além dos pontos destacados, solicitou-se que as entrevistadas descrevessem como percebem o processo de gestão de sua escola. Diante dessa questão a entrevistada A e C relataram estar gostando de fazer parte dos profissionais da escola por ser um lugar seguro, bem planejado e organizado. A entrevistada B mostrou certa inquietação pelo fato de as coisas virem muitas vezes prontas pelos órgãos de educação, pois segundo ela, esse processo dificulta sua real participação, mas reitera que em algumas situações a opinião de todos os envolvidos é considerada.

Dessa forma, a gestão escolar requer a existência de profissionais que pensem e implementem ações visando a qualidade de ensino e aprendizagem através de atitudes democráticas e participativas: dois aspectos relevantes e indissociáveis nesse processo.

Diante dessa questão, verificou-se que há consenso entre as entrevistadas de que a participação, em geral, acontece nas ações da escola diferentemente da autonomia. Através do resultado da análise das respostas percebeu-se que a autonomia na tomada de decisões ainda se constitui num elemento a ser conquistado, se constituindo em um desafio para a realidade da instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, buscou-se através da pesquisa bibliográfica aprofundar questões relevantes sobre o processo de construção da gestão democrática. A problemática estruturada, inicialmente, permitiu compreender como se constitui esse processo em uma escola de Educação Infantil localizada no município de Feliz.

Por sua vez, as análises das entrevistas mostraram que a gestão dessa escola busca desenvolver os princípios democráticos. No entanto, percebeu-se certa preocupação em relação à autonomia e à tomada de decisões, o que justifica o fato da entidade buscar ações que promovam um avanço no processo de construção da gestão democrática.

Percebeu-se também que frequentemente ocorrem situações em que a gestora se vê pressionada a fazer escolhas e tomar decisões. Isso implica também, mudança de postura e de práticas cada vez mais autônomas a fim de envolver a comunidade escolar no processo decisório. Tal prática valoriza os profissionais, fortalece e descentraliza o processo de gestão.

Na perspectiva da participação foi considerado que as ações que a gestão da escola desenvolve para promover o processo de ensino e de aprendizagem são condizentes, embora alguns pais deveriam participar mais, não se limitando somente aos recursos materiais, mas sim, através do acompanhamento escolar, participando da vida do seu filho e das atividades possibilitadas pela escola como um todo.

Foi possível também entender que as profissionais que atuam naquela escola consideram que algumas decisões são tomadas arbitrariamente. Embora compreendam que a prática da gestão democrática e participativa acontece de fato, defendem ainda o processo como dinâmica a ser construída e efetivada nas escolas de Educação Infantil. Assim, conclui-se que esse processo é complexo e ainda demanda desafios.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Cortez, 2004.
- ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos numa Escola Reflexiva**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- ANDRADE, L. B. P. de. **Educação Infantil**: discurso, legislação e práticas institucionais. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 193 p. Disponível em: <<https://static.scielo.org/scielobooks/h8pyf/pdf/andrade-9788579830853.pdf>>. Acesso em: 31 mar 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- _____. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In **Diário Oficial**, Brasília, 23 dez. 1996.
- _____. Ministério da Educação. **Referencial Curricular Nacional**. Conhecimento de Mundo. Ministério da Educação. Brasília: MEC, 1998.
- _____. Ministério da educação e do Desporto. **Referenciais Curriculares para a Educação Infantil Formação Pessoal e Social**. vol. 2. Ministério da Educação. Brasília: MEC, 1998.
- CHAUÍ, M. Democracia e sociedade autoritária. In: **Comunicação & Informação**, Goiânia, v. 15, n. 2, p. 149-161, jul/dez. 2012.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- _____. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.
- FLÔRES, V. M. da S. F.; TOMAZZETTI, C. M. T. A Gestão na Educação Infantil: concepções e práticas. 2012. In SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 9., 2012, Caxias do Sul. **Anais eletrônicos...** Caxias do Sul: UCS, 2012. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2689/343>>. Acesso em: 31 mar 2018.
- GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- _____. **Organização e Gestão da escola**: teoria e prática educativa. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez. 2012.

LÜCK, H. Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2116/2085>>. Acesso em: 31 mar 2018.

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

_____. **A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática**. 2001. Disponível em: <<http://www.novaescola.com.br>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NATIVIDADE, M. R. da; COUTINHO, M. C.; ZANELLA, A. V. Desenho na pesquisa com crianças: análise na perspectiva histórico-cultural. 2008. **Contextos Clínic**, São Leopoldo (RS), vol. 1, n. 1, jun. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-34822008000100002>. Acesso em: 30 jun. 2017.

OLIVEIRA, Z. de M. R. **Educação Infantil**: fundamentos e métodos. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005. (Docência em formação).

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

_____. Formação de Gestores Escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação & Sociedade**, Campinas (SP), v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009.

RIBEIRO, J. Q. **Fayolismo na administração das escolas públicas**. São Paulo: Linotecnica, 1938.

_____. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

RODRIGUES, A. C. da S. **Pesquisa**: o aluno da educação infantil e dos anos iniciais. Curitiba: Ibpex, 2008.

RODRIGUES, S. A.; BORGES, T. F. P.; SILVA, A. S. da. Com olhos de criança: a metodologia de pesquisa com crianças pequenas no cenário brasileiro. In: **Nuances**: estudos sobre Educação, Presidente Prudente-SP, v. 25, n. 2, p. 270-290, maio/ago. 2014. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/3188>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

SARMENTO, T.; RIBEIRO, I. F. Fazer a escola acontecer: a colaboração crianças-professores-pais como prática de cidadania. **Revista ELO 18**, jul. 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7340/3/ELO%2018.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

SARMENTO, M. J. As culturas da infância na encruzilhada da segunda modernidade. In: SARMENTO, M.; CERISARA, A. B. (Org.). **Crianças e miúdos**: perspectivas sociopedagógicas da infância e educação. Porto: Edições ASA, 2004. p. 9-34.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, 1961. p. 84-89.

VÍCTORA; C. G.; KNAUTH, D. R.; HASSEN, M. de N. Metodologias qualitativa e quantitativa. In: VÍCTORA, Ceres Gomes; KNAUTH, Daniela Riva; HASSEN, Maria de Nazareth. **Pesquisa qualitativa em saúde**: uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

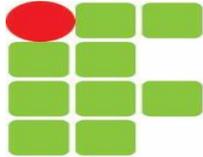
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Obtenção de informações para o trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão Escolar, vinculado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.

ENTREVISTA

1. O que você compreende por gestão democrática?
2. De que forma se dá o processo de gestão democrática nesta escola?
3. Quais os mecanismos ou ações que ocorrem aqui na escola e que refletem no processo de gestão democrática?
4. Quais são os espaços de participação viabilizados pela escola? Como a comunidade escolar acolhe essa possibilidade?
5. De que forma você se envolve nesse processo participativo?
6. Quais são as ações que a gestão da escola tem desenvolvido para promover o processo de ensino e de aprendizagem na educação infantil?
7. Como ocorre a participação da comunidade escolar nessas ações?
8. Como você vê esta escola?

ANEXO A – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
RIO GRANDE DO SUL
Campus Feliz**

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO -ENTREVISTA

Eu

_____ RG _____

Domiciliada(o) à _____
no município de _____, declaro que concordo em participar como voluntária(o) da pesquisa, sob responsabilidade da aluna que cursa a disciplina TCC II, no curso de Especialização em Gestão Escolar no IFRS - Campus Feliz.

Declaro que fui satisfatoriamente esclarecida(o) que:

- a) Esta pesquisa balizará as reflexões sobre o processo de gestão escolar na Educação Infantil.
- b) A entrevista que concederei será gravada para que o conteúdo da mesma possa ser analisado integralmente.
- c) Não serei identificada quando da divulgação dos resultados e que, as informações obtidas serão utilizadas, apenas, para fins científicos vinculados à presente pesquisa.

Sendo assim, concordo em participar da entrevista em questão.

_____, ____ de _____ de 2018.

Entrevistada

Aluna entrevistadora

ANEXO B – QUADRO DE ANÁLISES

| Perguntas/ Categorias | Falas obtidas na entrevista (1) | Falas obtidas na entrevista (2) | Falas obtidas na entrevista (3) | Relação com os autores: Citação/ textos estudados | Compreensão do grupo Conclusões/ achados |
|--------------------------------|---|---|--|--|--|
| Compreensão gestão democrática | Sobre gestão democrática: “Eu acredito que a gente como equipe diretiva, valoriza e prioriza muito isso. A gente também tenta ter uma relação de comunicação e transparência e tem funcionado muito bem”. | Sobre gestão democrática: “Gestão democrática é a participação de todos no processo educacional (pais, alunos, funcionários, professores e direção)”. Ela reitera: “De nada adianta dizer que a escola é democrática se as decisões não são tomadas por todos que fazem parte dela”. | Sobre gestão democrática: “eu entendo que seria o envolvimento, a participação da comunidade escolar, juntos pelo bem comum, essa comunidade escolar seria a equipe diretiva, os professores, os funcionários, pais, os estudantes”. | De acordo com paro (2006, p. 25), “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. | Percebe-se, que tanto na percepção da EA como nas demais, estabelecer uma gestão de caráter democrático requer uma postura coletiva, participação nas decisões e maior envolvimento nas ações, assim como na perspectiva de Paro que também defende a gestão democrática para alcançarmos a melhora na qualidade do ensino. |
| Como acontece | Segundo a entrevistada, toda comunidade escolar: funcionárias, professores e pais juntamente com a equipe diretiva, traçam metas e realizam avaliações, expondo suas ideias, anseios ou problemas. Todas as ações diárias que acontecem dentro da escola devem objetivar o bem comum, e isso só acontece por meio de uma relação de comunicação e transparência | Ela afirma que acontece em sala de aula, no envolvimento de professores e alunos nos planejamentos e projetos, fazendo com que as crianças façam suas próprias escolhas de forma lúdica e jogos. Pais, professores e demais funcionários também participam ativamente nesse processo. “Há decisões vindas da SMEC”. E corrige dizendo: “Em município pequeno é difícil ter gestão democrática”. | A entrevista afirma que em algumas situações há um forte envolvimento por parte de todos, porém, diz que algumas coisas já vêm prontas da secretaria da educação sem direito a ninguém opinar. | Segundo Luck (2009 p. 71), a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática. Vale dizer que todos os processos e ações participativos promovidos pela escola somente se justificam na medida em que sejam orientados para melhorar os resultados dos alunos. | As entrevistadas A, B e D defendem a gestão democrática como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares Luck, além de defender a gestão democrática, visa a participação, a aprendizagem significativa e a formação do sujeito na sociedade. Eu também penso que as iniciativas da instituição devem ser realizadas em prol da aprendizagem dos alunos e que isso envolve um conjunto de ações como comportamento, conhecimento, organização, atitudes e valores que constituem a especificidade do gestor. |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| mecanismos ou ações | A questão da comunicação que acontece com o CPM e do diálogo que acontece com todo grupo dentro da escola. | Reunir-se regularmente com o CPM, Conselho Escolar, reuniões pedagógicas com professores e reuniões com pais e funcionários da escola. | A participação dos pais como principal meio. Esses reúnem quando necessário para programarem e discutirem obras e eventos | Para Libâneo (2001, p. 115), “[...] numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros.” | Frequentemente ocorrem situações onde o gestor se vê obrigado a fazer escolhas e tomar decisões, e estas muitas vezes podem melhorar ou não sua ação. Isso requer eficácia e preparo para que ele possa tomar o melhor rumo possível para o êxito de sua instituição, e principalmente mais autonomia na tomada de decisões. |
| Espaços de participação e acolhida | Existe um bom canal de comunicação entre os segmentos e esse processo acontece por meio de reuniões regulares, entrevistas, reuniões pedagógicas com os professores e contato direto com a equipe diretiva. | O CPM juntamente com o conselho decide na maioria das vezes o que acontece em nossa escola, estando sempre abertos a sugestões e melhorias. | Sempre que possível eu estou aqui para ajudar e opinar sempre que necessário, quando a direção solicita algo, eu sempre tô ajudando, sou uma pessoa que dificilmente nega ajuda | Na concepção de Libâneo (2004), a escola também é compreendida como um espaço de mediação entre sujeito e sociedade a qual se constrói a partir de um contexto em que tudo é ressignificado, intencionalmente, numa tomada de decisão conjunta na busca de suas finalidades. Ele afirma que [...] unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição. (LIBÂNEO, 2004, p. 269). | Esse processo é complexo e construído em etapas, cada qual com sua cultura, especificidades e processo organizativo próprio, sempre considerando os sujeitos históricos e os diferentes segmentos que a compõem. Daí a importância em compreender a educação desde como ela se constituiu até a contemporaneidade, para assim, poder como gestores intervir com profundidade nesta perspectiva da educação. |
| Envolvimento no processo participativo | Enquanto equipe diretiva a gente tenta da melhor maneira possível se envolver em tudo, de forma conjunta, auxiliando sempre na resolução de ideias e conflitos, priorizando as coisas mais importantes, embora nem sempre se consegue isso. Penso que a gente é bem envolvente nesse processo. | Reitera que se envolve de forma ativa nas reuniões pedagógicas e em sala de aula. Na percepção da entrevistada o gestor é aquele que lidera e este deve estar envolvido em todos os aspectos nesse processo. | Sempre estou a disposição para o que me for solicitado. | Segundo Luck, “o desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. [...] Por outro lado, a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores. (LÜCK, 2008, p. 97). | Daí a importância da gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar, salientando que deve haver participação de todos os envolvidos, por ser um sistema ligado à qualidade da educação e oferecida a todos que dela dependem. |
| Ações realizadas | “Como diretora tenho o costume de questionar as | “As ações acontecem, a base de pesquisas cujos projetos | Ela cita os projetos desenvolvidos e a participação dos | “Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como | É uma das competências do gestor escolar |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|---|--|
| | <p>professoras, responsáveis pela parte pedagógica, de ver como estão seus alunos. Se tem alguém com alguma dificuldade, para a partir daí investigarmos se necessita de um encaminhamento adequado para pessoas especializadas que tenham um olhar específico sobre aquela criança. Acreditamos muito nessa metodologia, pois através desse trabalho estamos obtendo resultados significativos e gratificantes sempre na busca pelo bem das nossas crianças”.</p> | <p>desenvolvidos partem do interesse dos alunos, sob a forma de investigação científica”.</p> | <p>pais nos trabalhos dos filhos como ações desenvolvidas.</p> | <p>foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos.” A autora considera a participação como a ferramenta primordial e que o ensino deve ser ministrado no princípio de uma gestão democrática.</p> | <p>observar e analisar o desempenho dos docentes e funcionários nas suas funções didático-pedagógicas e identificar as necessidades para propor um plano de formação inserido na própria rotina da escola. É uma postura que favorece o desenvolvimento da instituição, bem como o comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo educacional da escola e segmentos da comunidade na tomada de decisões, sempre conforme os princípios e finalidades propostos no projeto político-pedagógico, visando à aprendizagem dos alunos da unidade.</p> |
| <p>Como ocorre a participação</p> | <p>“Penso que a comunidade como um todo, principalmente utilizando nossos eventos como parâmetro, onde a comunidade se fez presente. Eu acredito que ela participa muito sim. Além disso, pais são convidados a desenvolverem trabalhos ou tarefas escolares com seus filhos. Também vejo de forma positiva as parcerias que temos para com a comunidade. Falo das doações de alimentos como frutas e verduras que constantemente nos são oferecidas”.</p> | <p>“Mediante o envolvimento dos pais nos projetos desenvolvidos, reuniões e eleições de CPM”.</p> | <p>Ela reitera que os pais participam muito pouco, principalmente quando são convidados para uma reunião ou evento.</p> | <p>No enfoque da LDB de 1996, sobre gestão democrática e autonomia nos sistemas de ensino, a LDB estabelece em seu artigo 14 as seguintes determinações: Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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.</p> | <p>No entanto, uma gestão democrática garante a autonomia da unidade escolar e esse processo deverá acontecer com a participação não só de gestores, professores e funcionários, mas também de alunos, pais e outros segmentos da comunidade.</p> |
| <p>Como vê a escola?</p> | <p>“Vejo esta escola como um lugar seguro, bem planejado e organizado, especialmente após a reforma que oportunizou grandes melhorias físicas. O</p> | <p>“Muitas vezes as coisas virem prontas pelos órgãos de educação, o que em parte dificulta sua real participação, mas em algumas situações é considerada a opinião</p> | <p>“Eu gosto muito de trabalhar lá, eu acho que a equipe diretiva é muito boa. É uma escola municipal muito bem organizada.”</p> | <p>Segundo Alarcão, cabe ao gestor a criação de contextos favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento dos novos professores e sua influência, à aprendizagem de</p> | <p>Gerir esta escola, requer a existência de gestores preparados, que pensem e implementem ações visando a qualidade de ensino e</p> |

| | | | | | |
|--|---|---------------------------------|--|--|--|
| | <p>relacionamento entre colegas é bom, divergências fazem parte, mas são sempre superadas com constantes diálogos. Procuramos como equipe diretiva manter uma boa relação de parceria entre todos os segmentos. Posso afirmar que estou muito feliz com a nossa escola!</p> | <p>de todos os envolvidos”.</p> | | <p>desenvolvimento dos seus alunos.” (ALARCÃO, 2004, p. 78).</p> | <p>aprendizagem através de atitudes democráticas e participativas: dois aspectos relevantes e indissociáveis nesse processo.</p> |
|--|---|---------------------------------|--|--|--|