

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA  
PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO  
INFANTIL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Vanessa Meyer de Oliveira**

**Santana do Livramento, RS, Brasil**

**2018**

# **OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

**Vanessa Meyer de Oliveira**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para  
obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Ms. Micheli Daiani Hennicka

**Santana do Livramento, RS, Brasil**

**2018**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-graduação a Distância  
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA PARTICIPAÇÃO  
DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS  
ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

elaborada por

**Vanessa Meyer de Oliveira**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Micheli Daiani Hennicka, Prof<sup>a</sup>. Ms. (UFSM)**

(Presidente/Orientadora)

---

**Luciana Bagolin Zambon, Prof<sup>a</sup>. Dr. (UFSM)**

---

**Carmen Damaris da Silva, Prof. Ms. (UFSM)**

**Santana do Livramento, 30 de junho de 2018.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus primeiramente, pela oportunidade única de crescimento pessoal e intelectual concebida durante este curso.

Gratidão a esta Universidade por dar todo o suporte necessário para concluir mais esta etapa, através de um ensino de qualidade.

Aos professores, por conduzirem de maneira magnífica e responsável todo o conhecimento adquirido.

Aos meus familiares e amigos por estarem ao meu lado sendo um bálsamo de incentivos e energias positivas.

## RESUMO

Monografia de Especialização Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional Universidade  
Federal de Santa Maria

### **OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

AUTORA: VANESSA MEYER DE OLIVEIRA.

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. Ms. MICHELI DAIANI HENNICKA

Local e Data da defesa: Santana do Livramento, 30 de junho de 2018.

Este trabalho tem como temática a gestão democrática, que consiste na participação e colaboração da comunidade (pais, docentes, funcionários e alunos) nas decisões escolares, contemplando um espaço de diálogo, discussões coletivas e estratégias que buscam suprir as necessidades e finalidades da escola. Sendo assim, este estudo buscou: analisar os desafios e as perspectivas dos gestores das escolas públicas de educação infantil de Santana do Livramento/RS quanto a participação da comunidade escolar. A metodologia de pesquisa foi de cunho qualitativo, do tipo uma pesquisa de campo onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar os dados e a análise documental do Projeto Político Pedagógico de duas escolas infantis. Integraram esta pesquisa duas diretoras, duas docentes e dois pais de duas escolas infantis da rede pública de ensino. Pôde-se constatar, a partir dos conhecimentos bibliográficos adquiridos e dos dados coletados, que a participação da comunidade é essencial para consolidar os caminhos democráticos que elevam a qualidade do ensino. Além disso, se consolida em uma prática efetiva no cotidiano das escolas infantis do município, no entanto, ainda há uma resistência da gestão em contemplar o PPP como uma ferramenta facilitadora da organização escolar e de pleno exercício da participação da comunidade, assim como também de envolver os pais de maneira mais efetiva nas decisões das escolas.

**Palavras-chave:** Gestão democrática; Educação; Participação.

## **ABSTRACT**

Specialization Monograph  
Post Graduation Course in Distance  
Specialization Lato Sensu in Educational Management  
Federal University of Santa Maria

### **THE CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF COMMUNITY PARTICIPATION IN THE DEMOCRATIC MANAGEMENT OF CHILDREN'S EDUCATION SCHOOLS**

**AUTHOR: VANESSA MEYER DE OLIVEIRA GUIDANCE: PROF. Ms. MICHELI  
DAIANI HENNICKA**

Local and defense date: Santana do Livramento, jun 30, 2018.

This work has as its theme the democratic management, which consists of the participation and collaboration of the community (parents, teachers, employees and students) in school decisions, contemplating a space for dialogue, collective discussions and strategies that seek to meet the needs and purposes of the school. Thus, this study sought to analyze the challenges and perspectives of the public school managers of Santana do Livramento / RS regarding the participation of the school community. The research methodology was qualitative, such as a field research where semi-structured interviews were conducted to collect data and documentary analysis of the Pedagogical Political Project of two children's schools. Two teachers, two teachers and two parents of two public schools in the public school system were included in this study. From the acquired bibliographical knowledge and collected data, it was possible to verify that community participation is essential to consolidate the democratic paths that increase the quality of teaching. In addition, it consolidates into an effective practice in the daily life of the children's schools of the municipality, however, there is still a resistance of the management in contemplating the PPP as a facilitating tool of the school organization and of the full exercise of community participation, as well as involve parents more effectively in school decisions.

**Keywords:** democratic management; education; participation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 CONCEITUANDO AS TEMÁTICAS</b> .....	<b>9</b>
2.1 Gestão escolar democrática e seus princípios legais .....	9
2.2 Gestão escolar democrática participativa .....	11
2.3 Projeto Político Pedagógico: uma ferramenta de gestão democrática .....	15
<b>3 CAMINHOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>17</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>19</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática tem seu princípio pautado na participação efetiva de todos os segmentos da educação favorecendo a coletividade na tomada de decisões, a descentralização do poder e o exercício da cidadania, fatores estes essenciais para o bom funcionamento das instituições de ensino. A democratização da escola é essencial para a aquisição da qualidade da educação e para a efetivação de uma escola voltada para a transformação. Nesse sentido, envolver a comunidade escolar num todo em favor das aprendizagens significativas e direcionadas às práticas reflexivas é de total importância para a consolidação da gestão democrática.

A gestão escolar tem a incumbência de organizar uma proposta pedagógica que venha ao encontro às necessidades de sua comunidade visando sua participação autêntica e efetiva por meio da democratização destes processos, conduzindo seus recursos administrativos e financeiros com ética e responsabilidade indo ao encontro da consolidação da identidade e da autonomia escolar.

A escola precisa assumir o comprometimento de ressignificar o seu fazer pedagógico tornando-o interativo e politizado. Para isso, se faz necessário fortalecer os elos entre comunidade, família e escola na intenção de que cada um exerça seu papel dentro dos princípios democráticos com comprometimento e responsabilidade, no intuito de alavancar a qualidade de ensino, na busca constante pela democratização do saber e de uma práxis direcionada para os interesses e as necessidades coletivas da comunidade local.

Minhas experiências como docente da educação infantil me permitiram acompanhar inúmeros exemplos positivos em Santana do Livramento/RS, onde a comunidade costuma ser presente e incentivadora da autonomia da escola pública. Face a isso, está temática surge da necessidade de verificar a fundo o envolvimento da comunidade na tomada de decisões e sua real presença nos mecanismos de participação no exercício pleno da cidadania.

Dessa forma, tem-se como problemática de pesquisa:

**Quais são os desafios e as perspectivas dos gestores das escolas públicas de educação infantil de Santana do Livramento/RS quanto a participação da comunidade escolar?**

Como objetivos dessa pesquisa, apresenta-se: analisar os desafios e as perspectivas dos gestores das escolas públicas de educação infantil de Santana do Livramento/RS quanto a participação da comunidade escolar. Assim como objetivos específicos compreender se efetiva-se a gestão democrática participativa nas escolas infantis de Santana do Livramento/RS; compreender como os gestores proporcionam a participação da comunidade escolar na tomada de decisões; e por fim, investigar como ocorre a participação da comunidade na construção de uma gestão democrática nas instituições de educação infantil pesquisadas.

O trabalho inicia pelo referencial teórico onde dialogamos com alguns autores acerca da Gestão escolar democrática e seus princípios legais, a gestão participativa e o PPP como uma ferramenta de gestão democrática. A seguir apresentamos a metodologia, análise dos dados e por final tecemos algumas considerações finais.

## 2 CONCEITUANDO AS TEMÁTICAS

### 2.1 Gestão escolar democrática e seus princípios legais

Um dos pilares para a efetivação de uma educação de qualidade consiste em consolidar uma gestão democrática no ambiente educativo, a gestão democrática possui seu marco legal assegurado a partir dos princípios que baseiam a educação em nosso país, estes contido no artigo 206 da Constituição Federal de 1988. Também esta estabelecida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB- Lei nº 9.394, de 1996), em que designa como um dos princípios para o ensino no país a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, art. 30).

A LDB ainda apresenta algumas diretrizes que devem nortear o estabelecimento da gestão democrática nas instituições de ensino público:

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)

No que tange à gestão democrática na educação básica pública, a legalidade possibilita a estas uma autonomia para estabelecer os mecanismos de gestão que se adequam com suas peculiaridades, possibilitando a participação dos responsáveis pela educação, a comunidade escolar e local. (VIEIRA, 2005)

O estado do Rio Grande do Sul, através da Lei 10.576/95, também garante que os princípios democráticos do ensino sejam consolidados no estado. Conforme esta:

Art. 1º - A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal e no artigo 197, inciso VI da Constituição do Estado, será exercida na forma desta lei, com vista à observância dos seguintes preceitos: I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica; II - livre

organização dos segmentos da comunidade escolar; III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios em órgãos colegiados; IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos; V - garantia da descentralização do processo educacional; VI - valorização dos profissionais da educação; VII - eficiência no uso dos recursos (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

A vista disso presume-se que a concreta participação da comunidade escolar em sua totalidade, através da equipe docente, funcionários, educandos, pais ou responsáveis possa agir nas diversas etapas que contemplam a gestão escolar. Por meio do planejando de projetos, da elaboração de objetivos e suas respectivas ações para que sejam alcançados, assim como também, possam colaborar na execução e na avaliação das respectivas ações educativas. É através da participação dos segmentos da comunidade escolar que a gestão democrática ganha sentido na prática cotidiana, no estímulo a autonomia das instituições e do exercício da cidadania. De acordo com Freire (1999, p, 10)

Uma escola pública popular não é apenas a que garante acesso a todos, mas também aquela de cuja construção todos podem participar, aquela que realmente corresponde aos interesses populares, que são os interesses da maioria; é portanto, uma escola com uma nova qualidade, baseada no empenho, numa postura de solidariedade, formando a consciência social e democrática.

Como garantia de uma escola pública que eleve a qualidade da educação por meio dos princípios democráticos cada município da união deve se manter comprometido e disposto a consolidar uma gestão participativa. Nesse sentido, o Plano Municipal de Educação de Santana do Livramento traz em seu documento como uma das prioridades da educação no município, a democratização dentro das escolas

A escola pública democrática deve ser caracterizada por sua autonomia e a capacidade de difundir seu projeto. Quanto a seu funcionamento, deve ser comunitária e participativa na sua gestão e pública quanto a sua destinação. (SANTANA DO LIVRAMENTO, 2015 p. 21).

Percebe-se então a necessidade de desenvolver a autonomia nos espaços educativos do município pautado em uma gestão democrática que deve estar presente na rotina das escolas como um instrumento representativo de mudança, direcionamento e caminho ao fazer pedagógico de qualidade.

## 2.2 Gestão escolar democrática participativa

Perante as inúmeras mudanças de paradigmas que se fazem presentes no atual contexto educacional brasileiro, a gestão democrática participativa se consolida em um dos mecanismos que norteiam as decisões no cenário educacional. Por isso,

se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata”. (PARO, 2000, p.78).

A atuação dos sujeitos na tomada de decisões constitui um dos princípios fundamentais para que a democracia se efetive, garantindo o pleno exercício da cidadania e do pensamento crítico. É através da participação nas decisões coletivas que a democracia adquire sentido. A partir disto,

a democracia, entendida como um modo de vida humano, participativa não se localizará somente na esfera política mas na configuração que ela pode criar faz com que o processo político deixe de ser uma técnica de controle para o social, transformando-se num processo de tomada de decisões através do consenso dos membros envolvidos no processo de relações sociais criados pelas políticas, em especial as públicas ( BALDINOTTI, 2002 p. 42)

Assim, se faz necessário compreender que a democratização da gestão escolar possibilita que as instituições de ensino estreitem os vínculos com a comunidade, resignificando e dando sentido a uma educação em que a proposta pedagógica vá ao encontro das necessidades e diversidades locais, onde a comunidade prioriza e luta junto pela melhoria e pelo progresso da escola. “A participação de todos os envolvidos no dia-a-dia da escola nas decisões sobre os seus rumos, garantem a produção de um planejamento no qual estejam contemplados os diferentes “olhares” da realidade escolar” (GANZELI, 2001 p. 2)

A participação da comunidade nos espaços educativos ultrapassa os muros da escola, pois contribuem para o desenvolvimento da criticidade dos sujeitos perante a tomada de decisões na sociedade por meio da conscientização do poder da participação como instrumento de transformação social. Dessa forma,

a democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional (GADOTTI, 1994, p.6).

Então, a escola assume o seu verdadeiro papel de transformação social e de redemocratização do saber como uma forma de assegurar o seu poder social diante dos princípios neoliberais do estado na luta constante pelos direitos da comunidade e o cumprimento das responsabilidades do estado com a educação. “Democracia implica, ainda, co-responsabilizar com os compromissos assumidos e, por isso, cabe-nos fiscalizar, acompanhar e avaliar as ações dos governantes, como também dos compromissos assumidos coletivamente” (DALBERIO, 2008, p.2)

Envolver os diferentes segmentos da escola como pais, professores funcionários e comunidade por meio dos mecanismos de participação são essenciais para que ocorra a criação de estratégias e propostas que visem a solução de problemas e a melhoria da qualidade de ensino. Surge assim, a construção de uma nova forma de estruturar a educação, onde o modelo centralizador e autoritário de gestão dá lugar a dinâmica da coletividade e do diálogo na tomada de decisões e o desenvolvimento de uma sociedade mais participativa.

Neste prisma a participação é construída através da formulação de uma nova organização das relações sociais com base no diálogo dos membros do processo. A prática participativa estimula a formulação de um campo onde ela passa a ser um código necessário para a vida daquele grupo. (BALDINOTTI, 2002 p. 51)

Sendo assim, para a consolidação da gestão democrática muito além de participar é necessário dialogar, interferir, questionar, ouvir, acompanhar avaliar e repensar as práticas vigentes no estímulo contínuo a autonomia dos envolvidos no processo educativo. Por isso, a importância do gestor tornar-se um facilitador dessas ações passando a ser um mediador e articulador das decisões coletivas. A gestão democrática atua assim “como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos...” (ANTUNES, 2002, p. 131). Nesse sentido, Gadotti (1992, p.23) colabora afirmando que:

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança

que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os dirigentes e gestores não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

A escola precisa assumir uma nova forma de gestão escolar, onde a democracia não se limita ao discurso, mas se faz em ações concretas e em todas as práticas cotidianas do ambiente escolar. Propõe-se que a própria comunidade tenha mais voz ativa. Não basta somente envolver a comunidade é preciso empoderá-la por meio de uma participação ativa e transformadora. “A participação consiste em um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que centram-se na qualidade dos procedimentos metodológicos de ensino e aprendizagem” (LIBÂNEO, 2004, p. 105)

A ação colaborativa da comunidade no ambiente escolar dá autonomia necessária para que a mesma conduza e determine o melhor caminho a ser seguido nas decisões e resolução de problemas. Instigar a comunidade a participar de forma autêntica das decisões escolares torna-se fundamental para o bom andamento do processo educativo. para isso é preciso romper com velhos moldes de centralização do poder.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

Portanto, é preciso desmistificar a imagem de autoritarismo e soberba que historicamente integram a gestão dos espaços educativos, visando uma educação que potencialize e instigue o conhecimento. A escola não possui mais espaço para a centralização do poder de decisão. Para tal é indispensável não somente estimular a participação dos integrantes da comunidade escolar, mas levá-los a compreender a real significância do conceito de gestão.

De acordo com Ferreira (2003), gestão consiste em administrar, direcionar e organizar a tomada de decisão, refere-se as atividades que conduzem uma organização a conquistar seus objetivos, desempenhando suas atribuições, exercendo seu papel. Portanto, compreender o conceito de gestão escolar é imprescindível para que a democracia participativa se estabeleça na organização da escola.

A gestão escolar possui assim, o dever de proporcionar um ambiente favorável ao fazer democrático e a cidadania, progredindo, dessa forma, para que a qualidade da educação seja alcançada através uma gestão democrática participativa.

Cabe então ao gestor orientar, acompanhar e estimular a transformação de ideias e desejos da comunidade numa ação concreta planejada e executada por todos os envolvidos e que não melhore apenas a escola, mas também estimule a mudança na comunidade a qual a escola faz parte.

Portanto, a postura do gestor escolar diante da participação como um todo, envolve objetivos e metas, as estratégias de mudanças gradativas, em etapas, para que possam ser desenvolvidas com o envolvimento de todos e entender que a escola é um lugar social e democrático que requer gestores escolares com formação reflexiva crítica de sua função. (OLIVEIRA, FERRI, 2013, p. 2995)

Face a isso, se faz necessário que o gestor oportunize um ambiente escolar pautado na ética e na responsabilidade, através de uma gestão aberta ao diálogo com a comunidade, em que se respeite a pluralidade de ideias e se garanta que a decisão tomada em conjunto seja concretizada. Também é papel do gestor proporcionar não só momentos de decisões, mas também chamar a comunidade para uma análise reflexiva do andamento da escola para que a autonomia e o exercício pleno a cidadania sejam assegurados em sua plenitude. Dessa forma, se faz

importante reforçar a ideia de que a gestão democrática do ensino implica, sobretudo, na necessidade de postura democrática do gestor. E esta postura se revela quando o gestor traz o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local para, juntos, garantirem qualidade ao processo educativo. (GRACINDO, 2009, p.144)

Por isso, é fundamental que o gestor haja com transparência, moldando e respeitando a identidade da instituição, o espaço de tomada de decisões não deve ser de aceitar ou não questões já preestabelecidas. Mas, necessita ser um espaço de pensar e decidir junto, de transformar ideias individuais em coletivas e do fazer democrático. Nesse sentido,

A postura democrática do gestor escolar se revela, também, por meio da concepção assumida sobre educação e ensino. Assim, a gestão democrática está alicerçada no sentido dado à própria educação, pois ao optar pelo sentido da solidariedade, inclusão e emancipação sociais, como fins da educação, a gestão escolar se conforma como instrumento de transformação social, caso contrário, ela passa a imprimir o sentido de competitividade no interior da escola, ratificando a exclusão social e escolar,

sendo, desse modo, mecanismo para manutenção da realidade social vigente, negando a educação como direito inalienável do cidadão. (GRACINDO, 2009, p.144)

É neste momento que o gestor precisa estar disposto ao diálogo, agindo como um mediador de ideias, conflitos e adversidades que acompanham o cotidiano escolar, promovendo a criação de estratégias que possibilitem o desenvolvimento pleno das potencialidades dos alunos através da colaboração de todos, pois é desta forma que a escola cumpre com sua função social e garante a qualidade do ensino.

### **2.3 Projeto Político Pedagógico: uma ferramenta de gestão democrática**

Como um dos mecanismos de participação fundamentais e essenciais para a garantia da gestão democrática, o Projeto Político Pedagógico se constitui como o documento que representa a “alma” da escola, pois este define os objetivos, metas e organização de toda a ação pedagógica.

O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação. (VASCONCELLOS, 2002 p. 169)

O PPP é o instrumento que dá identidade à própria escola, propõe prioridades e as ações fundamentais em uma instituição escolar, deve abranger a participação de todos os envolvidos no processo educativo. Ao criar o PPP a escola, muito além de definir metodologias e objetivos de trabalho, deve construir a autonomia, levar em conta suas peculiaridades para que a educação de qualidade aconteça. Sendo assim, tem o dever de garantir a participação de todos os envolvidos na criação de estratégias que darão sentido as ações escolares.

O Planejamento Participativo consagra a necessidade de um projeto político, mostra como estruturá-lo e como organizar um processo técnico que lhe seja coerente, além de estabelecer a participação como elemento chave de uso do poder em todos os graus, organizando instrumentos para realizá-la. (GANDIN, 2004, p.15).

Desta forma o PPP possibilita a comunidade discutir, construir e reconstruir de forma conjunta os rumos da educação, ou seja, representa a chave para o

planejamento do futuro, por isso precisa ser repensado e planejado constantemente. É, principalmente, com a sua elaboração que a comunidade garante que a gestão ocorra de forma democrática e participativa. “Quanto maior a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, maior a possibilidade de que as coisas planejadas venham de fato acontecer (VASCONCELLOS, 2002, p.26). Por isso, a importância da participação ativa de todos os segmentos da escola e comunidade escolar; este momento pode servir também como um instrumento de constante reflexão e avaliação das atividades que vem sendo desenvolvidas ou que ainda serão desenvolvidas na escola.

### 3. CAMINHOS METODOLÓGICOS

É de suma importância para a descoberta, discussão e análise dos resultados de uma pesquisa que se compreenda os elementos que a mesma estabelece no decorrer de seu percurso. A chave para o êxito de uma pesquisa consiste em trazer conhecimentos que permitam o enobrecimento da práxis pedagógica por intermédio da coleta dos dados. Face a isso, o enfoque desta pesquisa é de cunho qualitativo por analisar fenômenos que não permitem ser quantificados. Nesse sentido Minayo (1995, p 21-22) destaca que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Pretende-se com este estudo permear o universo educacional em busca de identificar os desafios e as perspectivas da participação da comunidade na gestão democrática das escolas de educação infantil de Santana do Livramento/RS. Para isso, o delineamento da pesquisa consiste em uma pesquisa de campo, pois,

A pesquisa de campo em educação, portanto, caracteriza-se pela ida do pesquisador ao campo, aos espaços educativos para a coleta de dados, com o objetivo de compreender os fenômenos que nele ocorrem. Pela análise e interpretação desses dados, a pesquisa poderá contribuir para a construção do saber educacional e o avanço dos processos educativos (TOZONI-REIS, 2009 p.39).

Neste estudo, optou-se por efetuar uma pesquisa de campo em duas escolas de educação infantil municipal de Santana do Livramento/RS, no intuito de realizar estudos práticos permeando os espaços educativos na ânsia de adquirir um maior conhecimento sobre o problema pesquisado e, assim, atingir dados efetivos sobre o objeto de análise.

O instrumento para a coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada com duas gestoras da rede municipal infantil, duas professoras e dois pais de duas escolas da rede municipal de educação infantil escolhidas de forma aleatória. O material coletado trouxe valiosas informações a respeito do tema pesquisado

Segundo Cervo, Bervian (2007, p.51):

A entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Eles recorrem à entrevista sempre que têm a necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas.

Além disso, foi feita uma análise documental dos os PPP de cada escola no intuito de verificar o que o documento contempla em relação a gestão democrática.

A análise dos dados foi realizada pela técnica da análise dos dados, usando a categorização dos dados obtidos. Permitindo assim compreender melhor a temática estudada e ampliar o conhecimento acerca da mesma.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O processo de consolidação da pesquisa é magnífico em toda sua plenitude, exigindo do pesquisador uma ampla dedicação e domínio acerca de sua temática, que neste contexto se propõe a analisar: Os desafios e as perspectivas da participação da comunidade na gestão democrática das escolas de educação infantil.

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008, p. 156).

Sendo assim, esta etapa consiste em analisar o PPP das escolas, assim como também analisar as respostas, informações e dados adquiridos durante as entrevistas realizadas.

Com a finalidade de buscar com afinco todas as referências e informações sobre esta temática se fez necessário verificar na prática como ocorre a participação da comunidade no processo de gestão democrática a partir do contado com profissionais docentes, diretores e pais que pudessem agregar e responder tais indagações. Como integrantes deste processo, foram entrevistadas duas educadoras, duas diretoras e dois pais de duas escolas da rede municipal de ensino, ao qual se mantiveram, absolutamente, acessíveis e dispostas a contribuir com os dados da pesquisa.

Por questões éticas, os sujeitos terão suas identidades resguardadas e preservadas, assim como dos Educandários, que aqui serão denominadas por Escola X (professor x, diretor x e pai x) e Escola Y (professor Y, diretor Y e pai Y).

As escolas municipais infantis pesquisadas encontram-se ambas localizadas na área urbana da cidade de Santana do Livramento/RS, assim como também ambas estão localizadas na periferia da cidade em bairros diferentes.

A análise inicial foi dos pelos PPPs das escolas pesquisadas, onde se buscou verificar o que o documento contempla em relação à gestão democrática.

Os Projetos Político Pedagógico da **Escola X e da Escola Y** iniciam pelo marco referencial, explicando detalhadamente o que é o documento, elucidando assim, qualquer pessoa que não tenha conhecimento da importância do mesmo,

para que compreenda seus conceitos, princípios e finalidades dentro do processo educativo.

A **escola X** compreende o PPP como *“um documento que legitima a escola como histórica e socialmente construída por sujeitos que definem e partilham os princípios da ação pedagógica estabelecendo coletivamente metas, objetivos e organizando suas ações.”* De acordo com o documento, o mesmo foi construído com a comunidade através de reuniões, pesquisas e enquetes.

A **escola Y** compreende o projeto pedagógico como *“O Plano Orientador das atividades da Escola e define os objetivos, os conteúdos a serem trabalhados em cada faixa etária que as crianças se encontram, as metas que se pretende para as aprendizagens e o desenvolvimento das crianças que nela serão educados e cuidados.”* Nesse sentido,

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. (VEIGA, 2002 p. 14)

Assim, percebe-se que as escolas conseguem compreender o PPP como uma ferramenta norteadora do processo educativo. E que necessitam da coletividade das decisões para ser este espaço de debate, de construção da autonomia que consolida a identidade da escola.

É notório que o documento da **escola X**, elucida com clareza em toda a sua escrita a forma que o documento foi construído através de reuniões, debates e enquetes que confirmam o compromisso para que o espaço público seja este espaço de decisões. No entanto, o documento da **escola Y** não descreve como foi feita a construção do mesmo, mas afirma que o PP por ser um documento de gestão democrática, será objeto de permanente reflexão coletiva no que se refere aos princípios e valores que fundamentam as finalidades da instituição.

Segundo os princípios norteadores contidos no PPP da **escola X**, a comunidade baseia-se, inicialmente, nos princípios de gestão democrática onde se destacam os momentos de decisões coletivas, priorizando a democracia e os interesses da maioria, tendo como estratégia para a efetivação da gestão democrática: reuniões, agenda individual para cada educando, mural de avisos, assembleias e caderno circular de recados. Além disso, a escola afirma priorizar a participação da comunidade e da família e a partir da intervenção do Conselho de

Pais e Mestres (CPM) e do Conselho Escolar, a mesma realiza diversas ações que arrecadem verbas para suprir a carência de recursos não disponibilizados pela mantenedora.

A **escola Y** não contempla em seu PPP a gestão democrática como um de seus princípios. Não há referência sobre como as decisões serão tomadas no educandário, mas enfatiza como uma de suas metas a valorização da participação do Conselho Escolar e Conselhos de Pais e Mestres, como segmentos representativos de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, acompanhamento, planejamento de compras, implementação de projetos. De acordo com Paro (2000, p. 46)

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

É essencial que os mecanismos de participação estejam presentes nos PPPs, e que atuem nos processos decisórios da escola, pois é através destas representatividades que a comunidade terá seu direito de participação assegurado.

Assim percebe-se que a **Escola X** enfatiza em seu documento todos os mecanismos de participação que serão destinados a comunicação e decisão junto a sua comunidade.

Como um dos pontos em comum entre os documentos das escolas está a intervenção dos conselhos como uma ferramenta pertinente a democratização da escola. Percebe-se que a utilização do PPP como um norteador das atividades democráticas na **escola Y** ainda caminha lentamente, visto que pouco consta em seu documento os princípios de gestão democrática. Para que a qualidade do ensino seja alcançada é preciso que a escola construa e experiencie a democratização do ensino através de seu Projeto Político Pedagógico.

A entrevista foi organizada com 6 questões semiestruturadas, onde os entrevistados puderam explicar suas respostas, relatando opiniões, curiosidades e vivências. As contribuições das experiências das entrevistadas se tornaram de grande valia não só para o enobrecimento da pesquisa, mas também para o aprimoramento acadêmico e profissional da pesquisadora. Os questionamentos da

entrevista foram formulados de forma a inteirar os participantes sobre a temática e instigá-los a relatar a realidade das escolas em relação a participação da comunidade. A seguir, foram estruturadas as análises das respostas obtidas pelas pessoas pesquisadas.

Ao serem questionadas acerca da compreensão do que consiste a gestão democrática a **gestora X** evidenciou em sua fala que *“em uma gestão democrática a tomada de decisões é feita em consenso entre todos os segmentos da comunidade, sendo o gestor um líder e um mediador na gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola.”* Para a **gestora Y** *“a gestão democrática consiste em uma gestão participativa que dá a oportunidade de todos participarem”*.

Percebe-se a partir das respostas das diretoras que ambas compreendem como ocorre o processo democrático em sua significância, pautado na coletividade das decisões. No entanto percebemos na fala da **gestora X**, a importância do papel do gestor como um líder-mediador, que orienta e media as decisões coletivas no intuito de fazer com que elas se concretizem na forma pedagógica, administrativa e financeira do educandário.

A liderança efetiva da escola e não a sua atitude de controle e cobrança é um fator primordial na qualidade da gestão e no ensino. Dirigentes de escola eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2000, p.16)

Para a **professora** pesquisada da **escola x**, gestão democrática consiste em *“uma gestão em que todos tenham vez e voz, que todos colaborem nas decisões”*. De acordo com a **professora** da **escola Y** *“só se constrói uma gestão democrática por meio de discussões e debates com toda a comunidade ativamente participando”*.

Assim sendo, percebe-se que ambas enfatizam que a comunidade precisa ter voz, que ocorra debates e discussões para então entrar em consenso. *“Não se muda a cultura escolar sem o trabalho coletivo, mas com discussões conjuntas e a busca de resolução dos problemas de modo participativo”* (DOURADO, 2006, p. 67).

Ao questionar os pais acerca de sua compreensão sobre gestão democrática, o **pai X** afirma que gestão democrática *“é uma direção que todos podem participar”*.

Já o pai responsável da **escola Y** relatou que é *“quando todos escolhem o que é melhor.”* Assim percebemos que há também uma compreensão de ambos os pais do que se compõe uma gestão democrática pautada em participação e escolhas. “A efetivação da gestão democrática implica ações compartilhadas que resultem na participação de todos, contrariando a lógica cartorial e hierárquica vigente na gestão das escolas.” (DOURADO, 2006, p. 67).

Ao serem questionadas se há uma prática de gestão democrática participativa em sua escola a **diretora X** relatou que *“sim, pois toda e qualquer decisão é tomada junto com a comunidade, levando em conta as decisões dos respectivos segmentos”*, a **direção** da **escola Y** também afirmou efetuar uma gestão democrática em sua escola. *“Acredito que sim, estamos sempre ouvindo a comunidade e atendendo suas demandas”*. É notório que em ambas as escolas há uma descentralização do poder, pois ambas as diretoras enfatizam em suas falas a importância de decidir junto, ouvindo a comunidade e atendendo suas necessidades.

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. (LIBÂNEO 2004, p. 217)

Sendo assim, é de grande relevância que os dirigentes das instituições de ensino saibam gerir sua prática democrática pautando-a em ações concretas que respeitem as divergências, estando sempre com as portas abertas para ouvir as demandas da comunidade, para que assim sejam supridas as necessidades da escola e se eleve a qualidade do ensino ofertado.

Ao questionar a **professora X**, a mesma relatou: *“Considero que sim, embora tenha algumas exceções, são realizadas reuniões que a equipe debate e decide junto assuntos de interesse comum”*. A **professora Y** relatou *“percebo a preocupação da gestão em ouvir a opinião de cada, buscando atender ao máximo de opiniões e sugestões, sempre pensando no benefício dos educadores e de todo o âmbito escolar”*.

Podem-se constatar, a partir das respostas das professoras, que a gestão democrática ocorre em ambas as escolas, havendo nos estabelecimentos um partilhamento de responsabilidades que visam a descentralização em prol das decisões conjuntas nas escolas. “O gestor escolar tem de se conscientizar de que

ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários” (PARO, 2000, p. 130).

Em relação aos pais, ambos responderam que acreditam que há uma gestão participativa nas escolas através das reuniões. *“Sempre que acontece alguma coisa procuro a direção da escola e eles estão prontos para ouvir e aceitar sugestões”.* (**PAI X**) *“Quando precisa elas fazem reuniões e chamam os pais”* (**PAI Y**).

Os pesquisados, das duas escolas, ao serem questionados a respeito da escolha do diretor e vice relataram que a mesma ocorre através de eleição, sendo a comunidade que escolhe o dirigente de ambas escolas. Isto mostra que o município oportuniza que a comunidade escolha seus representantes para assumir a responsabilidade de gestar a escola, dando assim o pontapé inicial para que se estabeleça a democracia nas escolas por meio de eleições diretas.

Participação é exercício democrático. Através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio no poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem a comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los tais. (DEMO, 1988, p.71)

Em relação à condução da participação de todos os setores nas decisões a **diretora X** salientou: *“a escola deve estar sempre aberta para receber a comunidade, estamos sempre realizando reuniões, atividades e festividades para estreita e manter o vínculo com a comunidade”.* A **diretora da escola Y** afirmou *“Conduzo através de reuniões, assembleias em que todos podem participar”.*

Assim percebemos a importância de chamar a comunidade para decidir coletivamente os rumos da escola, fazendo com que ela se sinta responsável pelo processo de crescimento e melhoramento da escola tendo o poder de escolha em suas mãos.

Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber, que vai além do saber de pura experiência feita, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história. (FREIRE, 1991, p. 16).

A **Professora X** ao ser questionado sobre a atuação dos professores nas decisões relatou: *“Sempre somos convocados ou convidados para tais decisões, isso acontece em reuniões, assembleias dependendo do assunto, temos muita autonomia para ministrar as ações na escola.”* A **professora Y** também deu ênfase a autonomia do professor para solucionar problemas: *“percebo a importância da equipe diretiva em contemplar, da melhor forma, as decisões quadro de funcionários. No quesito professor-aluno a direção proporciona liberdade ao professor para a resolução de problemas”*.

Assim percebe-se a importância do gestor em proporcionar a autonomia no processo educativo, no intuito de fortalecer o vínculo entre os profissionais dando a liberdade para participar e tomar decisões.

É notório que a autonomia fortalece as escolas, acentua o espírito de equipe, envolvendo os professores e demais educadores na responsabilidade em assumir um papel na configuração da organização do trabalho escolar não apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. Trata-se de um processo que se identifica bem com a reivindicação da participação conjunta de pais, professores, alunos, nos processos de tomada de decisão e co-responsabilização pelas ações de ensino e aprendizagem (LIBÂNEO, 2007, p.15 -16)

O **pai X**, em relação a participação dos pais salientou: *“eles fazem reuniões, às vezes, para decidir as coisas, mas só votamos se aprovamos ou não, a coisa já vem prontas”*. Já o **Pai da escola Y** exaltou que é chamado para reuniões com frequência, *“eu nunca conseguia participar das reuniões, saio tarde do trabalho, mas os pais pediram para ser sempre depois das 7 da noite aí ficou bom, estou fazendo parte do CPM, ajudo a escola sempre que posso, mas vejo que poucos participam.”*

Percebemos na fala dos sujeitos entrevistados que na **escola X** a uma pseudoparticipação da família no processo democrático, pois a família deve participar e construir as decisões junto com a escola e não apenas votar se aprova ou não as decisões. A escola deve fazer com que os pais participem de forma efetiva, decidindo e pensando junto.

Em contraponto vemos na **escola Y** que a mesma proporciona uma participação mais efetiva da comunidade encontrando soluções que possibilitem a participação de todos.

O apoio da comunidade é efetivo quando ocorre num ambiente de interação entre a comunidade e o pessoal da escola, de tal maneira que atuem em conjunto e em associação como elementos de apoio da aprendizagem e da própria gestão da escola e não apenas como apoiadores para a melhoria das condições materiais e financeiras da escola. O apoio da comunidade para as questões nutricionais e de saúde dos alunos tem demonstrado ser extremamente importante, na promoção de aprendizagem dos alunos, assim como reforço no desenvolvimento de valores positivos nos alunos (LÜCK, 2000, p.16)

Em relação à construção do Projeto Político Pedagógico da escola, ambas as diretoras relatam em suas respostas que o documento está “*desatualizado*”, precisa ser “*reconstruído*” e que estão trabalhando para sua reformulação. **A Escola X** construiu seu PPP em 2011 e a **Escola X** em 2013.

É notório que uma das grandes dificuldades que as escolas enfrentam é em compreender que o PPP precisa ser constantemente reformulado, discutido e atualizado junto com a comunidade. Quando isso não ocorre, o documento acaba sendo esquecido na gaveta e a escola fica sem o seu documento norteador .

A **professora X** afirmou ter participado da construção do PPP da escola “*nosso PPP foi feito em 2011, ajudei na construção dos gráficos e elaboração do documento.*” Já a **professora Y** ressaltou que: “*Faz pouco tempo que estou na escola, sei que a escola tem o documento, mas não ajudei a construir*”. Ambos os pais relataram desconhecer o que se trata o PPP e que não participaram de sua elaboração.

A não participação dos setores na elaboração do documento se deve, principalmente, pela desatualização do mesmo. Se o documento não possui uma reformulação constante com a participação da comunidade, ocorre que a própria comunidade acaba desconhecendo do que se trata, o que deveria ser uma ferramenta constante de participação democrática acaba sendo esquecido.

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competi-tivas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA,2002 , p. 13)

Em relação aos desafios e às dificuldades encontradas pelas equipes gestoras na participação da comunidade na tomada de decisões da escola a **Gestora X** ressalta: “*A participação é um processo muito lento e por vezes difícil,*

*pois depende de uma tomada de consciência das pessoas em estar presente nas decisões, principalmente em relação a família". A gestora Y também afirmou que há barreiras entre pais e escola: "Existe barreiras entre pais e escola, o processo de uma relação efetiva de participação e interação precisa ser pautada em valores como respeito mútuo, harmonia, colaboração e persistência".*

A participação das famílias no processo democrático das escolas sinaliza um importante passo para o compartilhamento de ideias, decisões e resolução de dificuldades, mas para isso é preciso aproximar a família da escola enfatizando sua importância em todas as atividades e ações propostas. Nesse sentido:

A exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde as novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, co-responsabilização, intenculturalismo. De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social ampla. (LIBÂNEO, 2004, p 114).

A **Professora X** relatou em relação aos desafios e dificuldades nas decisões *"A heterogeneidade de opiniões e ideias acaba dificultando um senso comum nas decisões."* Já a **Professora Y** relatou que: *"Percebo poucas dificuldades na participação, pois o grupo é unido e busca homogeneidade nas decisões. Acredito que a maioria age desta forma porque a gestão passa segurança, e ao mesmo tempo uma "autoridade-democrática". Sendo assim, o grupo em geral consegue trabalhar de forma unida e companheira, mesmo que hajam discordâncias, todos têm liberdade em participar e expor suas opiniões da melhor forma, para um bom resultado do trabalho escolar".*

Assim sendo, se faz necessário que cada um saiba trabalhar de forma conjunta, os encontros de decisões devem ser locais de ética e respeito, pois somente com pluralidade de ideias e discussões coletivas haverá uma melhoria nas atividades que o próprio educandário oferece para a comunidade. Se não ocorrer estes momentos de divergências de opiniões, corre-se o risco de implantar uma pseudodemocracia, a comunidade precisa tomar consciência da necessidade da sua participação para que a mudança aconteça.

Não há uma fórmula mágica para se democratizar a escola. É necessário sim, investir no desassossego e em uma conseqüente dose de transgressão

da ordem existente para mudar não porque é permitido, mas porque é necessário e até imprescindível. Sem isto, a democracia é apenas mais uma abstração, na qual se consagra o consenso forçado e, assim, se estimula o jogo perverso da pseudoparticipação, cuja ação se dá por meio de quem sabe sobre quem não sabe o que nos remete para a própria limitação da democratização da gestão. (PEREIRA, 2010, p.402)

Em relação aos desafios e dificuldades dos pais em participar nas decisões escolares o **Pai X**, afirmou: *“Acho que há pouca participação dos pais na escola, nem todos se preocupam participar.”* Já o **Pai Y** relatou *“não enfrentar dificuldades em participar.”* Percebe-se se assim que uma das grandes dificuldades em se estabelecer a democracia na escola está contida em aproximar a família da escola. *“O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e as organizações paralelas à escola.”* (LIBÂNEO, 2004, p. 144).

Dessa forma, percebemos a construção de um espaço educativo voltado para o pleno desenvolvimento da cidadania e do fazer democrático, estimulando a comunidade a conduzir suas próprias escolhas. Mas para que isso ocorra de forma efetiva e autêntica, é essencial que todos assumam seus papéis e suas responsabilidades diante da qualidade do ensino. Percebe-se que as principais lacunas no processo democrático escolar estão contidas nas barreiras enfrentadas entre pais e direção escolar, onde se encontram os principais desafios em consolidar uma gestão participativa. Para isso, é preciso que a gestão escolar esteja disposta a quebrar os paradigmas e mostrar que os pais também são responsáveis por tudo que acontece dentro da escola também. Escola e pais precisam estar cada vez mais próximos para que assim possam gestar de forma participativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou permear o contexto da gestão democrática participativa consolidando a práxis sobre as contribuições e os desafios de sua consolidação no cotidiano das escolas infantis santanenses, como um recurso pertinente e colaborativo a prática das decisões e rumos das escolas, desbravando novas descobertas e maiores conhecimentos sobre o assunto.

A partir das interações obtidas durante o contato com os entrevistados e a explanação de suas realidades, foi possível adquirir uma gama de conhecimentos e experiências que muito colaboraram para consolidação deste trabalho. A coleta de informações nos possibilitou chegar a respostas para a nossa problemática inicial, ou seja, quais são os desafios e as perspectivas dos gestores das escolas públicas de educação infantil de Santana do Livramento/RS quanto a participação da comunidade escolar? Denotamos que a gestão democrática está presente e acontecendo de maneira gradativa nos estabelecimentos de ensino. No entanto conceber o Projeto Político Pedagógico como uma das formas primordiais para a democracia e também como documento estruturante de toda e qualquer atividade escolar ainda se revela um desafio a ser superado, visto que o documento das escolas se encontra desatualizado e desconhecido pela comunidade.

Além disso, trazer os pais e torná-los ativos no processo de decisão, oportunizando momentos de debates e reflexões também se em uma dificuldade a ser superada. Para tal, a gestão deve combater as barreiras e abismos que afastam os pais da escola, tornando os cidadãos crítico-conscientes da relevância de seu papel. É preciso ir ao encontro da comunidade, motivando, incentivando e mostrando que é preciso sim contribuir com a escola e é preciso sim garantir uma educação de qualidade. E isso não é papel só da equipe gestora e docente, mas papel da família, papel da sociedade, enfim é papel de todos. É necessário investir na escola pública constituindo-a como um local de direitos e deveres, de cidadania e principalmente um espaço de participação popular e direcionamento dos saberes.

Espera-se que este trabalho, possa instigar novos estudos e pesquisas que contribuam com uma gestão mais democrática, que oportunize a participação de todos, trazendo o avanço para a escola, na luta constante para a efetivação da qualidade educacional. E assim, a sociedade pode compreender que democracia

não é só um voto, mas a participação diária e efetiva, no acompanhamento dos seus escolhidos, na avaliação e responsabilidade das ações de todos, para que possamos compreender que a democracia é um norte para o progresso.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, A. **Aceita um Conselho? – como organizar o Colegiado Escolar**. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002. (Guia da Escola Cidadã; v. 8).

BALDINOTTI, S. **Participação da comunidade e gestão democrática: um estudo em escolas estaduais do Mato grosso**. 2002. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27053/000762850.pdf?sequence=>  
> Acesso em: 19 set. 2017

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>  
Acesso em: 29 mar. 2018

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DALBERIO, M. C. **Gestão democrática e participação na escola pública popular**.. Revista Iberoamericana de Educacion v.3, n.47 2008, p. 1-12.

DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. 5. ed. São Paulo, Cortez, 1988.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FERREIRA, N. S. C. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos**. In: FERREIRA, N. S. C. 17 (Org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, 1999.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. In: Mec Conferência Nacional de Educação para Todos. Anais, Brasília, 1994.

GADOTTI, M. **Escola Cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola**. São Paulo, Cortez, 1992.

GANZELI, Pedro. **O processo de planejamento participativo da unidade escolar. Política e gestão educacional**. Disponível em: <http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/gestao.html>. Acesso em: 2 mai. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática, Exigências, práticas, perfil e formação.** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>> Acesso em: 7 abril 2018

LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico de discussão atual no Brasil.** Revista Española de Educación. Comparada nº 13, Madrid, Espanha. Año 2007.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MINAYO, Maria. Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Edinilsa Ramos de. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

OLIVEIRA, Edilene C. Weffort Lourenço de; FERRI, Lucia Maria Gomes Correa. **O perfil do gestor escolar diante das políticas de educação profissional no Brasil** XI Congresso Nacional de Educação Educare. 2013. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7852\\_5320.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7852_5320.pdf)> Acesso em: 28 mar. 2018

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Autores Associados, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Nº 10.576**, de 14 de novembro de 1995. (atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012) Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: [http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/eleicao\\_lei\\_10.576\\_comp\\_20151110.pdf](http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/eleicao_lei_10.576_comp_20151110.pdf); Acesso em: 28 mar. 2018

SANTANA DO LIVRAMENTO, LEI nº 6910, 23 de junho de 2015. **Plano nacional de educação do município de Santana do Livramento.** Disponível em: <file:///C:/Users/vanes/Desktop/PLANO%20EDUCACIONAL%20MUNICIPIO.pdf> Acesso em: 30 mar. 2018

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa.** 2ª edição, 2009.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico** 10ª ed. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 14 a edição Papyrus, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraíndo significados da base legal.** In. CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA COM AS GESTORAS

Informações para o (a) participante voluntário (a):

Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa “OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL” sob responsabilidade da pesquisadora: Vanessa Meyer de Oliveira, 55 32433489 , UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL. Sob orientação da Prof. Ms MICHELI DAIANI HENNICKA.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

### QUESTIONÁRIO:

Entrevista com os gestores:

Nome: \_\_\_\_\_

Formação \_\_\_\_\_

Tempo de atuação \_\_\_\_\_

- 1) O que você compreende por gestão democrática?
- 2) Você considera que há uma prática de gestão democrática participativa em sua escola? Por quê?
- 3) Como ocorre a escolha do diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico em sua escola?
- 4) Como você conduz a participação de todos os setores da comunidade escolar? Em que momento?
- 5) A escola possui Projeto Político Pedagógico? Quando foi elaborado? Quem participou da sua elaboração?
- 6) Você encontra desafios e/ou dificuldades na participação da comunidade no momento da tomada de decisões na escola?

## APÊNDICE B- ENTREVISTA COM AS PROFESSORAS

Informações para o (a) participante voluntário (a):

Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa “OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL” sob responsabilidade da pesquisadora: Vanessa Meyer de Oliveira, 55 32433489 , UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL. Sob orientação da Prof. Ms MICHELI DAIANI HENNICKA.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

### QUESTIONÁRIO:

Nome: \_\_\_\_\_

Formação \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na escola \_\_\_\_\_

- 1) O que você compreende por gestão democrática?
- 2) Você considera que há uma prática de gestão democrática participativa em sua escola? Por quê?
- 3) Como ocorre a escolha do diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico em sua escola?
- 4) Os professores possuem alguma participação na tomada de decisões da escola? De que forma isso acontece?
- 5) Você tem conhecimento sobre o Projeto Político Pedagógico da sua escola? Você participou da elaboração desse documento?
- 6) Você encontra desafios e/ou dificuldades na sua participação nos momentos de tomada de decisões na escola

## APÊNDICE C- ENTREVISTA COM OS PAIS

Informações para o (a) participante voluntário (a):

Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa “OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL” sob responsabilidade da pesquisadora: Vanessa Meyer de Oliveira, 55 32433489 , UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL. Sob orientação da Prof. Ms MICHELI DAIANI HENNICKA.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

QUESTIONÁRIO:

- 1) O que você entende por gestão democrática?
  
- 2) Você considera que há uma prática de gestão democrática participativa na escola? Por quê?
  
- 3) Como acontece a escolha do diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico da escola? Você participou desta escolha?
  
- 4) A escola possibilita que os pais participem das tomadas de decisões? De que forma isso acontece?
  
- 5) Em sua opinião, a escola interage com a comunidade escolar? De que forma você percebe isso?
  
- 6) Você encontra desafios e/ou dificuldades na participação dos pais nos momentos de tomada de decisões da escola?