

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

Angela Cristina Stoelben

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**A COMUNICAÇÃO PEDAGÓGICA E O TRABALHO COLETIVO:
ESTRATÉGIAS DE AÇÃO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA
NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Sobradinho, RS
2018

Angela Cristina Stoelben

**A COMUNICAÇÃO PEDAGÓGICA E O TRABALHO COLETIVO:
ESTRATÉGIAS DE AÇÃO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA
NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

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 para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof. Dr^a Denize da Silveira Foletto

Sobradinho, RS, Brasil
2018

Angela Cristina Stoelben

**A COMUNICAÇÃO PEDAGÓGICA E O TRABALHO COLETIVO:
ESTRATÉGIAS DE AÇÃO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA
NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

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 para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de junho de 2018:

Denize da Silveira Foletto, Prof.^a Dr.^a UFSM

(Presidente/Orientadora)

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Prof.^a Me (UFSM)

Marcos Britto Corrêa, Prof. Me (UFSM)

Sobradinho, RS

2018

A escola...

Escola é o lugar onde se faz amigos

Não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários, conceitos...

Escola é, sobretudo, gente,

Gente que trabalha, que estuda,

Que se alegra, se conhece, se estima.

O diretor é gente,

O coordenador é gente, o professor é gente,

O aluno é gente, cada funcionário é gente.

A escola será cada vez melhor

Na medida em que cada um

Se comporte como colega, amigo, irmão.

Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”.

Nada de conviver com pessoas e depois descobrir que não tem amizade a ninguém,

Nada de ser como tijolo que forma uma parede,

Indiferente, frio, só.

Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,

É também criar laços de amizade, é criar ambiente de camaradagem,

É conviver. É só “amarrar nela”!

Ora, é lógico...

Numa escola assim vai ser fácil estudar, trabalhar, crescer,

Fazer amigos, educar-se, ser feliz.

Paulo Freire

RESUMO

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

A COMUNICAÇÃO PEDAGÓGICA E O TRABALHO COLETIVO: ESTRATÉGIAS DE AÇÃO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

AUTORA: Angela Cristina Stoelben

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a Denize da Silveira Foletto

Data e Local da Defesa: Sobradinho/RS, 30 de junho de 2018.

Este trabalho tem como objetivo geral propor estratégias de descentralização de poder capazes de contribuir com uma gestão mais democrática na escola de Educação Infantil. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, com apoio no referencial teórico de autores como PARO (2000, 2006, 2016, 2017), BORDIGNON; GRACINDO (2011); LIBÂNEO (2007); FOLETTO; ISAIA (2017) que trouxeram grandes contribuições sobre o assunto, permitindo a reflexão de como esse processo pode e deve ser possível nos ambientes escolares. Como resultado, percebeu-se que, sendo a escola um espaço de vivência e formação, é mister que os diferentes segmentos do contexto educacional percebam os reais benefícios do trabalho colaborativo, desacomodando-se e entendendo que não se faz mais educação no pensamento individualizado, e sim, na coletividade, na troca, na partilha, no grupo. Para tanto, é necessário retomar diálogos por meio da comunicação pedagógica e da reflexão conjunta. Assim, conclui-se que o trabalho coletivo aponta como sendo uma ferramenta indispensável no cenário educacional. A participação do grupo na construção e reconstrução de ideias através da reflexão conjunta e da comunicação pedagógica favorece uma mudança de paradigmas, de pensamentos e de ações em busca de uma gestão democrática condizente com a educação que de fato se precisa e merece.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação Infantil. Trabalho coletivo.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Distance Post-Graduate Course
Lato Sensu Specialization in Educational Management
Universidade Federal de Santa Maria

PEDAGOGICAL COMMUNICATION AND COLLABORATIVE WORK: ACTION STRATEGIES FOR A DEMOCRATIC MANAGEMENT AT A CHILDHOOD SCHOOL

WRITER: Angela Cristina Stoelben
ADVISOR: PhD. Denize da Silveira Foletto
Date and place of defense: Sobradinho/RS, June 30th, 2018

This work aims to propose power strategies of decentralization that are able to contribute for a more democratic management at a Childhood School. It is a bibliographical research with a qualitative approach, supported in the theoretical framework of authors such as PARO (2000, 2006, 2016, 2017), BORDIGNON; GRACINDO (2011); LIBÂNEO (2007); FOLETTTO; ISAIA (2017) that have brought great contributions on the subject, allowing the reflection of how this process can and should be possible in school environments. As a result, it was perceived that, since the school is a space of experience and formation, it is necessary that the different segments of the educational context perceive the real benefits of collaborative work, disagreeing and understanding that education is not an individualized thinking, but collective, exchanging, sharing, in group. Therefore, it is necessary to resume dialogues through pedagogical communication and group observation. Thus, it is concluded that collaborative work points to be an indispensable tool in the educational scenario. The group participation in the construction and reconstruction of ideas through reflection and pedagogical communication in groups favors a change of paradigms, thoughts and actions in search of a consistent democratic management with the education, which in fact is needed and deserved.

Keywords: Democratic management. Childhood education. Collaborative work.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1: Representação dos diversos segmentos trabalhando em prol da Gestão Democrática	252
---	-----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 METODOLOGIA.....	122
2 PRINCIPAIS LIMITES E POSSIBILIDADES RELACIONADOS À EDUCAÇÃO INFANTIL.....	144
2.1 LIMITES RELACIONADOS À EDUCAÇÃO INFANTIL.....	144
2.2 POSSIBILIDADES NA EDUCAÇÃO INFANTIL.....	165
3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E A INFLUÊNCIA DOS DIFERENTES AUTORES	188
3.1 PROBLEMAS EDUCACIONAIS CONSEQUENTES DA FALTA DE GESTÃO	18
4 ESTRATÉGIAS DE DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER E A IMPORTÂNCIA DE ESTIMULAR OS DIFERENTES SEGMENTOS À PARTICIPAÇÃO.....	244
4.1 O TRABALHO COLETIVO COMO ALTERNATIVA PARA UMA GESTÃO MAIS DEMOCRÁTICA	299
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	333
REFERÊNCIAS.....	355

INTRODUÇÃO

No atual cenário educacional, a gestão democrática é algo que vem sendo pautada em nossos educandários. A descentralização do poder deve ganhar cada vez mais espaço dentro do âmbito escolar como sendo uma das formas mais eficazes de se construir uma educação com mais qualidade, voltada ao desenvolvimento integral do educando, através de valores e vivências contextualizadas.

Atuo como gestora em uma Escola Municipal de Educação Infantil do município de Santa Cruz do Sul/RS (por isso a opção por estudar este nível de ensino) e tenho buscado na minha atuação profissional, desmitificar um pouco essa visão do diretor ser alguém autoritário, rígido, tradicional e trazendo os educadores mais ao encontro das decisões e atividades da escola. Diante disso, a temática deste trabalho aborda a criação de estratégias de descentralização de poder voltadas para uma gestão mais democrática na escola através da comunicação pedagógica e do trabalho coletivo.

No dia a dia de uma instituição escolar, acontecem diferentes situações administrativas, financeiras e pedagógicas que devem ser resolvidas. Quando damos a oportunidade ao educador de também ser gestor, este se sente valorizado, se sente participante atuante das conquistas da escola, ele faz parte, ele pertence, ele é responsável e por isso se sente motivado para realizar um trabalho diferenciado.

Assim, o objetivo geral desse trabalho é propor estratégias de descentralização de poder capazes de contribuir com uma gestão mais democrática na escola de Educação Infantil.

Nestas circunstâncias, vale salientar que o interesse em pesquisar esse tema advém, por perceber-se que, muitas vezes, quando se trata de gestão escolar, remete-se a pessoa do diretor, como sendo o responsável único por tudo o que acontece dentro da instituição escolar. Entende-se que o contexto de uma escola é muito maior, pois são muitas pessoas diferentes que nela habitam, dialogam, criam situações e são também responsáveis por tudo o que acontece neste espaço cidadão. Daí a necessidade de falarmos de descentralização do poder, de trabalho coletivo, de construção de ideias conjuntas, de valorização de todos os segmentos que compõem e fazem parte do espaço escolar. O diretor não pode mais ser visto como o responsável por tudo o que acontece e nem pode exercer uma gestão autoritária. Ele deve ser um articulador, uma pessoa capaz de promover espaços de construção coletiva e zelar para que as decisões sejam colocadas em prática por todos os segmentos.

Na escola cidadã, o poder está no todo e é feito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade, construindo-se em espaço aberto de criação e vivência. Mas não é um espaço desorganizado, sem objetivos, sem estratégias e sem direção. É um espaço ocupado por sujeitos com circunstâncias pessoais, papéis e responsabilidades distintas. Neste espaço o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer e, sim, o animador dos processos, o mediador das vontades e seus conflitos.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2011, p. 163).

Sabe-se que cada ser humano tem seu jeito de pensar e de vivenciar o cotidiano. Existem aquelas pessoas que se doam, que são participativas, que conseguem transformar o ambiente escolar num espaço de interações, construções e aprendizagens. Num grupo, também têm aquelas pessoas que são excelentes profissionais, mas quando são tiradas de sua zona de conforto, às vezes, não correspondem dentro das exigências de uma educação democrática. Por isso minhas indagações: É possível fazer uma gestão democrática em nossas escolas envolvendo sempre todos os segmentos? De que forma a escola pode promover ações que visem uma gestão mais democrática? Como lidar com as individualidades de cada profissional nesta nova configuração? Qual é o papel do diretor neste processo?

Todas essas indagações, questionamentos, situações do cotidiano profissional me fizeram refletir sobre a necessidade de cursar esta especialização em gestão escolar, buscando abrir caminhos para desenvolver uma prática mais participativa, baseada em teorias que me ajudassem a entender o processo como um todo e permitindo-me conhecimentos novos para construir alicerces sólidos, capazes de fazer uma gestão diferenciada. Além disso, um curso de especialização é sempre uma oportunidade de crescimento profissional, visando à formação continuada, indispensável a qualquer profissional da área da educação.

Como opção teórica para fundamentar o trabalho, optou-se pelos autores Vitor Paro (2000, 2006, 2016, 2017); Genuino Bordignon, Regina Vinhaes Gracindo (2011); José Carlos Libâneo (2007); Denize da Silveira Foletto e Silvia Maria de Aguiar Isaia (2017).

Foram discutidas as ideias de Vitor Paro (2000, 2006, 2016, 2017) que tratam sobre a democratização das relações no interior da escola, trazendo o real objetivo das instituições escolares que é formar personalidades, sujeitos de sua história e para isso, é preciso transformar a escola que temos.

Ao encontro dessas ideias, Genuino Bordignon e Regina Vinhaes Gracindo (2011) versam sobre a escola cidadã, que é um espaço ocupado por sujeitos sendo o diretor um mediador do processo, coordenando o trabalho democrático. Os autores salientam a

importância da participação de todos para a construção de algo que remete a qualidade de vida, através de valores e ideias assumidos coletivamente.

José Carlos Libâneo (2007) também destaca a participação como o principal meio de assegurar a gestão democrática, salientando que a participação fundamenta-se na autonomia, tendo a escola poder de decisão de suas ações e metas. Libâneo aborda também a importância no trabalho do diretor para que esse processo possa transcorrer de forma eficaz e coletiva. Por último, Denize da Silveira Foletto e Silvia Maria de Aguiar Isaia (2017) contribuem com a discussão ao enfatizar a importância da formação do professor/pesquisador no espaço grupal.

Desta forma, escolheu-se a pesquisa bibliográfica com uma abordagem qualitativa como caminho metodológico para a realização desse trabalho. Ressalta-se a importância do trabalho coletivo nas instituições de ensino, pois desde os primórdios da história da humanidade o homem é referenciado coletivamente, portanto, ele não consegue criar relações isoladamente, necessitando do outro para viver e interagir no mundo, estabelecendo vivências e aprendizagens.

Assim, no primeiro capítulo deste trabalho, apresentam-se os caminhos metodológicos que delinearão o estudo.

No segundo capítulo, discutem-se os principais limites e possibilidades relacionadas à Educação Infantil quando se fala em gestão democrática.

O terceiro capítulo faz-nos refletir acerca da gestão democrática e sobre os problemas educacionais decorrentes da falta de gestão.

O quarto capítulo aborda sobre a importância de estimular os diferentes segmentos à participação. Ainda nos traz o trabalho coletivo como alternativa para uma gestão mais democrática, mostrando que a capacidade de reflexão conjunta é fundamental para a efetivação desse, através da construção e reconstrução de ideias por parte dos envolvidos no processo.

Por fim, desenvolvemos as conclusões finais acerca do tema, tendo em vista a discussão sobre a gestão democrática, através da partilha do poder que vem sendo um caminho apontado como possibilidade de mudança no cenário educacional, aliado a comunicação pedagógica organizando os diversos segmentos em grupos de trabalho.

Ao encerrar a pesquisa, enfatiza-se a necessidade de retomar diálogos sobre o assunto, pois ainda tem-se uma longa caminhada para a efetivação deste processo nas instituições de ensino, uma vez que são necessários mudanças de paradigmas, de pensamentos e de ações por

parte dos envolvidos no cenário educacional, para se conseguir implantar uma gestão democrática condizente com a educação que de fato se precisa e merece.

CAPÍTULO 1

1 METODOLOGIA

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas possíveis para problemas, inquietações, dúvidas e necessidades das pessoas.

Este trabalho é baseado numa pesquisa bibliográfica que tem nos textos dos autores que constituem a monografia, seu objeto de investigação, sendo utilizado como fonte de informação, indicação e esclarecimentos que, através do seu conteúdo, ajudam a elucidar questões, explicar e discutir temas e problemas de pesquisa. Conforme Oliveira (2007 apud SÁ-SILVA 2009, p. 5) “[...] a pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos”.

A investigação bibliográfica deve-se limitar ao tema que foi escolhido servindo de subsídio para o pesquisador entender e se aprofundar no assunto. Além disso, a pesquisa serve para ajudar a identificar contradições e respostas para perguntas anteriormente formuladas. De acordo com Sá-Silva, J. R.; Almeida, C. D. De; Guindani, J. F. (2009, p. 2) “O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado”. Além disso, o uso de documentos permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social.

Neste sentido, a pesquisa é uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que envolve uma combinação particular entre teoria e dados, numa atitude prática e teórica de constante busca. O trabalho bibliográfico permite o estudo de determinado problema sob um novo enfoque, baseado em documentos de diferentes fontes, tratando o tema sob uma nova abordagem e permitindo assim, a chegada de conclusões inovadoras.

Desta forma, essa pesquisa bibliográfica transfigura-se numa abordagem qualitativa embasada em autores que se dedicam à área educacional, contribuindo para a construção de conhecimentos sólidos a respeito da temática gestão educacional. Chizzotti (2003) traz suas contribuições, afirmando que:

A pesquisa qualitativa recobre, hoje, um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadigmas de análise, derivadas do positivismo, da fenomenologia, da hermenêutica, do marxismo, da teoria crítica do construtivismo, e adotando multimétodos de investigação para o

estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e enfim, procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles. (CHIZZOTTI, 2003, p. 221).

A investigação é uma prática válida e necessária na construção da vida social. Segundo Chizzotti (2003), o vocábulo “qualitativo” implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa. Desse modo, esse método de investigação se foca no caráter subjetivo da situação analisada, estudando suas particularidades, vivências e experiências, a fim de entender determinadas situações, buscando alternativas de resolução de problemas.

Diante disto, esse trabalho apresenta como temática a importância de se criar estratégias de descentralização de poder para uma gestão democrática na escola, envolvendo para isso, os diversos segmentos que compõem o educandário, a fim de consolidar o trabalho coletivo e a reflexão conjunta como alternativas para esse processo e, conseqüentemente, buscando uma educação com mais qualidade visando o desenvolvimento integral do aluno.

Com o intuito de investigar essa temática, propõe-se a seguinte questão norteadora: Quais estratégias de descentralização de poder poderão contribuir para que se tenha uma gestão voltada mais para os princípios democráticos na escola de Educação Infantil?

Assim, como forma de delinear as ações, para desenvolver este trabalho definiram-se alguns objetivos. O objetivo geral consiste em propor estratégias de descentralização de poder capazes de contribuir com uma gestão mais democrática na escola de Educação Infantil.

Como objetivos específicos estabeleceram-se os seguintes: a) desenvolver uma breve exposição dos principais autores que influenciaram a gestão democrática; b) expor os principais limites e possibilidades relacionadas à Educação Infantil; c) explicitar os problemas educacionais consequentes da falta de gestão; d) sugerir estratégias de descentralização do poder mostrando a importância de cada um dos segmentos da escola, estimulando-os à participação.

A pesquisa ocorreu no período de março a junho de 2018, sendo que os autores Vitor Paro (2000, 2006, 2016, 2017), Genuino Bordignon, Regina Vinhaes Gracindo (2011), José Carlos Libâneo (2007), Denize da Silveira Foletto e Silvia Maria de Aguiar Isaia (2017) foram decisivos para o entendimento da gestão democrática participativa e as possibilidades necessárias para sua implantação através do trabalho coletivo e da comunicação pedagógica.

CAPÍTULO 2

2 PRINCIPAIS LIMITES E POSSIBILIDADES RELACIONADOS À EDUCAÇÃO INFANTIL

Neste capítulo são apresentados os principais limites e possibilidades relacionados à Educação Infantil. Sabe-se que essa etapa da Educação Básica ainda não possui o devido reconhecimento, pois ainda carece de investimentos em recursos e Políticas Educacionais, com ações voltadas diretamente para as instituições escolares, para que assim, seja possível desenvolver um trabalho com mais qualidade e autonomia, buscando-se no coletivo uma alternativa para uma gestão democrática.

2.1 LIMITES RELACIONADOS À EDUCAÇÃO INFANTIL

A Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica, compreendida entre a faixa etária de 0 a 6 anos de idade. Essa etapa visa à formação integral da criança em seus aspectos cognitivos, afetivos e motores. É a principal fase do desenvolvimento da pessoa, pois nesse período as crianças adquirem capacidades que serão decisivas no desenvolvimento de habilidades usadas na vida adulta.

Diante de tanta responsabilidade, talvez a Educação Infantil ainda não tenha tido o devido reconhecimento das autoridades e até mesmo dos pais, que muitas vezes pensam que a “creche” é um lugar “onde os filhos ficam enquanto os pais estão trabalhando”, remetendo a ideia de apenas “cuidar”.

Neste sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9394/96 trouxe uma normatização criando as Escolas de Educação Infantil. Mas sabe-se que não basta ser apenas escola, o trabalho da Educação Infantil deve ser um trabalho com qualidade e para isso precisa-se de profissionais capacitados, material pedagógico de qualidade e em quantidades suficientes, número de crianças por educador que lhe permita desenvolver um trabalho sério, ético e coerente, além de ambientes acolhedores, confortáveis, em tamanhos ideais para que possam acontecer os momentos de higiene, atendimento aos pais e também o fazer

pedagógico. Infelizmente, nesse cenário, a realidade não é muito otimista e o professor acaba não estando preparado para dar conta de tudo isso.

A respeito do desempenho do corpo docente, o descaso do Estado para com a escola pública, articulado com as múltiplas determinações sociais, econômicas, políticas e culturais que condicionam a realização do trabalho docente, tem levado a configurar o professor como um profissional que convive com condições inteiramente desfavoráveis de trabalho, ganha miseravelmente, apresenta formação acadêmica inadequada e possui uma concepção de mundo que não se coaduna com os fins da transformação social e da universalização do saber. (PARO, 2000, p. 76-77).

Os recursos que as escolas recebem ainda são poucos para dar conta de tantas necessidades. Aqui entra a importância de uma boa gestão que precisa pensar no administrativo, no financeiro e no pedagógico envolvendo todos os segmentos escolares.

Vale destacar também, a importância de consistentes Políticas Educacionais que são ações e ideias que dizem respeito a áreas específicas de intervenção dentro do campo educacional, como por exemplo, a Educação Infantil. São ações planejadas diretamente para as instituições escolares. Nesse aspecto é importante salientar que essas ações educacionais são elaboradas por pessoas que atuam dentro da área educacional, como secretários de educação, diretores de escola, daí a importância de se analisar a formação desses profissionais ao assumir cargos para assegurar que as ações vão ao encontro do real objetivo da escola, que de acordo com Vitor Paro (2017), é produzir o ser humano, formar personalidades, sujeitos de sua história, capazes de apropriar-se da cultura.

A partir do momento em que a escola de Educação Infantil tiver mais autonomia para gerenciar recursos e recebê-los em valor suficiente, e os gestores conseguirem articular os diversos segmentos de forma democrática, as crianças serão as grandes beneficiadas do processo, pois os investimentos serão feitos nas reais necessidades do educandário e não somente nos itens básicos como muitas vezes acontece.

Criança é movimento, gosta de ação e exploração do novo, do desconhecido, de descobrir o mundo a partir de vivências e experiências ricas e prazerosas e a escola de Educação Infantil precisa proporcionar tudo isso a elas, com seriedade e competência, com qualidade e infraestrutura adequada, visando um trabalho significativo em busca da formação integral da criança.

2.2 POSSIBILIDADES NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Nas escolas de Educação Infantil, já se percebem muitas iniciativas importantes para melhorar as condições físicas e pedagógicas dos educandários. Muitas vezes essas iniciativas esbarram nas questões financeiras. Algumas instituições inclusive fazem festas, eventos, rifas para arrecadar fundos para melhorias necessárias. Reconhece-se também, o crescente aumento da participação de diversos segmentos nas decisões escolares. Com isto quem ganha é a educação.

Outro ponto que merece destaque é a eleição de diretores nas escolas de Educação Infantil. Somente um diretor eleito, com formação adequada, terá condições de fazer este trabalho de articulação entre todos os segmentos escolares, para que a democracia de fato possa ir acontecendo. Libâneo (2007) salienta que o diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades escolares, sendo que dirigir e coordenar significa assumir no grupo a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto.

Trazendo essas questões referentes à gestão democrática e a descentralização do poder, envolvendo todos os segmentos no processo de ensino e aprendizagem e na tomada de decisões, uma grande vantagem das escolas de Educação Infantil é, por trabalhar com crianças pequenas, ter a presença diária das famílias na escola.

Existem instituições em que os pais têm livre acesso aos ambientes escolares em qualquer horário do dia. Dessa forma, eles estão mais presentes, vivenciando juntos as conquistas da escola, dando sugestões, trazendo novas ideias ou alternativas para os problemas que vão surgindo. A presença da família na escola é indispensável para uma gestão democrática e fortalece a autonomia da escola. Julkoski (2011, p. 13) contribui dizendo que “ter a família como aliada, participando de todas as atividades escolares é um caminho para que todos participem numa educação de qualidade que busca o comprometimento das ações da escola como um todo”.

Além da família colaborando no dia a dia do educandário, o grupo de profissionais também têm papel importante no processo, isso quando acontece a oportunidade da descentralização do poder. São todos os envolvidos ajudando para que a escola cresça, faça um trabalho bom envolvendo a comunidade, de acordo com os interesses e necessidades das crianças, visando sempre, em primeiro lugar, seu bem estar e formação adequada e consequentemente a satisfação profissional do educador engajado e motivado. Bordignon e

Gracindo (2001, p. 171) [...] afirmam que “participação requer o sentido da construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com qualidade de vida de cada um, seja no sentido da realização pessoal, seja pelos benefícios sociais que dela advém”.

Diante destes limites e possibilidades em busca da gestão democrática na educação, percebe-se cada vez mais, a real necessidade de mudanças de pensamento e paradigmas dentro das escolas de Educação Infantil. A gestão democrática vem sendo a porta para abrir caminhos em busca da descentralização do poder, trazendo responsabilidade e comprometimento para todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem nos educandários. A escola não tem mais espaço para ser autoritária, ela deve ser o viés da transformação, da concepção de novos valores, novas formas de pensar e agir, novas formas de conviver socialmente e conseqüentemente, propor novas formas de se fazer e viver a educação nos tempos atuais.

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2016, p. 15).

O cenário educacional atual é outro, a sociedade vive uma época digital acelerada, a informação está por toda parte e a escola não pode parar no tempo, os profissionais precisam acompanhar todo esse processo e se engajar para fazer a diferença, usufruindo de todos os recursos disponíveis. Os dirigentes precisam esquecer o autoritarismo e entender que na escola cidadã, todos têm seu papel e todas as partes pensam e são importantes no processo.

Na busca da compreensão do processo de gestão democrática, autores como Vitor Paro, Genuino Bordignon, Regina Vinhaes Gracindo e José Carlos Libâneo trazem grandes contribuições teóricas sobre o assunto, possibilitando a reflexão de como esse processo pode e deve sim, ser possível em todos ambiente escolares.

CAPITULO 3

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E A INFLUÊNCIA DOS DIFERENTES AUTORES

A gestão democrática da Educação Pública está assegurada na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - Lei 9394/96. Com a normatização da Gestão Democrática do Ensino Público, introduz-se um novo tipo de organização escolar, visando princípios de democracia, autonomia e construção coletiva.

Gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade. Autonomia, participação e clima organizacional são elementos indispensáveis num processo de gestão que seja democrático e que objetive a construção da cidadania. Talvez isso possa parecer utopia, algo que não possa vir a existir. Nesse sentido, temos a importante contribuição de Paro (2016):

Na medida em que não existe, ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola. (PARO, 2016, p. 13).

A gestão democrática participativa na escola com ensino de qualidade é algo importante e que deve ser refletida e buscada constantemente. As escolas de Educação Infantil estão inseridas num Sistema Educacional no qual várias orientações são administradas e repassadas aos educandários pelas mantenedoras, sendo que nesse sentido, as unidades escolares precisam organizar seus calendários a partir de determinadas orientações gerais recebidas.

Quando se fala em gestão democrática, se fala de um conjunto de pessoas que trabalham em prol da escola e juntas deliberaram as ações e decisões do educandário. Esse conjunto de pessoas é composto por professores, pais, alunos, funcionários da escola e equipe diretiva, todos trabalhando pelo bem comum, dando sugestões, participando e construindo assim, uma escola de qualidade. Embora se perceba vários passos importantes sendo dados

nesse sentido, ainda é preciso recorrer a uma mudança de paradigmas e para isso Bordignon e Gracindo (2011) salientam que:

[...] paradigma, mais que padrão ou modelo, é um conjunto de ideias que permite formular ou aceitar determinados padrões ou modelos de ação social. Paradigma, neste sentido, representa uma visão de mundo, uma filosofia social, um sistema de ideias construído e adotado por determinado grupo social. Assim, paradigma diz respeito a ideias e valores assumidos coletivamente, consciente ou inconscientemente, e que representa o cenário da sociedade que temos ou que queremos. (BORDIGNON; GRACINDO, 2011, p. 150).

Diante destas colocações, ressalta-se que a escola é vista como uma organização social, cultural e humana e requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Gestão democrática é um processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar objetivos e conforme Bordignon e Gracindo (2011, p. 165), isto “[...] requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade”.

Nesse processo, o diretor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar, daí a clara necessidade do diretor ser eleito e não indicado ou seu cargo lhe ser conferido por concurso. O diretor deve ser um articulador entre as partes para que a gestão democrática de fato aconteça de forma ética e transparente. Paro (2017) coloca que o Diretor precisa ser um coordenador do trabalho democrático e sua eleição é a forma mais democrática de sua escolha. Um professor é sempre um bom candidato a Diretor.

As escolas de Educação Infantil estão construindo alternativas de se fazer uma gestão cada vez mais democrática, com a participação efetiva das pessoas envolvidas nos educandários, o que é fundamental. Paro (2006) acrescenta que o processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não descarta a necessidade de se refletir a respeito dos obstáculos e potencialidade que a realidade apresenta para a ação. Em outras palavras, a partilha do poder, a participação na tomada de decisões, são pontos essenciais quando buscamos qualidade no ensino.

Libâneo (2007) também contribui com importantes colocações sobre a participação, pois ela é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no correto funcionamento da organização escolar.

O conceito de participação fundamenta-se no princípio de autonomia. Libâneo (2007, p. 333), afirma que “Instituição autônoma é que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e que administra livremente recursos financeiros”.

A gestão democrática requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade para a coordenação das estratégias de ação a fim de alcançar os objetivos definidos. Em outras palavras, numa gestão democrática, todos os envolvidos no processo da educação são importantes, o poder não está na mão do diretor, que é apenas um articulador, mas todo o grupo pensa, decide, traça objetivos, metas e ações e trabalha em prol de seu cumprimento, através do Projeto Pedagógico, Conselhos Escolares, reuniões colegiadas, envolvimento com a comunidade, enfim, todos engajados e motivados em busca da construção de uma escola na qual o homem se transforma enquanto se educa. As escolas de Educação Infantil e os sistemas de ensino precisam consolidar estes mecanismos para garantir a participação da comunidade escolar no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas.

Partindo das contribuições importantes desses autores citados, esta pesquisa bibliográfica irá discutir aspectos primordiais da gestão participativa, procurando aproximar as contribuições teóricas à prática pedagógica de gestão da comunidade escolar na qual a autora está inserida.

3.1 PROBLEMAS EDUCACIONAIS CONSEQUENTES DA FALTA DE GESTÃO

O cotidiano escolar requer atenção, trocas, diálogos, formação de estratégias, enfim, requer o envolvimento de todos os segmentos no trabalho. Quando se pensa o trabalho coletivamente, significa que é possível construir mediações, a fim de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismo e que as diferenças não impeçam uma ação educativa coerente, responsável e transformadora, visando à formação do ser humano sujeito de sua história, com sua personalidade e individualidade. Segundo Bordignon e Gracindo (2011), para possibilitar o desenvolvimento de cidadãos democráticos, a escola precisa criar um clima organizacional favorável ao cultivo do saber e da cultura, do prazer e da sensibilidade, desenvolvendo nos alunos capacidades técnicas, políticas e humanas.

Destaca-se ainda, que gestão democrática do ensino implica ir muito além do que uma simples participação de pessoas da comunidade nas reuniões da escola, ou da eleição de

diretor. Escola e comunidade democráticas devem garantir que todos os sujeitos e suas diferenças sociais e culturais tenham voz e estejam representadas nestes ambientes. Isso é um requisito essencial da gestão democrática, entendendo que sua efetivação é sempre processual e, portanto, de permanente vivência de aprendizado.

Quando há essa relação de diálogo, de troca, de construção de ideias entre a escola e a comunidade escolar, tendo todos os sujeitos, as suas diferenças sociais e culturais atendidas, de fato a democracia se efetiva. Gestores devem cada vez mais proporcionar um espaço de interação de saberes e delegação de poder em prol da aprendizagem significativa do aluno. Para tanto,

O educador precisa ser ousado, capaz de superar barreiras e auxiliar na construção da tão sonhada escola na qual todos possam ter vez e voz. Para isso é preciso que ele seja um questionador, inventor, que seja capaz de pensar e repensar ideias, a educação e o seu próprio trabalho pedagógico. Enfim, ele necessita ser um transformador da prática social e assim deve ser visto e percebido como um ser integral. (FONTANA, 2011, p. 8).

Diante do cenário educacional apresentado, o professor de Educação Infantil precisa repensar o seu fazer pedagógico constantemente, refletir sobre os princípios da educação, sobre que tipo de ser humano está se buscando formar e que tipo de escolarização está se oferecendo para tais objetivos concretizar. E a gestão escolar? Que tipo de gestão está se promovendo em nossos espaços escolares? Vale salientar que não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. Nesse sentido Theisen (2014), acrescenta que os desafios colocados no âmbito da gestão e do currículo são essencialmente os de trazer para as mãos dos educadores e das escolas a autonomia docente, a liderança dos conhecimentos escolares, o projeto coletivo da escola antes que se perca definitivamente o sentido e a razão de ser da educação que utopicamente se busca.

A partir dessas colocações, trabalhar num ambiente em que as ações não sejam conjuntas e em prol de uma educação de qualidade, articuladas por uma gestão comprometida, gera vários problemas educacionais, dentre eles destaca-se a falta de coletividade de um grupo, a deficiência no trabalho pedagógico e as consequências na formação do ser humano. Esses problemas são muito sérios, principalmente quando se pensa na Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, e período determinante na formação e desenvolvimento de habilidades primordiais no desenvolvimento das crianças.

Numa instituição de ensino, todos os segmentos são importantes e estes devem saber de sua importância, tendo vez e voz na tomada de decisões. Quando a gestão não consegue articular este trabalho, começam a surgir os conflitos, a falta de união, o individualismo e a falta de responsabilidade com a educação. Os professores precisam estar constantemente motivados no trabalho que realizam.

A gestão democratizada da escola autônoma consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas: identificação de necessidades; negociação de propósitos; definição clara de objetivos e estratégias de ação; linhas de compromissos; coordenação e acompanhamento de decisões pactuadas; mediação de conflitos, com ações voltadas para a transformação social. (BORDIGNON; GRACINDO, 2011, p. 164).

O trabalho pedagógico realizado por uma instituição de ensino de Educação Infantil é outro ponto que merece destaque. Para que esse trabalho realmente faça a diferença na formação integral da criança, esse deve ser feito com coerência, com prazer, com responsabilidade e comprometimento pelas partes envolvidas. As atividades precisam ser prazerosas para a criança que está em pleno processo de desenvolvimento e também para o educador, que precisa se encantar e reencantar constantemente por essa etapa maravilhosa de troca de vivências e experiências com esse pequeno ser em formação. Neste aspecto novamente entra o papel da gestão escolar, que deve proporcionar condições para que isto de fato aconteça. Professores valorizados e capacitados, material de qualidade e estruturas condizentes, permitem às instituições escolares proporcionarem momentos ricos de aprendizagem.

Com o intuito de tornar claras as intencionalidades e planejar os rumos da instituição, inclusive em seus processos de gestão, é elaborado o projeto pedagógico da escola: um documento sintetizando as características do fazer educativo para aquele grupo, naquele espaço e naquele tempo. Desta forma, como vai deslindar as interações sociais e educativas, o caráter político fica evidente. O político está nas opções que determinam como o grupo se organiza, suas intenções, seu agir, seus objetivos e utopias. Daí porque chamar de Projeto Político Pedagógico chega a ser redundante. Se for um projeto pedagógico, por si só é político, é fruto de escolhas, conhecimentos, intenções. (FERREIRA, 2007, p. 38).

Ainda pode-se falar da formação integral do ser humano, objetivo da educação desde a Educação Infantil. Isso também só se alcança com a descentralização do poder, reflexão conjunta e o trabalho coletivo envolvendo todos os segmentos. Os professores têm um compromisso assumido com a educação. Desafios todos sabiam que teriam, mas a opção pela educação é de cada profissional. O professor não pode jamais, fazer um trabalho mais ou menos ou ainda, viver a vida de forma mais ou menos. Nas mãos dele, estão pequenos

aprendizes, sedentos de saber, que enquanto aprendem, também ensinam muito, proporcionando à práxis pedagógica.

De acordo com Sander (2005) existem difíceis desafios educacionais pela frente. Precisa-se da capacidade coletiva dos educadores para construir conhecimentos e desenvolver práticas educacionais que sejam politicamente efetivas para suas comunidades e instituições de ensino, que sejam culturalmente pertinentes para os cidadãos no cotidiano da escola e que sejam socialmente significativas e eticamente válidas para a população como um todo.

CAPÍTULO 4

4 ESTRATÉGIAS DE DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER E A IMPORTÂNCIA DE ESTIMULAR OS DIFERENTES SEGMENTOS À PARTICIPAÇÃO

A participação na escola deve ser um processo de troca que gera compromisso, que permite a contribuição de todos com igualdade de oportunidade nas decisões, na construção de rumos e metas para o educandário.

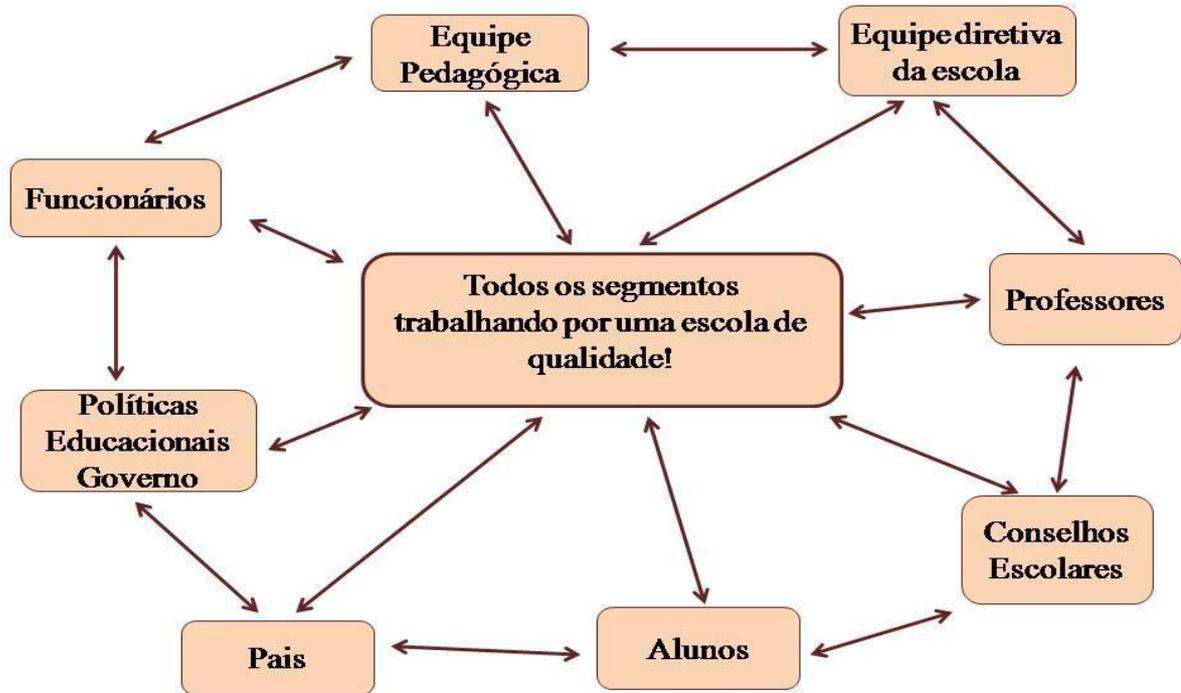
Participação requer o sentido da construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com qualidade de vida de cada um, tanto no sentido pessoal como no social. Devem-se buscar alianças com a comunidade interna e externa da escola. Participação requer espaços de poder e isto só é possível em clima democrático.

Pensando-se na prática cotidiana da escola de Educação Infantil, é necessária a participação de pais, alunos, professores, setor técnico-administrativo, conselho escolar, enfim, todas as esferas que compõem o educandário para auxiliar e participar da construção de ações e metas, bem como das decisões da escola, para que de fato uma educação de qualidade possa ser construída e para que o professor consiga propiciar situações para que o aluno queira aprender, apropriando-se da cultura, de condutas, de valores e de conhecimentos. Paro (2016) contribui dizendo:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 2016, p. 17).

No dia a dia de uma instituição escolar, é preciso que os diversos segmentos que compõem o educandário estejam interligados, com objetivos e formas de trabalhar claras, sempre em prol da melhoria da escola, buscando caminhos e alternativas que vão ao encontro de todos. Neste espaço, deve haver sempre o desejo de saber, de argumentar, de dividir as conquistas e dificuldades. Desse modo, enfatiza-se a importância do trabalho coletivo e da reflexão conjunta pautados em processos de inteira cooperação e interação fortalecidos pelo compartilhamento de ideias, encontros e na relação com o outro, conforme se pode observar na imagem a seguir.

Figura 1: Representação dos diversos segmentos trabalhando em prol da Gestão Democrática



Fonte: Elaborada pela autora (STOELBEN, 2018)

Em meio a esses termos, para que este trabalho em prol de uma gestão mais democrática comece a acontecer, primeiramente o diretor precisa ser eleito pela comunidade escolar, levando-se em consideração suas propostas e sua formação para o cargo. Não pode haver promessas para se ganhar a eleição e nem troca de favores. A idoneidade deve prevalecer. Esse é o primeiro passo decisivo para que a gestão democrática possa ir ganhando forma.

Depois de eleito, o diretor precisa exercer seu papel de articulador entre os diversos segmentos. Reuniões mensais entre educadores, direção e membros do conselho escolar para discutir as necessidades é uma boa opção, pois todos se sentirão valorizados e pertencentes ao processo. Vale salientar também a importância da postura do diretor nas assembleias da escola, pois esse é um momento ímpar de trabalho coletivo e de reflexão conjunta sobre as decisões da escola.

Sabe-se que a demanda de trabalho, muitas vezes é grande, e as pessoas não têm mais tempo disponível e nem vontade de participar destes momentos. Nesse sentido, uma opção

seria a formação de grupos de trabalho envolvendo os diferentes segmentos, que pudessem se reunir periodicamente dentro de sua jornada de trabalho, para gerir sobre as necessidades do educandário. Poder-se-ia pensar em vários grupos, cada um se responsabilizando por uma área, exercendo o que chamamos de comunicação pedagógica e em algum momento mensal ou bimestral, todos os grupos se reuniriam e compartilhariam suas sugestões e ações.

Segundo Foletto e Isaia (2017), a comunicação desponta como o elemento principal em todos os momentos do processo de organização e desenvolvimento de um grupo. Nesse sentido, os gestores precisam proporcionar estes momentos dentro de suas instituições, como forma inovadora e prazerosa de se construir uma educação com mais qualidade, descentralizando de vez, as formas de poder e optando pela comunicação.

Além disso, no dia a dia, tanto educadores, quanto comunidade escolar também precisam se sentir à vontade para conversar com o diretor e apresentar eventuais problemas que estejam percebendo, para que esses possam ser discutidos na reunião. Educadores e comunidade escolar precisam se sentir parte integrante das decisões da escola. Eles precisam ter vez e voz para contribuir de forma concreta, interligando os diversos segmentos em prol de objetivos comuns.

Poder-se-ia também criar eventos bimestrais na escola para convidar as famílias para estarem mais presentes na vida escolar de seus filhos e conseqüentemente, na organização da escola, fortalecendo a relação família x escola, como por exemplo, palestras interessantes, mateadas, integrações envolvendo diferentes datas, enfim, diversas opções de acordo com a realidade em que cada comunidade escolar se insere e adere. Quando a escola conseguir trazer a comunidade para vivenciar o seu dia a dia, as portas se abrirão para colocar em prática o trabalho coletivo e a reflexão conjunta através da comunicação pedagógica.

Mas e o que vem a ser a comunicação pedagógica dentro do espaço escolar? Comunicação pedagógica são todas as formas de comunicação que acontecem dentro da escola, pois a escola, por si só, já é um espaço pedagógico. Portanto, a comunicação pedagógica está por trás de todas as ações que nesse espaço se consolidam, seja através de falas, de olhares, de gestos, de decisões, de apontamentos ou de trocas de ideias.

A escola de Educação Infantil é rica em comunicação pedagógica, uma vez que nela temos a constante presença das famílias, dialogando com os educadores sobre os mais diversos assuntos relacionados ao crescimento e desenvolvimento de seus filhos. Na escola também acontecem os momentos de trocas entre os profissionais das turmas e entre o grupo como um todo, construindo dessa forma, conhecimentos sólidos e edificantes sobre aquelas

vivências e experiências vividas e consolidadas no dia a dia através do uso linguagem, seja visual, verbal, corporal ou escrita.

A comunicação pedagógica, vivenciada nas diversas situações no cotidiano escolar, possibilita a aproximação dos pares, na constituição dos grupos de trabalho, nas reuniões, na sala de aula com os alunos, nas intenções e interações, na busca de objetivos comuns, nas necessidades do educandário, enfim, em todos os momentos, em todos os tempos e em todos os espaços, pois a comunicação pedagógica só existe na escola devido á diversidade de seres humanos envolvidos, com suas especificidades e individualidades.

A escola de Educação Infantil, para poder exercer seu papel democrático, também deve ter autonomia, tanto financeira, como administrativa, quanto pedagógica. Talvez aí esteja o grande problema, pois as escolas dependem diretamente de suas mantenedoras e muitas decisões são apenas repassadas para serem executadas. Daí a necessidade dessa visão democrática com vistas à descentralização do poder, estar presente em todo o conjunto que responde pela educação, podendo ser citado o governo como um todo, os secretários de educação e as pessoas responsáveis pela elaboração de políticas educacionais. Uma escola sozinha, não conseguirá ser democrática em todos os aspectos. Todo o conjunto precisa estar envolvido nesse processo e ter esta visão e compromisso com a educação.

O Projeto Pedagógico, Calendário Escolar e Plano Global também são fortes documentos visando-se a democracia, pois esses são planejados, discutidos, elaborados e aprovados nos educandários. Neles devem ser apresentados objetivos, rumos, filosofia e metas do trabalho, bem como a maneira que a comunidade escolar se propõe a executar estas propostas. Acredita-se que nestes documentos, possa estar uma grande alternativa de trabalho coletivo e democrático, decisiva para implantação de linhas de planejamento e ação dentro da linha de pensamento da comunicação pedagógica.

Baseado nos importantes segmentos que devem compor uma gestão democrática, apresenta-se a seguir alguns aspectos de cada um, mostrando sua importância na efetivação da descentralização do poder.

O conselho escolar tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, envolvendo aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Deve ser um segmento bastante ativo na escola, contribuindo com ideias e ações que favoreçam o caminhar do educandário, procurando alternativas e soluções para eventuais problemas.

A direção é um componente indispensável quando se fala em gestão democrática. O diretor deve ser um articulador entre todos os segmentos visando o bem estar e o correto

envolvimento das partes para a construção de uma educação de qualidade. Para esta função, é importante ter o auxílio de uma equipe pedagógica qualificada, prestando assim, apoio pedagógico-didático aos professores em suas respectivas atividades no trabalho com os alunos.

Falar de uma equipe pedagógica qualificada é falar de um conjunto de profissionais como supervisor escolar, orientador escolar, psicopedagogo e coordenador que estejam dispostos a auxiliar o professor sempre quando este precisar de apoio pedagógico. O professor precisa sentir que tem apoio desses profissionais e da direção para exercer seu trabalho e esses precisam estar a sua disposição no dia a dia, acompanhando o trabalho, auxiliando-o, incentivando-o e ajudando-o a abrir novos caminhos e estratégias de aprendizagem.

Sabe-se que as dificuldades em sala de aula são muitas, pois são seres diferentes sedentos de saber, cada um com suas especificidades que precisam ser respeitadas e trabalhadas. Somente um trabalho coletivo e comprometido pode transformar uma sala de aula, conseqüentemente uma escola e talvez, por que não, todo um sistema de ensino.

O setor técnico-administrativo também tem seu papel destacável no processo de descentralização do poder. Libâneo (2007) salienta que esse setor responde pelos meios de trabalho que asseguram o atendimento dos objetivos e das funções da escola, daí sua suma importância para a organização do processo.

Outro segmento indispensável é o corpo docente e os alunos. De acordo com Libâneo (2007), a função do corpo docente consiste em contribuir para o objetivo prioritário da instituição que é o processo de ensino e aprendizagem. Já os alunos, protagonistas de suas histórias e também parte integrante de uma gestão participativa, devem ter suas opiniões consideradas, tendo espaços de discussão e aprimoramento de ideias.

Ainda deve ser ressaltada a participação da comunidade escolar, que deve ser a base, o alicerce para que a construção do conhecimento seja edificada de forma sólida e consistente. Daí a importância da participação direta das famílias na escola de Educação Infantil, conversando com os professores, dialogando, auxiliando na resolução de problemas e fazendo com que haja envolvimento e responsabilidades compartilhadas por todos.

Diante dessas explanações, fica evidente que, numa gestão democrática, as decisões devem ser coletivas, o grupo de profissionais, juntamente com a comunidade escolar, devem traçar as metas e objetivos a serem alcançados naquele educandário, bem como, definir a proposta de trabalho a ser utilizada para atingir tais objetivos. Entende-se que quando estas decisões são definidas por todo o grupo, o grau de responsabilidade aumenta e

consequentemente, os resultados são mais facilmente conquistados. Nesse sentido, Fontana (2011) acrescenta dizendo que quando se busca a gestão escolar democrática tendo como base o princípio da participação, deve-se minimizar a distância entre a teoria e a prática, entre o discurso e a ação e assim será possível ter-se uma prática de gestão escolar comprometida com os seus sujeitos e a prática educacional passa a ser transformadora.

Sabe-se que ainda é preciso uma caminhada na atual conjuntura de organização das escolas para proporcionar essa possibilidade de descentralização de poder e participação de todos. Alguns passos importantes já foram dados, como por exemplo, a implantação de Conselhos Escolares, Eleições de Diretores em várias escolas, construção conjunta do Projeto Pedagógico.

Está-se no caminho, a passos lentos, ainda travando-se em algumas burocracias e pensamentos de poder, mas a mudança começa pelos professores, como gestores de suas salas de aula e trabalhando em coletividade com os integrantes de suas instituições de ensino. Paro (2006) contribui dizendo que é preciso criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola que consiste na busca de um conhecimento crítico da realidade, procurando identificar os determinantes da situação tal como ela se apresenta hoje.

Enfim, precisa-se fazer uma escola de qualidade e uma escola de qualidade só se constrói com pessoas qualificadas, engajadas e em constante busca de alternativas para se fazer um trabalho diferenciado, visando o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo de educação. Portanto, o exercício democrático nesse contexto neoliberal, vivenciado através das desigualdades sociais e dos direitos individuais prevalecendo sobre os coletivos, é bastante desafiador, principalmente quando se busca uma gestão democrática fundamentada na participação dos diversos segmentos dentro da escola de Educação Infantil.

4.1 O TRABALHO COLETIVO COMO ALTERNATIVA PARA UMA GESTÃO MAIS DEMOCRÁTICA

Quando se pensa em gestão democrática, automaticamente se pensa num conjunto de pessoas trabalhando em busca de objetivos comuns. Isto remete a ideia de trabalho coletivo e trabalho coletivo exige participação, doação, construção e reconstrução de ideais envolvendo todas as pessoas que naquele ambiente convivem.

Numa instituição escolar, o trabalho coletivo deve ser a forma mais eficaz de se alcançar metas e objetivos comuns a todos, pois a capacidade de reflexão conjunta permite a compreensão da realidade e a possível definição de caminhos para a resolução de estratégias. Neste sentido Foletto e Isaia (2017) trazem importantes contribuições no processo ao definirem a palavra grupo.

[...] grupo parte da compreensão de que são pessoas reunidas com um objetivo comum e que, mesmo com dificuldades e limitações, trabalho de acordo com seu tempo envolto no desafio de aprender, ensinar, criar, transformar e motivar, procurando sempre chegar a um entendimento neste espaço coletivo. (FOLETTO; ISAIA, 2017, p. 346).

Percebe-se que para conseguir o coletivo, é preciso um trabalho muito forte da gestão, especialmente do diretor, na função de articulador, para que as diferentes forças se juntem e percebam umas a importância das outras.

Somente o diálogo, a comunicação pedagógica, a oportunidade de um espaço reflexivo e transformador, agregado a um trabalho intenso de ação, de construção de valores e de ideologias, pode transformar a educação e, conseqüentemente, a forma de pensar dos sujeitos envolvidos. Ao encontro a essas ideias, Foletto e Isaia (2017) contribuem afirmando que:

[...] a linguagem é processo, é meio essencial e necessário que os seres humanos utilizam para evoluir na cultura, na sociedade e na comunicação. Com a linguagem é possível estabelecer discursos, reflexões, argumentações, compreensões, consensos, interações, iniciativas e ações. (FOLETTO; ISAIA, 2017, p. 116).

É preciso trazer, cada vez mais nos educandários, a ideia de grupo, de trabalho coletivo, da reflexão conjunta, da comunicação pedagógica, de todos os segmentos envolvidos no processo e um ajudando o outro. Uma escola democrática só se constrói com sujeitos democráticos, sujeitos capazes de trabalhar coletivamente em busca de objetivos que são comuns a todos e com isso quem ganha é a educação. Segundo Foletto e Isaia (2017, p. 115) [...] “no agir comunicativo a comunicação intersubjetiva contribui com a produção de uma vida social solidária, dialógica, ética e emancipadora”.

O compromisso com a educação é grande, a batalha é diária, as sementes são plantadas no dia a dia e a colheita nem sempre é certa. Mas os gestores devem ter suas metas traçadas e precisam, no coletivo, no grupo, na interação proporcionar a reflexão e a troca de vivências e

experiências. Foletto e Isaia (2017, p. 356) contribuem dizendo que [...] “um grupo se constitui a partir da narrativa geradora do pensamento reflexivo conjunto dos sujeitos, envolvendo diferentes saberes, vivências e experiências e que a formação no espaço coletivo é assumida como um lugar aprendente”.

Acredita-se que esse seja um caminho possível e viável em busca da gestão democrática. Precisa-se, porém, da sensibilidade dos governantes e dos diversos segmentos que compõem as instituições escolares, no sentido de estarem cientes da responsabilidade conjunta que é fazer gestão com coerência, competência e ética, através da comunicação pedagógica.

Percebe-se com isso, a importância do grupo dentro dos espaços escolares. Grupos são formados por pessoas e pessoas têm jeitos de pensar e agir diferentes, cada uma com suas individualidades e vivências contextualizadas, contribuindo para uma ação maior em prol de todos. Sendo assim, é possível afirmar que a diversidade de ideias contribui para colocar o grupo numa condição de erro e consenso, dando espaço para um processo de compreensão e entendimento sobre as diferentes situações que precisam ser analisadas e avaliadas dentro do espaço escolar.

A escola de Educação Infantil precisa cada vez mais, criar espaços para o pensamento coletivo, proporcionar momentos de trocas, de buscas, de diálogo construtivo, que permita às pessoas se ressignificar, se reconstruir em seus pensamentos e ideologias, permitindo com isso, a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Nesse sentido, Foletto e Isaia (2017, p. 356) participam da discussão afirmando que [...] “grupos se compõem por pessoas integradas que compartilham de um objetivo comum, que se relacionam entre si e se modificam ao longo do tempo, de acordo com suas características e preposições”.

O espaço grupal precisa ser evidenciado e valorizado para que a gestão democrática possa ganhar destaque no cenário educacional. A escola de Educação Infantil deve reconhecer as diferentes opiniões e formas de pensamento, e através da comunicação pedagógica, fazer com que esse espaço, seja rico em aprendizado.

É preciso proporcionar aos educadores espaços para que estes possam dialogar com seus pares, trazendo temas que sejam necessários ser discutidos, a partir das necessidades de suas salas de aula, criando assim, um espaço enriquecido de ideias, situações e experiências que proporcionam a democratização do espaço escolar, tendo na comunicação pedagógica, o foco central de um trabalho pautado em valores e concepções, através do uso da linguagem, primordial dentro da escola de Educação Infantil. Ferreira (2007, p. 37) contribui dizendo que

“uma escola é um espaço e um tempo de produção de conhecimentos , cuja base é a prática da linguagem por sujeitos caracterizados por uma historicidade, subjetividade e individualidade”.

A comunicação pedagógica, vivenciada nos espaços grupais, dentro dos educandários, favorece a busca de soluções para problemas existentes, permitindo mudanças nas formas de agir, pensar e de fazer educação através do uso da linguagem. A linguagem favorece os entendimentos, a compreensão da dinâmica de trabalho, estabelecendo como base um comum acordo, tão essencial numa gestão que se quer democrática. A interação, estabelecida por meio da linguagem, torna possível a manutenção do diálogo e possibilita às pessoas a oportunidade de praticar a empatia, ou seja, de se colocar no lugar de outro. Dessa forma, os sujeitos são capazes de vencer a tendência em agir e trabalhar individualmente. Tendência essa, ainda impregnada na prática cotidiana de alguns gestores que têm a noção de metodologia de ensino ainda operacionalizada com base em um paradigma tradicional de educação e que não sintoniza com as necessidades formativas dos alunos de hoje.

Na medida em que a escola de Educação Infantil conseguir a implantação de grupos de trabalho, formados por pessoas dos mais diversos segmentos, cada um colaborando com suas possibilidades, se colocando na condição de contribuinte e aprendente, respeitando-se as individualidades e especificidades de cada um, com certeza, um passo definitivo para a gestão democrática será consolidado.

É certo que a proposta de um trabalho pautado na comunicação e na coletividade ainda representa uma longa caminhada, mas é necessário e fulcral sensibilizar os envolvidos, por meio do diálogo, de que se é educador não se pode desistir. A escola é um espaço de vivência e formação e é mister perceber os reais benefícios do trabalho colaborativo, desacomodando-se e entendendo que não se faz mais educação no pensamento individualizado, e sim, na coletividade, na troca, na partilha, enfim, no grupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se tem discutido nos educandários sobre a necessidade da gestão democrática, visando a descentralização do poder, através de um trabalho coletivo e de uma reflexão conjunta por todos os segmentos que compõem a instituição.

Na prática, percebe-se que isso ainda não é uma realidade, pois a maioria das escolas de Educação Infantil não possui ambientes adequados, materiais pedagógicos em número suficiente, professores capacitados, alunos e pais motivados para participar desse processo de mudança. Além disso, em muitas escolas o diretor continua sendo indicado e a escola não possui autonomia financeira suficiente para implantar este trabalho coletivo, o que acaba gerando falta de união do grupo, deficiência no trabalho pedagógico e conseqüentemente, na formação do ser humano, além da falta de responsabilidade pelos que trabalham na e pela educação.

A escola é uma organização social, cultural e humana, logo este é um espaço que deve visar à formação integral da criança em seus aspectos cognitivos, afetivos e motores, sendo ela, o viés da transformação.

A gestão democrática participativa, através da partilha do poder vem sendo um dos caminhos mais eficazes para a mudança do cenário educacional. Aliado a isto, através da comunicação pedagógica é possível fazer um trabalho diferenciado, envolvendo os diversos segmentos em grupos de trabalho. Mas isso requer atenção, trocas, diálogo e envolvimento por parte de todos os segmentos que compõe o educandário. Neste processo, o diretor é peça chave, pois ele deve fazer o papel de articulador, de mediador, de facilitador e isto só é possível com trabalho, ética e competência administrativa.

Como estratégias para se buscar uma gestão mais participativa, sugere-se a participação direta das famílias e professores em todas as decisões da escola, a eleição de diretores pela sua capacidade de gestão e formação, a organização de reuniões mensais para debater assuntos de interesses comuns, a formação de grupos de trabalho para discutir assuntos pertinentes ao educandário, a criação de eventos na escola para fortalecer a relação família x escola, além da busca junto aos governantes de autonomia financeira para as instituições através de Políticas Educacionais condizentes com a realidade e a necessidade das escolas de Educação Infantil.

Documentos importantes e norteadores do trabalho de uma instituição escolar são o Projeto Pedagógico, o Calendário Escolar e o Plano Global. Estes documentos precisam ser discutidos com a comunidade escolar e são poderosos instrumentos de trabalho coletivo em busca do desenvolvimento integral do aluno com valores e vivências contextualizadas.

A mudança começa pelos professores, como gestores em suas salas de aula, traçando metas, alcançando objetivos, sendo questionadores, construtores e inventores de espaços democráticos e partilhados.

O trabalho coletivo e a reflexão conjunta apontam como sendo uma ferramenta indispensável no cenário educacional, pois a participação do grupo, a doação, a construção e reconstrução de ideias, envolvendo a todos através da capacidade de reflexão conjunta e da comunicação pedagógica favorecem uma mudança de paradigmas, pensando no bem comum e socialização de saberes, promovendo assim, momentos ricos de trocas intensas e descentralização de poder.

REFERÊNCIAS

BORDIGNON G. e GRACINDO R. V. Gestão da educação: o Município e a Escola. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR M. A. da S. (Orgs.) **Gestão da Educação Impasses, perspectivas e compromissos**. 8º Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____, Ministério da Educação e Cultura. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, v.135, n. 24,20 dez. 1996.

CHIZZOTTI, Antonio. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios**. Revista Portuguesa de Educação, ano/vol. 16, n. 002. Universidade do Minho Braga, Portugal. 2003. Pg. 221-236

FERREIRA, L. S. “Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores”. In: **Educação em Revista**, UNESP, Marília-SP, v.8, n.1, 2007, p. 35-48.

FOLETTI, D. da S.; ISAIA, S. M. de A. **Concepções de pesquisa a partir da experiência formativa vivenciada no espaço grupal**. Revista Educação em Questão, Natal, v.55, p. 106-130, out./dez. 2017.

_____. **O estado da arte sobre a formação de pesquisadores no espaço grupal**. Revista Reflexão e Ação, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 3, p. 339-358, Set./Dez 2017.

FONTANA, Andréia Regina. **Gestão Escolar Democrática: é possível?** Rei. Revista de Educação do IDEAU. Vol. 6 – Nº 14 - Julho - Dezembro 2011. Disponível em https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/147_1.pdf. Acessado em 27 de agosto de 2017.

JULKOSKI, Lúcia Martine. **Parceria entre escola e família – desafios de uma gestão escolar compartilhada**. Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Gestão Educacional. UFSM. 2011. Disponível em http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2229/Julkoski_Lucia_Martini.pdf?sequence=1. Acessado em 27 de agosto de 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Ática. 3ª Ed. 2000

_____, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Afiliada, 2006.

_____, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Cortez, 2016.

_____, Vitor Henrique. **Gestão Escolar Democrática**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>. Acessado em 03 de jun. 2017.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C. D. De; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Ano I, número I, julho de 2009.

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

THEISEN, JUARES DA SILVA. Currículo e Gestão Escolar: territórios de autonomia colocados sob a mira dos standards educacionais. **Currículo sem fronteiras**, v. 14, n.1, p. 192-202, jan./abr. 2014.