

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

Rosilene Holz Schneid

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
INTERCÂMBIO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA**

São Lourenço do Sul, RS.  
2018

**Rosilene Holz Schneid**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
INTERCÂMBIO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do diploma de Gestor Educacional.

Orientadora: Professora Belkis Souza Bandeira

São Lourenço do Sul, RS.

**Rosilene Holz Schneid**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
INTERCÂMBIO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do diploma de Gestor Educacional.

**Aprovado em 30 de Junho de 2018**

---

**Belkis Souza Bandeira**  
(presidente - orientadora)

---

**Eliane de Ávilla Colussi**  
(examinadora)

---

**Sueli Menezes Pereira**  
(examinadora)

**São Lourenço do Sul, RS  
2018**

## **RESUMO**

Monografia de Pós-Graduação  
Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: INTERCÂMBIO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA**

AUTORA: ROSILENE HOLZ SCHNEID

ORIENTADORA: PROFESSORA BELKIS SOUZA BANDEIRA

Local e data de defesa: São Lourenço do Sul, 30 de julho de 2018.

Este trabalho tem como objetivo constatar a importância da participação da família na escola como uma das formas para se aproximar de um modelo de gestão democrática, partindo da problemática de como se efetiva verdadeiramente o processo democrático dentro do âmbito educacional. Para isso foram realizadas entrevistas com equipe diretiva, professores, funcionários e pais, além de observações e análises para coleta de dados, por meio dos estudos foi possível constatar que a gestão democrática é um processo que envolve toda comunidade escolar no planejamento, organização e execução das ações e que para isso a gestão democrática deve começar dentro da escola, em um espaço que se crie estratégias para envolver o restante da comunidade, criando vínculos colaborativos e de confiança, em um ambiente onde todos trabalhem em prol da construção de uma identidade para o espaço escolar, onde as necessidades sejam sanadas e aonde as peculiaridades da comunidade local sejam consideradas.

**Palavras chave:** Gestão. Família. Escola. Intercâmbio

**ABSTRACT**

Postgraduate Monograph  
Postgraduate Course in Educational Management  
Federal University of Santa Maria

**DEMOCRATIC MANAGEMENT IN CHILD EDUCATION: INTERCHANGE  
BETWEEN FAMILY AND SCHOOL**

AUTHOR: ROSILENE HOLZ SCHNEID

ORIENTADORA: PROFESSOR BELKIS SOUZA BANDEIRA

Place and date of defense: São Lourenço do Sul, July 30, 2018.

This paper aims to verify the importance of family participation in school as one of the ways to approach a model of democratic management, starting from the problematic of how the democratic process in the educational field is truly effective. In order to do this, interviews were conducted with the management team, teachers, employees and parents, as well as observations and analyzes for data collection, through the studies it was possible to verify that democratic management is a process that involves every school community in planning, organization and execution and that for this democratic management must begin within the school, in a space that creates strategies to involve the rest of the community, creating collaborative and trustful bonds, in an environment where everyone works for the construction of an identity for the school space, where the needs are healed and where the peculiarities of the local community are considered.

Keywords: Management. Family. School. Exchange

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Contextualização do espaço de pesquisa</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Gestão democrática e seus conceitos</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Comunidade escolar: A escola que vem sendo construída</b> .....	<b>15</b>
<b>5. Ações e mediações: Parcerias que dão certo</b> .....	<b>20</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>26</b>
<b>ANEXO A- Entrevista com equipe diretiva</b> .....	<b>27</b>
<b>ANEXO B- Entrevista com professores</b> .....	<b>28</b>
<b>ANEXO C- Entrevista com funcionários</b> .....	<b>29</b>
<b>ANEXO D- Entrevista com pais</b> .....	<b>30</b>

## 1. Introdução

Apresente pesquisa apresenta como temática de estudo a gestão democrática na Educação Infantil, objetivando salientar a importância do intercâmbio entre família e escola neste processo, em um contexto em que se torna cada vez mais difícil este contato devido, entre outros fatores, às longas jornadas de trabalho dos pais e familiares dos educandos ou até mesmo a falta de interesse dos mesmos. Sendo assim, a problemática trabalhada diz respeito à busca de estratégias para possibilitar que haja uma participação mais ativa da família na escola.

A motivação para realização desta pesquisa se deu a partir da necessidade da contínua melhoria no âmbito da educação, entendendo que gestão democrática e parceria entre pais e educadores são fatores que auxiliam no aperfeiçoamento do processo de ensino aprendizagem.

Assim, este estudo teve como objetivo constatar a importância da participação da família na escola como uma das formas para se aproximar de um modelo de gestão democrática, partindo da problemática de como se efetiva verdadeiramente o processo democrático dentro do âmbito educacional.

Com o designo de obter subsídios para pesquisa e fazer com que os sujeitos reflitam sobre a realidade e o cotidiano escolar, foram realizadas entrevistas, observações e análise de dados e a partir do que foi encontrado por meio das entrevistas com pais, professores, funcionários e equipe diretiva, observação e análise do espaço escolar, num estudo embasado em monografias, legislações, artigos e livros que abordam a temática e ofereceram elementos para o alicerce teórico desta pesquisa.

Para dar conta destas questões, em um primeiro momento foi realizada a contextualização do espaço em que a pesquisa foi realizada, onde foram expostas as características da escola, seu número de funcionários, sua forma de trabalho, que público é atendido pela mesma, entre outras coisas. Após foi realizado um estudo teórico para conceituar o significado e as características de uma gestão realmente democrática.

Posteriormente vamos relatar detalhadamente as informações que foram coletadas por meio das entrevistas realizadas com a equipe diretiva, professores, pais e funcionários, trazendo ao âmbito da pesquisa a opinião dos

sujeitos envolvidos, aonde se pode perceber o entendimento que cada um tem em relação à gestão democrática e como desejam que a mesma se constitua, trazendo ideias para melhorar o processo.

Em seguida a pesquisa traz um esboço das informações coletadas por meio das observações e análises realizadas no contexto aqui estudado, descrevendo algumas ações que vem sendo realizadas na escola, as quais visam à aproximação e união da família com a escola e na sequência as considerações finais do estudo.

Para realizar a coleta de dados foi utilizado um questionário como instrumento de pesquisa, sendo que, com a equipe diretiva foi realizada uma roda de conversa, em que as perguntas foram respondidas por meio de construção coletiva entre os três membros da equipe, com os demais entrevistados a realização do questionário se deu de outra forma, pois cada um pode responder o mesmo individualmente, utilizando suas próprias palavras para descrever suas ideias e opiniões.

Ao longo do estudo houve uma inserção no contexto pesquisado, conversando com os sujeitos, observando os espaços e as ações, tendo uma preocupação com a realidade, com a visão de mundo dos mesmos, o que é uma característica da abordagem qualitativa, utilizada neste estudo.

A pesquisa foi realizada em uma escola de Educação Infantil, no município de São Lourenço do Sul, RS, em um bairro de classe média baixa, com crianças na faixa etária entre três e seis anos.



## 2. Contextualizações do espaço de pesquisa

A Escola de Educação Infantil Mundo Mágico teve seu início como anexo da Escola de Educação Infantil Tia Margarida, atendendo crianças de quatro e cinco anos de idade. Em vinte e nove de março de 2007 reuniram-se na igreja Medianeira a equipe diretiva e pais de alunos da E.M.E.I. Tia Margarida Anexo para discutir o desmembramento desta instituição de ensino. Neste ato foi votado o novo nome da escola ficando como E.M.E.I. Mundo Mágico, sendo que o parecer 40/2006 do Conselho Municipal de Educação já havia sido publicado e também a Lei nº 2866 de 12 de dezembro de 2006 autorizava a criação da mesma.

No dia 09 de abril de 2007 com o decreto nº 2852 em seu parágrafo único o prefeito municipal José Sidney Nunes de Almeida decreta que *a Escola Municipal de Educação infantil Tia Margarida Anexo, bairro Medianeira, passou a chamar-se de “Escola Municipal de Educação Infantil Mundo Mágico”.*

*A E.M.E.I. Mundo Mágico está localizada no bairro Medianeira. A escola tem uma boa relação com todos os demais segmentos do bairro, estabelecendo parcerias constantes para um trabalho conjunto com a comunidade, família, escola e bairro.*

A escola é reconhecida pelo desenvolvimento de projetos que visam à autonomia dos alunos e seu desenvolvimento pleno, como por exemplo, o trabalho com a alimentação escolar no ano 2012/2013, que teve continuidade nos anos seguintes. A partir deste projeto, as crianças passaram a servirem-se sozinhas na hora do almoço e em outras refeições, evitando o desperdício de alimentos. O mesmo foi divulgado nas mídias e reconhecido por toda comunidade escolar.

No ano de 2014 a escola recebeu pintura interna com apoio do comércio e amigos da escola, e com verbas vindas do PDDE foi possível realizar a pintura externa, mudando a estética da escola. Iniciou-se no ano de 2014 o projeto “A magia dos livros” onde as educadoras, pais, funcionárias se envolvem contando histórias, incentivando os educandos a leitura através de encenações e uso de recursos diversos.

Em 2014 no II Seminário Qualidade e Compromisso com a Educação de São Lourenço do Sul e Região: Vivências e Experiências Pedagógicas, a escola foi representada por toda equipe de educadoras, apresentando-se de forma criativa, caracterizadas pelos personagens das contações de história do projeto “A magia dos livros”, sendo muito elogiadas e reconhecidas pela realização destas ações na escola. Este projeto teve continuidade no ano de 2015 tendo algumas reformulações e acrescentando mais ideias e atividades para o sucesso e melhor realização. Em 2016 a escola desenvolveu o projeto “Descobrimo o Mundo Mágico dos esportes com nossos amigos Vinicius e Tom”, referente às Olimpíadas. No ano de 2017 houve nova elaboração e aperfeiçoamento de dois projetos onde um é referente ao movimento e o outro sobre contação de histórias.

A instituição de ensino desenvolve atividades de acordo com a faixa etária das crianças, a partir das necessidades diagnosticadas na turma, sem se deter em listagens preestabelecidas, buscando sempre relacionar e/ou aproximá-los do contexto no qual estão inseridos, tornando-os relevantes e uteis para a vida das crianças.

A escola visa uma educação não discriminatória, estabelecendo vínculos afetivos entre o professor e a criança como premissa básica para a aprendizagem, resgatando desta maneira sentimentos e valores, tendo como ponto inicial o respeito mútuo e principalmente o diálogo. A troca de experiências entre a equipe diretiva com os professores é constante, tendo como objetivo o bem-estar, a segurança e a educação das crianças.

A escola é composta por um quadro de três diretores, cinco professores e quatro funcionários, atendendo atualmente cento e vinte crianças em turnos parciais que vão do maternal dois a pré-escola, buscando atualmente um maior envolvimento entre família e escola, por meio de projetos diversificados, pois a gestão acredita que este envolvimento aperfeiçoa o processo de ensino aprendizagem.

### 3. Gestão democrática e seus conceitos

A gestão é a forma de organização de um espaço e as ações que ocorrem no mesmo. Historicamente, desde seus primórdios, a humanidade já se organizava em grupos, que se auxiliavam reciprocamente no convívio diário, o que faz que cada época e cada grupo tenham suas singularidades históricas. No espaço familiar, na igreja e na comunidade em geral é necessário organização em todos os segmentos e para isso é imprescindível que a gestão ocorra, logo, a gestão democrática se faz indispensável no contexto social, pois é um processo que se constitui como algo coletivo, que vai ao encontro das necessidades da totalidade dos envolvidos.

A gestão democrática escolar engloba diversos fatores e prevê o envolvimento de toda a comunidade na organização, na administração de recursos, na construção de projetos e avaliação dos mesmos, envolvendo pais, alunos, professores e demais funcionários da instituição, que juntos irão criar uma forma própria de organização para sua escola, pois cada instituição possui peculiaridades na organização do trabalho e por meio de diálogo é possível construir e consolidar uma gestão democrática. Segundo Silva:

A democratização da gestão escolar não tem um fim em si mesmo, mas é um meio para que a escola realize o seu trabalho oferecendo um ensino de qualidade. A busca de uma nova qualidade que recoloca a questão da função social da escola, objetiva estender a todos uma escola diferente da pública burguesa, propondo uma revisão crítica dos conteúdos por ela desenvolvidos. (SILVA, 2009, p.103)

O autor traz como reflexão o fato que além da organização escolar a gestão democrática também possui como foco oferecer a todos um ensino de qualidade, por meio de uma educação que analise o social e pondere os conteúdos que estão sendo desenvolvidos, objetivando uma educação que vá ao encontro das necessidades dos educandos.

A gestão democrática é algo que deve fazer parte do cotidiano escolar de todas as instituições de ensino no Brasil, pois está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da educação, lei esta que rege a educação do país e prevê os princípios da gestão democrática do ensino público na educação básica, destacando a importância de se considerar as peculiaridades de cada esfera educacional.

Lei de diretrizes e bases, lei 9394/96, em seu artigo 14, prevê:

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.

Neste contexto, esta pesquisa busca trazer contribuições e reflexões que dizem respeito à efetivação de uma gestão democrática de qualidade no âmbito da Educação Infantil. De acordo com a educadora Josemary Morastoni (s/d, p.2), em sua dissertação de mestrado em Educação na Universidade Tuiuti do Paraná, “a construção de um projeto educativo coletivo constitui a identidade de cada Escola e é, sem dúvida, o instrumento primordial que permite uma gestão democrática”. Nesta perspectiva é indispensável à participação de toda a comunidade escolar no processo de construção deste documento que serve como identidade para o trabalho desenvolvido dentro da instituição de ensino.

É incontestável que a participação dos profissionais da educação na construção do Projeto Pedagógico e o envolvimento de toda comunidade escolar, dos conselhos escolares, Associações de Pais e Mestres, entre outros, são fatores fundamentais para a realização de uma gestão democrática.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais para Educação Infantil também destacam a influência positiva deste tipo de gestão na vida do educando.

[...] a maioria das propostas concebe a criança como um ser social, psicológico e histórico, tem no construtivismo sua maior referência teórica, aponta o universo cultural da criança como ponto de partida para o trabalho e defende uma educação democrática e transformadora da realidade, que objetiva a formação de cidadãos críticos. [...]. (RCNEI 1998)

A gestão democrática aperfeiçoa o processo de ensino aprendizagem, pois se a comunidade atua ativamente na escola e os profissionais da educação participam da elaboração de estratégias de atuação, construindo projetos interdisciplinares que vão ao encontro das necessidades do público alvo, a educação se qualifica e se torna significativa, no entanto, para que este processo ocorra é necessário que todos sejam conscientizados da importância da participação coletiva.

A participação da comunidade escolar não depende somente da abertura propiciada pelo corpo diretivo da Escola, mas, principalmente, da conscientização dos diversos segmentos acerca da importância da participação de cada um no processo pedagógico. (MORASTONI, (s/d) p.3)

A realização de uma gestão democrática não consiste em momentos de execução de ações planejadas por uma minoria. Todo o processo, desde o planejamento até a execução, deve ser pensado, organizado por toda a comunidade escolar. Muitas pessoas cometem equívocos a este respeito, pois a gestão democrática vai muito além de mera participação em atividades já delineadas, pois o processo está entrelaçado com o que ocorre também no início e no meio de todo o procedimento e não somente com o final do mesmo.

Segundo Vitor Paro (2006, pag. 16):

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões.

Para que a comunidade escolar participe ativamente no processo de gestão democrática, são necessárias mudanças de paradigmas, pois mais do que estar documentada e exigida em lei, este tipo de gestão necessita de ações regularizadas e instituídas, onde os sujeitos façam parte de todo processo e criem vínculos de colaboração mútua, fazendo que a democratização da gestão não seja apenas uma intenção e sim uma realidade.

Heloisa Lück diz que:

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativa, participativa e democrática, caracterizada por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca da superação dos problemas enfrentados e alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento. (Lück, 2006, p.30)

Portanto para que ocorra uma gestão democrática se faz necessário haver uma interação entre os sujeitos, com envolvimento responsável e contínuo de todos, para que juntos possam criar estratégias e metas que norteiem o cotidiano escolar, em um espaço em que as características culturais

e sociais do meio em que a escola está inserida são considerados, respeitados e valorizados, com projetos e ações que ampliem a visão de mundo e invistam na formação de sujeitos críticos e pensantes, que estejam preparados para participar ativamente da construção de um futuro melhor para todos.

#### 4. Comunidade escolar: A escola que vem sendo construída

Esta pesquisa contou com análise de entrevistas realizadas com quarenta e quatro pessoas sendo elas: a equipe diretiva, composta por diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica, com três das cinco professoras que compõem o quadro de professores da escola, com trinta e cinco dos cento e vinte pais que tem seus filhos na escola e três de quatro funcionários de serviços gerais que trabalham na instituição.

A entrevista com a equipe diretiva contou com os seguintes questionamentos: 1. Como vocês organizam a escola, é através da gestão democrática? 2. Quais dificuldades vocês encontram no dia a dia de trabalho? 3. Nesta instituição a comunidade escolar é convidada a participar nos momentos de tomada de decisões? 4. Vocês acreditam que é importante a parceria entre família e escola? Por quê? 5. A secretaria de Educação e outros órgãos gestores da escola trabalham de forma que colaboram para que haja gestão democrática? 6. Que escola se objetiva para o futuro?.

Por meio dos questionamentos realizados foi possível constatar que a direção da escola acredita que a gestão democrática já ocorre dentro do espaço escolar pesquisado, no entanto por meio do que foi apresentado até o momento neste estudo, pode-se perceber que a gestão democrática vai além de participações em reuniões e atividades predelineadas. A direção reconhece que existem algumas dificuldades, segundo a diretora, *“as pessoas às vezes são resistentes, é difícil encontrar um senso comum, pois não conseguem agradar a todos, alguém sempre fica insatisfeito”* com esta fala é possível perceber que a gestão democrática é algo complexo.

A equipe diretiva admite que os pais participam pouco das tomadas de decisões, mas são sempre comunicados e ouvidos, pois as portas da escola estão continuamente abertas e dentro do possível procuram atender a todas as reivindicações da comunidade escolar, no entanto acreditam que uma participação mais efetiva dos pais seria muito melhor para o andamento da escola e a melhoria do processo de ensino aprendizagem.

Diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica relataram que os pais são sempre chamados na escola em reuniões, assembleias, participação em

Associação de Pais e Mestres e Conselho Escolar e eleição de diretores, sendo que as professoras também realizam projetos voltados para esta aproximação da família e escola, onde todos são convidados para contarem histórias, fazer uma brincadeira ou trazer qualquer tipo de contribuição que acharem pertinentes ao projeto que está sendo desenvolvido. Os pais também são chamados para mutirões que visam à melhoria do espaço escolar, mas em todo este contexto são poucos que realmente se envolvem e buscam estar presentes na vida escolar de seus filhos o que faz com que muitas vezes os profissionais da educação se sintam frustrados. Sabe-se que a participação neste tipo de atividade não caracteriza uma gestão democrática, mas esta aproximação certamente facilita a interação entre a família e a escola e pode auxiliar na implementação de um processo eficientemente democrático.

Outro ponto ressaltado foi a falta de autonomia que os órgãos gestores da escola tem em relação às políticas públicas, pois muitas vezes algumas atividades, conteúdos e formas de avaliação são impostas para a escola, sem se preocupar com a realidade local, não havendo um diálogo entre os profissionais da Secretaria de Educação, Conselho Municipal de Educação e a equipe diretiva da escola. Em alguns momentos são exigidos que os educadores trabalhem assuntos que não vão ao encontro da realidade e nem às necessidades dos alunos, pois é estabelecido um padrão desde o planejamento até a avaliação para todas as escolas de educação infantil do município, não levando em conta as peculiaridades de cada espaço.

Neste contexto, a escola que se almeja é um espaço onde haja valorização e reconhecimento profissional, com autonomia de recursos, participação efetiva das famílias e comunidade escolar como um todo, com qualidade no atendimento a criança e sem superlotação das salas de aula.

Ao realizar questionamentos acerca da gestão democrática na escola aqui citada, todos os professores foram unânimes em dizer que este tipo de gestão se faz presente neste espaço educacional, pois a direção não mede esforços para convidar a todos e tentar ouvir a opinião de toda a comunidade escolar no momento de tomada de decisões, logo que os pais são convidados para participar de reuniões e de vários projetos realizados na escola e diariamente a instituição esta de portas abertas para a comunidade.



As professoras acreditam que os aspectos que constituem uma gestão democrática se expõem quando a comunidade escolar é ouvida e suas opiniões são respeitadas em um espaço onde as ideias da maioria prevalecem, havendo uma participação efetiva de todos os segmentos que compõem a instituição escolar, aonde todas as decisões vão ao encontro das necessidades do público alvo.

Outro ponto relevante ressaltado nos questionamentos foi a grande importância de se aderir a uma gestão democrática, pois segundo as professoras, pois só assim é possível escutar a equipe e toda a comunidade escolar por meio de reuniões ou até mesmo conversas informais, buscando saber as necessidades da escola e, a partir disto, considerar os anseios de todos, vivenciar a realidade, adentrando nos espaços da escola para observar o que está bom e o que precisa ser aperfeiçoado.

Conforme afirma Lück,

A gestão educacional dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão, é um enfoque de situações na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais. Estes se justificam na medida em que são orientados para promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a contribuir para que se tornem capazes de enfrentar adequadamente, dentre outros aspectos, os desafios da sociedade complexa, globalizada da economia, que passa a centra-se cada vez mais no conhecimento para o seu desenvolvimento. (Lück, 2006, p.26)

Neste contexto vale ressaltar que a gestão democrática vai além de resoluções burocráticas, mas envolvem toda organização estrutural do espaço de educação, sendo assim, as educadoras entrevistadas mencionaram que as ações de uma gestão democrática precisam ser realizadas com a participação de todos, pois uma escola que é direcionada por este caminho, considera a realidade e as necessidades de todos os envolvidos, priorizando ações coletivas que busquem formar cidadãos responsáveis, honestos e pensantes, que tenham suas necessidades e seus anseios contemplados.

As funcionárias entrevistadas concordam que a equipe diretiva se esforça para efetivar uma gestão democrática de qualidade, no entanto, gostariam de participar mais na tomada de decisões em alguns momentos, pois

acreditam que poderiam colaborar mais com suas ideias e trazer mais contribuições para o bom funcionamento da instituição de ensino.

Por meio dos dados coletados com as entrevistas com as funcionárias pode-se observar que é difícil executar uma gestão democrática, pois ela envolve todos e todas as opiniões, sendo assim, por mais esforços que sejam feitos, às vezes algumas coisas passam despercebidas e por este motivo é muito importante ouvir a todos (as) e realizar ações reflexivas.

A entrevista realizada com os pais ressaltou pontos relevantes referentes à participação dos mesmos na vida escolar de seus filhos, pedindo sugestões para melhoria deste processo e sugerindo uma pequena reflexão acerca do que já vem sendo proposto pela escola.

Cerca de noventa por cento dos pais entrevistados mostraram-se motivados e interessados a participar da vida escolar de seus filhos, ressaltando que sempre são convidados a estar na escola para trazer alguma contribuição para os projetos realizados pelas professoras.

Os pais confirmaram que sempre são convidados a participarem de reuniões para eleição de Conselho Escolar, de equipe diretiva, de Associação de Pais e Mestres e para decidirem outros assuntos referentes à escola, no entanto alguns mostraram-se um pouco frustrados por não poderem participar mais ativamente da vida escolar de seus filhos devido à longa jornada de trabalho.

Os entrevistados acreditam que é muito importante participar da vida escolar de seus filhos e sugeriram adaptação de horários, mais atividades para serem realizadas em casa e aos fins de semana, conversas informais em horários diversos, reuniões divididas por turmas para todos se conhecerem melhor, criar a regra de que cada pai vá obrigatoriamente um dia da semana na escola, criar mais projetos com a participação da família, entre outras coisas. Compreende-se a impossibilidade de se atender a todas as demandas, uma vez que a gestão democrática não visa atender a vontade de todos e sim da maioria, por isso se faz necessário que a comunidade escolar como um todo crie estratégias viáveis para solucionar as problemáticas levantadas.

Alguns pais não contribuíram com sugestões, pois acreditam que de acordo com as possibilidades e disponibilidade de tempo dos envolvidos o melhor já vem sendo realizado, pois quem tem realmente interesse em

participar se faz presente, comparecendo na escola quando é pertinente e necessário.

Através dos dados coletados é possível perceber o empenho e o esforço para se efetivar uma gestão democrática, no entanto pode-se perceber alguns equívocos a respeito deste processo, pois o mesmo vai além de reuniões mensais ou atividades na escola. Por este motivo faz-se necessário alguns ajustes e algumas reflexões a respeito desta gestão, no entanto é importante ressaltar que muitos passos já foram dados e com empenho e dedicação este processo irá se aprimorar cada vez mais, qualificando muito o processo de ensino aprendizagem.

## **5. Ações e mediações: Parcerias que dão certo.**

Como citado anteriormente muitas ações e mediações já estão sendo realizadas, pois por meio das observações e falas de pais, professores e funcionários é possível perceber que existe um grande esforço para se efetivar uma gestão democrática na escola aqui pesquisada.

Na descrição histórica do espaço onde esta pesquisa foi sendo realizada é possível encontrar diversos projetos que são realizados no contexto escolar aqui analisado, onde constantemente a família é chamada para participar de projetos desenvolvidos durante o ano letivo, pois se acredita que a parceria entre família e escola é de fundamental importância no desenvolvimento do educando e na efetivação de uma gestão democrática. Segundo PIAGET:

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva, pois a muita coisa que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades [...] (2007 p50).

A escola tem um projeto anual de contação de histórias que envolvem pais, alunos, professores e demais funcionários, onde todos são convidados a participar trazendo contribuições significativas para o contexto escolar. O projeto engloba os planejamentos, as datas comemorativas e outros eventos pertinentes que surgem no decorrer do ano.

Na semana literária criada pela Secretaria Municipal de Educação foi criado um projeto de incentivo a leitura que envolve os clássicos infantis e toda a comunidade escolar é convidada para contar uma história utilizando os recursos que acharem pertinentes, isso faz com que as aulas se tornem atrativas e significativas. Outro momento significativo ocorre perto do dia dos avós, quando a escola convida vovós e vovôs para contarem histórias antigas para os pequenos, o que enriquece muito o processo de ensino aprendizagem, e traz uma valorização da cultura local na comunidade escolar. O folclore e diversos outros assuntos também são trabalhados com o auxílio do projeto de contação de histórias que envolve toda a comunidade escolar que utiliza fantoches, bonecos, sucatas, fantasias e diversos outros recursos para contarem as histórias para os educandos.

Durante o período de observação e análise desta pesquisa, ocorreu o projeto das profissões onde todos os pais foram convidados para falar sobre suas profissões e se possível realizar uma aula prática, sendo que cinco pais com disponibilidade de tempo se prontificaram a colaborar e propiciaram momentos enriquecedores de construção de conhecimentos para as crianças.

A primeira a colaborar foi uma mãe que é cabelereira que promoveu uma roda de conversa, onde todos puderam tirar suas dúvidas e manusear os instrumentos de trabalho que ela levou, após propôs fazer penteados em todos os alunos que desejassem.

O segundo pai a vir à escola foi um pizzaiolo que também falou sobre sua profissão e promoveu uma aula prática de culinária desenvolvendo uma receita de pizza, onde todos puderam manusear a massa e acrescentar os ingredientes e após teve a degustação da receita.

O terceiro pai foi um marinho que trouxe fotos e objetos utilizados por ele para os alunos manusearem e observarem e por meio de diálogo todos puderam sanar suas curiosidades.

O quarto pai a participar deste projeto foi um motorista do serviço de atendimento móvel de urgência (SAMU) que trouxe sua equipe e por meio de dramatização expuseram para as crianças situações de risco das quais as mesmas deveriam se cuidar e quais os procedimentos deveriam adotar em casos de acidentes ou outros momentos que necessitassem de cuidados médicos. Após os alunos foram convidados a conhecer a ambulância e participar de uma simulação de socorro após acidente.

O quinto e último colaborador foi uma mãe musicista que também conversou sobre a profissão, indagou as crianças para ver os conhecimentos prévios deles sobre o assunto, tocou músicas infantis em uma lira e todos cantaram juntos e na sequência todos puderam tocar o instrumento também.

Estes projetos comprovam o quanto é enriquecedor a participação da família na escola, pois todos têm algo para contribuir e podem qualificar a educação das crianças com a colaboração mútua. Estes momentos possibilitam conversas informais que também favorecem a democratização da gestão, pois acredita-se que se os pais fazem parte do cotidiano escolar, conseqüentemente irão participar da organização, da tomada de decisões, entre outras coisas.

A escola conta, ainda, com um projeto de horta na escola, onde todos também foram convidados a participar de acordo com suas disponibilidades, sendo que a horta é para consumo de toda a comunidade e todos poderão usufruir a produção da mesma. Espera-se que como estas diversas ações que são realizadas o processo de democratização da gestão se qualifique.

Neste contexto vale ressaltar a fala da pesquisadora da Universidade Federal do Paraná Ana Paula da Silva Quadros que diz:

Quando a família e a escola formam uma parceria em relação à educação do educando, os ganhos, em forma de resultados para sua formação são evidentes. Tem-se, normalmente, um cidadão civilizado, adequado aos princípios e normas do grupo, do contexto e da sociedade em que está inserido. (QUADROS, 2014, p. 8)

Pode-se perceber que a participação da família na escola vai além da efetivação de uma gestão mais democrática, pois também auxilia no desenvolvimento do educando, há união em prol de um bem comum, que é o bem-estar e a formação do aluno, o que origina uma educação com mais qualidade, o que é característica imprescindível de uma boa gestão.

Sabe-se que não são todos os envolvidos que se mostram comprometidos participando ativamente do que é proposto, muitas vezes por falta de tempo ou até mesmo falta de interesse, mas o certo é que propor momentos e atividades de reflexão, debate e troca de conhecimentos é o primeiro passo para se efetivar uma gestão que busca ser democrática.

## 6. Considerações finais

Com o objetivo de explorar acerca da problemática de estudo desta monografia, que é entender como ocorre verdadeiramente o processo de gestão democrática dentro do âmbito educacional, realizou-se este estudo, que teve início com a contextualização da escola pesquisada, o qual demonstra que a ação de parceria entre comunidade escolar ocorre há muito tempo e no decorrer da pesquisa pôde-se constatar que este processo vem se aprimorando ao longo dos anos. Igualmente, por meio da coleta de dados, foi constatado que existe um empenho da grande maioria das pessoas envolvidas no contexto escolar em efetivar uma gestão democrática, pois se acredita que ela qualifica o processo de ensino aprendizagem.

A pesquisa propiciou a descrição de diversas ações já realizadas no contexto observado, tais como: participação dos pais em reuniões, eleição de conselho, APM e diretoria e participação em diversas atividades durante o ano, contribuindo para o enriquecimento dos projetos desenvolvidos na escola que segundo entendimento dos envolvidos, propicia e facilita o processo de democratização da gestão. No decorrer da pesquisa também pôde se encontrar algumas sugestões suscitadas pelos sujeitos, que visam aperfeiçoar a parceria que já existe entre família e escola.

Em um primeiro momento a pesquisa faz menção à importância do intercâmbio entre a família e a escola, entendendo que este fator auxilia no processo de implantação de uma gestão mais democrática, pois sem o trabalho conjunto da comunidade escolar não existe gestão democrática. No entanto, no decorrer da pesquisa, por meio de análises e observações, entrevistas e diálogos pôde se perceber que este processo é bastante complexo, pois é muito difícil convencer a todos da importância de participar e é mais difícil ainda encontrar em um consenso, pois são muitas pessoas com pensamentos, metas e opiniões diferentes que precisam entrar em um acordo que beneficie a todos.

Sabe-se da grande importância de se realizar uma gestão democrática, pois vivemos em um país em que a forma de governo que nos norteia é a democracia e dentro do contexto educativo esta forma de gestão faz com que todos se tornem responsáveis e integrantes do processo de ensino aprendizagem, logo que, a gestão engloba vários fatores, envolve todos os

campos do âmbito educacional, desde a infraestrutura até o modo de funcionamento deste espaço. De acordo com Lück:

A gestão educação constitui, portanto, uma área importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e se interfere sobre as questões educacionais globalmente, mediante visão de conjunto, e se busca abranger, pela orientação com visão estratégica e ações interligadas, tal como em rede, pontos de atenção que, de fato, funcionam e se mantem interconectados entre si, sistematicamente, reforçando-se reciprocamente. (Lück, 2006, p.28)

Dentro deste contexto percebe-se a complexidade da gestão e a relevância da mesma, pois é muito mais fácil organizar e gerir um espaço amplo com o auxílio de todos do que ter que encontrar soluções para tudo sozinho, mas como em tudo, existem pontos positivos e negativos e na gestão democrática também não é diferente, pois trabalhar em união é muito bom, mas ter várias cabeças pensantes em um mesmo espaço às vezes também gera conflitos, que precisam de tempo e sabedoria para serem resolvidos.

Uma gestão democrática de qualidade se origina por meio da determinação e da força de vontade para criar estratégias e incitar ações que promovam e aperfeiçoem todo este processo, trazendo benefícios para o âmbito educacional e para as pessoas envolvidas neste espaço de escolarização, ou seja, a comunidade escolar precisa querer que a gestão democrática aconteça e se responsabilizar pelo bom andamento da mesma.

De nada adianta a equipe diretiva convidar, criar ações e estratégias para efetivar a gestão democrática se os professores, funcionários e pais não estiverem dispostos a fazerem a sua parte, por outro lado este processo não avançará se a comunidade escolar se disponibilizar a trabalhar e se envolver e a equipe diretiva se fechar em um ambiente agindo como proprietária do espaço escolar.

Por meio dos estudos realizados pode-se perceber que a gestão democrática vai além de ações e atividades realizadas na escola em conjunto com as famílias, professores e demais funcionários, a gestão democrática diz respeito à tomada de decisões, se refere ao início, meio e fim do processo, em que todos devem estar envolvidos, no entanto a gestão democrática inicia dentro do espaço escolar e se expande até englobar toda a comunidade, que é o que está ocorrendo no espaço aqui pesquisado, todavia percebeu-se que os sujeitos pesquisados tem uma ideia um pouco limitada a respeito deste tipo de



gestão, porém demonstram muito interesse em implantá-la, contudo são necessárias mudanças de conceitos, onde todos entendam que precisam participar de todo o processo, desde a ideia inicial até a implementação.

Conclui-se que a gestão democrática ocorre verdadeiramente quando há participação de todos, mas esta inicia dentro do espaço escolar primeiramente com os funcionários da instituição, os quais encontram formas para envolver o restante da comunidade escolar que aos poucos participa da construção, organização e execução de projetos e ações na escola, as quais visem sanar as necessidades locais, criando uma identidade para o espaço escolar, englobando as peculiaridades do público alvo.

## Referências:

BRANDÃO, Carlos Rodrigues; BORGES Maristela Correa. **A PESQUISA PARTICIPANTE: UM MOMENTO DA EDUCAÇÃO POPULAR.** Texto base da disciplina de Enfoques de Pesquisa. Universidade Federal de Santa Maria-RS. UAB, 2017.

BRASIL. Educação, Ministério e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental; Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil. Brasília: MEC/SEF, 1998.v.1.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

CHIZZOTTI, Antonio. **A PESQUISA QUALITATIVA EM CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS: EVOLUÇÃO E DESAFIOS.** Revista portuguesa de educação/Vol16. Universidade do Minho Braga- Portugal, 2003, p221-236.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Heloísa Lück Volume II. Editora Vozes. Petrópolis RJ. 2006.

MORASTONI, Josemary. **GESTÃO DEMOCRÁTICA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO.** Dissertação de mestrado apresentada pela educadora Josemary Morastoni, ao Mestrado de Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. 2004.

PIAGET, Jean. **PARA ONDE VAI À EDUCAÇÃO.** Rio de Janeiro. José Olímpio, 2007.

PARO V. H. Gestão democrática da escola pública. 3. Ed. 10ª impressão. São Paulo: Ática, 2006.

QUADROS, Ana Paula da Silva. **A importância da participação da família na escola.** Monografia publicada na Universidade Federal do Paraná Setor de Educação/ Curitiba. 2014

**ANEXO A- Entrevista com equipe****diretiva Questionamentos**

1. Como vocês organizam a escola, é através da gestão democrática?
  
2. Quais dificuldades vocês encontram no dia a dia de trabalho?
  
3. Nesta instituição a comunidade escolar é convidada a participar nos momentos de tomada de decisões?
  
4. Vocês acreditam que é importante a parceria entre família e escola? Por quê?
  
5. A secretaria de Educação e outros órgãos gestores da escola trabalham de forma que colaboram para que haja gestão democrática?
  
6. Que escola se objetiva para o futuro?

## **Anexo B- Entrevista com os professores**

### **Questionamentos**

1. O que você entende por gestão democrática?
2. Onde você atua como educadora a gestão democrática é colocada em prática? Cite situações que comprovem isto.
3. Poderia dar algumas sugestões para aprimorar a efetivação da gestão democrática?
4. Seu trabalho objetiva a construção de que tipo de escola?

## **ANEXO C- Entrevista com funcionários**

### **Questionamentos**

1. Na escola em que você trabalha a gestão que ocorre é democrática?
2. Quanto ocorre reunião para eleger Conselho Escolar, APM ou decidir algo da escola você é convidada?
3. Acredita que poderia participar mais da tomada de decisões na escola? Como?
4. Poderia dar algumas sugestões para aprimorar a efetivação da gestão democrática?

## **ANEXO D- Entrevista com os pais**

### **Questionamentos**

1. Você participa da vida escolar de seu filho? Em que momentos?
2. Quanto ocorre reunião para eleger Conselho Escolar, APM ou decidir algo da escola você é convidada?
3. Acredita que poderia participar mais da vida escolar de seu filho? Como?
4. Poderia dar sugestões que poderiam facilitar e motivar a participação dos pais na escola?