

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

Dâniele Duarte Pinheiro

**CONCEPÇÕES E PRÁTICAS QUE CONTRIBUEM NO PROCESSO DE
GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO INFANTIL EM ALEGRETE**

Santana do Livramento, RS, Brasil
2018

Dâniele Duarte Pinheiro

**CONCEPÇÕES E PRÁTICAS QUE CONTRIBUEM NO PROCESSO DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO INFANTIL EM ALEGRETE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Bagolin Zambon

Santana do Livramento, RS, Brasil
2018

Dâniele Duarte Pinheiro

**CONCEPÇÕES E PRÁTICAS QUE CONTRIBUEM NO PROCESSO DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO INFANTIL EM ALEGRETE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de junho de 2018

**Luciana Bagolin Zambon, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)**

Carmem Damaris da Silva, Ms. (UFSM)

MicheliDaianiHennicka, Ms. (UFSM)

Santana do Livramento, RS, Brasil
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de concluir mais uma etapa.

À minha família, por todo apoio recebido na minha escolha profissional e o amor incondicional, que sempre esteve presente ao longo desta caminhada.

À Universidade Federal de Santa Maria, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram momentos de construção de conhecimentos e reflexões.

À minha orientadora, prof^a. Dr^a. Luciana Zambon, pelas orientações, apoio, soluções propostas frente aos obstáculos e pela confiança em mim depositada.

Aos meus colegas que sempre estiveram unidos em nossas batalhas diárias, para que esse momento final se realizasse e um agradecimento especial para minhas e amigas, Rosane Antunes, Dhienifer Rosa e Vanessa Meyer, por todo apoio no momento de construção desta pesquisa, pelo amor, amizade e compreensão de sempre, que a nossa força e união continue nos impulsionando, para o melhor que pudermos ser.

Enfim, a todos que se fizeram presentes, de maneira direta ou indireta durante este percurso.

RESUMO

CONCEPÇÕES E PRÁTICAS QUE CONTRIBUEM NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM ALEGRETE

AUTORA: Dâniele Duarte Pinheiro

ORIENTADORA: Luciana Zambon

Ainda que o tema gestão escolar democrática seja debatido desde há alguns anos, vivenciamos no cotidiano escolar práticas que, de modo geral, ainda não concretizam todos os pressupostos de gestão democrática, sendo notório que estamos tratando de um processo que se concretiza a longo prazo. Diante disso, buscou-se com esta pesquisa investigar quais são os aspectos que colaboram para o processo de consolidação da Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil de Alegrete/RS. A pesquisa caracteriza-se metodologicamente como um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os participantes escolhidos representam diferentes segmentos da comunidade escolar (direção, coordenação pedagógica, professores, atendentes e familiares). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários, sendo submetidos à análise de conteúdo. Os resultados obtidos apontam que existe um claro entendimento sobre a gestão democrática enquanto concepção, porém ela ainda não se efetiva completamente na prática. Podemos afirmar que existe, por parte da comunidade escolar, uma tentativa de concretização da gestão democrática, embora haja desafios a serem superados para que enfim ela possa sair da utopia para concretização efetiva, tais como a participação de todos nos processos deliberativos da escola, bem como também a falta de autonomia de alguns dos segmentos entrevistados.

Palavras-chave: Gestão democrática; Gestão Escolar; Escola.

ABSTRACT

CONCEPTIONS AND PRACTICES THAT CONTRIBUTE IN THE DEMOCRATIC MANAGEMENT PROCESS IN A MUNICIPAL SCHOOL OF CHILDREN EDUCATION IN ALEGRETE

AUTHOR: Dâniele Duarte Pinheiro

ADVISOR: Luciana Zambon

Although the theme of democratic school management has been debated for some years, we have experienced practices in the daily school life that, in general, still do not fulfill all the democratic management presuppositions, and it is well known that we are dealing with a process that will take place in the near future. In view of this, we sought to investigate the aspects that contribute to the consolidation process of Democratic Management in a Municipal School of Early Childhood Education in Alegrete / RS. The research is characterized methodologically as a case study, with a qualitative approach. The chosen participants represent different segments of the school community (direction, pedagogical coordination, teachers, attendants and family members). Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires, and were submitted to content analysis. The results show that there is a clear understanding about democratic management as a concept, but it is not yet fully effective in practice. We can affirm that there is an attempt on the part of the school community to achieve democratic management, although there are challenges to be overcome so that it can finally emerge from the utopia for effective realization, such as the participation of all in the deliberative processes of the school, as well as the lack of autonomy of some of the segments interviewed.

Keywords: Democratic management; School management; School.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	17
3.1 Delineamento	17
3.2 Participantes.....	17
3.3 Instrumentos.....	18
3.4 Procedimentos	18
3.5 Considerações Éticas.....	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
4.1 Participação Democrática.....	20
4.2 Relação Direção, Funcionários e Família.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

Quando um educador conclui seu curso de graduação, de formação de professor, ele assume um compromisso com a sociedade, mas principalmente assume consigo um desafio de relacionar a teoria estudada com a sua prática pedagógica. Nas vivências escolares, o professor articula as teorias em que acredita, atribuindo-lhes novos significados que ajudam a ir constituindo seu fazer pedagógico no ato de educar. Quando se fala em gestão escolar não pode ser diferente, pois a gestão escolar representa aquilo que seus dirigentes acreditam e vivenciam, por isto é necessário que seja ofertado na formação de educadores momentos que oportunizem a reflexão sobre gestão.

Enquanto estava no início do período de formação no curso de Pedagogia, tinha uma imagem fragmentada de gestão escolar, imaginando-a como um processo fechado, realizado apenas por algumas figuras responsáveis pelas tarefas de gestão. Com o tempo, fui aprendendo sobre novas possibilidades de gestão, compreendendo as potencialidades da gestão democrática. Porém, em minhas vivências nos estágios e até mesmo nas escolas em que trabalhei, havia uma contradição entre as teorizações acadêmicas e a prática, o que me conduzia a ver a gestão democrática como uma utopia, já que não presenciava esse tipo de gestão nesses ambientes de trabalho. Ao ingressar como professora numa Escola de Educação Infantil do município de Alegrete/RS, eu na posição de docente juntamente com a equipe, começamos a perceber possibilidades efetivas de implementar a gestão democrática, entretanto, sem deixar de enfrentar muitos desafios a serem superados.

No dia a dia escolar fui percebendo que a comunidade local da escola, que se constitui como campo da pesquisa relatada neste trabalho, estava envolvida em prol de um bem comum: a educação de nossas crianças.

Se tratando de uma escola de periferia, com alta vulnerabilidade social, uma porcentagem significativa dos pais acredita na educação como um fator de transformação social para seus filhos; uma possibilidade para mudar o destino com uma educação de qualidade.

Percebo, também, que a equipe diretiva, a coordenação pedagógica, professoras e funcionárias dão real significância para a educação dessas crianças. São pessoas comprometidas e empenhadas para desenvolverem um trabalho de

qualidade, acreditando que a relação família-escola precisa estar consolidada para uma gestão democrática efetiva. Partindo desse ponto de vista, aos poucos fui percebendo a gestão democrática como uma possibilidade real e possível.

A partir da realidade vivenciada na escola, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar quais são os aspectos que colaboram para a consolidação da Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil de Alegrete/RS. Já os objetivos específicos podem ser assim delimitados: 1) Identificar, caracterizar e analisar as concepções sobre gestão democrática expressas pela equipe diretiva, professores, atendentes e familiares; 2) Caracterizar como ocorre o processo de gestão na escola e se as práticas encontradas alinham-se às perspectivas da gestão democrática.

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritivo-exploratória, organizada sob a forma de estudo de caso. O presente está organizado da seguinte maneira: no primeiro capítulo encontra-se a introdução, com uma breve apresentação do trabalho, ao passo que, no segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico que oportuniza o embasamento para o desenvolvimento do estudo; já no terceiro capítulo, encontra-se a estratégia metodológica que foi utilizada durante a pesquisa; no quarto capítulo, foram apresentados os resultados encontrados e, por fim, no quinto capítulo as considerações finais resultantes do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Ao discutirmos sobre o processo de Gestão Escolar Democrática em uma escola, se torna inevitável a investigação do processo de democratização escolar no país. É necessário, portanto, que sua trajetória seja analisada e retomada, visto que vem se consolidando há algum tempo.

A produção teórica sobre a temática da gestão escolar, segundo Sander (2001, p 21), até a primeira República, resumia-se a “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista”. Porém, não se pode dizer que, necessariamente, não havia práticas administrativas na educação. O ensino daquela época era bastante frágil e, devido à negligência dos governantes, a educação alcançava apenas uma pequena parte da população, o que pode justificar a ausência ou precariedade de pesquisas acerca desta temática (DABRACH; MOUSQUER, 2009).

A administração e gestão escolar, ao logo das décadas, vem sofrendo influências dos contextos sociais vivenciados. Com isso, é possível dividir historicamente esses processos em “momentos e movimentos econômicos, políticos e culturais que influenciaram os destinos da educação brasileira ao longo dos últimos séculos” (SANDER, 2001, p,21).

A administração escolar acompanha a educação desde o período colonial, com o surgimento do primeiro ato de educar. Este período, também conhecido pelo marco do encontro entre os povos indígenas, que já habitavam nosso país com os povos latinos, é considerado um momento de “expansão da propriedade e do comércio, expansão do poder, expansão da fé. Em outras palavras, conquista econômica, conquista política, conquista cultura”. (SANDER,2001, p,21). Neste período, a educação é marcada pela incorporação de valores e práticas sociais e culturais europeias no Brasil, inserindo o cristianismo como mecanismo de transformação das crenças dos povos nativos.

Outro momento relevante na educação encontra-se na primeira Constituição Republicana do Brasil em 1891. Esse período foi marcado pela influência do positivismo, também nos ambientes escolares, representada pela marca “Ordem e progresso”. Como Sander retrata:

O autoritarismo centralizador da administração pública se repetiria na administração escolar. Ainda no âmbito da escola, o positivismo se manifestou na concepção de um conteúdo universalista transmitido através de um currículo enciclopédico, na adoção da metodologia empírica e nas práticas prescritivas de organização e funcionamento das instituições de ensino. (SANDER,2005,p.09)

A partir de 1930, começa a surgir um novo momento de administração escolar, visto que os métodos de educação não estariam condizentes com o período que o país estava vivenciando, marcado pelo processo de industrialização. A educação sofreu, então, fortes influências dos modelos de administração pautados no taylorismo e no fordismo (modos de organização da produção industrial que transformaram o trabalho fabril).

Neste período, os teóricos do meio educacional, apoiadores do movimento de renovação do ensino “Escola Nova” (que aconteceu principalmente na Europa, na América e no Brasil na metade do século XX), angustiados pela falta de produção científica na educação e a falta de mão de obra qualificada, lutavam por avanços na educação, de maneira que ela conseguisse alcançar a maior parte da população. Partindo deste viés, foi lançado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, documento construído por vinte e seis educadores, em 1932, que tinha o objetivo de disponibilizar diretrizes para uma política de Educação (DABRACH; MOUSQUER, 2009).

No período de 1945 a 1964, a erradicação do analfabetismo passou a influenciar o processo de democratização da cultura, pois passou a ser objeto de preocupação, juntamente com a concepção da redemocratização no Brasil. Porém, esses pensamentos ficaram retraídos durante todo o período de ditadura militar, que não estava alinhada aos propósitos de democratização da educação, mas visava a formação de mão de obra que atendesse as necessidades capitalistas. (DABRACH; MOUSQUER, 2009).

Já no começo da década de 1980, “as lutas pela democratização da sociedade se fortaleceram, criando um contexto favorável à ampliação e à reorganização dos movimentos sociais” (CARVALHO, 2008, p. 13), e em prol de mudanças para derrubar o regime militar da época. Mais precisamente, na década de 1970, o processo de escolhas dos diretores escolares dava-se através de indicações políticas, pois assim buscava-se manter o controle da comunidade escolar por meio das ações dos diretores, que seguiam normas da “mantenedora”.

Posteriormente ao período de regime militar, grande parte da população mobilizou-se para a participação da Constituinte, reivindicando seus interesses por meio das emendas populares. No entanto, para que a população pudesse ser ouvida, as emendas precisariam ter trinta mil assinaturas, no mínimo. Partindo disto, grande parte da sociedade e instituições agiram em prol da implementação de suas propostas (SILVA; PERONI, n2013).

Registrou-se o recebimento de 122 emendas populares, somando-se 12.277.423 assinaturas, sendo que cada eleitor só podia subscrever, no máximo, três propostas. Esta mobilização envolveu mais de quatro milhões de cidadãos e, no dia 12 de agosto de 1987, caravanas oriundas de todos os estados da federação participaram de um ato público para entregar, de forma simbólica, ao Senado Federal, as emendas populares (SILVA e PERONI, 2013, p. 246).

Dentre as emendas apresentadas, oitenta e três foram reconhecidas por estarem de acordo com todas as condições que foram impostas previamente. No âmbito da Educação, o Fórum Nacional da Entidades em Defesa do Ensino Público colaborou fortemente para a participação da população na construção da Constituição Federal, e um dos assuntos mais discutidos no fórum foi justamente a democratização da educação. (SILVA ; PERONI, 2013).

No decorrer do processo de democratização, vale ressaltar que em 1986 a IV Conferência Brasileira de Educação (IV CBE) – organizada por algumas entidades sendo elas: Associação Nacional de Educação (ANDE), Associação Nacional de Pesquisa e Pós graduação em educação (ANPED) e Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES) –.discutiu a escola pública e processos de democratização da educação. (SILVA e PERONI, 2013).

Na conferência citada acima aprovou-se a carta que contemplava os dispositivos de democratização do ensino, especificamente descritos nos itens 12,19,20 e 21 da mencionada Carta:

[...] as Universidades e demais instituições de ensino superior terão funcionamento autônomo e democrático. O estado deverá garantir à sociedade civil o controle da execução da política educacional em prol dos níveis (federal, estadual e municipal), através de organismos colegiados, democraticamente constituídos; o Estado assegurará formas democráticas de participação e mecanismos que garantam o cumprimento e o controle social efetivo de suas obrigações referentes à educação pública, gratuita e de boa qualidade, em todos os níveis de ensino (CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO,1986)

Partindo deste avanço, referente ao entendimento da importância da democratização da educação, inicia-se um processo de implementação da gestão democrática, que foi respaldada na Constituição Brasileira de 1988, definindo a gestão democrática do ensino público, como princípio inscrito no artigo 206, no inciso VI.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação (1996), em seu art. 3º, destaca como um dos princípios que conduzem a educação escolar a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, e em seu art.14 destaca para a efetivação da gestão democrática da educação pública 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.

Diante desses avanços históricos conquistados no âmbito legal, é notório que precisamos romper com este hábito de demandar tarefas por parte da equipe gestora dentro do cotidiano escolar, para podermos participar efetivamente de uma gestão onde a democracia se sobressaia e toda a comunidade escolar possa se sentir responsável por este ambiente, com pensamentos articulados, procurando a melhor maneira de resolver determinadas situações deste ambiente bem como juntos contribuir para a melhoria da instituição.

Um dos mecanismos da gestão democrática é a construção coletiva do Projeto Pedagógico (PP) das instituições escolares. É fundamental que toda comunidade escolar esteja envolvida, sentindo-se parte integrante da equipe. Segundo Libâneo:

Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2008, p. 103)

Sendo assim, para efetivação da gestão democrática na escola, a proposta da mesma precisa estar amparada em seu PP, de maneira que este documento oportunize a concretização do processo democrático, de tal forma que a teoria dê suporte para as práticas realizadas. Além do PP, segundo a LDB/1996, existem outros mecanismos de democratização da escola, como as eleições para diretores, autonomia escolar e criação de órgãos colegiados. Esses mecanismos vão favorecer que os princípios democráticos se materializem na prática cotidiana dentro da escola.

Ou seja, essas ações permitem a aproximação da comunidade com a instituição, sentindo-se assim parte integrante do todo e incentivando para a participação efetiva no processo de gestão democrática, pois somente com o envolvimento de todos a democracia se consolidará no ambiente escolar.

A gestão escolar é algo de imensa importância para estrutura de uma instituição, já que ela está vinculada ao micro e se aproxima mais da comunidade escolar, enquanto que a gestão educacional está vinculada ao sistema. No entanto as duas precisam estar articuladas em prol de um objetivo geral que é a educação de qualidade com democracia.

A gestão educacional nacional, se apresenta por meio dos sistemas de ensino sejam eles em esfera federal, estadual e municipal. Esses sistemas devem articular e fiscalizar as normatizações de leis em prol de uma educação de qualidade para o povo. As incumbências da gestão educacional são o planejamento e avaliação do sistema educacional, expresso por meio das normas e leis, como por exemplo a LDB, Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), plano nacional, plano estadual e plano municipal. Enquanto que a Gestão escolar possui incumbências que estão centradas para sua comunidade local, ou seja, cria e articula o seu PP conforme a necessidade da sua escola e comunidade, bem como promove a eleição de seus representantes e convida a sua comunidade para participar da escola, cria seus órgãos colegiados e articula as questões financeiras e administrativas em prol de sua realidade social de escola.

A gestão escolar tem fundamental importância, já que ela organiza toda estrutura de uma escola e essa organização vai aos poucos construindo a identidade da instituição. Segundo Luck:

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais. (LUCK, 2006, p.26)

No atual contexto educacional, ainda vigoram práticas escolares caracterizadas pela tradição fordista-taylorista, garantindo a permanência da divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam, da cultura do individualismo e do centralismo. Enquanto isso, há significativos avanços na compreensão teórica da gestão

democrática, embora ainda haja necessidade de encarar os desafios necessários para que essa proposta se efetive na prática cotidiana das escolas.

Existem pelo menos duas razões para a implementação da gestão democrática, conforme Gadotti:

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para democracia e a segunda razão consiste no fato que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. (GADOTTI, 2001, p.46.)

Nesse sentido, torna-se importante oportunizar a participação de todos os segmentos da escola, para implementar a democracia dentro do ambiente escolar, com autonomia e compromisso com as decisões tomadas, já que essa participação se justifica em “decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais” (LÜCK, 2009, p. 71).

Para a realização de uma gestão democrática é preciso que seus dirigentes estejam abertos e dispostos a trabalhar coletivamente em prol de um bem comum. Tratando-se a escola como uma comunidade e a direção escolar como uma liderança que deve garantir os objetivos, interesses e necessidades. Para tanto uma boa equipe gestora é aquela que cria metas, objetivos e usufruiu de ferramentas para avaliação processual, e que juntamente com a comunidade está sempre elaborando novos projetos de ação, valendo-se de dados concretos.

No entanto os ambientes escolares que desejam se organizar a partir dos princípios de gestão democrática necessitam um olhar atento aos seus alunos, de modo que suas práticas estejam fundamentadas na concepção de educação emancipatória, que propõe a seus alunos a vivência da cidadania e da prática do poder. Ou seja, são ambientes diferentes, com propostas inovadoras e os documentos que regem a prática docente evidenciam constantemente deliberações sobre cidadania e valores como a liberdade, solidariedade, participação, entre outros, que devem ser vivenciadas dentro da sala de aula, no entanto essas práticas só podem ser exercidas por pessoas autônomas.

Assim, a estrutura tradicional da escola que estabelece relações verticais de poder do sujeito (quem manda, quem ensina) sobre o objeto (quem obedece e quem aprende), precisa ser substituída por estruturas que tenham como fundamento e princípio articulador a organização do trabalho pedagógico construtor da autonomia (estudantes-autores) e, por isso, fundado em relações inter-sujeitos, que geram solidariedade, participação e

compromisso. O exercício do poder autocrático e as estruturas verticalizadas são incompatíveis com o projeto pedagógico da educação emancipadora (BORDIGNON,2005, P.35).

Partindo dessa reflexão esta concepção não aceita as antigas práticas educacionais e sugere para um novo modelo de professor e aluno, no primeiro propõe um novo método, que incentive e estimule seus alunos para autonomia de suas ações, que possam ser mais do que seus educadores desejam e esperam deles, já o segundo grupo o dos alunos, podemos inferir que apenas pessoas que vivenciam desde cedo a autonomia, a participação, a cidadania e se constroem partindo dessas vivências, tornaram-se seres que exercitam a democracia no futuro, já que o processo democrático é algo que se dá a longo prazo, precisamos despertar desde cedo em nossos educandos para a efetivação da democracia.

3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

3.1 Delineamento

A presente pesquisa, que tem como objetivo investigar quais são os aspectos que colaboram para a consolidação da Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete/RS, caracteriza-se como qualitativa e descritivo-exploratória, organizada sob a forma de Estudo de Caso.

O estudo qualitativo permite ao pesquisador compreender significados social e historicamente construídos (CRESWELL, 2007), bem como implica “descrições, compreensões e análise de informações, fatos, ocorrências que não são expressas por números”. (MARTINS; THEÓPHIO, 2009, p.135). Quanto aos objetivos, essa é uma pesquisa descritivo-exploratória: descritiva porque “observa, registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los” (CERVO, BERVIAN E SILVA 2007), buscando compreender a natureza e as características do fenômeno investigado; e exploratória, porque busca explorar com familiaridade o problema com vistas a investigá-lo de forma mais acurada (GIL, 2007).

O delineamento escolhido foi o Estudo de Caso, pois se trata de investigar um fenômeno que repercute e interfere na vida de uma determinada população, num contexto real, ou seja, trata-se de:

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalista), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto [...] O estudo de caso possibilita a penetração na realidade social [...] (MARTINS E THEÓPHILO, 2009, p.61).

A escolha pelo estudo de caso sucedeu-se por se tratar da escola em que atuo enquanto professora e estou diretamente vivenciando as práticas expressas nelas, com o intuito de intervir dentro da comunidade escolar em que trabalho.

Os dados, coletados por meio de entrevistas e questionários, foram analisados com base na proposta de Bardin (2006).

3.2 Participantes

Participaram deste estudo a diretora e a coordenadora pedagógica, três professoras, três atendentes e três familiares de crianças matriculadas na Escola

Municipal de Educação Infantil (EMEI), localizada em um bairro caracterizado por alta vulnerabilidade social no Município de Alegrete/RS. A escolha dos participantes buscou contemplar a diversidade de segmentos da comunidade escolar – Direção, pais/mães, atendentes e docentes implicados na implantação da Gestão Democrática. A Escola que integra a investigação foi intencionalmente eleita pela pesquisadora, por se tratar do seu local de trabalho, onde vivencia e presencia as tentativas de efetivação de gestão democrática.

3.3 Instrumentos

O instrumento utilizado para coleta de informações para esta pesquisa foi a entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista oportuniza maior flexibilidade à entrevistadora, sobretudo em se tratando de uma pesquisa qualitativa.

A entrevista semiestruturada

[...] é a que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista. TRIVINOS (1994, p.146)

Também utilizamos nesta pesquisa questionários com o segmento da família, já que, conforme Gil (1999, p.128), o questionário é (...) a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças. (...)"

A fim de atender aos objetivos da investigação, foram preparados diferentes roteiros para as entrevistas e questionários, adequados aos diferentes segmentos participantes, ou seja, um roteiro de entrevista foi elaborado para Diretora e coordenadora educacional (Apêndice A); outro para professoras e atendentes (Apêndice B) e questionário para familiares de estudantes (Apêndice C).

3.4 Procedimentos

Inicialmente, realizamos o contato com a referida Escola, a fim de expor a proposta da pesquisa e consultar sobre a disponibilidade e interesse de colaboração com essa pesquisa. Foram entregues os termos de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D), sendo explicados os objetivos da investigação. Uma vez aceitos os

termos da população em foco, foram marcados os dias e horários para a realização das entrevistas, com a Direção e Coordenação pedagógica da EMEI selecionada para o estudo.

Foram realizadas, no total, 8 entrevistas na Escola, sendo transcritas pela pesquisadora durante a realização das mesmas. As entrevistas foram realizadas em 5 dias diferentes e elas ocorreram na sala da direção e refeitório da referida Instituição.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo que, conforme Bardin (2006), é um processo dividido em três etapas: 1) a organização da Análise, no qual é realizada uma pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação; 2) a codificação, que corresponde a uma transformação dos dados brutos sistematicamente, agregando-os em unidades com características relacionadas ao conteúdo; e, 3) a categorização dos elementos em conjuntos de diferenciação, agrupando critérios semelhantes.

Segundo esta mesma autora, realiza-se a:

Classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos. Sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 2006, p. 117).

Assim, no presente estudo, foi realizada uma primeira leitura para exploração do material e identificação de núcleos de sentido; posteriormente, foram agrupadas as falas que apresentavam elementos comuns, emergindo daí categorias que, nomeadas, passaram a ser analisadas e interpretadas à luz do referencial teórico escolhido com o objetivo de responder à questão de pesquisa.

3.5 Considerações Éticas

O presente estudo atendeu às exigências éticas da pesquisa com seres humanos, buscando resguardar a identidade dos sujeitos e da instituição envolvida, aos quais foram atribuídos pseudônimos ao longo do relato para facilitar a identificação. As participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E), dando o aceite para que a pesquisa pudesse ser realizada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No decorrer deste capítulo, serão apresentados e discutidos conjuntamente os resultados encontrados ao longo da pesquisa, que teve como objetivo investigar quais são os aspectos que colaboram para a consolidação da Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete/RS. Para garantir o sigilo das informações e a ética nesta pesquisa, nenhum nome das respectivas pessoas entrevistadas foi citado, usando-se, para representar o grupo de professoras e atendentes, pseudônimos, quais sejam: professora A, professora B e professora C; atendente A, atendente B e atendente C para representar o grupo de familiares foram utilizados os seguintes pseudônimos: familiar X, familiar Y e familiar Z, para representar a direção escolar empregamos pseudônimos: Gestora X e coordenadora Y.

A partir dos dados coletados nas entrevistas, submetidos à análise de conteúdo conforme a metodologia escolhida, emergiram das falas das participantes algumas categorias, assim denominadas: 1) Participação Democrática; 2) Autonomia.

4.1 Participação Democrática

Esta categoria visa analisar como os sujeitos envolvidos no ambiente escolar estão se correlacionando com a efetivação da gestão democrática e sua compreensão sobre esta temática.

QUADRO 1- Compreensão de Gestão Democrática

Coordenadora Y	<i>“Gestão democrática é aquela que tem a participação de toda comunidade escolar na tomada de decisões”</i>
Professora A	<i>“Gestão Democrática é aquela em que todos os envolvidos no ambiente escolar participam das ações e decisões referentes a escola”</i>
Professora B	<i>“Uma gestão que prioriza o envolvimento dos funcionários, alunos e da comunidade escolar em todas as ações em uma escola.”</i>
Professora C	<i>“É uma gestão em que todos funcionários da escola participem, professores, atendentes, direção etc.”</i>

Atendente A	<i>“Participação de todos os setores da comunidade escolar, professores, funcionários, pais e estudantes em todas as decisões que envolvam a escola.</i>
Atendente B	<i>A gestão democrática permite a participação e envolvimento de todos nos assuntos referentes a escola</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme os recortes das falas acima, podemos inferir que a percepção de gestão democrática, a partir dos segmentos citados, engloba a participação de todos no processo, não ficando somente a cargo da direção escolar determinar e ditar regras. Esse entendimento é algo de fundamental importância quando se pensa em um processo de gestão democrática. Conforme Paro (1986), a participação no processo democrático necessita ter embasamento nas forças políticas, tendo em vista o contexto social no qual a escola está inserida. Assim, é necessário o entendimento de que o ambiente escolar e a comunidade estão dialeticamente constituídas. É necessário, ainda, que a teoria e a prática sejam condizentes com a comunidade que se quer atingir podendo, assim, despertar e incentivar a gestão participativa na instituição

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 1986, p. 46)

Tendo em vista que a participação democrática é algo que precisa ser construído na práxis dentro do cotidiano escolar, foi questionado aos participantes da pesquisa como se efetiva dentro da escola a Gestão democrática e obtivemos as seguintes respostas:

QUADRO 2- Democracia e participação

Coordenadora Y	<i>“A democracia se efetiva por meio de diálogos e interações entre todos os envolvidos”</i>
Professora A	<i>“Atua de maneira parcial, alguns assuntos podemos decidir todos juntos, outros aspectos são decididos apenas pela direção da escola. ”</i>

Professora B	<i>“Em alguns momentos, perante reuniões e construções do PPP.”</i>
Professora C	<i>“Geralmente é dito o que já foi escolhido e decidido”</i>
Atendente A	<i>“Ocorre em alguns casos mais pontuais e onde tenham interesses e em outros deixam a desejar”</i>
Atendente B	<i>“Não acontece democracia, pois as atendentes não possuem autonomia na tomada das decisões”</i>
Atendente C	<i>“Em alguns momentos temos oportunidade de expressar nossos desejos em decisões coletivas. ”</i>
Gestora X	<i>“Acontece com toda comunidade escolar, todo mundo tem vez e voz na nossa escola”</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Com as falas acima, podemos observar uma disparidade de percepções que são relatadas dentro do mesmo ambiente escolar. Percebemos que o grupo das atendentes não se sente participante do processo democrático, já que suas considerações, segundo elas, não são levadas em conta. Já o grupo de professoras também relatam que não há uma efetivação completa de democracia. Destacam que em alguns momentos há a interação e tomada de decisão coletiva, porém em alguns aspectos relatam que ainda falta efetivar a participação coletiva. Já que a Gestão democrática:

Valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação –, uma vez que não basta a tomada de decisões: é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem. [...] A gestão participativa é a forma de exercício democrático de gestão e um direito de cidadania, mas implica também deveres e responsabilidades, portanto, a gestão participativa é a gestão eficaz. Se, por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva, implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2008, p. 126).

Partindo deste viés, entendemos que a gestão democrática é uma gestão que valoriza a participação de todos envolvidos no processo, que se dá no coletivo, quando retornamos aos relatos de professores e direção e atendentes, fica evidente que ainda não há, participação de todos sujeitos entrevistados nos processos deliberativos, ou seja, em alguns momentos professoras e atendentes destacam que há democracia e participação, porém já outras relatam que não há em nenhum momento a democracia.

Porém a fala da gestora não condiz com o restante do grupo, sugerindo que esta equipe ainda está organizada tecnicista, que ainda possui a característica de quem comanda e quem faz. Mesmo assim não podemos dizer que isso acontece pelo o poder da hierarquia, mas pelo modo como reagem todos envolvidos no processo frente as situações do cotidiano escolar. Ou seja, sempre vai haver os que tentam mudar as situações que vão contra sua concepção e outros que simplesmente se omitem, por questões pessoais.

Sabendo que a gestão participativa é um processo lento, que é construído no dia a dia, e que a escola ainda carrega aspectos de uma gestão com o poder centralizador na direção escolar, entende-se como importante que esses hábitos sejam extintos, passando para uma gestão que incentive a participação e colaboração de toda a comunidade escolar (PARO, 1986).

Em uma gestão democrática é imprescindível que a equipe gestora crie estratégias que oportunizem a participação de todos os sujeitos visando que:

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais. (HORA, 1994, p. 51)

Sabendo que as ações participativas precisam antes serem pensadas, organizadas para então se fazerem concretas no cotidiano escolar, podemos destacar que segundo a fala da professora C e atendente B, que a escola não promove esses momentos de democracia, justamente porque no entender delas, as regras e decisões já vem pré-estabelecidas ou então decididas.

Porém vale destacar que a escola, promove alguns momentos com as famílias na tentativa de aproximar as famílias e a escola.

Quando questionamos os familiares sobre a participação, foi evidenciado que este segmento está sempre disposto a participar. Quando interrogamos se os familiares participavam das reuniões propostas pela escola, e sobre os assuntos que costumam ser debatidos, obtivemos as seguintes respostas:

QUADRO 3- Participação da Família

Familiar X	<i>“ Participo, os assuntos normalmente estão relacionados com o aprendizado, metodologia e melhorias para a escola. ”</i>
Familiar Y	<i>“Sempre que possível participo, os assuntos são correspondentes as necessidades das crianças e da escola para com as crianças”.</i>
Familiar Z	<i>“Normalmente sim, os assuntos são referentes ao andamento de nossos filhos e também sobre assuntos da escola”.</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Em face dessas falas, podemos perceber que a escola organiza reuniões e os familiares estão ativamente participando das mesmas. Porém, quando questionamos sobre os aspectos negativos da escola duas professoras mencionaram a falta de participação por parte de alguns familiares, relatando ainda que se envolvem com a escolas sempre os mesmos e que, por parte dos profissionais atuantes na escola, também se evidencia que poderiam participar mais dos processos deliberativos.

QUADRO 4- Relação Família x Escola

Professora A	<i>“A escola procura sempre envolver a comunidade, porém a comunidade não se faz presente por completa, sempre são os mesmos que estão presentes. ”</i>
Professora B	<i>“Acredito que os profissionais que atuam na escola poderiam participar mais das decisões na escola. ”</i>
Atendente C	<i>“ Pouca participação da comunidade nas atividades que são desenvolvidas na escola. ”</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Aqui professoras e atendente relataram, ainda, a falta da total participação na efetivação da democracia, visto que ela só pode acontecer de fato partindo da tomada de decisões por parte de todos os envolvidos no processo. Porém, em contrapartida, se o segmento da família não participa, também não decide, ou então há a falta de “interação comunicativa”, algo que Libâneo ressalta, como fundamental, visto que:

A interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas, o dialogo intersubjetivo. [...] A participação implica processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o

acompanhamento e a avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos (LIBÂNEO, 2008, p. 105).

Contudo, vale ressaltar que a escola está caminhando para a democracia, salvo que professores estão preocupados e ao mesmo tempo com o desejo de se efetivar esse compartilhamento de ideias e interesses por parte de todos sujeitos da escola, demonstrando a superação de organização fragmentada e centrada no comando da direção, a gestão e coordenação também relatam práticas que condizem com o processo de democracia destacando a participação da família e comunidade escolar da seguinte maneira:

QUADRO 5- Participação familiar

Coordenadora Y	<i>“A participação acontece por meio de diálogos, entrevistas e pesquisa institucional na qual a comunidade possui voz e vez”</i>
----------------	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No entanto novamente nos deparamos com relatos distintos que se contradizem, já que coordenação e todos os familiares entrevistados demonstram uma participação ativa, enquanto que professoras e atendentes ainda sentem falta de uma maior participação dos familiares. Nesse sentido vale observar que a escola atende bairros em situação de vulnerabilidade social em que há brigas entre eles, e que isso acaba por dividir a escola em alguns grupos, quando há eventos coletivos, é possível observar que quando uma determinada comunidade se faz presente, outra comunidade se omite na participação ou não comparece.

Contudo outro ponto positivo que vale evidenciar é a forma como se decide o uso de verbas nesta escola. A mesma possui o Conselho de Pais e Mestres (CPM) ativo, com representações de todos segmentos da comunidade escolar. Os indivíduos que atuam no CPM relataram sobre suas reuniões da seguinte maneira:

QUADRO 6- Conselho de Pais e Mestres

Familiar Z	<i>“ Participo sempre que necessário das reuniões do CPM, pois atualmente exerço o cargo de presidente, os assuntos tratados vão</i>
------------	--

	<i>desde a chegada de verba, decisão de seu uso e organização de promoções. ”</i>
Gestora X	<i>“As reuniões do CPM, costumam acontecer de acordo com as necessidades, mas há pelo menos uma reunião ao mês. Nelas são discutidos assuntos como prestação de contas, avaliações e decisões para o uso de verbas. ”</i>
Professora B	<i>“Participo das reuniões sempre que são convocadas, tratamos mais especificamente sobre o uso de verbas, listando as necessidades das salas de aula. ”</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Com esses recortes das falas das entrevistadas, podemos conceber que a escola oferece espaços que garantem o diálogo e a interação na tomada de algumas decisões; com isto, aparentemente, a escola está buscando maneiras para que a gestão democrática se estabeleça com seus princípios já que:

A escola tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos atores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum. Para tal é preciso realizar um esforço de demarcações dos espaços próprios de ação, pois só na clarificação destes limites se pode alicerçar uma colaboração efetiva. (NÓVOA, 1995, P.35)

Esta reflexão nos possibilita perceber que para o funcionamento organizacional de uma instituição é necessário o comprometimento de todos os sujeitos envolvidos para que, de fato, se estruture a gestão democrática. Contudo percebemos também que a escola em estudo precisa ainda criar estratégias que superem a não participação de alguns familiares bem como de alguns funcionários que não se sentem atuantes.

4.2 Relação Direção, Funcionários e Família

Outra categoria que emergiu das falas das participantes foi “ relação direção, funcionários e família”, que está representando as diversas formas de relação que se constituem e se expressam na escola, e que caracterizam a forma organizacional deste ambiente

Quando questionado sobre a autonomia das professoras e atendentes dentro do seu ambiente de trabalho obtivemos os seguintes recortes:

QUADRO 7- Autonomia Profissional

Professora A	<i>“Cada professor tem autonomia para planejar suas aulas, a coordenação da escola sempre auxilia quando necessário. Tenho autonomia na minha linha de trabalho e esta é respeitada na escola. ”</i>
Professora B	<i>“A orientadora pergunta a opinião das professoras em alguns momentos sobre as decisões a serem tomadas, eu possuo autonomia tanto na prática pedagógica como na tomada de algumas decisões. ”</i>
Professora C	<i>“Possuo autonomia pedagógica, sob a coordenação da direção. ”</i>
Atendente A	<i>“Possuo autonomia dentro da sala de aula, no envolvimento com os alunos somente. ”</i>
Atendente B	<i>“ Trabalhamos auxiliando o professor temos autonomia em algumas sugestões em alguns casos pontuais. ”</i>
Atendente C	<i>“Não possuo autonomia nenhuma dentro da escola, apenas sigo regras. ”</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Evidenciamos aqui uma falta de autonomia na maioria dos sujeitos entrevistados já que somente as duas professoras afirmam autonomia, enquanto uma relata que tem em alguns momentos. Já as atendentes A e B falam de uma autonomia em algumas ações e C diz não ter autonomia. Percebemos ainda que este segundo grupo, por não atuar com atividades de cunho pedagógico, ou seja, por trabalharem mais com o cuidado e proteção das crianças, se sentem menos autônomas na execução de suas tarefas e decisões. É notório que se sentem desvalorizadas em relação às professoras, por uma questão que ainda não foi superada dentro do ambiente escolar e repercute no todo que é o reflexo de uma administração escolar técnica, pautada na divisão de tarefas, que classifica e dá diferente importância para cada funcionário dentro da escola.

Sabendo-se que:

A autonomia não dispensa relação e articulação entre escolas, sistemas de ensino e poderes, tampouco é a liberdade e a direção dada apenas por um segmento social. Logo, não se pretende a autonomia dos professores, ou dos pais, ou dos estudantes. A autonomia é sempre de um coletivo, comunidade escolar, e para ser legítima e legitimada depende de que este coletivo

reconheça sua identidade em um todo mais amplo e diverso, que por sua vez o reconhecerá como parte de si. (LUCE, MEDEIROS, 2006, p. 21)

Partindo desse pressuposto, a autonomia só acontecerá se for de maneira coletiva, envolvendo todos sujeitos atuantes no ambiente escolar. Por isso, ela não se desassocia da participação, já que é preciso que toda comunidade escolar se sinta parte integrante e participante. Porém, para que isso aconteça a gestão escolar tem como desafio organizar espaços para que esses momentos se efetivem. Quando investigamos sobre as ações que a equipe escolar proporciona para o envolvimento da família com a escola, obtivemos as seguintes respostas:

QUADRO 8- Família X Escola

Coordenadora Y	<i>“ Sempre organizamos festividades em datas comemorativas, mateadas, promoções para arrecadações de verbas, reuniões sobre assuntos pertinentes do ambiente escolar, reuniões para tomada de decisões e informes. ”</i>
Gestora X	<i>“ A comunidade sempre é incentivada a participar dos momentos da escola, como festas, promoções, brechós, mas os que participam são quase que sempre os mesmos”</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Com isto podemos afirmar que a equipe está atenta, para que esse envolvimento familiar seja mais presente no ambiente escolar. Quando falamos sobre o Projeto Político Pedagógico da escola, percebemos que ele segue um modelo do município, mas que a comunidade escolar tem total autonomia na construção dele, adaptando e até mudando para a sua realidade. Quando indagamos sobre sua construção, obtivemos a resposta a seguir:

QUADRO 9- Projeto Político Pedagógico

Coordenadora Y	<i>“ Iniciamos a construção do PPP em um sábado letivo, no qual professoras e equipe visitaram um bairro de bastante vulnerabilidade social, para conhecer a realidade da maioria de nossos alunos. Enquanto íamos visitando, entregando pipocas e bolos para nossas crianças, íamos perguntando a nossas famílias suas intenções com a</i>
----------------	---

	<p><i>escola, o que achavam de bom, o que queriam que fosse diferente, as propostas que tinham para escola. Desta forma, iniciamos a escrita que ainda está em construção, pois pretendemos visitar outros bairros que nossa escola atende. ”</i></p>
--	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Nesta perspectiva, apontamos para um passo positivo na tentativa da efetivação da democracia que é a construção coletiva do PPP, bem como o exercício da cidadania dentro da escola, já que:

[...] a reconstrução do paradigma de gestão, para além da cidadania positivista, radicado na especificidade do ato pedagógico, essencialmente dialético, dialógico, intersubjetivo, o que implica em agir na especificidade das organizações educacionais, colocando a construção da cidadania e a questão da autonomia, ambos como processos indissociáveis e pré-requisitos para o resgate da escola pública de qualidade. Requer, assim, a construção de novas práticas, de processos democráticos de gestão, novas concepções, novo paradigma. (BORDIGNON, GRACINDO, 2000, p. 165)

Partindo desse viés, é possível concluir nesta categoria de análise que a escola em estudo, ainda precisa apoderar todos os sujeitos a desfrutarem da autonomia no ambiente escolar, porém ainda evidenciamos falhas que precisam ser superadas no cotidiano escolar, principalmente com o grupo de atendentes, que ainda não exercitam sua autonomia no ambiente em que trabalham. Também é necessário que a família seja convidada para além das festividades da escola, para que, de fato, seja participativa na tomada de decisões, pois se a democracia e cidadania só pode acontecer no coletivo, todos os envolvidos nesse processo precisam ser atuantes na participação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste estudo, que teve como objetivo investigar quais são os aspectos que colaboram para a consolidação da Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete/RS, foi possível observar, partindo dos resultados, que a escola está na tentativa de implementação da gestão democrática. Porém necessita ainda superar alguns desafios dentro do cotidiano escolar.

Um ponto positivo que cabe aqui destacar é que todos sujeitos participantes da pesquisa possuem um entendimento de gestão democrática, enquanto concepção. Porém, ela ainda não se concretiza integralmente na prática, pois a comunidade escolar ainda não desempenha completamente a participação, a autonomia e a democracia.

Vale destacar alguns aspectos que contribuem na tentativa de gestão democrática no local de estudo. Um deles é a construção coletiva do PPP, partindo da visita aos bairros que a escola atende. Outro ponto que cabe destacar é a organização de festas e promoções que visem a participação e interação com as famílias. Ter o CPM ativo e atuante é algo que merece destaque, visto que nessa organização estão presentes diferentes segmentos da comunidade escolar, que participam juntos de processos deliberativos.

Fazendo uma análise dos pontos positivos e os que ainda precisam ser superados, percebemos que a escola está bem perto de sair da visão utópica de democracia, para avançar na sua efetiva concretização. Porém, é um processo de longo prazo que precisa do esforço de todos os envolvidos na mudança de alguns hábitos e atitudes que estão hierarquicamente estruturadas na sociedade, de modo geral, e na escola, em particular.

Contudo, esse estudo não tem a pretensão de fazer generalizações, visto que o número de participantes foi limitado e nem todas representações da escola foram pesquisadas. Mas, partindo desse estudo, será possível oportunizar um momento de reflexão sobre o modelo de gestão segundo o qual a escola está configurada, podendo contribuir para um processo de mudança e de superação das práticas exercidas no cotidiano escolar, oportunizando momentos de estudo, avaliação e transformação social.

Ainda partindo desta pesquisa, sugere-se a realização de outros estudos sobre o tema envolvendo maior número de participantes e, também, com mais algumas

escolas da rede, até mesmo para que se faça um comparativo entre um maior número de escolas.

É fundamental também investigar o processo de formação dos docentes, desvelando como a gestão educacional está instituída dentro dos currículos dos cursos de licenciaturas, podendo assim redescobrir a preparação desses profissionais que poderão estar à frente da gestão, assumindo cargos de direção.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Patrícia Cralcev; LEITE, Yoshie Ussami Ferrari. Representações sociais de gestores escolares sobre escola pública e o seu papel na instituição Escolar. In: **Congresso Nacional de Formação de Professores**. Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2014. p. 6114-6124. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/141775>. Acesso em: 8 de maio. 2018

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BORDIGNON, Genuíno. GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. FERREIRA, Naura S. C. e AGUIAR, Márcia A. de S (Orgs.) São Paulo: Cortez, 2000 (p. 147-176).

_____. Desafios da gestão democrática da educação. In: **Brasil. Gestão democrática da Educação**. Boletim 19/out 2005

BRASIL constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Lei Federal 9394/96. Congresso Nacional. DF: Brasília, Senado Federal, 1996.

_____. **Conferência Nacional de Educação. Brasília**, 2009. Disponível em: http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/doc_%20final_coneb_sl.pdf Acesso em: 7 maio.2018.

CARVALHO, E. J. G. de; PAINI, L. D; CROCE, M. L; ALTOÉ, N; CARBELLO, S. R. C. **Gestão Escolar**. Maringá, PR : Secretaria de Estado da Educação do Paraná : Universidade Estadual de Maringá, 2008, 132p.

CERVO, Amado Luiz, BERVAN, Pedro Alcino, DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6º ed., São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

DRABACH, Neila Pedrotti. MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, 2009

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da Educação: Um Estudo Introdutório**. São Paulo: Cortez,2001.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2006.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo: Papirus, 1994

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCE, Maria Beatriz. MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: Concepções e Vivências**. Porto Aegre: Editora da UFRGS, 2006.

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba. Editora Positivo, 2009.

MARQUES, M. O. **A formação do profissional da educação**. 5ª Ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Isabel Letícia P. (Orgs.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: D. Quichote 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

SANDER, B. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção**, RBPAAE- v. 23, n.3, p. 421-447, set./dez. 2001

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

SILVA, M.; PERONI, V. **As mudanças na oferta da educação pública no período pós-constituição Federal e suas implicações na consolidação da gestão democrática**. RBPAAE-v.29, n 2, p.243-262, maio/ago.2013

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADA PARA DIREÇÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

Roteiro para entrevista:

Você está sendo convidado(a) para colaborar com a pesquisa intitulada “Concepções e práticas que contribuem no processo de Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete”, que está sendo desenvolvida no âmbito do Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional. Essa pesquisa visa, investigar quais são os aspectos que corroboram na consolidação da Gestão Democrática na Escola Sua colaboração será de extrema importância para que os objetivos do trabalho sejam alcançados.

Pesquisadora: Dâniele Duarte Pinheiro
Orientadora: Luciana Zambon

Roteiro de entrevista à equipe Diretiva e Coordenação Pedagógica:

Formação:

Tipo de vínculo: (contrato ou concurso)

Carga horária: (20h ou 40h)

Atua em outra escola? Qual?

Tempo de atuação na docência:

Tempo de atuação nessa escola:

Tempo de atuação no cargo:

1. Como é sua rotina de trabalho na coordenação pedagógica/direção?
2. Das ações que compõe sua rotina de trabalho, quais delas envolvem direta ou indiretamente as famílias e a comunidade?
3. Para você, o que significa Gestão Escolar Democrática?
4. Como a Gestão Democrática se efetiva na escola em que você atua?

5. Com que frequência são realizadas reuniões pedagógicas com os professores?
5. Que assuntos costumam ser discutidos nessas reuniões?
7. Como se dá a participação dos professores na tomada de decisões acerca da proposta pedagógica da escola?
8. Como você avalia a autonomia da escola, frente à mantenedora?
9. Como se dá a participação da família e comunidade escolar na tomada de decisões sobre a escola?
10. Com que frequência costumam ocorrer reuniões do Conselho Escolar?
11. Como costuma ser a participação dos seus membros?
12. Que decisões costumam ser tomadas?
13. Como você avalia a atuação do Conselho Escolar?
14. Quais aspectos positivos e negativos destaca no processo de gestão democrática em sua escola?
18. Você gostaria de acrescentar algum comentário ou fazer alguma questão que não foi abordada?

Muito obrigada pela sua participação em nossa pesquisa!

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO A PROFESSORAS E ATENDENTES



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

Roteiro para entrevista:

Você está sendo convidado(a) para colaborar com a pesquisa intitulada “Concepções e práticas que contribuem no processo de Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete”, que está sendo desenvolvida no âmbito do Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional. Essa pesquisa visa, investigar quais são os aspectos que corroboram na consolidação da Gestão Democrática na Escola Sua colaboração será de extrema importância para que os objetivos do trabalho sejam alcançados.

Pesquisadora: Dâniele Duarte Pinheiro

Orientadora: Luciana Zambon

Roteiro de entrevista aos para Docentes e Atendentes

Formação:

Tipo de vínculo:

Carga horária: (20h ou 40h)

Atua em outra escola? Qual?

Tempo de atuação na docência:

Tempo de atuação nessa escola:

Tempo de atuação no cargo:

1. O que é Gestão Escolar Democrática para você?
2. Como a Gestão Democrática se efetiva na escola em que você atua?
- 3.. Com que frequência são realizadas reuniões pedagógicas com os professores?
4. Que assuntos costumam ser discutidos nessas reuniões?
5. Como se dá a participação dos professores e atendentes na tomada de decisões acerca da proposta pedagógica da escola?
6. Como participa dos processos deliberativos da Escola?
7. Já participaste de algum tipo de representação como Conselho Escolar?

8. possui autonomia pedagógica dentro do ambiente escolar?
9. Como é a relação da equipe diretiva e do corpo docente em sua escola?
10. Como vê a participação da comunidade escolar nas decisões da escola?
11. Quais aspectos positivos e negativos destaca no processo de gestão democrática em sua escola?
12. Você gostaria de acrescentar algum comentário ou fazer alguma questão que não foi abordada?

Muito obrigada pela sua participação em nossa pesquisa!

APÊNDICE C - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA FAMILIARES DE ESTUDANTES



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

Questionário para entrevista:

Você está sendo convidado(a) para colaborar com a pesquisa intitulada “Concepções e práticas que contribuem no processo de Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete”, que está sendo desenvolvida no âmbito do Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional. Essa pesquisa visa, investigar quais são os aspectos que corroboram na consolidação da Gestão Democrática na Escola Sua colaboração será de extrema importância para que os objetivos do trabalho sejam alcançados.

Pesquisadora: Dâniele Duarte Pinheiro

Orientadora: Luciana Zambon

Questionário aos Pais ou Responsáveis

Há quanto tempo sua criança estuda nessa escola? _____

1. Você participa das reuniões propostas pela escola? O que são discutidos nesses momentos?

2. Participa das festividades promovidas na escola? Quais

3. Participa de algum tipo de representação como CPM? Se sim, com que frequência ocorrem as reuniões que acontece?

4. Acredita que é importante a participação da família na escola? Por quê?

5. Como acredita que deve ser esta participação da família nas decisões da escola?

6. Você gostaria de acrescentar algum comentário ou fazer alguma questão que não foi abordada?

Muito obrigada pela sua participação em nossa pesquisa!

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO A DISTÂNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se à monografia de especialização intitulada “Concepções e práticas que contribuem no processo de Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete.”, desenvolvida no curso de especialização a distância em gestão educacional, de autoria de Dâniele Duarte Pinheiro, sob a orientação de Luciana Zambon.

A presente pesquisa tem como objetivo investigar quais são os aspectos que corroboram na consolidação da Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete/RS.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Entrevista realizada com no dia.....

Eu,abaixo assinado, entrevistado para a monografia “Concepções e práticas que contribuem no processo de Gestão Democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil em Alegrete..”, autorizo a publicação do texto citado.

Nome do entrevistado

Data: ____ de _____ de ____.