

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

Clenir Nunes do Espírito Santo Gulart

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO
INFANTIL NO MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO/RS:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Santana do Livramento, RS
2018

Clenir Nunes do Espirito Santo Gulart

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO
MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO/RS:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Trabalho de conclusão apresentado 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

Clenir Nunes do Espirito Santo Gulart

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO
MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO/RS:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Trabalho de conclusão apresentado 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)

Micheli Daiani Hennicka, Ms, (UFSM)

Carmem Damaris da Silva, Ms. (UFSM)

Santana do Livramento, RS
2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, Deolino Canedo do Espirito Santo, minha estrela inspiradora, meu amigo, que me ilumina em minhas decisões, pois hoje és um anjo do Senhor.

A minha mãe, Enir Nunes do Espirito Santo, pelo seu carinho e dedicação.

Ao Marco Aurélio e ao Marquinhos, meu esposo e filho, pelo apoio, amor e paciência.

A minha irmã Enilce e meu cunhado Tadzio, pelo incentivo e pela torcida.

Aos colegas e professores funcionários e comunidade da Escola Municipal de Educação Infantil Bem Querer, em especial as colegas Gisele e Valéria.

A professora Luciana Bagolin Zambon, por sua paciência, ensinamentos e orientações.

Aos professores, membros da banca examinadora.

A todos meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

AUTORA: Clenir Nunes do Espírito Santo Gulart
ORIENTADORA: Luciana Bagolin Zambon

Este trabalho aborda os desafios e perspectivas para efetivação da gestão democrática, tendo como objetivo compreender a importância do processo de construção da Gestão democrática na escola pública. Buscou-se responder o seguinte problema: Quais são os desafios e as perspectivas para efetivação da gestão democrática e participativa no contexto escolar? Para tanto, foi realizada pesquisa de campo, de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, em uma Escola Municipal de Educação Infantil do município de Santana do Livramento/RS. As informações foram coletadas mediante realização de entrevistas com representantes dos diferentes segmentos da escola: quatro (4) professores, quatro (4) funcionários e quatro (4) pais de alunos. A partir das informações coletadas, percebe-se que há consenso entre todos os entrevistados sobre a compreensão da gestão democrática como aquela que promove a participação e envolvimento de todos na tomada de decisões relacionadas à escola. Porém, identificam algumas dificuldades para efetivar essa participação, em especial relacionadas às possibilidades dos pais trabalhadores conseguirem participar das ações promovidas pelas escolas. Os resultados ainda apontam para a necessidade de a escola promover mecanismos mais eficazes para mobilizar os pais na participação em espaços decisórios sobre o trabalho educativo.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Gestão democrática, Escola de Educação Infantil.

ABSTRACT

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A SCHOOL OF CHILDREN EDUCATION IN THE MUNICIPALITY OF SANTANA DE LIVRAMENTO: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

AUTHOR: Clenir Nunes do Espirito Santo Gulart

ADVISOR: Luciana Bagolin Zambon

This paper discusses the challenges and perspectives for effective democratic management, aiming to understand the importance of the process of building democratic management in public schools. It was tried to answer the following problem: What are the challenges and the perspectives for effective democratic and participatory management in the school context? For that, a field study was carried out, with a qualitative approach, of the case study type, in a Municipal School of Early Childhood Education in the city of Santana do Livramento / RS. The information was collected through interviews with representatives of the different segments of the school: four (4) teachers, four (4) employees and four (4) parents of students. From the information collected, it is noticed that there is consensus among all the interviewees about the understanding of democratic management as one that promotes the participation and involvement of all in the decision making related to the school. However, they identify some difficulties to effect this participation, especially related to the possibilities of working parents to be able to participate in the actions promoted by the schools. The results still point to the need for the school to promote more effective mechanisms to mobilize parents to participate in decision-making spaces on educational work.

Keywords: School Management, Democratic Management, School of Early Childhood Education

LISTA DE TABELA

Tabela 1- Perfil dos entrevistados	23
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: PRINCÍPIOS E PERSPECTIVAS	11
1.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA	11
1.2 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA	15
1.3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA	16
1.4 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR.....	17
2 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS	20
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMEI.....	21
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	23
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	25
4 CONCLUSÕES.....	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista utilizado na coleta de dados	42
APÊNDICE B – Termo de consentimento da pesquisa	43

INTRODUÇÃO

A gestão democrática na escola tem sido um assunto bastante discutido na literatura da área da educação, tendo em vista sua finalidade de oportunizar a participação da comunidade escolar como um todo (gestores, professores, funcionários e pais) nas decisões administrativas que fazem parte do dia a dia da escola. Esse direito de participação da comunidade escolar na gestão encontra-se amparado na legislação nacional, em especial na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Vários são os elementos que oportunizam a gestão democrática na escola, dentre estes destaca-se o projeto político-pedagógico, documento este que deve ser elaborado por todos os membros da comunidade escolar, visando à organização de todo o trabalho da escola: atividades administrativas, pedagógicas etc.

Este é um estudo de campo, onde foram coletadas informações junto à comunidade de uma escola de educação infantil, tendo como instrumento de pesquisa a entrevista. Este estudo encontra-se fundamentado na revisão bibliográfica através das ideias de autores como Luck (1996, 2010), Ferreira (2006), Dourados (1998), Araújo (2009), Libâneo (2008), Ledesma (2008), Vieira (2002), Vasconcelos (2004), Gadotti (1994), Lima (2010), Antunes (2002), Castro (1998), Luckesi (2007), Santos (2008), que abordam o tema em questão. Como objetivo geral buscou-se compreender a importância do processo de construção da gestão democrática na escola pública. Para o alcance deste objetivo foi necessário traçar objetivos específicos: Identificar a importância do Projeto Político-Pedagógico na construção da gestão democrática na escola de educação infantil; Identificar os princípios da gestão democrática e reconhecer o papel do gestor democrático na comunidade escolar.

Justifica-se a escolha do tema Gestão Democrática tendo em vista que, após iniciar minha trajetória profissional como professora em um berçário no ano de 2011, e, em seguida, ter sido convidada a desempenhar a função de coordenadora pedagógica na referida escola, passei a estruturar uma gestão com uma visão mais democrática. No ano de 2016, o resultado desse trabalho foi coroado com o convite para concorrer ao cargo de diretora da escola na gestão 2017/2019, o qual exigia a apresentação de um plano de ação e, após eleita, frequentar o curso de gestão democrática. Esse processo democrático teve a participação da comunidade escolar (professores, funcionários e pais) o que resultou que fui eleita pela maioria dos votos e hoje desempenho a função de Gestora da escola, a qual selecionei para ser a fonte deste estudo de campo, onde pretendo conhecer um pouco mais sobre os anseios da comunidade escolar e o que pensam eles sobre a Gestão Democrática na escola.

A pesquisa buscou responder a seguinte questão: Quais são os desafios e as perspectivas para efetivação da gestão democrática e participativa no contexto escolar?

Este estudo apresenta-se estruturado da seguinte forma: O primeiro capítulo apresenta os fundamentos teóricos da pesquisa. Inicialmente, tratamos da gestão democrática na escola pública e dos princípios da gestão democrática. Depois, abordamos o projeto político-pedagógico o papel do gestor na construção de uma gestão democrática; o segundo capítulo apresenta aspectos metodológicos da pesquisa; o terceiro capítulo apresenta os resultados construídos a partir das análises das informações coletadas. Por fim, as considerações finais reúnem as conclusões do estudo.

Espera-se com este trabalho a possibilidade de oferecer subsídio às escolas para que os professores e gestores percebam a necessidade de construção do Projeto Político-Pedagógico, e a importância desse instrumento para a organização e gestão do trabalho escolar na própria escola fonte da pesquisa.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA: PRINCÍPIOS E PERSPECTIVAS

Buscando explorar a construção de uma gestão democrática na escola, foco deste estudo, se faz necessário abordar conceitualmente princípios e perspectivas para a gestão escolar. Depois, tratamos do Projeto Político-Pedagógico, como instrumento para a gestão democrática na escola pública.

1.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

A ideia de gestão participativa tem origem, ao menos no mundo Ocidental, na Grécia antiga, sendo a etimologia da palavra “democracia” constituída das expressões gregas *demos*, que significa povo e *cratos*, que significa poder. Então, pode-se assumir a compreensão de que, numa organização democrática, todo o sujeito dessa organização tem poderes para participar na tomada de decisões importantes.

Já o termo gestão pode apresentar diferentes significados. Os autores Oliveira Perez e Silva assim o definem:

Deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p.13).

A gestão, portanto, define metas e quais recursos serão necessários para alcançá-las, envolvendo e organizando os colaboradores para o alcance destas metas, além da própria realização das atividades, corrigindo-as quando necessário.

Os primeiros indícios da gestão democrática no Brasil surgiram na década de 1980, época marcada por diversos movimentos em favor da redemocratização social, política e educacional. A partir desses movimentos começaram a surgir as bases legais para uma gestão escolar voltada para os princípios de participação e de autonomia (GADOTTI, 1995).

Segundo Libanê (2000), gestão é uma expressão que ganhou sentido no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas – da visão técnica administrativa para uma perspectiva democrática e participativa – onde as decisões da escola deixaram de ser centradas na figura do diretor ou da equipe diretiva. Essa nova perspectiva caracteriza-se pela participação da comunidade na tomada de decisões, mediante atuação dos conselhos escolares, elaboração coletiva do projeto político-pedagógico e processo de escolha de diretores através da eleição com o voto da comunidade escolar.

Luck afirma que a participação pode ser caracterizada

Pela força da atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhes são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (LUCK, 2010, p. 21)

A gestão democrática, portanto, caracteriza-se pelo reconhecimento da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Ela é entendida como um componente que colabora para a democratização do acesso ao ensino público, não se reduzindo apenas à sala de aula, mas à própria estrutura da escola.

Buscando conceituar e definir Gestão Democrática, Ferreira (2006) enfatiza que a gestão democrática, na prática, só se efetiva quando:

[...] se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...]. (FERREIRA, 2006, p.310)

A gestão democrática deve ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente. Ainda conceituando gestão Democrática, Dourado (1998), por seu turno, a entende como sendo um:

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 1998, p.79)

Segundo Ferreira (2008), a gestão democrática como prática participativa e de tomada de decisão relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função e desempenhar seu papel. Assim,

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 todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais (LUCK, 2010, p. 26).

A necessidade de uma gestão democrática está expressa na Constituição de 1988 e consolidada na LDB, nos arts. 14 e 15, os quais explicitam a gestão democrática, deixando

claro que todos os segmentos da comunidade escolar devem estar envolvidos nas decisões e nas atividades de gestão escolar:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

A gestão democrática da educação está associada às normas legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social, nas políticas educacionais, no planejamento, nas decisões e definições de recursos, necessidades e investimentos, nas deliberações coletivas e nas avaliações da escola e da política educacional.

Segundo o Ministério da Educação (2004) a gestão da escola pública,

É a forma de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL,2004).

Interpretando o posicionamento acima entende-se que a democracia e participação são os pilares que fundamentam a possibilidade de empoderamento da comunidade escolar na perspectiva da instituição educativa pública e de qualidade social.

Para que a escola se torne democrática existem grandes desafios, pois ainda é vista como responsabilidade do governo ou diretor que nela trabalha. Sendo assim, é preciso criar um ambiente de participação envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões importantes.

Reforçando a ideia de gestão democrática na educação num conceito que implica a própria concepção pedagógica, Ferreira coloca:

[...] Todavia, a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção e desenvolvimento no PPP (Projeto Político-Pedagógico). A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente na sala de aula, onde se objetiva o PPP não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas (FERREIRA, 2006, p.308).

Atualmente, a concepção de gestão democrática encontra-se estruturada nas escolas públicas, através das ações de descentralização de recursos financeiros para a escola, consulta à comunidade escolar na escolha dos gestores, eleição para os membros do Conselho Escolar e elaboração e execução do PPP de forma participativa.

A escola democrática é aquela que promove a participação de toda comunidade escolar, sem distinção, procura organizar a escola para o novo momento de democratização da educação escolar e cria novos meios de se adaptar ao paradigma da participação.

Lück cita algumas ações principais que podem ser tomadas no sentido de promover essa participação:

- a) Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação.
- b) Promover um clima de confiança.
- c) Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
- d) Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.
- e) Estabelecer demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas.
- f) Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto. (LUCK, 1996, p.20)

No entender de Luck (2006), gestão democrática é o ato de gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática, desde professores a alunos, funcionários e a comunidade em geral, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino.

Ainda procurando conceituar gestão democrática na escola, Araújo define como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos. (ARAÚJO, 2009, p. 20)

Portanto, analisando a ideia de Araújo, entende-se que a educação é responsabilidade de todos, cabendo à comunidade, dentro de suas possibilidades e de seus limites, contribuir para que se processe no ensino público a transformação que todos esperam.

A Gestão Democrática, portanto, tem por fundamento a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a construção da autonomia pedagógica e administrativa e a elaboração do projeto político pedagógico. Elementos estes essenciais da gestão da educação em geral e fundamentais na construção da gestão escolar e na busca pela cidadania.

Na gestão democrática, levam-se em consideração alguns fatores tidos como princípios democráticos, onde se destacam a participação, a autonomia, a transparência e o pluralismo.

1.2 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A Constituição Federal de 1988 aponta o princípio de participação “da sociedade”, no exercício de cidadania. Na LDB de 1996, encontra-se como diretriz nacional, a participação das comunidades em conselhos escolares. Foi em prol desses objetivos que os educadores lutaram e colaboraram para a conquista de uma Gestão Democrática para educação. No entanto, é fundamental, para que ocorra essa participação da sociedade através de suas comunidades dentro das escolas, que estas se apoderem dos seus direitos e deveres para a implantação de uma Gestão Democrática e Participativa, pois é importante saber quais as finalidades e as formas de participação na busca por uma educação de qualidade.

Com a democratização da escola, é importante dizer que se quebra o paradigma de escola autoritária frente a uma nova forma de administrar. A escola passa a vivenciar um processo de administração participativa, buscando dividir decisões e anseios junto com os representantes da comunidade escolar através dos membros do Conselho Escolar e demais colegiados.

Buscando ainda os princípios de democracia e participação, nos reportamos a Libâneo, quando diz que:

No princípio de organização escolar, está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como a forma de viabilização dessa participação: a interação comunicativa, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo. Por outro lado, a participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas, conforme uma mínima divisão de tarefas e um alto grau de profissionalismo de todos. Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação (LIBÂNEO, 2008, P.335).

Explorando a citação de Libâneo, percebe-se que não se pode pensar em gestão democrática sem que primeiro a comunidade escolar esteja preparada para participar, e essa participação não pode ser confundida com a simples presença desse segmento em reuniões, mas sim uma participação ativa com a qual possa manifestar-se e ao mesmo tempo tomar lugar relevante nas decisões a serem adotadas por todos, havendo a responsabilidade de cada um em fazer com que o processo democrático seja efetivado na prática.

Na visão de Ledesma, construir a gestão democrática significa:

Desligar-se dos pressupostos da administração de empresas transplantados para a escola; compartilhar o poder, pela gestão colegiada e participação de todos no processo decisório das questões educacionais e dar início à construção de uma instituição escolar autônoma em todas as instâncias: didático-pedagógica, administrativa e financeira (LEDESMA, 2008, p.21).

Na perspectiva de uma gestão democrática a escola abre-se para a participação da comunidade, daí a importância da implantação de um Projeto Político Pedagógico voltado para a construção de uma escola democrática.

1.3 O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Gestão Democrática, enquanto expressão política da norma constitucional e da LDB, está vinculada à formação da cidadania por meio da construção coletiva do projeto político-pedagógico. Portanto, a construção da cidadania envolve um processo de formação de consciência pessoal e social, e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres.

O projeto Político-Pedagógico é a essência da escola, a sua referência. E é através das informações desse documento que a escola deve organizar e desenvolver o seu trabalho, tanto no que diz respeito ao processo de ensino-aprendizagem, como todas as ações que constituem atividades-meio para o funcionamento da escola.

Segundo Vieira (2002, p.09), a construção do Projeto Político Pedagógico enfatiza: “crenças, convicções, conhecimentos, da comunidade escolar, do contexto social e científico constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo”.

Vasconcelos (2004) considera o projeto político-pedagógico como sendo:

[...] o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico - metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação. (VASCONCELOS, 2004, p. 169)

No entanto, sabe-se que muito ainda deve ser feito na conscientização da importância e do desenvolvimento da participação cidadã, para a construção da democracia, através do projeto político-pedagógico, da autonomia da escola, saindo da teoria para a prática.

Segundo Gadotti (1994, p.34), a elaboração do projeto político-pedagógico permite uma mudança de concepção sobre a escola pública, em que passa de “aparelho burocrático do Estado” para uma escola que reflete as conquistas da comunidade.

O planejamento participativo na escola reflete o compromisso dos que participam e, para tanto, é necessário a existência de um clima favorável a esta construção para que as ações planejadas tenham um bom andamento.

Então, a gestão democrática deve ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente.

Na visão de Antunes “A democracia escolar só se tornará efetiva a partir de um processo de gestão democrática”, entendida “como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos” (2002, p.131).

Com a implantação da Lei da Gestão Democrática, a figura do diretor passou a ser vista não mais como o centro das determinações e guardião da escola, mas como o mediador das ações democráticas que envolvem a gestão escolar, administrando em consonância com a sua comunidade e assegurado pela participação do Conselho Escolar.

1.4 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar nos últimos tempos vem enfrentando inúmeras mudanças no que tange às políticas públicas na área da educação, bem como nos valores da sociedade como um todo. Para acompanhar essas mudanças se faz necessário um novo perfil de gestor escolar.

Durante muito tempo, ouviu-se dizer que a função do diretor era administrar a burocracia da escola. Hoje, isto está mudando e busca-se um gestor capaz de derrubar esta burocracia, resgatando a função essencial da escola, a educação, garantindo um ambiente motivador, acolhedor, solidário e democrático.

Nessa perspectiva, um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino (CASTRO, 1998, p. 46).

O gestor escolar precisa estar consciente que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político-pedagógico da escola ao qual esteja à frente.

Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi, (2003, p.335) o diretor,

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

É função do gestor escolar e de sua equipe a elaboração do planejamento participativo, no sentido de despertar na comunidade o sentimento de crítica às ideologias impostas pelo sistema dominante, para que atinja as causas mais profundas dos seus problemas.

O gestor escolar deve observar na escola um clima favorável, caso não tenha, ele deve promover situações em que se consiga chegar à fraternidade e ao diálogo.

A atuação do gestor e demais membros da escola é tão relevante a ponto de Luckesi afirmar que “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade”. A cara da escola “decorre da ação conjunta de todos esses elementos” (LUCKESI, 2007, p.15).

Assim, o gestor deve atuar no sentido de promover a construção do conhecimento, propondo desafios e acompanhando a sua comunidade em um ambiente onde as experiências desenvolvidas possam ser acompanhadas e avaliadas de forma crítica, por todos os que fazem parte dessa comunidade.

Segundo Santos (2008, p.49), a prática do gestor escolar deve se basear em teorias que visem:

- A criação de um ambiente em que o respeito e a afetividades sejam uma constante;
- Ao favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todas as pessoas que trabalham na escola;
- À humanização do relacionamento, evitando quaisquer preconceitos, mesmo que velados;
- Ao exercício da cidadania pela comunidade;
- Ao envolvimento em todas as decisões fundamentais da escola

A forma de atuação do gestor, o modo como ele exerce sua função, é o que vai gerar a resposta de seu trabalho e de sua aceitação pela comunidade escolar, com isso se pode afirmar que o resultado de uma escola de qualidade, capaz de fazer a diferença, depende de seu gestor e da maneira como ele conhece e conduz o seu trabalho. Assim,

A escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os Professores, os alunos vão aprendendo a sentirem-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade (LIBÂNEO, 2008, p-139.).

O conhecimento da rotina escolar pelo gestor é fundamental para o sucesso do trabalho, assim como a necessidade de cooperação da equipe para a ação coletiva dos objetivos comuns e da elaboração e implantação do Projeto Político-Pedagógico. Projeto este que norteará as ações da escola.

Buscando conhecer a realidade em que a escola se encontra inserida no que tange à gestão democrática, este estudo baseou-se na pesquisa de campo, a qual será explanada na metodologia apresentada a seguir.

2. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se aqui a metodologia utilizada para realização da pesquisa, caracterizando os instrumentos e os procedimentos de coleta de informações, bem como as técnicas adotadas para análise dessas informações para atingir o objetivo deste estudo.

Os procedimentos escolhidos para a realização deste trabalho tiveram como meta atender os objetivos propostos; para isso utilizaram-se os estudos de pesquisa exploratório-descritiva a partir da abordagem qualitativa. Tendo em vista o interesse particular no estudo da gestão da escola em que a autora atua como diretora, uma Escola Municipal de Educação Infantil de Santana do Livramento, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso.

Para elaboração da pesquisa, tomou-se como base o que diz de Vergara (2011), quando classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Assim, num primeiro momento, a pesquisa classificou-se como exploratória que, segundo Tachizawa e Mendes (2006, p. 61), “permite ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a definição do tema, além das justificativas teóricas do mesmo”.

Nesse primeiro momento, a pesquisa exploratória foi realizada mediante levantamento da literatura da área, que contribuiu para um maior conhecimento da área e tema escolhidos para estudo.

Num segundo momento, a partir da coleta e análise de informações na escola investigada, a pesquisa pôde ser classificada como descritiva, ou seja, aquela que tem a finalidade de descrever as características de determinado grupo de indivíduos. No caso desta pesquisa, objetivava-se identificar a percepção da comunidade da escola municipal de educação Infantil Bem Querer de Santana do Livramento sobre a gestão escolar democrática.

A abordagem caracteriza-se como qualitativa, pois, segundo Flick (2009, p. 08) “a abordagem qualitativa é uma pesquisa não quantitativa, tendo desenvolvido uma identidade própria”, onde é possível identificar algumas características comuns e “entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais de dentro” da organização.

Para atingir o objetivo geral deste trabalho, visamos analisar, com profundidade, as possibilidades e dificuldades na implantação de uma gestão democrática na escola pública.

Quanto aos meios, a pesquisa foi considerada de Campo, que consiste na “investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA 2011, p. 47).

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma

hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (LAKATOS, MARCONI, 2010, p. 169). Para a realização da pesquisa, foram entrevistados representantes da comunidade escolar selecionada para a pesquisa.

Para a coleta de dados, entendida como “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (, MARCONI, LAKATOS 2010, p. 149), elaboramos roteiros de entrevista (apêndice A) para professores e funcionários da escola, bem como para pais de alunos. As entrevistas foram organizadas em oito (08) questões, para cada um dos segmentos, relacionadas à percepção do entrevistado sobre a importância da construção do processo de gestão democrática na escola investigada.

No total, foram realizadas entrevistas com quatro (4) professores, quatro (4) funcionários e quatro (4) pais.

As entrevistas foram realizadas no período de 24 de maio a 4 de junho na própria escola, sendo que cada entrevista foi gravada e teve duração média de 30 minutos. Posteriormente as entrevistas foram transcritas para serem analisadas.

Antes de se iniciar a análise das informações se faz necessária a caracterização da escola campo desta pesquisa.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMEI

A Escola Municipal de Educação Infantil situa-se num bairro da periferia de Santana do Livramento atendendo crianças de zero a 6 anos.

A escola conta hoje com um quadro de pessoal formado por nove (9) professores, sete (7) funcionários e uma matrícula de oitenta e quatro (84) alunos distribuídos entre turmas de Berçário, Maternal 1 e 2 e jardim, que atende as crianças de quatro (4) a seis (6) anos.

A escola conta com uma equipe diretiva formada por uma diretora, uma supervisora que atendem a escola nos turnos manhã e tarde.

Quanto à situação socioeconômica dos alunos, estes são provenientes de famílias de baixa renda, onde muitos dependem de recursos de programas governamentais de transferência de renda.

A mantenedora da escola é a Prefeitura Municipal, através da Secretaria Municipal de Educação, a qual é responsável por manter a escola quanto à merenda e infraestrutura, bem como o pagamento dos professores e funcionários.

Observou-se que o espaço físico da escola é bom, tendo salas amplas e arejadas, um berçário, refeitório, uma sala da equipe diretiva e uma pracinha onde as crianças fazem a recreação.

Após essa caracterização, que permite uma ideia de como a escola encontra-se estruturada, passa-se a análise dos dados coletadas através dos entrevistados. Utilizou-se a transcrição dos trechos das entrevistas, que auxiliaram na organização das informações segundo critérios estabelecidos para ajudar a atender aos objetivos da pesquisa. No Apêndice B, apresenta-se o termo de consentimento devidamente assinado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir far-se-á a tabulação e análise dos dados com base no objetivo da pesquisa o qual buscou compreender a importância do processo de gestão democrática na escola pública, visando responder ao questionamento que orienta esta investigação: Quais são os desafios e as perspectivas para efetivação da gestão democrática e participativa no contexto escolar?

3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Inicialmente, para melhor compreensão do perfil dos entrevistados, apresentam-se os dados conforme tabela abaixo.

Tabela 01- Perfil Dos Respondentes

VARIÁVEIS	ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA
Gênero	Masculino	03
	Feminino	09
Estado civil	Solteiro (a)	05
	Casado (a)	05
	Divorciado (a)	02
Idade	Até 34 anos	03
	Entre 35 e 39 anos	06
	Entre 40 e 44 anos	02
	Mais de 45 anos	01
Nacionalidade	Brasileiro (a)	12
Residência	Santana do Livramento	12
Escolaridade	Ensino Fundamental	03
	Ensino Médio	04
	Ensino Superior	04
	Pós-graduação	01
Situação Empregatória	Funcionário Público	10
	Profissional regidos pela CLT	02

Fonte: Autora. 2018

Observando a tabela 01, percebe-se que da amostra de 12 entrevistados, na questão gênero, a maioria (09) são do sexo feminino, tendo em vista que a pesquisa foi aplicada em uma escola, onde se pode inferir que o quadro de pessoal das escolas, principalmente de Educação Infantil, é formado por mulheres.

Quanto ao estado civil, pode se constatar que quatro (4) são casados, seis (6) solteiros e, dois (2) divorciados. Percebe-se que do universo dos entrevistados doze (12) predominou o estado civil solteiro. Conforme dados do IBGE (2010) a população de casados em Santana do

Livramento era de 22.945 casais enquanto que neste mesmo ano, do censo demográfico, a população de solteiros em Santana do Livramento eram 38.094 pessoas, o que se pode concluir que o número de pessoas solteiras no município é maior que de casados.

Analisando a questão da idade dos respondentes obtiveram-se os seguintes resultados: a maioria seis (6) tem entre 35 e 39 anos; dois (2) estão entre 40 e 44 anos; sendo que um (1) possui idade acima de 45 anos e, três (3) estão na faixa etária até 34 anos. Pode-se perceber que as idades se mostram bem equilibradas, havendo uma maioria entre a faixa etária de 40 a 44 anos.

Chama atenção é que os pais respondentes da pesquisa estão na faixa etária dos 40 aos 44 anos, o que se pode supor que atualmente as pessoas estão demorando mais tempo para ter filhos em função de outras prioridades ou necessidades. Um dos fatores que colabora para essa afirmativa segundo o PNAD (2016), as principais motivações para o aumento do número de casais sem filhos são a ascensão da mulher no mercado de trabalho e a mudança no padrão de consumo da população.

Quanto à nacionalidade, apesar da escola se situar em uma região de fronteira com o Uruguai, cidade de Rivera, todos os entrevistados possuem nacionalidade brasileira e residem em Santana do Livramento.

Em relação à escolaridade, observa-se que quatro (4) dos entrevistados possuem o Ensino Superior completo e apenas um (1) tem Pós-graduação, sendo que quatro (4) possuem o Ensino Médio e os outros três (3) cursaram apenas o Ensino Fundamental. Desses três, uma é funcionária da escola e os outros dois são pais de alunos.

Para melhor compreender estes dados quanto ao nível de escolarização dos entrevistados, recorreu-se ao Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), no qual se constatou que o nível de escolarização, de um modo geral, tem melhorado no país. No grupo acima de 25 anos, idade considerada suficiente para conclusão da graduação, do ano de 2000 para 2010, o número de pessoas com ensino médio completo passou de 12,7% para 14,7% e a proporção de pessoas com ensino superior completo passou de 6,8% para 10,8%.

Quanto à questão da empregabilidade, a tabela 01 evidencia que a maioria dos entrevistados (dez, 10) são funcionários públicos e dois (2) responderam serem empregados regidos pela CLT, neste caso são pais de alunos da escola.

Analisando os índices apresentados no último censo do IBGE (2010), em Santana do Livramento, quanto à empregabilidade apresenta que 2.721 estão na categoria de funcionários públicos estatutários ou militares, 10.600 trabalham por conta própria e 13.063 são

empregados em empresa privada com carteira assinada, o que justifica a resposta dos entrevistados.

Após a caracterização do campo de pesquisa passa-se para a análise das entrevistas realizadas com o segmento professores, os quais responderam as oito questões constantes no roteiro da entrevista.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Analisando as respostas das entrevistas realizadas com o segmento professores, funcionários e pais aqui denominados de: P1, P2, P3 e P4, F1, F2, F3 e F4 e C1, C2, C3 e C4 obtiveram-se como respostas as seguintes afirmações:

Inicialmente, perguntamos sobre a compreensão dos entrevistados acerca da Gestão Democrática. Nesta questão, a maioria respondeu que gestão democrática é participação da comunidade nos atos da escola; quando a comunidade interage com a gestão, onde todos os envolvidos na escola decidem o que é melhor para todos.

Valendo-se das respostas da questão, a qual exemplifica o exposto acima, os professores responderam que:

“Gestão Democrática é a participação de todos em prol de um objetivo que satisfaça o coletivo” (P1)

“Gestão democrática para mim, é permitir que todos participem e deem sugestão nas decisões da gestão buscando transparência no processo de participação” (P2).

“ Eu acredito que Gestão democrática é a oportunidade de colocar nosso posicionamento e juntos decidirmos as questões que dizem respeito a escola.”(P3)

Outra resposta que exemplifica o que a maioria respondeu foi apresentada pelo professor P4:

“Na gestão democrática toda a comunidade escolar tem liberdade para participar, opinar e criticar algumas ações e sugerir melhorias, buscando tornar a escola um lugar onde todos podem ser responsáveis pela melhoria da educação e da qualidade do que se quer para a escola”. (P4)

Percebemos que as concepções dos professores entrevistados estão alinhadas à compreensão teórica sobre o tema, como pode ser visto a partir de Libâneo (2006).

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho

favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2006, p.328)

Analisando as respostas sob a ótica dos funcionários, aqui denominados de F1, F2 e F3e F4, os mesmos responderam que entendem por Gestão democrática, como sendo:

“Gestão Democrática é administrar de forma que todos sejam ouvidos” (F1).

“Gestão Democrática é quando o grupo todo de uma escola participa das discussões, problemas, reunindo-se para buscar soluções na prática” (F2).

“É administrar junto com a Comunidade Escolar (funcionários, professores, secretárias e pais) fazendo com que haja participação de todos nas decisões escolares”. (F3).

“Administrar ouvindo todos os segmentos e permitindo que haja uma participação nas decisões da escola” (F4).

Percebe-se pelas falas dos entrevistados do segmento funcionários que eles têm ideia do que seja uma gestão democrática, pois elencaram a importância da participação de todos nas discussões, nas decisões e na busca por soluções.

Quanto ao entendimento sobre Gestão Democrática, C1 afirmou que é “o envolvimento da comunidade junto com os professores e funcionários, onde cada um sabe de suas obrigações para com a escola e podem decidir juntos”.

Já C2 disse que “gestão democrática é o direito de todos participarem dentro da escola e não só o diretor decidir”.

Na opinião de C3 “Gestão Democrática é a participação de todos pelo bem comum”.

E para o entrevistado C4 “é a coordenação de ações e atividades propostas pela escola com a participação de todos nas decisões”.

As respostas versam sobre a participação de todos, democracia, união e integração. Os entrevistados demonstram que a gestão democrática se faz com a participação de todos nas tomadas de decisões e que o gestor não decide por si só. A escola como um todo deve seguir uma mesma linha de ação envolvendo todos os segmentos só assim estará construindo uma escola democrática onde a participação se faz efetiva.

A segunda questão tratou sobre a integração entre a equipe diretiva e a comunidade escolar. Os professores entrevistados foram unânimes em dizer que essa integração ocorre quando a comunidade participa de festas, reuniões e quando são convidados a decidirem alguma coisa.

Nas palavras da professora abaixo ficou claro como ela percebe essa integração, pensamento compartilhado por seus colegas:

“Na escola a comunidade participa mais quando há festas e reuniões, porém a equipe diretiva assim como os professores está sempre convidando os pais para ajudarem e participarem juntos em todas as decisões” (P1).

A resposta da P2 não divergiu da opinião da sua colega P1, quando diz que “a integração entre a comunidade e a direção ocorre mais por chamamento ou convite para festas e eventos” (P2).

A professora P3 concorda com suas colegas e afirma que “muito se tem buscado uma integração mais efetiva de todos que fazem parte desta comunidade escolar” (P3)

Já a professora P4, também respondeu que essa integração “ainda precisa se efetivar além das reuniões e chamados para irem à escola”(P4).

Interpretando as resposta dos professores, percebe-se que eles ainda não visualizam realmente uma integração efetiva dos pais nas decisões democráticas na escola. Conforme Romão (1997, p. 67), os caminhos para implantação de uma gestão democrática e participativa necessitam, não só dos convites aos participantes do processo, mas sim da geração de condições para que os mesmos se insiram no processo.

Corroborando com Romão, os professores deixaram claro em suas afirmativas que a comunidade participa mais das atividades festivas, o que pode deixar dúvida se esta participação, nos momentos de buscar uma gestão democrática verdadeira, é entendida pela comunidade, ou se estes se omitem em participar.

Na visão dos funcionários entrevistados, a integração da equipe diretiva com a comunidade escolar ocorre da seguinte forma:

“se dá através das reuniões e festas” (F1).

“Através das reuniões e festividades, mutirões em prol dos necessitados da escola” (“F2).”.

“De forma direta entre família e escola” (F3).

“De forma tranquila onde a equipe diretiva procura ouvir e respeitar todos que fazem parte da escola” (F4).

Observando as respostas dos funcionários entrevistados, percebe-se que eles também evidenciam as mesmas posições do segmento professores quanto à integração da equipe com a comunidade, pois como resposta prevaleceu que essa se dá através das reuniões e festas na escola.

O segmento funcionário sugere que a escola envolva mais os pais não apenas em momentos de lazer, mas sim ouvindo-os em suas reivindicações e situações que exijam um posicionamento de todos.

O segmento pais respondeu, quanto à integração e participação na escola:

“Nos momentos de festividades ou quando há necessidade de resolver alguma situação que envolva seu filho” C1

Já na visão de C2, a participação se dá quando

“os pais são chamados na escola para decidirem calendário escolar, alguma campanha que a escola queira fazer e em festas e comemorações”.

A mesma opinião tem o C3 quando diz que

“a integração da escola é nas festas, comemorações e celebrações que são realizadas com a participação de todos”.

Reforçando as opiniões acima o C4 fala que

“a integração na escola é mais por conta das festas, reuniões e comemorações, mas nem todos podem participar, pois o horário é complicado para quem trabalha”.

Como crítica apresentada eles consideram que a escola poderia ser mais flexível nos cronogramas de reuniões e até mesmo em oportunizar que se façam encontros mais frequentes, para atender às necessidades da comunidade que nem sempre pode participar das atividades no dia e hora em que foi convidada ou solicitada.

Percebe-se que o segmento pais entende que a participação na escola não deve ser apenas para receber avaliações ou quando da realização de festas e campanhas. Eles afirmaram que a escola deve ser mais democrática, pois, a participação deve ir além destes momentos.

Novamente se repetem os posicionamentos que se viram dos segmentos professores e funcionários, o que indica que eles comungam das mesmas opiniões quanto à integração da equipe diretiva com a comunidade escolar, os quais manifestaram que existe uma participação de todos porém acreditam que essa participação democrática deve ser maior, envolvendo outras decisões que não apenas nos momentos de festas, eventos ou quando chamados para reuniões

Quanto à avaliação dessa integração entre escola e famílias, a professora P1 respondeu que:

“a integração é satisfatória, pois a maioria das vezes a comunidade participa das decisões na escola” (P1).

Já a entrevistada P2 respondeu que:

A equipe tem muitas dificuldades, apesar do esforço, em trazer a comunidade para dentro da escola como integrantes do processo de gestão democrática. Isso é um problema Cultural, as pessoas de baixo nível educacional e outros fatores sociais

não sabem ou não fazem questão de se envolver na gestão da escola e deixam que apenas os gestores decidam o que deve ser feito (P2).

A professora P3 considerou que:

“Acredito que a comunidade esteja integrada, mas isso não impede da equipe promover outros tipos de participação e chamamento dos pais para as ações da escola (P3).

No mesmo sentido respondeu a professora entrevistada P4, quando disse que:

“Ainda precisamos caminhar mais para atingir essa integração, pois, não se pode querer a presença dos pais apenas em comemorações ou campanhas dentro da escola e melhorar a comunicação com os pais” (P4).

Já os funcionários afirmaram que:

“Considero que a comunidade esteja bem integrada com a equipe no nosso caso é claro, mas ainda carece de maior integração com os pais, pois estes não costumam opinar e sim apenas aprovam o que já estava determinado (F1).

“A escola deu um passo bem grande com essa abertura, pois hoje podemos dialogar e decidir junto com a equipe o que é melhor para nossa escola” (F2).

“Vejo como positiva essa integração, mas sim tem que melhorar para que tenha maior número de pais integrados” (F3).

“Percebo a preocupação da equipe em dar abertura para que todos participem das decisões da escola, no entanto se sabe que isso é complicado pois nem sempre a comunidade entende e sabe o que deve ser feito, deixando que a equipe decida. Mas, se percebe uma grande melhora nos relacionamentos dentro da escola” (F4).

Tais opiniões se assemelham àquela apresentada por Paro (1986), quando diz que:

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).

A mesma questão foi respondida pelos pais os quais foram unânimes em avaliar positivamente a integração, sugerindo que deveria haver horários mais flexíveis para que todos pudessem participar das atividades da escola:

“Seria bom que as reuniões fossem sempre à noite” (C2).

Os demais responderam da seguinte forma:

“A equipe diretiva procura essa integração através de seus planejamentos que envolvem a comunidade e oportuniza que haja participação em todas as decisões que a escola se propõe”.

Um dos entraves para que a integração dos pais possa ser mais efetiva deve-se ao fato de que muitas vezes ela fica restrita às festividades, por causa do horário que nem sempre se pode conciliar. (C3)

Eu penso que seria muito bom poder estar presente na escola mais seguidamente no entanto, não é possível mas, considero que há uma boa integração da comunidade com a escola. (C4).

Os segmentos avaliam que há uma boa integração entre equipe e a comunidade, porém, ressaltam que mesmo a integração ocorrendo mais por conta das festividades, nem sempre se tem toda a comunidade participando, pois o horário de trabalho não permite, daí a sugestão da flexibilidade de horários já sugeridos pelos outros segmentos e confirmados por este.

Perguntados sobre as atividades que a escola promove para aproximar a comunidade, os entrevistados do segmento professores listaram que a escola promove festas, feiras de ciências, campanhas para os necessitados, comemorações como dia das mães, dos pais, natal etc.

A “escola costuma realizar diversas atividades principalmente nas datas comemorativas do calendário” (P1).

Nossas festas de Dia da Criança, Natal, e a Mostra de trabalho dos alunos sempre são bem interessantes. (P2)

“Costumamos realizar, feiras, festas e campanhas de solidariedade envolvendo a comunidade” (P3)

Disse ainda uma professora entrevistada que:

Além das reuniões e chamamento aos pais a escola promove celebrações, festas e comemorações alusivas às datas comemorativas do calendário escolar, reunindo toda a comunidade num só momento. Inclusive haverá o lançamento de um projeto que envolverá a escola, comunidade e outras pessoas de fora que irão aderir e colaborar” (P4)

Os entrevistados do segmento funcionários responderam a questão sobre as atividades que a escola promove para integrar a comunidade dizendo que:

“São realizadas festas, feiras, eventos comemorativos as datas festivas, celebrações” (F1).

“Muitas festas, reuniões administrativas, só que nas reuniões tem menos pais do que nas festas” (F2).

“Festas, exposições de trabalhos, feira de ciências e projetos” (F3).

“Reuniões, debates, diálogo entre pais e escola, festas comemorativas, Formatura dos prés” (F4).

O segmento Pais identifica que a escola realiza festas, feira de ciências, campanha para os necessitados, comemorações como dia das mães, dos pais, natal etc. O que se pode confirmar na fala do C1 quando diz que:

“A escola realiza muitas festas” (C1)

O entrevistado P2 confirma dizendo que:

“ São realizadas festas, comemorações e campanhas de agasalho” (C2)

Os demais entrevistados responderam que a escola

“Promove além de reuniões, e eventos comemorativos, campanhas em prol da comunidade”(C3)

“Festas, reuniões e comemorações” (C4)

De acordo com os segmentos entrevistados, percebe-se que a escola tem procurado trazer a comunidade para dentro da escola, promovendo a participação de diferentes formas. No entanto, os pais comparecem mais à escola quando a atividade é no âmbito de festividades.

Essa fala é reforçada por Freire quando diz que a escola precisa mudar essa ideia dos pais e trazê-los para a escola.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (FREIRE, 1999, p.126).

Essa ideia de Freire é uma das metas da equipe gestora da escola pesquisada quando busca efetivar essa participação da comunidade na construção da gestão democrática.

Outra questão levantada na pesquisa buscou saber como foi a participação dos entrevistados nas atividades proporcionadas pela escola e como percebeu a participação da comunidade.

“Participo sempre e percebi que nas atividades comemorativas de dia das mães, nas celebrações a comunidade foi convidada e aderiram ao convite, pois sempre temos bastante movimento nestas ocasiões” (P1)

“Participo bastante, pois a equipe diretiva promove momentos de integração com as famílias dos alunos com o objetivo de valorizar sempre as datas especiais, tais como dia das mães, das avós, pais e celebrações de natal. Porém percebo que nem todos da comunidade participam talvez por falta de tempo ou por não se importarem com isso”(P2)

Os outros entrevistados disse que:

Participa ativamente como professora e que o envolvimento da comunidade depende muito do que é proposto, pois não são todos que participam. (P3).

Como professora da escola, participo e percebi que nos últimos anos os pais demonstram uma boa participação, contribuem e ajudam sempre que possível à escola, Claro que pela realidade em que vivem nem todos tem tempo de participar mais ativamente das atividades promovidas pela escola (P4).

Os funcionários afirmam que participam ativamente dessas atividades promovidas pela escola:

“eu participo sempre, pois o grupo debate as atividades até que sejam desenvolvidas e, a comunidade responde sempre que convidada ou solicitada” (F1).

Tive uma grande parcela de participação, pois minha família frequenta a escola e participamos juntos das atividades propostas. Na minha opinião a relação da comunidade com a escola tem crescido muito nestes últimos anos, onde todos que se interessam podem contribuir com suas sugestões no que vai acontecer. Mas nem todos querem ou podem participar mais (F2).

Eu acredito que sempre participo ativamente das atividades propostas, principalmente das festas, pois, trabalhamos junto com a equipe desde a organização até a hora que encerramos as atividades e sempre somos chamados para participar das reuniões de planejamento da escola (F3).

“Participo de forma efetiva e colaborando sempre com meu trabalho. Acho que os pais poderiam participar e se envolver mais” (F4).

Os pais entrevistados afirmaram que participam sempre que possível da seguinte forma:

“Eu procuro ir às reuniões que tratam sobre as questões que envolvem o desenvolvimento de meu filho” (C1)

“Minha participação é mais quando tem festividades na escola e minha filha se apresenta” (C2)

“ Vou sempre nas festas e em alguma reunião que consiga conciliar meu horário de trabalho.(C3)

“ Participo das festividades quando posso” (C4)

No entanto, foi evidenciado por todos que nem sempre a comunidade participa das reuniões administrativas, preferindo participar de atividades festivas ou de atividades que tratam sobre alguma situação que envolva os filhos.

A questão que tratou da avaliação da efetividade das atividades promovidas pela escola foi avaliada pelos entrevistados como satisfatória, pois segundo eles os poucos pais que participam das reuniões, apresentam bons resultados.

“ os poucos que participam nas atividades propostas são colaboradores atuantes dentro da escola. (p1)

“ Avalio como essencial para nossa escola, pois através dessas atividades é que se consegue atrair a participação dos pais e aos poucos vai se criando os laços de responsabilidade e colaboração com a escola como um todo.(P2).

“ Ainda não há uma participação mais efetiva das atividades, pois nem sempre se pode contar com a presença dos pais” (P3)

Eu acredito que as efetividades das ações da escola procuram ser de acordo com a necessidade da escola mesmo que não haja ainda uma participação mais significativa da comunidade”(P4)

A mesma questão apresentada ao segmento funcionários foi avaliada como positiva, no entanto concordam com o pensamento do segmento professores onde alegam que há efetividade das atividades promovidas pela escola, mas nem sempre contam com a participação efetiva da comunidade.

A escola procura seguir seu cronograma de atividades propostas na calendário escolar mesmo que não tenha a participação de todos (F1)

A credito que a escola tem sua programação sempre de acordo com o que planejado.(F2)

Quanto a efetividade das atividades da escola penso que estão de acordo com o que foi apresentado no cronograma de atividades proposto no calendário escolar. (f3)

A efetividade das atividades nem sempre são positivas pois muitas vezes acontece de não se contar com a presença da comunidade para que as ações promovidas tenham êxito. (f4)

Já a comunidade ouvida respondeu que:

“É boa, dentro das expectativas, mas sempre pode melhorar”

Os pais C2 e C3 são da mesma opinião que

“Torna-se efetiva, pois a equipe é empenhada em fazer as coisas acontecerem. Elas lideram para que os eventos se realizem sempre”

Na opinião do C4,

“se torna efetiva onde a equipe diretiva e a comunidade esteja aberta a novas ideias e aceitem que a comunidade participe não só ouvindo mas também opinando e colaborando para que tudo saia como deve ser”.

Ainda em relação à avaliação que os pais fazem sobre sua participação nessas atividades, obtivemos as seguintes informações:

“Eu pouco posso participar, pois trabalho até nos finais de semana mas, sempre que tenho oportunidade me agrada muito essas festas na escola” (C1).

“Gosto e sempre que posso participo, pois as crianças gostam de vir nas festas. Nas reuniões eu venho sempre e acho muito bom poder participar junto com os professores” (C2).

“Bem que eu me esforço para estar presente nas reuniões, mas nem sempre é possível, mesmo agora que temos essa oportunidade de ajudar nas decisões junto com os professores a com unidade não comparece muito, ficam mais nos dias de festas” (C3).

O C4 respondeu que:

Foi muito boa minha experiência como pai nesta escola, aqui tenho a oportunidade de falar, dar minha opinião e sei que a direção é bem acessível, esta sempre procurando ouvir a comunidade. Nas festas sempre que posso colaboro e ajudo no que for preciso, pois é uma escola pequena e não tem muitos recursos mas atendem bem nossas crianças. (C4)

Novamente se percebe a importância da participação dos pais e o quanto estes consideram que a escola esta empenhada em efetivar uma gestão democrática, promovendo atividades que envolva toda a comunidade escolar.

Ficou evidente pelo que se pode transcrever que os pais estão contentes com a escola e procuram sempre participar e se não o fazem é por falta de tempo e horários desencontrados.

Essa questão do horário não ocorre apenas nesta escola, mas é uma realidade enfrentada pela grande maioria dos pais trabalhadores frente ao envolvimento com a escola de seus filhos, pois nem sempre os mesmos podem participar ativamente da escola devido aos seus horários de trabalho, ficando esta participação restrita às atividades de finais de semana.

Segundo Freire a participação da comunidade se efetiva quando:

Mudar a cara da escola pública implica também em ouvir meninos e meninas, sociedades de bairro, pais, mães, diretoras, delegados de ensino, professores, supervisores, comunidade científica, zeladores, merendeiras (...). É claro que não é fácil! Há obstáculos de toda ordem retardando a ação transformadora. O amontoado de papéis tomando o nosso tempo, os mecanismos administrativos emperrando a marcha dos projetos, os prazos para isto, para aquilo, um deus- nos - acuda (...) (1991 p. 35-37).

As escolas acabam tomando para si os problemas que poderiam ser compartilhados com os pais, porém estes nem sempre se fazem presentes devido aos problemas já mencionados.

Quanto aos desafios enfrentados na busca por uma educação participativa e democrática, os entrevistados responderam da seguinte forma:

“Considero que o maior desafio é manter o diálogo principalmente com aqueles pais que pouco comparecem a escola e justamente são os que precisavam pois os filhos estão sem limites” (P1).

O desafio é fazer com que os pais reconheçam os esforços da escola no desenvolvimento de seus filhos e, auxiliem a escola no sentido de criar hábitos e atitudes nas crianças, e que se efetive uma maior participação nas atividades propostas pela escola (P2).

Infelizmente nem todas as escolas estão dispostas a darem oportunidade dos pais participarem, o que não ocorre em nossa escola onde sempre estamos abertas a ouvir e aceitar o que os pais tem a dizer, no entanto esse é um hábito que aos poucos os pais estão percebendo (P3).

Neste momento acredito que a maior dificuldade enfrentada é a falta de limites e indisciplina de alguns alunos e, para isso necessitamos contar com a ajuda dos pais, na tentativa de buscarmos junta uma solução para o problema no cotidiano escola (P4).

Analisando a fala da professora P1, percebemos que o diálogo é fator fundamental para que a escola consiga manter um bom relacionamento junto a comunidade escolar, principalmente quando o assunto envolve problemas de limites da criança em relação à escola e, os pais não se fazem presente. É comum e repetitivo nas escolas a ausência dos pais das crianças que apresentam dificuldades em obedecer a normas e regras.

A P2 também é da mesma opinião que os pais devem comparecer mais na escola e principalmente aqueles que necessitam dar uma atenção maior na educação dos filhos quanto

aos hábitos e atitudes comportamentais. No entanto, esses pais são os que menos se preocupam ou dispõem de tempo para participar das atividades que envolvem a escola.

A P3, no entanto, enfatizou que nem todas as escola oportunizam a participação dos pais e nem sempre estão dispostas a ouvirem, o que se pode pensar que esta seria uma das causas do afastamento da comunidade em relação à escola, cabendo então aos gestores agirem de forma a conquistar essa comunidade trazendo os pais e mostrando-lhes a sua importância para que se efetive um trabalho democrático.

Já a P4 considera que é de grande importância que o professor conheça e trabalhe com as dificuldades de sala de aula em relação à indisciplina e com as consequências que esta traz para o desenvolvimento do seu trabalho e saiba como lidar com essa situação.

No entanto, é necessário investigar as causas desta indisciplina o que não deve ser uma preocupação só do gestor escolar, e sim de todos os que fazem parte do contexto educacional, desde o professor de sala de aula, bem como a família e a sociedade, sendo estes fundamentais no processo de construção de valores e cidadania.

Interpretando as respostas do segmento funcionários quanto aos desafios enfrentados responderam da seguinte forma:

Como sou funcionário o maior desafio é manter a escola organizada, limpa com poucos recursos materiais que a mantenedora manda para a escola. (F1)

O maior desafio encontrado é a falta de limite das crianças o que muitas vezes atrapalha no desempenho de minhas funções. (F2)

Acho que o maior desafio é contentar a todos, pois muitos pais não ensinam as crianças e elas não cuidam da escola, principalmente os maiores que estão no pré escolar (F3)

Desafios, temos sempre na escola, mas juntos procuramos saná-los. Uns ajudam os outros e a equipe é muito parceira. A diretora sempre procura buscar material na mantenedora ou até mesmo faz campanhas de arrecadação para que não falte nada na escola, nem material para limpeza, merenda e material para os professores trabalharem. A comunidade é carente, mas ajuda como pode.(F4).

Nesta questão, os entrevistados se reportaram às suas funções e apresentaram como desafios as questões voltadas à necessidade de materiais e recursos oriundos da mantenedora no sentido de conseguirem manter a escola limpa e organizada, mas também concordam com a questão da falta de limite abordada pelos professores .

Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são. (PARO, 2006, p.162-163)

Quanto aos desafios para uma educação participativa e democrática, os entrevistados do segmento pais responderam que as atividades devem ser claramente apresentadas.

“O principal desafio é poder estar presente na escola devido ao horário de trabalho” (C1).

“Considero que como pai o desafio é poder acompanhar as crianças sempre que a escola proporciona alguma atividade que envolva toda a comunidade” (C2).

Desafios à gente sempre tem, principalmente quando se trata de crianças elas querem a nossa presença na escola e nem sempre é possível pois o trabalho não permite, procuro ir às festas e uso muito o caderninho para me comunicar com a escola assim fico sempre por dentro do que esta acontecendo e respondo os bilhetes que a escola manda. Acho que essa direção é bem acessível e democrática (C3).

Um desafio que percebo no dia a dia como pai de aluno da escola é quanto a importância de se fazer presente, porém, isso é uma questão muito complicada pois nossas funções de trabalho nos impede de frequentar a escola mais seguidamente.(C4)

Questionados sobre as mudanças que deveriam ser realizadas na escola para a melhoria da qualidade de trabalho e a efetivação da gestão democrática, percebe-se a preocupação dos entrevistados do segmento professores para que a equipe diretiva mantenha sempre um canal de diálogo aberto com todos, pois assim se efetiva uma gestão transparente.

A equipe democrática não pode deixar de lado a questão de dialogar com todos os segmentos pois democracia não se constrói sozinha” (P1)

No entender da P2,

A maior mudança que deve ocorrer para uma efetiva gestão democrática é a autonomia da escola frente a muitas questões que envolvem a mantenedora (P2)

Entendo que a escola já caminha para efetiva mudança na construção de uma gestão democrática onde se evidencia o dialogo permanente da equipe com os segmentos que forma a comunidade escolar (P3)

Mudanças são sempre significativas e principalmente quando se esta construindo umja escola democrática onde todos podem participar sugerir e criticar. (P4)

Ao transcrever as falas de F1 e F2 essa questão que aborda as mudanças ficou evidenciada, quando disseram que:

“È preciso dialogar com a comunidade e administrar a escola com transparência” (F1).

“Considero muito importante que na escola todos tenham a mesma importância e espaço para o dialogo” (F2).

Ainda sobre a questão das mudanças, F3 defendeu que ela é:

Significativa e decisiva quando se quer um espaço democrático, e se faz através do dialogo o que acredito que já esteja ocorrendo na escola.(F3)

Na fala de F4 também aparece o dialogo como um importante meio de integração.

“Dialogo com a comunidade, criar espaços como as redes sociais para divulgar a escola junto à comunidade, integrar os pais não só em festas, mas nos momentos de decisões administrativas como o calendário escolar e outras situações que surgirem no dia a dia da escola” (F4).

Nesta construção de democracia, é importante ouvir a opinião dos pais sobre as mudanças para a melhoria na qualidade de trabalho e da efetivação da gestão democrática, o que se pode observar nas respostas da entrevista realizada com o segmento, conforme transcrição a seguir:

Para que ocorram mudanças é preciso maior apoio por parte do governo. Há uma falta de recursos que limita a escola em seu desenvolvimento. Mesmo assim os professores fazem o que pode de melhor para a qualidade da educação de nossos filhos. A escola para uma gestão democrática esta caminhando mas ainda falta um calendário que possa atender as crianças dos pais que trabalham em horários diferenciados tipo atividades extras e realizar reuniões em horários mais flexíveis com os pais. (C4)

Outro pai entrevistado respondeu que a escola precisa de:

Professores com mais capacitação para lidar com as crianças as quais estão atendendo. É preciso desenvolver outras ações além das que hoje são realizadas e o mais importante que cada um saiba o seu papel dentro da escola e os pais a sua responsabilidade com os filhos. (C3)

Os pais C1 e C2 responderam que “assim como a escola esta caminhando já é uma mudança para efetivar a democracia e há espaço de participação”.

Os pais entrevistados elencaram sugestões que visam a melhoria da qualidade de trabalho e a efetivação da gestão democrática apontando que é preciso o envolvimento do governo, aqui, no caso o governo municipal visto a escola pertencer à Rede Municipal de Ensino, a qual é responsável pela manutenção e infraestrutura bem como quadro de pessoal.

Outra sugestão é quanto a maior capacitação dos envolvidos com as crianças, entende-se que este esteja se referindo à exigência das atendentes e professores que fazem parte do quadro de pessoal da escola.

Analisadas todas as entrevistas com os três segmentos que compõe a EMEI, é possível perceber que há uma integração dentro da escola, pois os segmentos têm um parecer muito próximo quanto às questões que foram abordadas nas entrevistas.

A análise das entrevistas permitiu chegar-se às conclusões, como apresentamos a seguir.

CONCLUSÕES

Ao iniciar esse trabalho de conclusão de curso tracei como objetivo compreender a importância do processo de construção da gestão democrática na escola pública, buscando responder a questão que norteou essa pesquisa: Quais são os desafios e as perspectivas para efetivação da gestão democrática e participativa no contexto escolar?

Para tanto, realizei uma pesquisa de campo tendo como fonte uma EMEI no município de Santana do Livramento.

O referencial teórico que embasou esta pesquisa me permitiu fazer uma análise das respostas obtidas através das entrevistas com os segmentos que compõe a comunidade escolar e das constatações realizadas ao longo deste trabalho nas questões que se referem à gestão democrática e à participação no entendimento de professores, funcionários e pais.

Todos os entrevistados demonstraram ter consciência do que ocorre no dia a dia da escola e que a equipe diretiva vem buscando ampliar a participação dos pais através de promoções de atividades que despertem na comunidade o interesse em participar e colaborar para que se efetive uma gestão democrática.

Segundo os relatos dos entrevistados, a escola promove reuniões abrindo espaço para a participação da comunidade, o que sugere que a escola caminha para a efetivação de uma gestão democrática, organizando seu trabalho de maneira que os espaços, os meios, as atitudes primem pelo bom funcionamento da escola.

Foi possível verificar que todos se sentem responsáveis e atuantes na escola e se não o fazem mais é por conta do pouco tempo que dispõe devido ao trabalho, principalmente no segmento pais, quando estes afirmaram que a escola promove atividades porém estas nem sempre são em horários que os mesmos podem participar e que seria bom se houvesse uma maior flexibilidade nos cronogramas da escola.

Desta forma, concluo que a gestão democrática é um consenso no sentido do compromisso coletivo e de um novo pensar sobre todo o processo democrático que se realiza na escola.

É necessário que a escola efetive um trabalho de parceria com a família, mas não apenas em chamamentos esporádicos e sim numa constante aproximação, conforme constatado na pesquisa. Os professores ouvidos enfatizam que é necessário a participação dos pais principalmente auxiliando a escola no que tange à criação de hábitos e atitudes nas crianças, percebendo e valorizando o trabalho dos professores. O mesmo foi mencionado no

segmento funcionários quando estes se referem à participação efetiva dos pais, opinando e decidindo junto com a escola, onde cada um assuma seu papel na construção de uma escola democrática e cidadã.

Uma alternativa é propor para a comunidade uma construção ou a reconstrução do Projeto Político Pedagógico da escola, onde cada segmento tenha vez e voz de falar e de identificar medidas que venham a somar na construção desta escola democrática. Com a efetivação destas mudanças a escola estará construindo a gestão democrática;

A partir das informações coletadas, percebe-se que há consenso entre todos os entrevistados sobre a compreensão da gestão democrática como aquela que promove a participação e envolvimento de todos na tomada de decisões relacionadas à escola. Porém, identificam algumas dificuldades para efetivar essa participação, em especial relacionadas às possibilidades dos pais trabalhadores conseguirem participar das ações promovidas pelas escolas. Os resultados ainda apontam para a necessidade de a escola promover mecanismos mais eficazes para mobilizar os pais na participação em espaços decisórios sobre o trabalho educativo.

Como desafios na construção desta gestão democrática, acredito que o maior e o qual tenho como premissa que ainda se faz necessário, uma mudança significativa na forma como vem sendo realizada a aproximação da gestão com a comunidade. É preciso vencer obstáculos como organização escolar no que diz respeito ao cronograma de reuniões, a forma como a comunidade é chamada a participar, ouvindo mais os segmentos e buscando meios não só de socializar, com festas eventos, mas colocando em prática os objetivos traçados no Projeto Político Pedagógico, o qual deve ser de conhecimento de todos.

Como perspectiva, espero em médio prazo, dentro desta gestão 2017/2019 efetivar um trabalho significativo ao qual me propus quando assumi a direção da escola e pelo qual venho trabalhando junto com a comunidade escolar.

Essa discussão sobre a construção da gestão democrática não se esgota aqui e fica a certeza de que esse é um assunto que nos leva a diversos debates, pesquisas e estudos, visando construir não uma receita do que é ser um gestor democrático ou uma escola democrática, mas sim buscar aperfeiçoar as ações que contribuam para a efetivação da gestão democrática na construção de democracia e cidadania em nossas escolas, pois acredito ser esta a oportunidade de oferecer alguma contribuição às inúmeras possibilidades de transformação educacional e, num sentido mais amplo, social.

REFERENCIAS

- ANTUNES, A. **Aceita um conselho? – como organizar o Colegiado Escolar**. In: Guia da Escola Cidadã, v. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002
- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº. 9394/96**. Brasília, DF, 1996.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/CEAD, 2004.
- _____. **Constituição Federal**. Brasília: Imprensa Oficial, 1998.
- CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor?** 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal, UFRN, 2001.
- DOURADO, Luiz Fernandez. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura Sse dá a yria Carapeto (org.) **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.
- FERREIRA, N.S.C. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos**. In: FERREIRA, N.S.C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- _____. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick) . Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade**. 23ª ed., São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- _____. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.
- GADOTTI, Moacir. **O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Brasília: Cortez, 1994.
- LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos**. 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Ed. do Autor, 2000.
- _____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.
- LIBÂNEO, José Calos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação).

- LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- _____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 200
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2006
- SANTOS. Clóvis Roberto dos. **A Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy & Gildásio Mendes. **Como fazer monografia**. Editora: Dgv. 2006
- VASCONCELOS, Celso do Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- VIEIRA, S. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

APÊNDICE A
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SEGMENTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

ALUNA: Clenir Nunes Do Espirito Santo Gulart

TEMA: *Gestão Democrática em uma Escola de Educação Infantil no município de Santana do Livramento/RS: Desafios e Perspectivas*

Estou desenvolvendo uma pesquisa no âmbito do curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional, ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria- UFSM. Neste momento gostaria de contar com sua colaboração para a pesquisa. Para tanto convido (o) a participar da entrevista e, desde já agradeço sua disponibilidade em participar.

Conto com sua colaboração fornecendo informações relacionadas às questões abaixo, sobre a Gestão Democrática em sua escola. Sinta-se à vontade para responder essas questões que contribuirão para a conclusão do meu trabalho.

Entrevistado _____

Categoria (Professor – Funcionário- Pais): _____

1. O que você entende por Gestão Democrática?
2. De que forma se dá a integração entre a equipe diretiva e a comunidade escolar?
3. Como você avalia essa integração? Você acha que ainda é necessário melhorar alguma coisa nesse sentido? Por exemplo?
4. Que atividades a escola promove para aproximar a comunidade e que pertence?
5. Como foi sua participação nessas atividades? Como você percebeu a participação da comunidade?
6. Como você avalia a efetividade dessas atividades?
7. De acordo com sua função dentro da comunidade escolar, quais os desafios enfrentados, na busca por uma educação participativa e democrática?
8. Que mudanças você acha que deveriam ser efetivadas na escola para a melhoria da qualidade do trabalho? E para a efetivação da Gestão Democrática?

APÊNDICE B
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
APÊNDICE B
TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO

Este termo refere-se à monografia de especialização intitulado “ GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EMEI BEM QUERER: Desafios e Perspectivas”, desenvolvido no curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional, de autoria de Clenir Nunes do Espírito Santo Gulart, sob a orientação de Luciana Bagolim Zambon.

A presente pesquisa tem como objetivo: Compreender a importância do processo de construção da Gestão Democrática na Escola Pública.

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.....,.....

Euabaixo assinado, entrevistado para monografia “Gestão Democrática na EMEI Bem Querere: Desafios e Perspectiva”, autorizo a publicação do texto citado.

Nome do Entrevistado

Data.de.....2018