

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

Fernanda Levien Schneid

**ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES DE ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL:
AÇÕES E DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA.**

Novo Hamburgo, RS
2018

Fernanda Levien Schneid

**ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES DE ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL:
AÇÕES E DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA.**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Débora Ortiz de Leão

Novo Hamburgo, RS
2018

Fernanda Levien Schneid

**ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES DE ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL:
AÇÕES E DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA.**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

Débora Ortiz de Leão, Dra. (UFSM)
(Presidente/ Orientador)

Elisete Medianeira Tomazetti, Dra. (UFSM)

Joacir Marques da Costa, Dr. (UFSM)

Novo Hamburgo, RS
2018

RESUMO

ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES DE ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL: AÇÕES E DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA.

AUTORA: Fernanda Levien Schneid
ORIENTADORA: Pr. Dr^a Débora Ortiz de Leão

A presente pesquisa objetivou compreender quais as ações que uma Associação de Pais e Mestres de escola de educação infantil, da cidade de Novo Hamburgo/RS, consolida, contribuindo para a efetivação da gestão democrática participativa, considerando suas características e desafios de seu contexto. O referencial teórico baseou-se nos estudos de Libâneo (2012) e Lück (2006; 2013), assim como nas políticas educacionais vigentes. Utilizou-se a metodologia de pesquisa qualitativa-quantitativa, através da realização de um estudo de caso. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram entrevista semiestruturada com a equipe diretiva da escola, questionário com professores, funcionários e pais da Associação de Pais e Mestres, observação de uma reunião da Associação de Pais e Mestres, além de análise documental do Projeto Político Pedagógico da instituição e do Estatuto da Associação de Pais e Mestres. A partir do aporte teórico e metodológico, analisou-se as questões que emergiram dos dados, os quais evidenciaram que a gestão escolar está sendo realizada dentro dos princípios da democracia e que existem espaços e momentos para que todos possam participar das tomadas de decisões. Percebeu-se que a Associação de Pais e Mestres é um mecanismo democrático da escola e que vem contribuindo com a qualificação dos espaços ofertados às crianças e no desenvolvimento da proposta pedagógica, contudo, apontou-se que a baixa participação de todos os segmentos prejudica um trabalho democrático efetivo, tornando-se um desafio para a equipe gestora promover o engajamento de todos.

Palavras-chave: Associação de Pais e Mestres. Gestão Escolar. Gestão Democrática Participativa. Políticas Educacionais.

ABSTRACT

PARENT-TEACHER ASSOCIATION OF NURSERY SCHOOL: ACTIONS AND CHALLENGES FOR EFFECTIVENESS OF PARTICIPATORY DEMOCRATIC MANAGEMENT.

AUTHOR: Fernanda Levien Schneid
ADVISOR: Pr. Dr^a. Débora Ortiz de Leão

This research aimed to understand the actions that a Parent-teacher association of a nursery school in the city of Novo Hamburgo/RS, consolidates, contributing to the effective participation of democratic management, considering its characteristics and challenges of its context. The theoretical framework was based on studies by Libâneo (2012) and Lück (2006, 2013), as well as in educational policies in force. The qualitative-quantitative research methodology was used, through a case study. The instruments used for data collection were a semi-structured interview with the school's management team, a questionnaire with teachers, staff and parents of the Parent-teacher association, observation of a meeting of the Parent-teacher association, as well as documentary analysis of the Political Project Pedagogical of the institution and the Statute of the Parent-teacher association. From the theoretical and methodological contribution, the questions that emerged from the data were analyzed, which showed that school management is being carried out within the principles of democracy and that there are spaces and moments for all to participate in decision-making. It was noticed that the Parent-teacher Association is a democratic mechanism of the school and that has contributed to the qualification of the spaces offered to the children and in the development of the pedagogical proposal, however, it was pointed out that the low participation of all the segments harms an effective democratic work, becoming a challenge for the management team to promote the engagement of all.

Keywords: Parent-teacher association. School Management. Participatory Democratic Management. Educational Policies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de satisfação quanto ao processo de gestão da escola.....	31
Gráfico 2 – Grau de satisfação em relação à possibilidade nas tomadas de decisão da escola.....	32
Gráfico 3 – Grau de satisfação quanto a minha postura em relação às oportunidades de participação na escola.....	34
Gráfico 4 – Grau de satisfação em relação às informações repassadas pela equipe gestora sobre os recursos financeiros da escola.....	38
Gráfico 5 – Grau de satisfação quanto às decisões e ações desenvolvidas pela APEMEM da escola.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEMEM	Associação de Pais e Mestres
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PMGFE	Programa Municipal de Gestão Financeira da Escola
PPP	Projeto Político Pedagógico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. EDUCAÇÃO INFANTIL E SEU CONTEXTO ESCOLAR	13
3. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E A ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES	16
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	20
4.1 CONTEXTO DA ESCOLA E SUJEITOS DA PESQUISA.....	22
5. ANÁLISES E REFLEXÕES A PARTIR DOS DADOS COLETADOS	24
5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	24
5.1.1 Estatuto da associação de pais e mestres	24
5.1.2 Projeto político pedagógico.....	25
5.2 O PROCESSO DE GESTÃO DA ESCOLA.....	28
5.3 A ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES DA ESCOLA COMO MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO	35
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	44
ANEXO A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM EQUIPE DIRETIVA	46
ANEXO B – QUESTIONÁRIO COM PROFESSORES	47
ANEXO C – QUESTIONÁRIO COM FUNCIONÁRIOS	48
ANEXO D – QUESTIONÁRIO COM PAIS DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES	49

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática é princípio norteador que deve fundamentar as decisões administrativas, pedagógicas e financeiras de instituições educativas. Nesse sentido, pressupõe-se que gerenciar democraticamente uma escola é abrir caminho para a participação de todos os atores sociais que compõe seu contexto para que, com responsabilidades compartilhadas, colaborem e qualifiquem a proposta pedagógica da instituição.

Nessa conjuntura, as Associações de Pais e Mestres (APEMEM's) exercem papel de extrema importância na efetivação da gestão escolar democrática participativa, pois é constituída por diferentes segmentos da escola, possuem encontros regulares e caracteriza-se como espaço de decisão, através de discussão, intervenção e ações planejadas coletivamente.

Portanto, compreende-se que a APEMEM deve ser representativa de toda a comunidade escolar, tornando-se gestora da instituição, tendo voz e sendo respeitada e valorizada em suas decisões. Entretanto, sua existência na escola não é garantia de que se efetive uma gestão escolar democrática, pois, de certa forma, há possibilidade de tornar-se um espaço de repasse de informações, deliberações mascaradas em que as escolhas já foram tomadas e que a equipe diretiva continua detendo o poder de decisão.

Dessa forma, a temática de pesquisa desse trabalho está centrada em uma Associação de Pais e Mestres de escola de educação infantil do município de Novo Hamburgo/RS como mecanismo de efetivação da gestão democrática participativa, tendo o intuito de responder o seguinte problema de pesquisa: Como as ações de Associação de Pais e Mestres contribuem para a efetivação de uma gestão escolar democrática participativa, considerando o contexto de escola de educação infantil do município de Novo Hamburgo/RS?

O objetivo geral dessa pesquisa é: Compreender as ações de Associação de Pais e Mestres de escola de Educação Infantil do município de Novo Hamburgo/RS, considerando suas características e os desafios relacionados à efetivação da gestão escolar democrática participativa.

Os objetivos específicos dessa pesquisa centram-se em: 1. Investigar a organização e critérios definidos pela Associação de Pais e Mestres para a definição de aplicabilidade de verbas públicas federais e municipais, consoante as

necessidades e especificidades da escola de educação infantil; 2. Conhecer ações que a Associação de Pais e Mestres consolida e que contribuem para qualificação da proposta pedagógica da escola, além de características e desafios implicados em seu contexto e; 3. Investigar a concepção da equipe gestora acerca da gestão democrática participativa e de que forma propõe a efetivação desse princípio na prática cotidiana na escola de educação infantil.

Sabe-se que os serviços prestados por escolas de educação infantil são fundamentais em nossa sociedade, visto que é um lugar seguro e adequado para que bebês e crianças pequenas frequentem enquanto seus pais ou responsáveis trabalham. Todavia, é válido destacar que sua principal função está ligada à contribuição para a educação e desenvolvimento das crianças, garantindo-lhes o direito de poder viver suas infâncias nesse espaço através das experiências, brincadeiras e cuidados com o bem-estar físico. Sendo assim, ao centralizar a pesquisa na etapa da educação infantil consideram-se as características específicas de seu contexto educacional que possui amplas diferenças em relação às demais etapas de ensino.

Ressalta-se que as escolas municipais de educação infantil do município de Novo Hamburgo/RS recebem, anualmente, quatro repasses importantes para cobrir gastos e aplicar em recursos para a instituição. Dois deles são oriundos da instância municipal e os outros de instância federal, do Ministério da Educação. Sendo assim, a gestão escolar precisa organizar as despesas da escola de acordo com esses valores, datas dos repasses e critérios de aplicabilidade como a porcentagem destinada a itens de consumo e bens duráveis. Nesse contexto, as APEMEM's firmam-se como espaço democrático de decisão, pois seus participantes têm como atribuição compreender as reais necessidades da escola e das crianças que a frequentam, elencando suas prioridades de investimentos para definir o destino desses recursos.

Portanto, as Associações de Pais e Mestres das escolas de educação infantil precisam estar engajadas na escola, devem conhecer suas especificidades, características que compõem o universo infantil, bem como a realidade da instituição, pois, dessa forma, as verbas aplicadas estarão sendo destinadas de forma qualificada nos espaços, materiais pedagógicos, brinquedos e nas demandas mais amplas, como manutenção, uso de gás de cozinha, limpeza da caixa d'água, dedetização, pequenos reparos, materiais de consumo, etc.

Entretanto, além de ter caráter deliberativo, esse espaço deve ser propulsor das relações de seus participantes com a escola de forma que suas opiniões, sugestões, apoio e auxílio precisam ser aceitos, discutidos e efetivados na proposta pedagógica. Sendo assim, a postura da equipe diretiva é fundamental para estabelecer esses vínculos com a comunidade e para efetivar decisões coletivas, avançando na descentralização de poder e na autonomia institucional.

A motivação para a realização dessa pesquisa está ligada ao fato de ser educadora de uma escola de educação infantil e por participar a anos de sua APEMEM e de suas chapas eleitas, além de acreditar que esse é um mecanismo bastante democrático para efetivar a gestão escolar. Contudo, os questionamentos acerca de como potencializar as ações e a participação da comunidade em seu contexto sempre estiveram presentes em minha prática visto que, em muitas situações, esse espaço torna-se apenas de deliberações, conversas informais, esclarecimentos de dúvidas ou de pedidos em que os participantes não se dispõem a ajudar em sua resolução.

Ao longo dos dez anos que atuo como professora de educação infantil tenho procurado compreender como a gestão da escola, nessa etapa da educação básica, se efetiva, por isso, além de participar da APEMEM, minha formação acadêmica também se voltou para essas questões. Após concluir a Graduação em Letras, procurei uma Especialização em Coordenação Pedagógica, pois percebia a importância desse profissional, que exerce muitas funções, sendo uma delas desenvolver um trabalho compartilhado junto aos gestores da escola, auxiliando tanto nas questões pedagógicas como administrativas e financeiras. Contudo, percebia que poderia continuar aprofundando meus conhecimentos sobre gestão escolar e com o curso de Especialização em Gestão Educacional isso se tornou possível. As reflexões realizadas ao longo do curso suscitaram novos olhares para meu local de trabalho na tentativa de compreender de que forma acontecia seu processo de gestão. Partindo disso, criou-se a hipótese de que a APEMEM seria um dos mecanismos mais potentes para consolidar uma gestão descentralizada e mais participativa. Nessa perspectiva, foi-se configurando a centralidade desse trabalho.

Dessa forma, ao propor a investigação dessa pesquisa, em uma escola do município de Novo Hamburgo/RS, objetiva-se investigar a organização e os princípios de gestão compartilhada assumidos no cotidiano escolar, as prioridades

de investimentos e desafios frente a sua realidade, possibilitando a construção e resignificação de conhecimentos acerca dessa temática.

2. EDUCAÇÃO INFANTIL E SEU CONTEXTO ESCOLAR

A escola de educação infantil caracteriza-se como um espaço acolhedor que proporciona aos bebês e as crianças pequenas que a frequentam inúmeras situações de aprendizagens, partindo de propostas lúdicas, brincadeiras e vivências que perpassam diferentes campos de experiências.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 1996:

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até os 5 (cinco) anos, em seus aspectos físicos, psicológicos, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30. A educação infantil será oferecida em:

I – creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

II – pré-escolas, para crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade. (BRASIL, 1996)

De acordo com a Lei nº 12.796/2013 que altera a LDBEN em seu artigo 4º, Parágrafo I, a obrigatoriedade de matrícula na etapa da educação infantil, desde 2016, deve ocorrer a partir dos quatro anos completos da criança.

Entretanto, algumas iniciam a vida escolar muito antes disso, principalmente aquelas em que as mães ou responsáveis precisam retornar ao mercado de trabalho. Dessa forma, é necessário que a escola esteja adequada em sua estrutura física, materiais e equipe profissional para receber e acolher crianças tão pequenas, assegurando-lhes seus direitos em relação à infância, as suas necessidades físicas, emocionais e intelectuais.

O momento que a criança começa a frequentar a escola de educação infantil faz parte de um marco importante em seu desenvolvimento, pois é seu primeiro afastamento do núcleo familiar. Essa etapa é marcada por episódios de choro, angústia e insegurança da criança e, muitas vezes, da própria família que possui dificuldade em fazer a separação. Nesses episódios é fundamental que a escola acolha essas dificuldades, acompanhando a criança e os responsáveis de forma segura, procurando o diálogo e firmando um bom relacionamento na busca da efetiva participação da família na escola.

A partir da Constituição Federal de 1988 o atendimento em creches e pré-escolas tornou-se dever do Estado. Desse modo, os serviços eram ofertados através

de duas instituições: as creches, ligadas à Saúde e Assistência Social, e as pré-escolas, voltadas ao âmbito da Educação. Consoante Alves (2016) as formas de funcionamento e concepções de trabalho eram muito parecidas entre ambas. Além disso, os poucos recursos financeiros, profissionais voluntários desqualificados e a criação emergencial de instituições favorecia a precariedade da educação. O atendimento era ofertado quase que exclusivamente às crianças de mães pobres trabalhadoras, constituindo, assim, uma estratégia governamental de controle social.

Foi a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 1996 que se definiu a educação infantil como primeira etapa da educação básica, deixando de ser um espaço assistencialista voltado aos cuidados das crianças e passando a ter um enfoque educativo, sendo assim, o educar e o cuidar passaram a caminhar indissociadamente e a pedagogia da infância teve como objeto de preocupação os processos de constituição do conhecimento das crianças como seres humanos concretos e reais, pertencentes a diferentes contextos sociais e culturais. Preocupou-se, ainda, com a ampliação e a diversificação dos conhecimentos e experiências infantis, sendo que as interações, as diferentes linguagens e o lúdico tornaram-se presentes no cotidiano escolar.

Portanto, a LDBEN trouxe avanços e mudanças importantes no contexto da educação infantil, abrindo espaço para propostas pedagógicas voltadas às características e necessidades da primeira infância. Além disso, com a homologação do Parecer 22/1998 definiu-se as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil em que foram ressaltadas as questões de cuidado e aprendizagem como uma ação conjunta entre família, escola, sociedade e governo, reforçando que o acesso a essa etapa da educação é direito de todos e não apenas das crianças de famílias de baixa renda.

Através da Resolução nº5/2009 fixaram-se as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil que também trazem elementos sobre a responsabilidade compartilhada entre família e escola na educação e cuidado com as crianças, bem como a igualdade de oportunidades educacionais independente da classe social atendida. Esse documento define a garantia de direitos da criança para apropriar-se de conhecimentos de diferentes linguagens, tendo suas infâncias respeitadas através de um currículo que tenha como eixos norteadores das práticas pedagógicas as interações e as brincadeiras, sem práticas antecipatórias ou preparativas ao ensino fundamental.

A Base Nacional Comum Curricular para a Educação Infantil (2017) foi estruturada a partir das Diretrizes Nacionais Curriculares para a Educação Infantil, de 2009. Nesse documento, o currículo da educação infantil é concebido por campos de experiências que “[...] constituem um arranjo curricular que acolhe as situações e as experiências concretas da vida cotidiana das crianças e seus saberes, entrelaçando-os aos conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural.” (BRASIL, 2017, p. 36).

Entender o currículo da educação infantil permeado por experiências oportuniza a ampliação de aprendizagens e interações que ocorrem em seu contexto, pois a criança participa de forma ativa, brinca, pesquisa, argumenta, explora o espaço, materiais e tempos destinados às atividades, relaciona-se, etc., partindo de propostas que valorizam os conhecimentos construídos junto de sua família e no lugar em que vivem. Dessa forma, retira-se o foco de práticas voltadas à preparação ao ensino fundamental, atividades alusivas às datas comemorativas ou reducionistas que consideram a criança capaz de aprender apenas o que diz respeito ao senso comum ou, ainda, práticas que o que importa é o resultado e não o processo.

Ao pensar nas experiências e interações que ocorrem no contexto da escola de educação infantil é necessário, também, refletir sobre os espaços que são oportunizados às crianças, pois esses interferem diretamente nas aprendizagens infantis. Conforme Horn (2004, p. 50-51):

Em um contexto [...] pensado e organizado, promovemos a construção da autonomia moral e intelectual das crianças, estimulamos sua curiosidade, auxiliamos a formarem ideias próprias das coisas e do mundo que as cercam, possibilitando-lhes interações cada vez mais complexas. [...] Todos os espaços das instituições de educação infantil são ‘educadores’ e promovem aprendizagens (hall de entrada, biblioteca, banheiros, cozinha, corredores, pátios, etc.) na medida em que, devido às suas peculiaridades, promovam o desenvolvimento das múltiplas linguagens infantis.

Partindo dessa conjuntura, a criança deve ser entendida como alguém curiosa e ativa que se desenvolve de forma autônoma, sem precisar depender apenas do adulto para que suas ações sejam realizadas. Desse modo, é necessário que a instituição educativa conceba uma proposta do espaço pensada sobre o ponto de vista da criança, refletindo sobre o que será melhor para ela e seu grupo. Por isso, os gestores da escola devem olhar de forma atenta e sensível para esses espaços,

adequando à colocação de móveis, brinquedos, mesas e cadeiras caso sejam necessárias, avaliando de que maneira é possível potencializar as interações das crianças e enriquecer no que diz respeito aos materiais, cores, texturas no contexto da escola de educação infantil.

As características apontadas até aqui sobre a educação infantil evidenciam que é uma etapa da educação básica muito peculiar, pois se trata da educação de bebês e crianças pequenas que estão vivenciando importantes processos de desenvolvimento infantil, muitos ainda aprendendo a sentar, a andar, a falar, realizando suas atividades com maior autonomia. Por isso, o acompanhamento e a participação das famílias são indissociáveis ao trabalho da escola, o que de fato não é tarefa simples, pois há famílias que ainda possuem uma visão assistencialista e não compreendem a dimensão pedagógica dessa etapa. Além disso, culpabilizam a instituição por certos comportamentos da criança, gerando situações conflituosas e dificultando que a participação se efetive.

Portanto, a escola de educação infantil tem como desafio constante o estreitamento das relações com as famílias para que o desenvolvimento cognitivo, emocional e motor de bebês e crianças pequenas sejam vivenciados de forma correta e saudável, respeitando os tempos, as singularidades e diferenças de cada um.

Dessa forma, quando as famílias se veem envolvidas com a vida escolar da criança, acabam por ampliar sua participação na escola, principalmente quando há uma gestão mais flexível e aberta que propõe práticas democráticas. Sendo assim, o próximo capítulo apresenta aspectos referentes à gestão democrática participativa, visando compreender como a participação da comunidade na escola é importante para o desenvolvimento de um trabalho descentralizado.

3. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E A ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

Após anos de intensos movimentos políticos, resistências e lutas pela democratização do país e o fim da ditadura militar na década de 80, promulgou-se a Constituição Federal de 1988 instaurando um regime democrático e de garantia aos direitos fundamentais aos cidadãos brasileiros.

Entretanto, no contexto atual da sociedade, a luta pelo direito a exercer a cidadania persiste, pois vivemos em um país democrático que tem certos direitos preservados, mas também outros que estão longe de se concretizarem como a igualdade social, a erradicação da pobreza, o direito à saúde, segurança e educação de qualidade, etc., o que mostra como as políticas públicas governamentais não têm atendido de forma efetiva as demandas da população.

Na área educacional, as ações governamentais para a democratização do ensino objetivam a ampliação de vagas através de programas que incentivam a construção de salas de aulas ou escolas. Dessa forma, com um discurso de universalização do ensino, os órgãos oficiais mascaram suas ações, sendo que suas políticas públicas acabam por não atender às condições mínimas necessárias para um trabalho de qualidade na escola pública, bem como a valorização dos profissionais da educação.

Outro ponto a ser discutido, nessa perspectiva, é a ampliação de vagas para a educação infantil ligada à obrigatoriedade de matrícula na pré-escola. Nesse sentido, a migração de crianças de quatro e cinco anos para as escolas de ensino fundamental valorizam a quantidade em relação à qualidade, pois, estes ambientes escolares possuem uma infraestrutura diferente, pensada às crianças maiores, com metodologias de ensino também diferenciadas que, muitas vezes, ferem o direito das crianças como a alfabetização precoce e preparação à entrada nos anos iniciais.

Frente a esses desafios contemporâneos que perpassam as diferentes áreas de atuação do Estado, é que se firma a importância da participação social, pois é ocupando espaços, construindo práticas de inclusão e compreendendo o que é a democracia e o que ela busca que os diferentes sujeitos e grupos da sociedade terão a oportunidade de desenvolvê-la em seu cotidiano, defendendo-a como direito adquirido para reger as diferentes relações e atividades estabelecidas em seu entorno.

A escola, sendo uma instituição social, deve desenvolver uma prática política consciente, garantindo mecanismos efetivos de participação e combatendo todas as formas de dominação social. Nesse caminho, a gestão da escola deve basear-se em uma concepção sociocrítica que, segundo Libâneo (2012, p.445), é quando “a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais [...]”. Dessa forma, todos são responsáveis pelas escolhas e decisões da instituição no

sentido de construírem juntos suas propostas, metas e objetivos, transformando e qualificando seu contexto educativo.

A concepção democrática participativa, consoante Libâneo (2012), abarca os princípios norteadores da concepção sociocrítica e pressupõe uma relação orgânica entre a equipe diretiva e os membros de todos os segmentos da escola, pautada na participação e responsabilidades compartilhadas. Lück (2013, p.22) afirma que a gestão participativa se assenta

[...] no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização.

Nessa perspectiva em que as decisões são construídas e efetivadas por diferentes atores sociais que compõem a comunidade escolar, caminha-se para que a instituição conquiste e desenvolva sua autonomia, tendo a liberdade para definir seus objetivos educacionais a partir de ações que promovem o direito de agir democraticamente através de críticas, sugestões e opiniões individuais e coletivas, além do pleno exercício à atuação na prática cotidiana da escola.

Desse modo, torna-se importante que instituições educativas possuam diferentes mecanismos de participação, como a elaboração, desenvolvimento e avaliação do Projeto Pedagógico, a Eleição Direta de Diretores e a atuação de Órgãos Colegiados, que é o caso da Associação de Pais e Mestres, contribuindo, assim, para a efetivação de práticas democráticas.

Conforme Lück (2013, p. 66) um órgão colegiado escolar

[...] constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Em sua atuação, cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que os alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global.

A instituição educativa, ao estabelecer suas decisões e ações tendo como base os pressupostos e elementos discutidos pelos seus órgãos colegiados, efetiva

uma prática descentralizadora, participativa e cidadã, preocupada com a formação integral de seus alunos e de todos aqueles envolvidos em seu contexto.

Conforme o sistema de ensino, as instituições escolares organizam-se através de estruturas diferentes de gestão colegiada, como é o caso das escolas municipais de educação infantil de Novo Hamburgo/RS, que possuem as Associações de Pais e Mestres.

A Associação de Pais e Mestres possibilita uma gestão descentralizada e atua de forma direta no gerenciamento dos recursos financeiros da instituição a partir de verbas advindas dos sistemas de educação, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), valores repassados pela instância municipal, como o Programa Municipal de Gestão Financeira da Escola (PMGFE) e aqueles oriundos da instituição, arrecadados através de promoções e ações desenvolvidas pela própria associação.

Por ter grande representatividade social em sua organização, os professores que a compõem podem trazer questões pertinentes relacionadas às práticas pedagógicas desenvolvidas na instituição, apresentando certas dificuldades do cotidiano e pontos positivos que foram alcançados, para que, coletivamente, seus membros possam avaliar situações, refletir sobre as reais necessidades e de que forma suas ações podem ser qualificadoras dos processos de ensino e aprendizagem das crianças. Além disso, os professores tornam-se responsáveis por apresentar aos demais docentes da instituição as propostas desenvolvidas pela Associação de Pais e Mestres, mobilizando-os ao engajamento e comprometimento com as demandas.

Os pais dos alunos possuem atribuições importantes na Associação de Pais e Mestres, pois tem a incumbência de participar ativamente dos processos decisórios da escola, compartilhando responsabilidades, mobilizando a comunidade e desempenhando funções que colaboram com o processo educacional, seja por meio de ações no cotidiano, no suporte às demandas administrativas e financeiras, na elaboração e efetivação da proposta pedagógica.

Portanto, a Associação de Pais e Mestres firma-se como um mecanismo de participação que garante o desenvolvimento da autonomia da instituição para gerir seus recursos e refletir sobre seus problemas, pensando em estratégias conjuntas para resolvê-los e em ações qualificadoras do espaço escolar.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Partindo da realidade vivenciada cotidianamente como professora de educação infantil, participante de Associação de Pais e Mestres, suscitaram curiosidades em relação a esse espaço democrático da escola de forma a compreender quais as contribuições e ações que esse órgão colegiado concretiza para potencializar e qualificar a proposta pedagógica, frente aos seus desafios e dificuldades.

Ao fazer a escolha do tema de pesquisa e após a construção de aportes teóricos referentes às questões norteadoras dessa investigação, definiu-se que sua abordagem suscitava método qualitativo-quantitativo que pode ser caracterizado, primeiro, como aquele que permite estudar temáticas em profundidade de detalhes em uma perspectiva dinâmica e sensível, considerando os aspectos subjetivos, as características e especificidades dos objetos de pesquisa, além de buscar subsídios através de números que podem enriquecer a compreensão acerca de processos e do contexto. Consoante Gatti (2004, p. 14), “[...] métodos quantitativos [...] oferecem indícios sobre questões tratadas, não verdades; que fazem aflorar semelhanças, proximidades ou plausibilidades, não certezas.”

Após a escolha da abordagem qualitativa-quantitativa, definiu-se que o tipo de pesquisa utilizada para realização dessa pesquisa era estudo de caso. Dessa forma, a pesquisa centralizou-se no estudo de um caso, a Associação de Pais e Mestres de escola de educação infantil do município de Novo Hamburgo/RS, buscando investigar suas características, ações e o contexto em que se situa para compreender os desafios que perpassam à gestão democrática participativa.

De acordo com Yin (2001, p. 32-33):

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Partindo dessa definição, afirma-se que o estudo de caso contempla diversas situações do contexto que podem ser investigadas, tendo como base pressupostos teóricos formulados previamente e que colaboram com a busca de novos elementos

a partir da análise dos dados coletados. Conforme Lüdke e André (1986) a interpretação do contexto é princípio básico desse tipo de pesquisa, pois possibilita o entendimento completo do problema investigado de acordo as manifestações que ocorrem nele.

Outro ponto importante desse tipo de pesquisa é a variedade de fontes utilizadas para a coleta de informações em que se recorre a diferentes pessoas, momentos e interações para procurar elementos que possam ser analisados e confrontados.

Desse modo, para a coleta de dados foram utilizados instrumentos variados de pesquisa. Realizou-se análise documental do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola com o intuito de conhecer suas concepções, princípios e práticas, na possibilidade de articulá-los a outros dados. Além disso, analisou-se o Estatuto da Associação de Pais e Mestres da escola, objetivando a compreensão sobre sua organização e atribuições desenvolvidas pelos seus membros.

Foi realizada entrevista semiestruturada com a equipe diretiva para a identificação de suas concepções, dos princípios que fundamentam o trabalho, práticas que desenvolvem na escola, suas percepções acerca da Associação de Pais e Mestres, dentre outros fatores. Yin (2001) ressalta a importância da entrevista em um estudo de caso, pois permite questionar respondentes-chaves que podem contribuir com interpretações sobre o objeto em estudo, bem como trazer sugestões que colaborem e fomentem novas evidências.

Além das entrevistas, foram realizados questionários com diferentes segmentos da escola: professores, funcionários e membros da Associação de Pais e Mestres. Objetivou-se investigar as percepções acerca da gestão da escola e dos mecanismos efetivados que consolidam práticas democráticas e descentralizadas na instituição, além de buscar informações a respeito das características da APEMEM e do envolvimento de todos nas tomadas de decisões.

Outro procedimento utilizado na coleta de dados foi observação de uma reunião da Associação de Pais e Mestres da escola. Esse instrumento é comumente utilizado em pesquisas na área educacional e quando associado a outros possibilita um contato maior com o fenômeno em estudo. Nesse sentido, optou-se pela realização de observação como participante, que segundo Lüdke e André (1986) caracteriza-se como aquela em que a identidade do pesquisador e os objetivos da pesquisa são do conhecimento de todos os envolvidos no processo investigativo.

Dessa forma, buscaram-se analisar a condução da reunião realizada pela equipe gestora, os assuntos debatidos e formas de participação, bem como o espaço em que foi realizada, o clima organizacional e as interações estabelecidas.

Diante dos dados coletados, passou-se a fase de análise. Optou-se pela técnica de análise de conteúdo inspirado em Bardin (2004) que, segundo a autora visa obter “por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] dessas mensagens” (BARDIN, 2004, p.37). De acordo com Bardin (2004) a análise de conteúdo apresenta três fases: a pré-análise, a exploração do material e, a última, o tratamento dos resultados.

Na pré-análise, os dados coletados foram sistematizados e, então, escolhidos os aspectos que seriam analisados: A gestão da escola; As possibilidades de participação; A autoavaliação dos participantes em relação às oportunidades de participação; As informações repassadas sobre os recursos financeiros e; As decisões e ações desenvolvidas pelas APEMEM. Realizou-se, ainda, a elaboração dos indicadores numéricos.

Depois de concluída a pré-análise, fez-se a exploração do material. Nesta fase, organizaram-se os aspectos escolhidos e debruçou-se em leituras sobre o material coletado para, então, chegar-se a última fase. No tratamento dos resultados, as categorias de análise emergiram partindo da grande ênfase dos participantes da pesquisa em tais questões, além de estarem ligadas aos objetivos propostos para esta pesquisa. Elas foram elencadas da seguinte forma: O processo de gestão da escola e A Associação de Pais e Mestres da escola como mecanismo de participação.

Os dados coletados foram analisados conforme o referencial teórico apresentado nesse estudo, objetivando averiguar o conteúdo implícito nas falas das entrevistas e nos questionários, relacionando ao que foi percebido nas observações e na análise documental, desenvolvendo, assim, uma triangulação dos dados que, consoante Lüdke e André (1986, p. 52) é a “checagem de um lado obtido através de diferentes informantes, em situações variadas e em momentos diferentes.”

4.1 CONTEXTO DA ESCOLA E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma escola municipal de educação infantil do município de Novo Hamburgo/RS, situada em um bairro de periferia, que atende cento e quarenta crianças de níveis socioeconômicos e culturais variados.

A escola possui oito turmas, atendendo as faixas etárias de dois a quatro anos em diferentes turnos, manhã, tarde e integral. Em seu quadro de profissionais, conta com uma diretora, uma coordenadora pedagógica, uma secretária, onze professores concursados, sete estagiárias e seis funcionárias.

Para análise dos dados e contextualização dos participantes da pesquisa, algumas informações levantadas tornam-se importantes. A diretora atua a oito anos na escola, mas está no cargo a quatro e, antes de ser concursada, teve experiência como estagiária na instituição. Sua formação inicial é em Magistério e possui formação acadêmica em Pedagogia e Pós-Graduação em Prática Docente no Contexto Universitário. Ela foi nomeada ao cargo através de eleições diretas e está em seu segundo mandato. Trabalha quarenta horas/semanais.

A coordenadora pedagógica atua a cinco anos na escola e está no cargo a três. Sua formação inicial é em Magistério, tem graduação em Pedagogia e Pós-Graduação em Docência na Educação Infantil. Foi nomeada ao cargo através de indicação da diretora da escola e também atua quarenta horas/semanais.

Dos dezoito questionários entregues aos professores, treze responderam. Os professores participantes da pesquisa, dez possuem formação em Magistério, sete são graduados e quatro estão cursando Pedagogia. Uma professora possui Pós-Graduação e outras duas estão com especializações em andamento. De acordo com as respostas, dez professores afirmam não participar da APEMEM e os três que ressaltam que participam efetivamente compõem a chapa eleita desse órgão colegiado.

Das funcionárias da escola, três possuem ensino médio completo, duas ensino fundamental completo e uma sétimo ano. Duas funcionárias trabalham bastante tempo na instituição, uma a quinze anos e a outra a doze. As seis participantes da pesquisa desse segmento dizem não participar da APEMEM.

Dos três questionários entregues aos pais participantes da Associação de Pais e Mestres, dois foram respondidos. O tempo de atuação desses pais na APEMEM é de dois anos e afirmam participar efetivamente das reuniões.

5. ANÁLISES E REFLEXÕES A PARTIR DOS DADOS COLETADOS

5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

5.1.1 Estatuto da associação de pais e mestres

O estatuto da Associação de Pais e Mestres da escola investigada, em seu Art. 2º, afirma que seu objeto essencial é “integrar a comunidade, o poder público, a escola e a família, buscando o desempenho mais eficiente e auto-sustentável do processo educativo”. Dentro dessa premissa, compreende-se que esse órgão colegiado é instituído como forma facilitadora para mediar às relações entre o sistema de ensino e a escola e seus participantes, colaborando para que a instituição educativa possua meios para auto se gerenciar. Então, pode-se afirmar que se define a partir de uma base democrática.

O documento traz elementos importantes para a configuração da composição dos membros da Associação. O Presidente e Vice-Presidente devem ser pais ou representantes legais de alunos da escola. Os professores ou recreacionistas podem compor a chapa somente nos cargos de 1º Secretário, 1º Tesoureiro ou Conselheiros Fiscais. Os funcionários da escola ficam restritos ao Conselho Fiscal. Já os pais ou representantes legais de alunos possuem, ainda, a opção de exercerem as funções de 2º Secretário, 2º Tesoureiro ou Conselheiros Fiscais. Portanto, percebe-se que em seu formato tenta-se contemplar os diferentes segmentos da escola, mas dentro de certa rigidez quanto à distribuição dos cargos e pouca abertura aos funcionários da escola para comporem a chapa eleita.

O Art. 9º, em seu Parágrafo 3º, aponta que o (a) diretor (a) da escola é “parte integrante da Diretoria eleita e por direito é o representante do Secretário (a) de Educação e Desporto”. Nesse sentido, o diretor exerce uma função dualista dentro do contexto da Associação, pois, de um lado, ocupa o lugar de representante das necessidades da comunidade escolar e, de outro, das atribuições e interesses do sistema de ensino. Essa dualidade pode comprometer as relações e ações estabelecidas em seu contexto, principalmente se o gestor foi nomeado ao cargo através de indicação do poder público e possuir práticas centralizadas de gestão.

É relevante pontuar aqui que o Estatuto prevê que as decisões devem ser tomadas pela maioria dos votos, tendo a presença mínima da metade mais um dos seus membros presentes na reunião. Essa definição é bastante importante visto que é uma forma de garantir que as decisões da escola sejam definidas com ampla discussão, prevalecendo os anseios da maioria.

Nessa perspectiva de responsabilidades coletivas e descentralizadas das funções do diretor escolar é que se firma a participação dos membros da Associação de Pais e Mestres em seu contexto, o que lhes permite ter maior conhecimento sobre as despesas da escola, suas dificuldades e necessidades cotidianas, as melhorias e investimentos realizados para a qualificação do espaço escolar, compreendendo que as verbas públicas acabam por não atender a todas as demandas e, por conta disso, como as ações coletivas são importantes para buscar melhores condições para o atendimento das crianças na escola.

O Estatuto prevê a integração de sócios à Associação, que podem ser *natos* – pais ou representantes legais de alunos ou os professores da escola; *comunitários* – pessoas da comunidade que devem ser apresentadas à Diretoria por algum sócio nato; e *beneméritos* – pessoas que podem ou não pertencer à Associação, mas que realizam serviços relevantes à escola. Desse modo, amplia-se a oportunidade de participação, pois todos seus integrantes e pessoas da comunidade que tenham interesse pelas demandas institucionais e sociais que circundam o âmbito da escola podem contribuir com suas ações e decisões, exercendo seus direitos como cidadão pertencente ao lugar.

Portanto, as APEMEM's possuem atribuições que vão além da administração dos recursos financeiros, todavia, ainda é perpassada por dificuldades como a baixa participação dos pais e professores ou práticas de gestão centralizadas. De certa forma, é fundamental que os sistemas de ensino e as instituições educativas continuem refletindo sobre os mecanismos de gestão democrática, comprometendo-se com a potencialização ou renovação desses espaços na escola.

5.1.2 Projeto político pedagógico

O projeto político pedagógico da escola apresenta-se de forma organizada e objetiva, abordando diferentes aspectos de seu contexto educativo.

Sua filosofia é:

Proporcionar um ambiente acolhedor que favoreça o desenvolvimento pleno da infância em que a criança possa vivenciar, experimentar e conhecer as diferentes linguagens, as relações interpessoais e de cuidado, de forma lúdica e prazerosa, reconhecendo a criança como objetivo principal e protagonista da sua infância. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2017-2019)

Percebe-se que a escola concebe a criança como alguém ativa, que tem o direito a aprender e se desenvolver dentro de suas capacidades e dificuldades, sendo protagonista de suas aprendizagens. Por conta disso, entende que o ambiente da escola deve acolhê-la e incentivá-la, motivando-a em suas relações e proporcionando vivências, experimentações para construir novos conhecimentos, tendo na ludicidade o viés norteador de suas atividades. Desse modo, o Projeto Político Pedagógico evidencia que a criança aprende em múltiplos espaços, em brincadeiras e situações variadas entre crianças ou com os adultos, definindo que o conhecimento infantil é construído tendo como base as brincadeiras e as interações.

Outro ponto importante diz respeito à gestão democrática. Esse princípio, bastante importante para esse estudo, é concebido pelo Projeto Político Pedagógico da escola como um “processo de participação coletiva e igualitária de todos os setores da comunidade escolar, no processo decisório e na construção de uma sociedade justa, autônoma e participativa.” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2017-2019).

Nessa perspectiva, afirma que a eleição direta e os conselhos escolares são meios de garantir o processo democrático da instituição. Apresenta, então, como órgão colegiado da escola a Associação de Pais e Mestres, definindo-a como responsável por ajudar na definição das prioridades de aplicação dos recursos financeiros. Na mesma direção, ressalta que a gestão democrática promove a autonomia financeira da escola, buscando apresentar para toda a comunidade escolar os recursos captados e recebidos de verbas públicas. Com base nessas evidências é possível compreender que o PPP apresenta de forma mais simples as características e atribuições da APEMEM, deixando isso melhor explicitado no Estatuto da Associação.

É importante destacar que a escola entende que todos os setores devem participar da constituição dos Planos de Estudos, do Regimento Interno e do Projeto Político Pedagógico. Para tanto, explica que há a garantia de momentos de estudos

para a elaboração desses documentos o que contribui para a autonomia da instituição. Ressalta, também, que as decisões ocorrem através do diálogo, prevalecendo o que a maioria quer e não apenas a vontade de um ou outro grupo.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico (2017-2019):

Almejando ser uma Escola Cidadã, tem-se como princípio a escuta e a valorização das famílias, crianças e equipe escolar, respeitando-as e trazendo-as para as decisões da escola e para a realização e organização de seu planejamento. Além disso, procura-se construir e efetivar um ambiente acolhedor que favoreça a participação de todos e valorize as opiniões e sugestões dadas.

O Projeto Político Pedagógico explica outros processos de gestão democrática no item avaliação. Nesse ponto, apresenta o Conselho de Classe Participativo que é definido como um momento em que todos os segmentos avaliam a escola e suas próprias ações, analisando pontos positivos e negativos, trazendo críticas, elogios e sugestões sobre todos os aspectos do contexto educativo.

Outra modalidade é a Avaliação Institucional em que professores e funcionários respondem questões sobre todo o funcionamento da escola, visando trazer elementos para a reflexão sobre o espaço escolar e diagnosticar problemas para pensar as mudanças necessárias.

A avaliação do PPP é realizada anualmente, sendo compreendida como forma de qualificar o trabalho pedagógico. Contudo, não é explicitado como acontece esse processo de reavaliação das ações e os meios de participação dos segmentos da escola em sua atualização.

Portanto, no Projeto Político Pedagógico da escola, quanto ao princípio da gestão democrática, aparecem elementos importantes que evidenciam boas práticas de participação de todos os segmentos, respeitando a escuta, o diálogo, as opiniões, e compreendendo que o acolhimento na escola é propulsor para alcançar mais pessoas e incentivá-las a contribuírem com as demandas e ações do espaço educativo.

5.2 O PROCESSO DE GESTÃO DA ESCOLA

Com os movimentos políticos e o fim da ditadura militar na década de 80, no campo da administração escolar suscitaram muitas pesquisas que defendiam uma ruptura entre as teorias da administração geral aplicadas à educação e que buscavam uma nova concepção, a de gestão escolar.

Os estudos apontavam para a direção de que a escola, ao pautar a administração do seu espaço seguindo a lógica capitalista imposta pela administração geral das empresas, não contribuía com a redução das desigualdades sociais e, tampouco, afirmava a dimensão política implicada em seu contexto. Nesse sentido, as problematizações e críticas frente a essas questões colaboraram para a legitimação de que no espaço escolar estão implicados elementos políticos que são fundamentais para a gestão da escola pública e para a educação voltada às transformações sociais e à cidadania.

Dentro dessa concepção, Paro (2002, p. 150) afirma que:

[...] a escola, administrada dentro dos parâmetros capitalistas e atendendo aos interesses da classe proprietária dos meios de produção, assume o papel político de enfraquecer os antagonismos do capital, isto é, a classe trabalhadora, despotencializando sua ação política, na medida em que lhe nega a apropriação do saber e do desenvolvimento da consciência crítica. Dessa forma, a escola, que, em sua função especificamente educacional, poderia constituir-se em instrumento de ação política a serviço da classe dominada, torna-se instrumento de ação política a serviço da dominação.

Nessa conjuntura, caminhou-se para o reconhecimento de que as práticas desenvolvidas na escola pública deveriam ser redemocratizadas, buscando a participação social e a qualidade do ensino para todos. Lück (2006, p. 109) sustenta que “com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova óptica de organização e direção das instituições”, transformando, assim, um trabalho pautado em relações fragmentadas, verticalizadas, autoritárias e centralizadas para ações coletivas, dialógicas e potentes.

No contexto investigado, a equipe gestora da escola definiu sua gestão como democrática, ao dizer que

A gente pensa em uma gestão democrática e tenta fazer com que a gestão seja democrática, então eu acredito que está dando certo. Acho que na medida do possível a gente consegue fazer com que isso ocorra, né? Que a gente tenha e use a democracia, dando espaço para todos falar. Mesmo que às vezes seja bem complicado. Porque não é fácil. Acho que é fácil

falar em gestão democrática assim, mas o agir é bem mais difícil porque tem que dar voz para todos e, às vezes, a gente não concorda com algumas coisas.

Desse modo, entende-se que a equipe gestora concebe como importante a participação de todos na escola, mesmo que isso implique dificuldades e que não esteja de acordo com aquilo que pensam. A diretora frisa, ainda, que “*Por mais que às vezes a gente, enquanto equipe não concorde, mas como foi uma escolha do grupo, né?*”, observando que o desejo da maioria é o que prevalece nas decisões.

Dessa forma, ao priorizar as decisões partindo das opiniões e interesses de todos, compreende-se que a gestão da escola é realizada tendo como base ações democráticas em que a participação é tida como fundamental para que a escola caminhe de forma correta e coerente na busca e na efetivação daquilo que acreditam que é o melhor para o atendimento das crianças que frequentam seu espaço educativo.

Percebe-se, portanto, que a equipe gestora compromete-se com a questão da “gestão da participação” (LIBÂNEO, 2012, p.453) que é quando atua de forma planejada e qualificada nas diferentes situações cotidianas e de planejamento das atividades, buscando fomentar atitudes e ações participativas. De acordo com a coordenadora pedagógica, algumas propostas são pensadas previamente e já possuem uma intencionalidade quando apresentadas ao grupo de professores e pais, pois partem de algo que foi identificado por elas que precisa melhorar na escola, entretanto, as decisões sempre são tomadas por todos. Ela afirma que “*A nossa proposta é de que as ações sejam feitas da forma mais democrática, levando sempre a sugestão para APEMEM como para o grupo de profes nos planejamentos coletivos.*”

Partindo dessas sugestões, todos podem trazer novas ideias, buscar soluções conjuntas, discutir possibilidades, construindo formas de participarem efetivamente em melhorias para a escola ou na resolução de problemas. Na reunião da APEMEM observada, essa questão ficou em evidência quando a diretora conversou com os presentes sobre a possibilidade de realizarem promoções na escola nesses últimos meses do ano para a arrecadação de recursos financeiros. Um dos pais presentes disse que “*Estava pensando em a gente fazer um meio frango. Eu me disponho a ajudar, a fazer as coisas, maionese.*” Uma das professoras ressaltou que no início do ano, alguns pais haviam comentado em fazer meio frango, mas não estavam

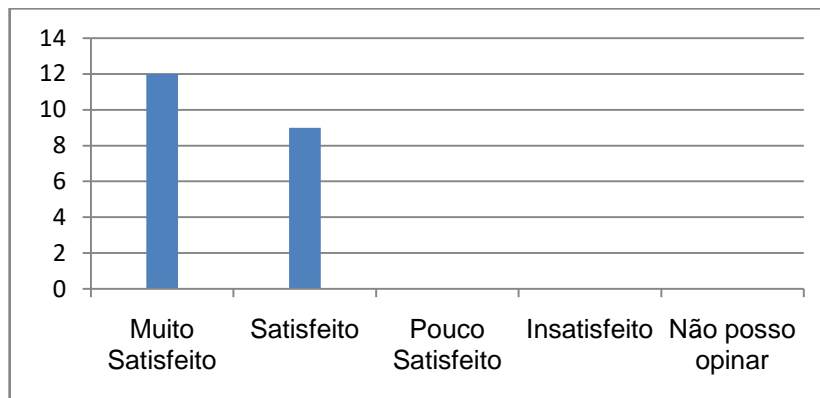
presentes na reunião. Partindo disso, a diretora falou “*Podemos ver se conseguimos realizar ainda este ano. Já temos algumas promoções definidas.*” Após consultar o calendário da escola, disse que “*Poderíamos pensar em fazer dia oito de dezembro o meio frango, se você (pai) conseguir valores para a gente*”. O pai respondeu que sim e, ainda ressaltou, “*Podemos comprar em caixas que o valor fica menor*”. A coordenadora, nesse momento, frisou que “*Temos que pensar em pessoas que podem vir nos ajudar porque meio frango é bastante trabalhoso*”. Desse modo, como algumas questões ficaram em aberto, a diretora disse que “*Vou deixar uma reunião da APEMEM marcada para a gente conversar de novo sobre isso com todos os pais e ver o que você conseguiu de valores*”.

Desse modo, foi possível analisar que a diretora mostrou-se aberta às sugestões dadas, ressaltando seu posicionamento em relação às decisões que acredita que devem ser conjuntas e, como na ocasião, havia poucos pais presentes, preferiu aguardar para saber a opinião dos demais e a viabilidade de realizar essa promoção. Diante desses elementos é que se firma a concepção de gestão democrática participativa que, segundo Libâneo (2012), tem responsabilidades compartilhadas e o diálogo e o consenso como formas de distanciar-se de práticas autoritárias.

É necessário entender que a participação e o posicionamento de todos nas decisões da escola implica aceitar e articular o multiculturalismo presente nas relações e as singularidades de cada indivíduo que carrega suas histórias de vida, crenças, valores, modos de agir, constituindo, assim, um ambiente marcado por diferenças, mas que se aproximam quando o objetivo é comum, a qualificação do ambiente escolar. Ferreira (1998, p.71) afirma que “[...] A participação se funda no exercício do diálogo entre as partes” e, desse modo, compete à equipe gestora da instituição educativa envolver os diferentes segmentos, garantindo que todos tenham suas demandas e sugestões ouvidas, mediando-as e articulando-as para a construção coletiva das ações que se desencadearão a partir delas.

Sendo assim, os dados do questionário, quanto ao grau de satisfação dos participantes sobre o processo de gestão da escola, apontam que a equipe gestora vem construindo boas práticas no desenvolvimento de suas funções, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Grau de satisfação quanto ao processo de gestão da escola



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Ao pontuar aspectos que perpassam a gestão realizada na escola ressaltou-se a preocupação da equipe gestora para que todos os segmentos possam contribuir nos processos decisórios de forma que a opinião da maioria sempre prevaleça. No entanto, frisam-se, ainda, outros elementos, além da Associação de Pais e Mestres, que caracterizam os espaços e momentos em que as decisões são tomadas e as ações planejadas na escola, mostrando que em muitas situações cotidianas isso também acontece. De acordo com a coordenadora pedagógica:

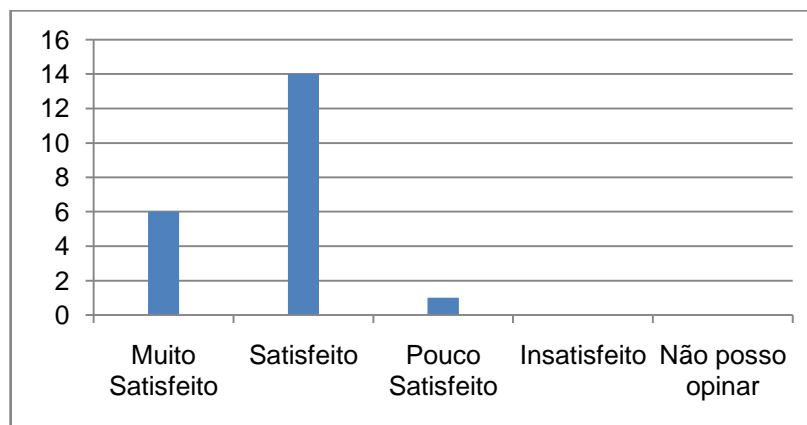
Eu acho que em vários momentos a gente conversa sobre demandas da escola. Tem a questão do planejamento coletivo, nas reuniões que são geralmente pensadas e faladas tanto nos espaços quanto nos investimentos e melhorias para a escola. Além disso, eu acho que sempre acontecem muitas conversas paralelas, ao meio dia na sala dos professores, nos corredores. Às vezes, tu está passando pelo pátio e alguém te chama e fala de algo que está precisando melhorar ou que tem que trocar, ou que tem consertar [...]

Nessa conjuntura, percebe-se que os integrantes da escola possuem liberdade para posicionarem-se, levantar questões, apontar problemas e buscar soluções. Essas possibilidades de participação são importantes e demonstram que o grupo de professores, funcionários e pais possuem confiança em suas relações com a equipe diretiva, sentindo-se acolhidos para que suas demandas sejam ouvidas e debatidas. Libâneo (2012) destaca que essa relação entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar é orgânica, ou seja, não pode ser concedida, ela está posta, intrínseca a todas as suas funções, ressaltando que, diante disso,

exerce-se uma gestão participativa e compartilhada em que cada membro da equipe escolar assume suas responsabilidades individuais.

Portanto, compreendeu-se que a equipe diretiva viabiliza possibilidades de participação nas tomadas de decisões, reforçando o que já foi apontado anteriormente, um processo de gestão descentralizado e democrático. No Gráfico 2, então, apresenta-se o grau de satisfação dos participantes da pesquisa em relação a esse aspecto.

Gráfico 2 – Grau de satisfação em relação à possibilidade de participação nas tomadas de decisões da escola



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

A diretora faz uma análise sobre os avanços que a escola vem construindo ao longo dos anos para mobilizar atitudes participativas das famílias, mostrando que esse comprometimento é de todos, não apenas da equipe diretiva.

Eu acho, na verdade, que todo mundo nota que houve um avanço e acho até em relação às famílias, o número de famílias que participa das reuniões, por exemplo. A questão de como fazer com que eles participem, que a gente sabe que isso acaba dependendo muito de todo mundo, do envolvimento pra chamar a comunidade, de perguntar às vezes na porta quando os pais buscam as crianças, da gente entregar um convite na saída, então, isso são, querendo ou não, estratégias que a gente vem usando que acabam mobilizando as famílias.

Nesse sentido, nota-se que a gestão democrática na escola é atravessada por amplos desafios, exigindo responsabilidade na busca pela participação de todos,

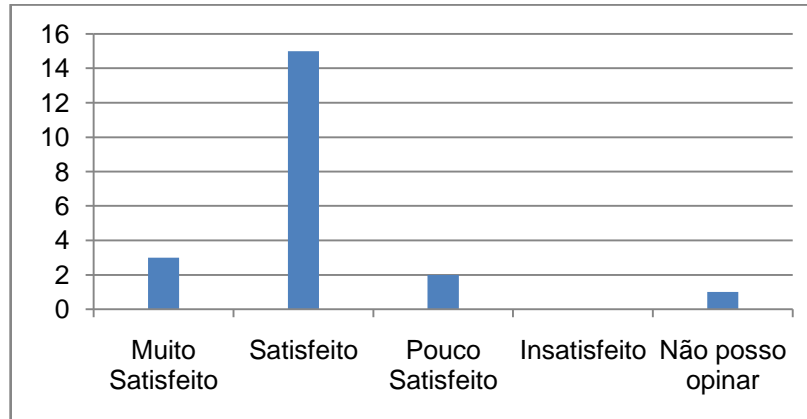
que nem sempre estão dispostos a se envolver de maneira efetiva. Essa caminhada da escola, explicada pela diretora, evidencia que a gestão em uma perspectiva democrática é processo, construída através de diferentes ações que se dão no cotidiano ou em momentos mais informais. Dessa forma, é possível afirmar que não está acabada, mas sim em transformação, aberta às pessoas que querem contribuir com as mudanças e a qualificação do contexto da instituição. Quanto a essa questão, Lück (2013, p. 20) enfatiza que:

É necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, sendo necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto. É importante reconhecer que mesmo que as pessoas desejem participar da formulação e construção dos destinos de uma unidade social, não desejam aceitar, rapidamente, o ônus de fazê-lo, daí porquê, após manifestarem esse interesse, mostram, por meio de comportamentos evasivos, resistência ao envolvimento nas ações necessárias à mudança desejada.

Nessa perspectiva, ressalta-se a importância da equipe gestora continuar investindo nos processos democráticos na escola, procurando mecanismos e estratégias que incentivem o engajamento de professores, funcionários e pais, firmando um compromisso com a criação de um ambiente propício a participação que fomente práticas cidadãs e de consciência crítica sobre o papel que cada um desenvolve na escola.

Partindo dos dados coletados, foi possível compreender que os diferentes segmentos envolvem-se mais ativamente através de outras possibilidades de participação na escola, anulando-se da Associação de Pais e Mestres. Dos vinte e um participantes da pesquisa, dezoito se dizem muito satisfeitos ou satisfeitos com sua forma de participação na escola, no entanto, apenas cinco afirmam participar efetivamente da APEMEM, ou seja, dezesseis pessoas não participam desse órgão colegiado. Dessa forma, mostra-se que as decisões que partem da Associação de Pais e Mestres representam uma pequena parcela da instituição. Portanto, no Gráfico 3, evidencia-se a forma que os participantes da pesquisa se avaliam frente às oportunidades de participarem das decisões da escola.

Gráfico 3 – Grau de satisfação quanto à minha postura em relação às oportunidades de participação na escola.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Lück (2006, p.76) afirma que “O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são co-responsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados.” Portanto, acredita-se que, se todos compreendessem que sua participação é fundamental para a qualificação da escola e ampliassem sua atuação para a APEMEM, as ações positivas também seriam expandidas, promovendo maiores mudanças.

Nesse caminho, quando questionada sobre as dificuldades encontradas para a efetivação da gestão democrática participativa, a diretora da escola pontua que *“Eu vejo que a maior dificuldade é a participação mesmo. Porque, às vezes, é muito mais fácil se eximir e não dizer o que acha e, depois, ir lá e criticar aquilo que está sendo feito. Acho que essa é a parte mais complicada.”* Complementa, afirmando que todos podem e devem opinar e trazer críticas, entretanto deveriam estar mais engajados para conhecer mais especificamente as necessidades e demandas da escola. Quanto a isso, ainda diz que: *“As pessoas que estão de fora, que não estão tão envolvidas não conseguem enxergar o todo. E já têm pessoas que tem um pouco mais de envolvimento e se colocam um pouco mais. Então é complicado.”* A coordenadora pedagógica, ainda, reitera: *“É, as pessoas acabam se anulando de suas responsabilidades.”*

Conclui-se que no contexto investigado, a gestão da escola vem desenvolvendo boas práticas democráticas e que continua buscando a efetivação da

participação de todos os seus segmentos. Sua concepção está definida no Projeto Político Pedagógico e, diante dos dados coletados, percebe-se que vem sendo efetivada nas ações da equipe diretiva, pois acreditam nos princípios da escuta, acolhimento e valorização das famílias, crianças, professores e funcionários, como explicitado no documento orientador da instituição.

Nesse sentido, a Associação de Pais e Mestres contribui com a descentralização das decisões, o planejamento das atividades da escola e com a uma relação mais aberta e flexível. Portanto, no próximo subcapítulo, serão analisados os dados referentes a esse órgão colegiado da escola, na tentativa de compreender suas características e desafios para potencializar a gestão democrática participativa.

5.3 A ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES DA ESCOLA COMO MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO

A Associação de Pais e Mestres da escola, em seu Estatuto, afirma ser um espaço de decisão que colabora com a autonomia da instituição ao garantir meios para se auto gerenciar e prestar serviços em benefício do processo educacional.

Em relação a esse aspecto, a diretora da escola diz que *“na parte financeira a escola tem bastante autonomia em relação aos recursos que vem.”* Contudo, frisa que todas as demandas precisam ser pensadas com esses valores advindos de verbas, pois a mantenedora não auxilia com os imprevistos existentes.

Estamos com problema no gás da escola agora. A gente tem autonomia para usar o dinheiro nas coisas que a gente acha que seriam necessárias, só que quando vem algum imprevisto e tu vai lá na prefeitura e pede para eles auxiliarem, eles mandam tentar arrumar com o dinheiro da verba semestral. A gente já tinha planejado ele todo, com a APEMEM e os professores, e, agora, surgiu um imprevisto, que por ser um prédio público, acreditávamos que a prefeitura teria que dar conta disso.

De acordo com Lück (2013) a autonomia da escola se constitui através de um processo de mão dupla entre sistemas de ensino e dirigentes escolares e esses com a comunidade, ou seja, as responsabilidades devem ser compartilhadas, não divididas. Desse modo, o que a diretora aponta mostra que a responsabilidade pelas demandas da escola estão restritas à própria instituição, sem haver o compartilhamento delas junto com a mantenedora. Além disso, evidencia que, por

mais que a instituição educativa construa práticas que contribuam com a progressão de sua autonomia, mesmo assim, continua dependente de seu sistema.

A coordenadora pedagógica ressalta um ponto importante dessa questão ao afirmar que os gastos com os reparos emergenciais e estruturais do prédio acabam prejudicando os investimentos de materiais pedagógicos e qualificação dos espaços que são fundamentais nos processos de aprendizagem da educação infantil.

Na verdade, a gente tem que ter um jogo de cintura muito grande, como a escola já é um prédio mais antigo e a gente, querendo ou não, precisa fazer mais reparos, tanto de pinturas, infiltração, gás, encanamento, essas coisas, acaba que a gente gasta um valor bem alto nisso e deixa, às vezes, de investir em outras coisas que a gente gostaria, nas questões pedagógicas, nos espaços novos da escola.

De certa forma, os participantes da pesquisa mostram-se compreensíveis nessa questão, pois dos vinte e um, dezoito se dizem muito satisfeitos ou satisfeitos com a aplicabilidade dos recursos financeiros, reconhecendo que estão sendo administrados conforme as necessidades da escola e contribuindo com a efetivação da proposta pedagógica. Nesse sentido, a coordenadora pedagógica pontua que *“A gente acaba tendo também que motivar e pensar em estratégias, em promoções, para conseguir adquirir algumas coisas que acreditamos serem essenciais para a escola.”*

Desse modo, na reunião da Associação de Pais e Mestres observada, os presentes estavam envolvidos pensando em melhorias para o pátio escolar, que seriam realizadas em um sábado letivo próximo. A diretora ressaltou que precisariam solicitar materiais e ajuda das famílias para a construção desses novos espaços, pois a escola não teria condições de arcar com todas as despesas. Sendo assim, compreende-se que a equipe diretiva, junto com a Associação de Pais e Mestres, precisa se mobilizar e buscar parcerias para que consiga efetivar melhorias e adequações necessárias para atender com qualidade as crianças que frequentam a instituição.

Nesse sentido, foi objeto desse estudo compreender como a equipe gestora da escola se organiza para a definição de aplicabilidade das verbas federais e municipais, consoante suas necessidades e as especificidades da educação infantil. Como destacado até aqui, os recursos públicos acabam não dando conta de todas as demandas e investimentos que a escola julga necessários.

Consoante a diretora, ela costuma pontuar com os pais da APEMEM e com os professores sobre os reparos e aquilo que é mais urgente realizar na escola, entretanto, tudo é decidido coletivamente. Ela diz que:

Todos decidem se os valores vão ser usados em brinquedos ou na reforma das salas, que foi uma questão que o grupo trouxe, são as demandas da escola, o que o grupo traz, os professores, os pais. Na verdade, primeiro, a gente leva para os professores decidirem e, depois disso, a gente leva para o grupo de pais, porque os pais sempre perguntam o que os professores pensaram.

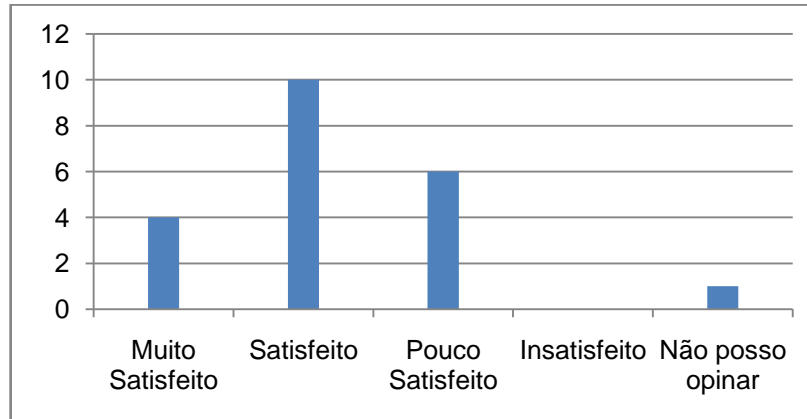
Nesse sentido, nota-se que os pais preocupam-se em atender as necessidades que os professores sentem no cotidiano da escola. Contudo, como afirmado pela equipe diretiva, eles também podem trazer sugestões e devem participar da definição desses recursos.

Nessa perspectiva, a coordenadora pedagógica frisa como prática importante a exposição dos gastos da escola para que todos saibam onde os recursos estão sendo investidos *“Uma coisa que a gente tem tentado, de realmente sempre expor, de deixar muito claro e falar sobre isso, o conserto do portão deu tanto, só a fechadura é tanto, porque, realmente, tem coisas que a gente não tem noção”*. A diretora também ressalta isso ao afirmar que *“É, eu acho que nossa mediação é fundamental, assim. Porque às vezes quem está fora não consegue enxergar algumas coisas que estão acontecendo diretamente, sabe?”*

Libâneo (2012) afirma a importância da ampla divulgação das informações sobre a realidade da escola para que as ações sejam planejadas com base nelas: “[...] a democratização da informação envolve o acesso de todos às informações, canais de comunicação que agilizem o conhecimento das decisões e de sua execução” (LIBÂNEO, 2012, p.461).

De acordo com o Gráfico 4, os participantes da pesquisa, quanto ao seu grau de satisfação em relação às informações repassadas pela equipe gestora sobre os recursos financeiros da escola, dizem estar:

Gráfico 4 – Grau de satisfação em relação às informações repassadas pela equipe gestora sobre os recursos financeiros da escola



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Nesse ponto, chama a atenção que seis participantes da pesquisa se dizem pouco satisfeitos com as informações sobre os recursos financeiros da escola. Esse dado talvez se justifique pelo fato de que as informações repassadas pela equipe diretiva estão mais ligadas aos gastos e investimentos que a escola realiza e não propriamente aos valores totais recebidos de verbas ou arrecadados através das ações da APEMEM. Outra justificativa pode estar relacionada as formas de divulgação utilizados pela equipe diretiva, pois caso estejam centralizadas na Associação de Pais e Mestres, aqueles que não participam desse órgão colegiado têm acesso mais restrito a essas questões.

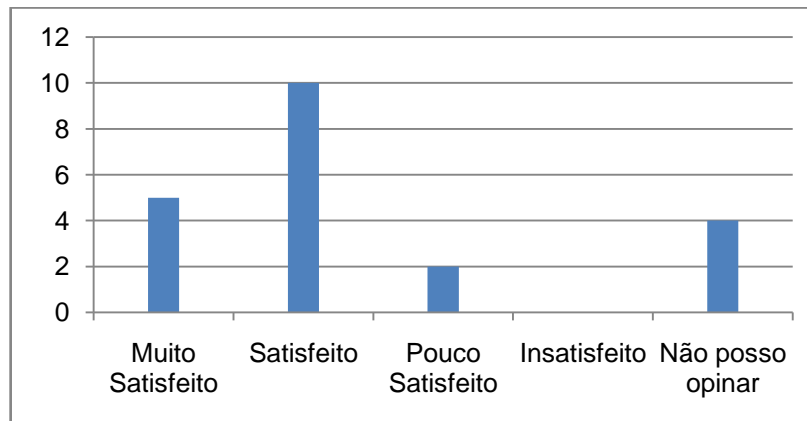
A diretora da escola afirma que *“A questão da verba é bem complicado, porque tem pessoas que dizem poderia ter gastado mais dinheiro com brinquedo, por exemplo, mas não veem que tem outras questões, como o gás que vai custar oitocentos reais para arrumar, sabe?”* Portanto, percebe-se que as informações acerca da aplicabilidade das verbas e a apropriação por parte de todos sobre esses recursos pode ser qualificada na escola, criando meios de garantir maior divulgação, pois fica claro que os recursos estão sendo administrados de forma correta e consciente, tanto que a maioria dos participantes da pesquisa posiciona-se satisfeitos em relação a isso, entretanto, falta chegar com mais acuidade a todos.

Dessa forma, o Projeto Político Pedagógico da escola poderia estabelecer como as informações sobre os recursos financeiros seriam divulgadas e isso

garantiria maior discussão com todos os envolvidos no contexto escolar, ampliando o entendimento sobre os processos de aplicabilidade das verbas.

Dentro de todo esse contexto analisado é que atua a Associação de Pais e Mestres, contribuindo com os processos de gestão financeira e pedagógica e desenvolvendo ações que tragam melhorias para a instituição. Conforme o Gráfico 5, os participante da pesquisa quando questionados sobre o grau de satisfação quanto às decisões e ações desenvolvidas pela Associação de Pais e Mestres, posicionaram-se da seguinte forma:

Gráfico 5 – Grau de satisfação quanto às decisões e ações desenvolvidas pela APEMEM da escola



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Partindo desses dados, compreende-se que a maioria está satisfeita com as ações desenvolvidas pela APEMEM da escola, mas é interessante analisar que duas pessoas dizem-se pouco satisfeitas e quatro preferem não opinar, pois têm o entendimento de que não participando desse órgão colegiado, também não possuem condições de se posicionar. Uma das funcionárias da escola ressalta isso ao dizer que “*Não participo das reuniões e não vejo o envolvimento dos pais, não posso opinar sobre o assunto*”.

Uma das professoras que se diz pouco satisfeita com as ações da APEMEM e que é membro de sua chapa eleita, afirma que “*Em relação às famílias definiria como pouco participativos e pouco apropriados de suas funções. Iniciamos o ano*

com um bom número de famílias, porém esse número diminui a cada encontro”. Outra professora, também membro da APEMEM, posiciona-se de forma parecida:

Vejo que no início do ano sempre há mais participação dos pais, conforme o ano entra a participação diminui. Não vejo os pais efetivamente pleitearem nas promoções, vejo, na verdade, eles mais ajudando a decidir ou apoiando o que o grupo de professores define, mas sinto falta deles puxarem a frente e ‘vestirem a camiseta’ da escola.

Nesse sentido, outra professora ainda aponta que *“Realizam o básico, com união de mais pais e mais professores, com certeza, haveria mais realizações.”* Portanto, enxerga-se que a desistência de alguns pais ao longo do ano, a falta de engajamento necessário para a realização das ações da APEMEM, bem como a baixa participação dos professores e funcionários acabam por dificultar a realização de uma gestão democrática efetiva, de forma que se torna um desafio constante, por parte da equipe gestora, construir estratégias e um ambiente favorável para que as pessoas sintam-se confortáveis a se envolverem e exercerem seus direitos frente às decisões da escola.

Quanto aos participantes da pesquisa satisfeitos com as ações da Associação de Pais e Mestres, pontuam que *“É um espaço aberto às sugestões e ideias, pois tudo que pensamos para a escola, dentro do possível, se concretiza.”* Uma das mães participantes da APEMEM relata que *“A Associação é a união de boas ideias de todos os colaboradores [...] que tem interesse comum: a vida de todas as crianças sem pensar em si, mas em um todo para ter a escola e comunidade feliz”*.

Com base nas evidências destacadas até aqui, afirma-se que o caminho percorrido para o desenvolvimento da gestão democrática participativa na escola não é fácil, mas é o correto. Se nessas condições muitos desafios já estão postos, pior seria com uma gestão centralizada e autoritária. Sendo assim, compreende-se que é preciso continuar mobilizando a comunidade escolar para que a instituição educativa persiga construindo sua autonomia, qualificando seus espaços, materiais e processos de ensino e aprendizagem, pensando sempre na qualidade do atendimento das crianças.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões apontadas nesse estudo não se esgotam nesse dado momento em que se finaliza a pesquisa, pois o tema abordado, a Associação de Pais e Mestres da escola de educação infantil, suas ações e desafios para a efetivação da gestão democrática participativa, é bastante abrangente, podendo suscitar novas investigações em outros contextos e sob outros pontos de vista, remetendo a novas questões e provocando inquietações diferentes das refletidas até aqui.

Ao iniciar essa pesquisa, propus-me a compreender como as ações de Associação de Pais e Mestres contribuem para a efetivação de uma gestão escolar democrática participativa em uma escola de educação infantil do município de Novo Hamburgo/RS. Tal intenção teve origem na minha trajetória como docente de uma escola de educação infantil e como participante efetiva de sua APEMEM, além da minha formação acadêmica. Entretanto, chegando ao final dessa pesquisa, foi possível perceber que, a partir dos processos investigativos, o foco desse trabalho foi ampliado, passando a considerar não só as ações da APEMEM, mas todo o contexto da gestão da escola investigada, percebendo, assim, que a Associação de Pais e Mestres é um espaço democrático importante da escola, mas não o único.

No início desse estudo, foram abordados elementos do contexto da escola de educação infantil, evidenciando os aspectos de legislação, currículo, espaços e participação das famílias. Ressaltou-se que as ações desenvolvidas pela gestão escolar precisam estar alinhadas às especificidades dessa etapa da educação, que possui características bastante peculiares.

Destacou-se, ainda, a concepção da gestão democrática participativa, alicerçada em Libâneo (2012) e Lück (2013), descrevendo suas características como a relação orgânica entre equipe diretiva e os membros da escola, a participação e responsabilidades compartilhadas, mostrando que a Associação de Pais e Mestres é um mecanismo importante que vai ao encontro dos princípios norteadores de práticas democráticas participativas.

Os dados foram coletados e as categorias de análise definidas, que emergiram dos mesmos. Durante a análise, foi possível compreender como ocorre o processo de gestão da escola investigada e como a Associação de Pais e Mestres desenvolve suas ações nesse contexto.

Concluiu-se que o processo de gestão da escola vem desenvolvendo boas práticas e ações democráticas, pois concebe a participação, os diferentes posicionamentos, as sugestões e as críticas frente às demandas e problemas como elementos importantes, sendo que as decisões estão voltadas ao desejo da maioria. Além disso, evidenciou-se que a Associação de Pais e Mestres e os Planejamentos Coletivos dos professores são tomados como espaços de tomadas de decisões e que todos os membros da escola podem contribuir com sugestões em momentos do cotidiano, como em intervalos e conversas informais.

Partindo disso, compreendeu-se que a maioria dos membros da escola não se envolve na Associação de Pais e Mestres, visto que poucos participantes da pesquisa dizem participar de forma efetiva desse órgão colegiado. Entretanto, percebeu-se que possuem outros meios de efetivarem atitudes participativas, pois se dizem muito satisfeitos ou satisfeitos diante de sua postura em relação às oportunidades de participação na escola.

Todavia, a equipe diretiva apontou a falta de participação e de posicionamento de pais e professores como principal desafio para a efetivação da gestão democrática, mas mostra-se engajada na busca de estratégias para qualificar essa questão na escola, estando aberta à escuta e ao acolhimento que entende serem princípios importantes de sua prática.

Quanto às ações e decisões tomadas pela Associação de Pais e Mestres, compreendeu-se que vem atendendo às expectativas dos membros da escola, pois a maioria se posiciona de forma satisfatória em relação à aplicabilidade dos recursos financeiros que estão sendo investidos, atendendo as necessidades e a proposta pedagógica da instituição. Entretanto, há desafios atravessados nesse caminho, primeiro, pouco engajamento de pais (que se mostram mais comprometidos no início do ano), professores e nenhum funcionário; segundo, gastos voltados aos reparos emergenciais e consertos estruturais do prédio que, de acordo com a equipe diretiva, impossibilita maiores investimentos em materiais pedagógicos, brinquedos e espaços. Nesse ponto, compreende-se que a gestão da escola deveria se fundamentar em responsabilidades compartilhadas entre a mantenedora e a instituição escolar, e não divididas.

Outro ponto evidenciado nessa pesquisa refere-se às informações acerca dos recursos financeiros administrados pela Associação de Pais e Mestres. Concluiu-se que poderia haver mais formas de divulgação dos valores recebidos de verbas

públicas e arrecadados pela própria APEMEM, visto que alguns participantes da pesquisa pontuaram estar pouco satisfeitos em relação a esse aspecto.

Antes de iniciar esse estudo, meu olhar sobre as questões de gestão partia do lugar de docente de escola pública e procurava entender, dentro do meu contexto educativo, o porquê de tantos desafios para potencializar uma gestão democrática participativa. A pesquisa permitiu que eu ampliasse minha compreensão sobre as funções de uma equipe diretiva na escola de educação infantil, entendendo que desenvolve um trabalho complexo, pois deve promover e efetivar a participação que não é tarefa simples; dar conta das demandas da escola, descentralizando as decisões e colaborando para que as ações sejam concretizadas; gerir as questões administrativas, financeiras e pedagógicas, buscando efetivar práticas democráticas em que todos opinam, sugerem e criticam.

Dentro de todo esse contexto, a pesquisa possibilitou compreender que a Associação de Pais e Mestres é um mecanismo importante para consolidar uma gestão democrática, todavia, deve estar ligada a outras formas de participação, pois sozinha não contempla os posicionamentos de todos os segmentos da escola.

Discutir sobre a gestão escolar democrática deve ser tarefa fundamental dentro da instituição educativa, como forma de potencializar as ações que são desenvolvidas e de fomentar nas pessoas o entendimento sobre a importância do lugar que ocupam, pois a escola pública é para todos e, sendo assim, é responsabilidade também de todos participarem de seus processos decisórios, exercendo sua cidadania e comprometendo-se com sua comunidade e com um espaço escolar de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, N. N. de L. Educação da infância: o lugar da participação da família na instituição educativa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Goiás –GO, v.32, n. 1, p. 267-285, jan.-abr. 2016. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/60181/37746>. Acesso em: 21 ago. 2018.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 22 ago. 2018

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em 22 ago. 2018.

_____. Lei nº 12.796, de 04 de abril de 2013. Altera a Lei nº 9.394/1996 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF.

_____. Parecer CNE/CEB 22/1998. Ministério da Educação e do Desporto. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, p.8.

_____. Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 de dezembro de 2009, Seção 1, p. 18. Disponível em: http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/RESCNE005_2009.pdf. Acesso em: 21 ago. 2018.

_____. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. 2017. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 22 ago. 2018.

ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL. **Estatuto Associação de Pais e Mestres**. Novo Hamburgo, 2007. (Doc. Impresso)

ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL. **Projeto Político Pedagógico**. Novo Hamburgo, 2017-2019. (Doc Impresso)

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. **Revista Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.30, n.1, p. 11-30, jan.-abr. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022004000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 07 dez. 2018.

HORN, M. da G. S. **Sabores, cores, sons e aromas**: a organização dos espaços na educação infantil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão, v. I.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão, v. II.

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão, v. III.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 11. ed. – São Paulo: Cortez, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM EQUIPE DIRETIVA

1. Tempo de Atuação da Diretora:

Na escola: _____

No cargo: _____

2. Tempo de atuação da coordenadora pedagógica:

Na escola: _____

No cargo: _____

3. Formação da diretora: _____

4. Formação da coordenadora pedagógica: _____

5. Como a diretora foi nomeada ao cargo: _____

Carga horária semanal: _____

6. Como a coordenadora pedagógica foi nomeada ao cargo: _____

Carga horária semanal: _____

7. De que forma vocês definem a gestão da escola?

8. Existem na escola mecanismos de gestão compartilhada? (momentos e espaços em que as decisões são tomadas e as ações planejadas.)

9. Como os participantes e espaços instituídos na escola se organizam? De fato, efetivam ações que contribuem com a proposta pedagógica da escola? Quais ações?

10. Vocês acreditam que a escola possui autonomia para decidir seus caminhos administrativos, financeiros e pedagógicos? Como isso se dá na prática da escola?

11. Como acontece a definição de aplicabilidade de recursos financeiros advindos de verbas públicas e dos próprios recursos da escola? Quais os critérios utilizados para definir onde esses valores serão aplicados?

12. De forma geral, quais as dificuldades encontradas para a efetivação da gestão democrática participativa?

ANEXO B – QUESTIONÁRIO COM PROFESSORES

Formação: () Magistério

() Graduação em: _____

() Pós-Graduação em: _____

Tempo de trabalho na escola: _____

Participa da chapa eleita da APEMEM da escola: () Sim () Não

Participa das reuniões da APEMEM da escola:

() Sim, participo efetivamente.

() Sim, participo eventualmente.

() Não participo.

Abaixo, responda as questões, marcando seu grau de satisfação de acordo com os seguintes critérios:

5 – Muito Satisfeito; 4 – Satisfeito; 3 – Pouco Satisfeito;

2 – Insatisfeito; 1 – Não posso opinar

QUESTÕES	5	4	3	2	1
Quanto ao processo de gestão da escola, estou					
Em relação à possibilidade de participação nas tomadas de decisões da escola, estou					
Quanto à autonomia da escola para tomada de decisões, estou					
Quanto a minha postura em relação às oportunidades de participação na escola, estou					
Quanto às decisões e ações desenvolvidas pela APEMEM da escola, estou					
Em relação às informações repassadas pela equipe gestora sobre os recursos financeiros da escola, estou					
Em relação à aplicabilidade dos recursos financeiros que atendam as necessidades da escola e contribuam para a efetivação da proposta pedagógica, estou					

De que forma você definiria a Associação de Pais e Mestres da escola?

ANEXO C – QUESTIONÁRIO COM FUNCIONÁRIOS

Escolaridade: _____

Tempo de trabalho na escola: _____

Participa da chapa eleita da APEMEM da escola: () Sim () Não

Participa das reuniões da APEMEM da escola:

- () Sim, participo efetivamente.
 () Sim, participo eventualmente.
 () Não participo.

Abaixo, responda as questões, marcando seu grau de satisfação de acordo com os seguintes critérios:

5 – Muito Satisfeito; 4 – Satisfeito; 3 – Pouco Satisfeito;

2 – Insatisfeito; 1 – Não posso opinar

QUESTÕES	5	4	3	2	1
Quanto ao processo de gestão da escola, estou					
Em relação à possibilidade de participação nas tomadas de decisões da escola, estou					
Quanto à autonomia da escola para tomada de decisões, estou					
Quanto a minha postura em relação às oportunidades de participação na escola, estou					
Quanto às decisões e ações desenvolvidas pela APEMEM da escola, estou					
Em relação às informações repassadas pela equipe gestora sobre os recursos financeiros da escola, estou					
Em relação à aplicabilidade dos recursos financeiros que atendam as necessidades da escola e contribuam para a efetivação da proposta pedagógica, estou					

De que forma você definiria a Associação de Pais e Mestres da escola?

ANEXO D – QUESTIONÁRIO COM PAIS DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

Escolaridade: _____

Tempo de atuação na APEMEM: _____

Participa das reuniões da APEMEM da escola:

- () Sim, participo efetivamente.
 () Sim, participo eventualmente.
 () Não participo.

Abaixo, responda as questões, marcando seu grau de satisfação de acordo com os seguintes critérios:

5 – Muito Satisfeito; 4 – Satisfeito; 3 – Pouco Satisfeito;

2 – Insatisfeito; 1 – Não posso opinar

QUESTÕES	5	4	3	2	1
Quanto ao processo de gestão da escola, estou					
Em relação à possibilidade de participação nas tomadas de decisões da escola, estou					
Quanto à autonomia da escola para tomada de decisões, estou					
Quanto a minha postura em relação às oportunidades de participação na escola, estou					
Quanto às decisões e ações desenvolvidas pela APEMEM da escola, estou					
Em relação às informações repassadas pela equipe gestora sobre os recursos financeiros da escola, estou					
Em relação à aplicabilidade dos recursos financeiros que atendam as necessidades da escola e contribuam para a efetivação da proposta pedagógica, estou					

De que forma você definiria a Associação de Pais e Mestres da escola?