

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

Maria Emília da Rosa Neta

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NUMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
INFANTIL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

São Lourenço do Sul, RS  
2018

**Maria Emília da Rosa Neta**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NUMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL:  
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

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

Orientador: Belkis Souza Bandeira

São Lourenço do Sul, RS  
2018

**Maria Emília da Rosa Neta**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NUMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS  
E POSSIBILIDADES**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional 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**

---

**Belkis Souza Bandeira – Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente - Orientadora)

---

**Eliane de Ávilla Colussi – Ms (UFSM)**

---

**Sueli Menezes Pereira – Dra. (UFSM)**

São Lourenço do Sul, RS  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me dar saúde e sabedoria para escolher o caminho que desejo trilhar que é o da docência e por ela buscar sempre me atualizar me aperfeiçoar para assim continuar a busca incessante por uma educação de qualidade.

A minha família por me apoiar e incentivar entendendo minhas ausências sempre que necessário em especial agradeço a minhas filhas Rafaela e Letícia que se encontra ainda em meu ventre, pois elas são a razão do meu viver e por elas e para elas que acredito na construção de uma escola melhor, de uma educação de qualidade que transforma para melhor a sociedade em que vivemos.

As minhas professoras do Curso de Gestão Educacional por sempre estarem a disposição e por compartilharem seus conhecimentos comigo, aos meus colegas de curso pelo apoio e pelas palavras de incentivo.

As minhas colegas de trabalho pelo carinho e por terem colaborado com minha pesquisa bem como as mães dos meus alunos por colaborarem com a pesquisa e por confiarem no meu trabalho.

## **RESUMO**

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NUMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

AUTORA: Maria Emília da Rosa Neta  
ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup>. Belkis Souza Bandeira

Este trabalho buscou compreender como se dá a gestão democrática no âmbito escolar e assim perceber quais são os desafios e as possibilidades enfrentados pelos gestores para a efetivação da mesma. Tendo como problema de pesquisa a seguinte pergunta a ser respondida: como a Gestão Democrática pode auxiliar na construção de uma educação com mais qualidade em uma escola de educação infantil? Desta maneira, o objetivo geral desta pesquisa é identificar os desafios e as possibilidades para a implantação de uma Gestão Democrática no contexto escolar de uma escola de Educação Infantil. Tendo como objetivos específicos, verificar qual a importância do Projeto Político Pedagógico como um mecanismo de gestão democrática e para elaboração de práticas construtivas para a Educação Infantil; Identificar as ações e mecanismos que confirmam a gestão democrática na escola a ser investigada e apontar os desafios enfrentados pela gestão escolar para implantar uma gestão democrática participativa. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa por meio de abordagens realizadas através da pesquisa bibliográfica e pesquisa ação, tendo como instrumento de pesquisa a entrevista com a equipe diretiva, com três professoras e três mães de alunos da EMEI Cantinho da Alegria e traz ao longo do texto relatos de experiências ocorridas no âmbito escolar na perspectiva de uma gestão democrática participativa que visa à participação ativa de toda a comunidade escolar para contribuir com a construção de uma escola melhor e com uma educação mais igualitária. O trabalho descreve a importância de compreender o significado da Gestão da Educação atrelado ao atendimento participativo da comunidade escolar, bem como definir e promover estratégias e ações que demonstrem a importância de se aplicar uma gestão coerente e responsável voltada para os interesses dos pais, alunos, professoras e funcionários buscando atender as necessidades e peculiaridades de cada um por meio de ações conjuntas, onde todos têm voz ativa o que de fato se concluiu com a realização da pesquisa pois concluiu se que a comunidade escolar embora não conheça bem os princípios da gestão democrática reconhece a importância da mesma para a escola.

**Palavras-Chave:** Gestão Democrática – Educação – Participação

## **ABSTRACT**

### **DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A KINDERGARTEN SCHOOL: CHALLENGES AND POSSIBILITIES**

AUTHOR: Maria Emília da Rosa Neta  
ADVISER: Prof<sup>a</sup>. Belkis Souza Bandeira

This study aims to understand how the democratic management in the school environment is given and thus to understand the challenges and possibilities faced by the managers to make it effective. Having as a research problem the following question to be answered: How can Democratic Management help in the construction of a higher quality education in a kindergarten? In this way, the general objective of this research is to identify the challenges and the possibilities for the implementation of a Democratic Management in the school context of a School of Early Childhood Education. Having as specific objectives to verify the importance of the Political Pedagogical Project as a mechanism for democratic management and for the elaboration of constructive practices for Early Childhood Education; identify the actions and mechanisms that confirm democratic management in the target school; and point out the challenges faced by school management in order to implement participatory democratic management. The methodology used was the qualitative research through approaches carried out through bibliographical research and action research, having as an instrument of research the interview with the directive team, with three teachers and three mothers of students of the EMEI Cantinho da Alegria. Along the text, reports of experiences that have occurred in the school context are described, highlighting the perspective of participatory democratic management that aims the active participation of the whole school community to contribute to the construction of a better school and an equal education. The paper describes the importance of understanding the meaning of Education Management linked to the participative attendance of the school community. Moreover, to define and promote strategies and actions that demonstrate the importance of applying a coherent and responsible management focused on the interests of parents, teachers and employees seeking to meet the needs and peculiarities of each through cooperative actions, where everyone has an active voice.

**Keywords:** Democratic Management - Education - Participation

## **LISTA DE SIGLAS**

APM - Associação de pais e mestres

CONAE – Conferência Nacional de Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PP - Projeto Pedagógico

PNE - Plano Nacional da Educação

## SUMÁRIO

<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	8
<b>1. CONCEITO HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: PRECISAMOS ENTENDER PARA ATENDER</b> .....	13
<b>2. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA</b> .....	17
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: A GESTÃO QUE QUEREMOS.....	19
<b>3. O PROJETO PEDAGÓGICO COMO UM IMPORTANTE MECANISMO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	23
<b>4. A PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS: UMA IMPORTANTE PARCERIA PARA EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA</b> .....	26
<b>5. GESTÃO DEMOCRÁTICA E A LEGISLAÇÃO</b> .....	29
<b>6. METODOLOGIA DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS: CONCLUSÕES ACERCA DO TEMA PESQUISADO</b> .....	32
6.1 PESQUISA REALIZADA COM A EQUIPE DIRETIVA DA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL CANTINHO DA ALEGRIA.....	33
6.2 PESQUISA REALIZADA COM TRÊS PROFESSORAS QUE ATUAM NA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL CANTINHO DA ALEGRIA.....	36
6.3 PESQUISA REALIZADA COM TRÊS MÃES DE ALUNOS DA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL CANTINHO DA ALEGRIA.....	38
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	46
<b>APÊNDICE A – questionário aplicado à direção e professores</b> .....	48
<b>APÊNDICE B – questionário aplicado aos pais</b> .....	50



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho de pesquisa consiste na escrita de uma monografia que abordará a temática da gestão democrática, tema que me instigou desde o início do curso de Gestão Educacional, pois no momento atuo como professora de Educação Infantil, no município de São Lourenço do Sul em uma turma de Berçário, porém no ano de 2016 estive à frente da gestão de uma escola, por questões políticas pude realizar este trabalho por apenas um ano o que me fez buscar formação no assunto para futuramente tentar está experiência novamente agora com uma maior qualificação e fundamentação no que se refere à gestão escolar democrática.

Sendo assim, o tema desta monografia é intitulado Gestão Democrática na Escola: Desafios e Possibilidades, pois se pretende com esta temática pesquisar as experiências na gestão escolar para se alcançar uma educação mais igualitária e democrática na Escola de Educação Infantil Cantinho da Alegria.

A temática da gestão democrática participativa é assunto recorrente dentro das escolas, porque alguns funcionários gostariam de participar mais da tomada de decisões e não mais permitir que somente a equipe diretiva tome decisões que muitas vezes interferem diretamente na sala de aula.

Justifico a relevância desta temática porque, enquanto gestores (professores), é preciso conhecer o contexto do nosso local de trabalho, quem são os sujeitos com os quais trabalhamos, convivemos e representamos diariamente, o que a escola, enquanto espaço educativo, e os sujeitos que a frequentam necessitam. É preciso ouvir esses sujeitos, sendo este o primeiro passo para construção de uma gestão democrática significativa.

O diretor tem um papel importante, mas não pode assumir um papel central, é preciso propor mecanismos e espaços para que todos possam contribuir e participar da gestão, claro que cada um irá contribuir ao seu modo, ou seja, fazendo a sua parte auxiliando o diretor sempre que necessário.

Sendo assim, se faz necessário responder a seguinte pergunta, como a Gestão Democrática pode auxiliar na construção de uma educação com mais qualidade em uma escola de educação infantil?

Enquanto docente, acredito que é dever do professor estar em constante formação, por isso, busquei me especializar para assim poder contribuir com a construção de uma escola melhor e ao concluir minha pesquisa e responder esta e outras perguntas poderei através da participação que é um dos princípios da gestão democrática, em reuniões de pais e de equipe colocar em prática ações e conceitos que culminarão em uma educação de qualidade e uma escola melhor para todos.

Desta maneira, o objetivo geral de minha pesquisa é identificar os desafios e as possibilidades para a implantação de uma Gestão Democrática no contexto escolar de uma escola de Educação Infantil. Tendo como objetivos específicos, verificar qual a importância do Projeto Político Pedagógico como um mecanismo de gestão democrática e para elaboração de práticas construtivas para a Educação Infantil; identificar as ações e mecanismos que confirmam a gestão democrática na escola a ser investigada; e ainda, apontar os desafios enfrentados pela gestão escolar para implantar uma gestão democrática participativa.

Reitero que pretendo com a presente pesquisa qualificar minha prática pedagógica, o que irá reverter em qualidade no trabalho desenvolvido junto a alunos da Educação Infantil, visto que eles são o foco principal da minha atuação de trabalho, buscando sempre construir uma relação de respeito e confiança com as famílias das mesmas.

Por muito tempo, a educação da criança foi considerada uma responsabilidade das famílias ou do grupo social ao qual ela pertencia, hoje a responsabilidade é dividida com a escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB, Lei 9394/96 instituiu no Art. 29º A Educação Infantil como primeira etapa da Educação Básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até os cinco anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, completando a ação da família e da comunidade.

Na LDB ficou estabelecido também que é dever de cada Estado e Município zelar pela garantia dos direitos e pela qualidade do atendimento as crianças, visto que pela legislação vigente toda criança de 0 a 3 anos será atendida nas creches e as de 4 e 5 anos nas pré-escolas, sem distinção de raça ou classe social, estando seus pais trabalhando ou não.

Uma das finalidades da Educação Infantil era oferecer um espaço seguro para que as mães trabalhadoras pudessem deixar seus filhos, onde os mesmos receberiam cuidados, alimentação e higiene, enquanto elas eram a maioria da mão de obra nas fábricas.

De acordo com o Referencial Nacional para Educação Infantil (1998):

Educar significa, portanto propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito e confiança, e o acesso, pelas crianças, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural. (BRASIL, p.23).

A concepção de cuidar remete ao pensamento de que cuidar e educar são práticas indissociáveis, pois isso significa que as crianças deverão receber cuidados referentes à alimentação e à higiene, mas também o cuidado que se deve ter, enquanto gestores, que é proporcionar e construir um espaço escolar propício e que venha ao encontro das necessidades dos alunos do professor ao elaborar práticas que irão proporcionar às crianças o desenvolvimento de suas capacidades, por meio da participação.

Neste sentido, a gestão de uma escola deve ser pautada nos princípios da gestão democrática participativa. Gestão Democrática Participativa supõe ruptura com práticas autoritárias, é a participação de todos na tomada de decisões, pois todos poderão ser contemplados ou prejudicados pelas mesmas.

Sendo assim, é importante que toda a comunidade escolar se envolva para discutir e construir juntos uma escola de qualidade por meio da participação em vários mecanismos como os órgãos colegiados, a Associação de Pais e Mestres e na construção e elaboração do Projeto Pedagógico que contem as demandas e a identidade da escola, além da proposta pedagógica da instituição.

Muitos já foram os avanços na área da Educação Infantil, como férias escolares no mês de janeiro e no mês de julho, as eleições para diretor de escola, o que torna o processo democrático e acaba com indicações de ordem seletiva e política, elaboração do Projeto Pedagógico, entre outros.

Como metodologia, foi utilizada a pesquisa qualitativa por meio de abordagens realizadas através da pesquisa bibliográfica e pesquisa ação, tendo como instrumento de pesquisa a entrevista com a equipe diretiva, diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica da EMEI CANTINHO DA ALEGRIA, localizada no Município de São Lourenço do Sul, a pesquisa contou também com a participação de três professoras e três mães de alunos, sendo esta a escola em que atuo como professora há dois anos.

Após a coleta dos dados será feita a análise dos mesmos a fim de qualificar a pesquisa e fundamentar sua relevância.

Para fundamentar a escrita do projeto serão utilizados artigos, livros que abordem a temática da Gestão Democrática, Da Importância Do Projeto Político Pedagógico, da Gestão Educacional etc. Sendo assim, serão utilizados autores como José Carlos Libâneo, Heloísa Luck, Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira, Ilma Passos Veiga, LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL entre outros.

Este trabalho está dividido em seis capítulos: o primeiro trata do Contexto Histórico da Educação Infantil: precisamos entender para atender; o segundo da Gestão Escolar Democrática; o terceiro é referente ao Projeto Pedagógico como um importante mecanismo para Gestão Democrática; o quarto é sobre a Participação das Famílias: uma importante parceria para efetivação da Gestão Democrática na Escola; o quinto nos fala sobre o que nos revela a Legislação vigente sobre a gestão democrática, intitulado Gestão Democrática e a Legislação e por fim os dados coletados na pesquisa, com comentários a respeito da investigação, e as considerações finais sobre o tema pesquisado no capítulo denominado Metodologia de Pesquisa e Análise dos Dados Coletados: Conclusões acerca do tema pesquisado

Como apêndice, tem-se o questionário aplicado na EMEI CANTINHO DA ALEGRIA de São Lourenço do Sul, direcionado a três membros da equipe

diretiva, diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica, com três professoras e com três mães de alunos da referida escola.

## **1 CONTEXTO HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: PRECISAMOS ENTENDER PARA ATENDER**

Entre os séculos XV e XVI, modelos educacionais começaram a surgir na sociedade europeia que vinha em constante evolução industrial e comercial, onde as crianças, em sua maioria carentes, ficavam sob a responsabilidade e a coordenação dos cuidadores, familiares ou membros da comunidade enquanto os pais trabalhavam nas fábricas. Esses foram os primeiros passos de acordo Oliveira (2011, p.59).

A Educação Infantil em nosso país seguiu os mesmos passos dos outros países, mas com características próprias das necessidades que aqui surgiam e o atendimento às crianças em instituições infantis quase não existia.

Já no Brasil República, em meados do século XIX, é que foram criados o Instituto de Proteção e Assistência à Infância e o Departamento da Criança, Escolas Infantis e Jardins de Infância. Neste período, os investimentos destinados eram poucos, pois o governo destinava a maior parte para o Ensino Primário, mas este atendia apenas uma parte da população. A Educação Infantil tinha um cunho assistencialista e era um direito das mães trabalhadoras, pois deixavam seus filhos nestas instituições enquanto iam trabalhar nas fábricas onde eram a maioria da mão de obra trabalhadora. (OLIVEIRA, 2011).

Sobre o surgimento da creche no Brasil, Sebastiani (2003, p. 32) ressalta que o surgimento acompanhava a “estruturação do capitalismo, a crescente urbanização e a necessidade de reprodução da força de trabalho”, ou seja, ia desde a liberação da mulher-mãe para o mercado de trabalho até uma visão mais longo prazo em preparar pessoas nutridas e sem doenças.

A finalidade da Educação Infantil, primeiramente, era oferecer um espaço seguro para que as mães trabalhadores pudessem deixar seus filhos, onde os mesmos recebiam cuidados, alimentação e higiene, enquanto elas eram a maioria da mão de obra nas fábricas.

E assim como no Brasil, a Educação Infantil no Município de São Lourenço também tinha um olhar mais assistencialista. As crianças, filhas de

famílias muito carentes e aquelas cujos pais comprovadamente trabalhavam, é que tinham direito às vagas é o que nos revela Oliveira

A consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1943, de iniciativa do Governo Vargas (1930-1945), regulamentou alguns pontos sobre o atendimento dos filhos das trabalhadoras, mas apenas com o objetivo de facilitar a amamentação durante a jornada de trabalho (OLIVEIRA, 2014, p.24).

Era esta a finalidade da Educação Infantil, assegurar às mães trabalhadoras um espaço seguro para deixar seus filhos e amamentá-los enquanto trabalhavam. Mais tarde, na metade do século XX, o número de mães trabalhadoras aumentou nas indústrias e fábricas e a procura por creches também aumentou.

O dinamismo do contexto sociopolítico e econômico, de acordo com Oliveira (2014, p.25), do início da década de 60, trouxe uma mudança importante para a área: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, aprovada em 1961 (Lei 4024/61) que incluiu as escolas maternais e os Jardins de infância no sistema de ensino, porém, isso não assegurou práticas significativas de ensino.

Com a Constituição Federal de (1988) e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) foi que, segundo Oliveira (2014, p.30), consolidou-se legalmente a educação em creches e pré-escolas como primeira etapa da educação básica, desencadeando um complexo processo de debates, definição e consolidação em torno do caráter pedagógico da mesma.

O que vem ao encontro com o que nos diz Nista-Piccolo e Moreira (2012, p 6) no cenário nacional “A Educação Infantil representa a primeira etapa da Educação Básica”. A Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069/90) trouxeram novo paradigma educacional, permitindo que muitas pessoas começassem a lutar pela conquista dos espaços públicos destinados ao atendimento infantil que passou a ser reconhecido como dever de cada estado e município.

Desde 2009, a Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação fixou a Resolução n. 5 que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, organizando as propostas pedagógicas específicas para as crianças dessa idade. São princípios e procedimentos que

visam orientar a elaboração e a execução de planejamentos curriculares (NISTA-PICCOLO E MOREIRA, 2012, p.07).

Tais Diretrizes, de acordo com Oliveira (2011, p.118), tratam o cuidar e o educar como aspectos indissociáveis e defendem uma concepção de criança como sujeito ativo que interage com o mundo por meio da brincadeira. Segundo a autora, as Diretrizes ainda apontam as condições necessárias para a concretização de concepções do trabalho na Educação Infantil como as concepções de avaliação, formação de professores e gestores e de estruturas adequadas ao trabalho.

Isso demonstra mudanças significativas na organização e no contexto da Educação Infantil que passa a ter, por parte das legislações vigentes, um olhar mais aprofundado.

Paralelo a todas essas mudanças promovidas pelas legislações, novos modelos de organização da Educação Infantil ocorreram no cenário nacional, e no Município de São Lourenço do Sul não foi diferente, principalmente na escola pesquisada. Atrelando o contexto nacional ao contexto local, pode-se dizer que as mudanças foram quase que simultâneas, pois foi a partir da LDB que classificou e regulamentou a Educação Infantil como sendo uma importante etapa de ensino para as crianças.

Por isso, a gestão democrática tem um papel importante nas escolas de Educação Infantil, pois através de sua organização e de mecanismos importantes, como o Projeto Pedagógico, fazem com que a mesma se desfaça de raízes puramente assistencialistas onde a criança passa a ocupar um papel central e não mais as mães trabalhadoras como era antigamente. Onde as propostas pedagógicas são pensadas e voltadas para os alunos, onde o trabalho e o olhar do professor é valorizado, assim como o de todos os profissionais da Educação Infantil, e as famílias são respeitadas e chamadas a participar.

Tudo isso deve estar contido no planejamento, no currículo de cada instituição de ensino, pois o planejamento curricular para creches e pré-escolas, hoje, busca romper com práticas tradicionais de ensino, onde o aluno não se expressa, não cria, não pesquisa e não opina.

De acordo com Oliveira



A constante orientação do trabalho educativo deve respeitar a infância, captá-la na complexidade de sua cultura com sua pluralidade de características. A perspectiva que defendemos é a de que o projeto pedagógico adequado busque fazer o olho infantil saltar o muro, quebrar barreiras, e que o olhar dos educadores procure reconhecer aquilo que as famílias das crianças sabem, veem e esperam. (OLIVEIRA, 2011, p.184)

Neste sentido, a gestão democrática tem papel fundamental para a construção de uma escola de Educação Infantil que oferte a qualidade do ensino às crianças, modificando sua trajetória como já mencionada, assistencialista, mas que pensa no futuro em uma concepção de aluno que se quer formar e qual papel ele ocupará na sociedade.

Para isso, reitera-se mais uma vez a importância da participação das famílias no contexto escolar de seus filhos por meio do intercâmbio de experiências e ideias para, em parceria com a escola, formar cidadãos de bem, agentes transformadores da sociedade em que vivem.

## 2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Ter acesso à educação é um direito de todos, mas infelizmente nem todos tem acesso a mesma por vários motivos, seja por falta de recursos e de investimentos na área da educação por parte dos governantes, ou por falta de acesso devido a distância entre o campo e a cidade onde as oportunidades de acesso ao ensino são maiores.

Investir em educação nem sempre é uma prioridade por parte do governo, visto que educar e dar cultura ao povo pode ser uma ameaça para certos governantes. Porém, na LDB N. 9396/1996 no Capítulo I o qual se refere à Educação, a mesma revela em seu Artigo 1º que “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Sendo assim, para que ocorra uma educação de qualidade e democrática é necessária a participação de todos, pois a educação vai além dos muros das escolas. Nos princípios da educação citados pela LDB, em seu Artigo 3º estão:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial
- XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

Estes princípios nos levam a pensar e a refletir sobre como implantar nas escolas uma gestão democrática que prime pela qualidade da educação sem olhar a quem seja, no ensino público ou privado. E para que isso, ocorra políticas

públicas precisam ser elaboradas, e essas devem contar com a participação da sociedade em sua elaboração e contar com o apoio político para serem implementadas na forma da lei.

De acordo com TAUCHEN (apud SILVIA, 2012, p.43) alguns princípios de gestão democrática estão presentes no Artigo 2<sup>o</sup> do Decreto N. 6094 de 24 de abril de 2007, que apresenta as metas do plano “COMPROMISSO TODOS PELA EDUCAÇÃO” as quais são metas:

Meta número XVI – envolver todos os professores na discussão e elaboração do projeto político pedagógico, respeitada as especificidades de cada escola;

Meta número XIII – fixar regras claras, considerados méritos e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola;

Meta número XX – acompanhar e avaliar, com participação da comunidade e do Conselho de Educação, as políticas públicas na área da educação e garantir condições sobretudo institucionais, de continuidade das ações efetivas, preservando a memória daquelas realizadas;

Meta número XXI – zelar pela transparência da gestão pública na área da educação garantindo o funcionamento efetivo, autônomo e articulado dos conselhos de controle social;

Meta número XXII – promover a gestão participativa na rede de ensino; Meta número XXV – fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso;

As metas acima mencionadas no plano nos levam a refletir sobre a importância de uma gestão democrática que conte com a participação da comunidade escolar, o que às vezes não ocorre por falta de incentivo, informação ou vontade de participar de determinados segmentos importantes como APM e Conselho Escolar, por exemplo.

Sendo assim, cabe ressaltar que a responsabilidade com o ensino de qualidade não é apenas dos gestores como por exemplo, governantes e diretores de escolas, mas de toda comunidade escolar: professores, funcionários, equipe diretiva, familiares e alunos, por isso é necessário envolvimento e também encontros para debater a educação e a escola que se quer, onde todos poderão dar a sua contribuição para a construção de uma escola melhor.

O subcapítulo a seguir trata desta questão, do tipo de gestão que queremos, aquela que nos permite opinar e participar, ou aquela baseada apenas nas decisões hierárquicas, onde o sistema nos impõe suas decisões sem se preocupar com o que é melhor para a comunidade escolar, enfim, para a escola e para a oferta de uma educação de qualidade para todos.

## 2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: A GESTÃO QUE QUEREMOS

Segundo Luck (2012, p. 75) existem três tipos de teorias referentes ao estilo de liderança que são o autocrático, o democrático e o laissez faire.

As teorias de estilos de liderança baseiam-se na ênfase com o que o poder é centralizado ou distribuído no ambiente de liderança, ou seja, no ambiente escolar.

De acordo com Luck (2012), pelo estilo autocrático:

O dirigente centraliza a tomada de decisão e assume uma liderança de forma individual e imbuído de sua vontade. Seu sucesso é determinado por sua capacidade de, a partir de sua autoridade, mobilizar seguidores (LUCK, 2012, p.75).

Neste estilo de autocrático, o dirigente, ou seja, o diretor possui o papel principal desconsiderando o coletivo, as decisões e ações são tomadas e realizadas de forma rápida pelo gestor.

No estilo laissez faire (deixar fazer, ao pé da letra) ou de “rédeas soltas”, conforme sugerido por Halloran (apud LUCK, 2012, p. 81) revela que “É marcado por uma falta de liderança e de direcionamento definidos externamente a organização ou grupo, em vista do que tendem a evoluir segundo sua própria vontade, energia, inspiração e dinâmica .

Este por sua vez também não seria um estilo de modelo a seguir no ambiente escolar, pois é preciso organização para que se realize um trabalho de qualidade, com gestão responsável de recursos, pessoal e documental.

Por fim, Luck (2012) revela o estilo democrático, o qual se assenta sobre:

A participação e a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros da organização assumem conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados. Ele está associado à criação de uma cultura de liderança disseminada em toda a organização e, por tanto, altamente compatível com os objetivos educacionais de formação para a cidadania (LUCK, 2012, p.78).

Cabe ressaltar ainda, de acordo com Luck (2012) que o modelo de liderança democrático estaria de acordo com a determinação da Constituição Federal Brasileira de 1988 e da LDB N. 9396/1996, no sentido de que a gestão escolar seja democrática.

O modelo acima mencionado é um modelo de gestão que se quer na nossa escola, pois conta com a participação de todos na construção de uma escola melhor que prima pelo desenvolvimento de práticas pedagógicas que conduzam os alunos no seu pleno desenvolvimento social, cognitivo e físico, para que seja um cidadão responsável e preocupado com a sociedade em que vive.

CURY (2002 apud OLIVEIRA, 2014, p.20) afirma que “voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática”. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta, porque nasce e cresce com o outro (...) tem um caráter genitor é o horizonte de uma cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares.

É o que sempre se discute com a equipe diretiva nas formações realizadas na escola, o modelo de gestão escolar que se quer cotidianamente na escola e também o tipo de relação que se tem com nossos alunos e familiares. Essa relação de parceria só será possível se a equipe diretiva primar por uma gestão democrática participativa de toda comunidade escolar.

A Gestão Democrática Participativa se dá quando todos aqueles que compõem a Comunidade Escolar podem expor suas opiniões e projetos para dar qualidade e sentido ao trabalho que é desenvolvido diariamente nas escolas. Ela supõe ruptura com práticas autoritárias, é a participação de todos na tomada de decisões, pois todos poderão ser contemplados ou prejudicados pelas mesmas.

Manter ativo nas escolas o Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres (APM), que são órgãos importantes, é fundamental para que a escola tenha de fato uma Gestão Democrática da educação.

Outra maneira da equipe diretiva manter uma gestão democrática efetivamente na escola no que se refere ao pedagógico é dando apoio e suporte aos projetos elaborados e desenvolvidos pelas professoras, seja através de sugestões ou até na participação, através de brincadeiras, de um teatro ou contação de histórias, isto é muito bom porque torna a equipe mais unida e também incentivando e valorizando a participação dos professores na elaboração do projeto pedagógico da escola.

De acordo com João Antonio Cabral de Mondevade (2012 apud SILVA), são princípios orientadores da Gestão Democrática, o empoderamento (a escola deve constituir uma identidade), a participação (todos fazem sua parte sob o comando, a iniciativa do diretor), a representatividade (cada um deve falar em função do pensamento de seu grupo, principalmente no Conselho Escolar, e em outras reuniões), a autonomia (se constrói no sentido de que a escola reconhece e resolve por si os problemas sem dispensar a cooperação das autoridades e da comunidade) e a transparência (qualquer dinheiro que a escola recebe ou adquire é conhecido de todos, e seu destino é alvo de decisão do colegiado).

Esses princípios orientadores da Gestão Democrática são fundamentais na discussão dos problemas que permeiam o contexto escolar, por isso a importância da comunidade escolar em se aprofundar a conhecer

acerca da organização da gestão na escola pública, da sua autonomia, da construção coletiva do projeto político pedagógico, da formação do gestor, o que dará grande contribuição para a construção de fato, da gestão democrática e, conseqüentemente, essa construção coletiva define a identidade da escola. (PEREIRA, 2015)

A Gestão Democrática Participativa pressupõe a participação ativa dos sujeitos da comunidade escolar mediante ações a serem tomadas que venham a superar as questões individualistas, fazendo com que haja uma maior interação entre os membros da escola, compartilhando esforços em busca dos mesmos objetivos educacionais. Assim como bem colocado por LUCK,

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p. 71).

Conforme o autor, a participação de todos os profissionais da escola é muito importante, pois contribui para que a escola alcance resultados favoráveis ao processo de ensino e aprendizagem. Com isso percebe-se que é imprescindível que seja introduzido o trabalho em equipe na escola, pois

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

Segundo Libâneo, essa divisão de responsabilidades, o diálogo e a cooperação são elementos fundamentais para que se atinjam as mudanças necessárias e melhores resultados em prol de uma aprendizagem de qualidade.

A Gestão escolar que se quer é uma gestão que promova o diálogo e a participação de todos os envolvidos no processo educacional, em busca de uma escola mais democrática e em prol de uma educação com mais qualidade, e que deve estar explicitada no projeto pedagógico da escola, mecanismo que abrange o capítulo a seguir, pois é um documento importante, construído coletivamente, e deve ser de fácil acesso para leitura de toda a comunidade escolar.

### **3 O PROJETO PEDAGÓGICO COMO UM IMPORTANTE MECANISMO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

As Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9.394/96, em seu Artigo 3º reconhece a gestão democrática como sendo um princípio federativo e definiu a mesma em normas presentes no inciso VIII do referido Artigo que diz em seu inciso VIII “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

A forma desta Lei está diretamente posta no artigo 14 e de acordo com o que nos revela Carlos Roberto Jamil Cury em Oliveira (p.15 s/d) reserva dois princípios que deverão ter caráter nacional e que não poderão deixar de constar das normas estaduais e municipais sobre o assunto que são:

Inciso I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
Inciso II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

Este primeiro inciso destaca a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico tema deste capítulo, pois demonstra a importância deste documento para as instituições escolares públicas e privadas para que se tenha de fato uma gestão democrática da educação.

O projeto pedagógico constitui a identidade da escola, nele estão implícitos os princípios filosóficos, os objetivos e a concepção de aluno e de sociedade. De acordo com Veiga (2000), uma definição de prática de PP abrange a compreensão do significado de cada palavra que completa o termo Projeto Pedagógico. No sentido etimológico do termo latino *projectu*, projeto significa para adiante, projetar, sendo assim complementa: Segundo Veiga

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional com sentido explícito, definido coletivamente. Por isso todo projeto pedagógico da escola, é também um projeto político por estar intrinsecamente ligado ao compromisso sociopolítico. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Pedagógico, no aspecto de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e intencionalidades (VEIGA, 2002, p.22).



Conforme mencionado acima, o projeto pedagógico deve ser pensado para cumprir aquilo que a escola se propõe a trabalhar, portanto, nele seus objetivos e intencionalidades devem estar implícitos, esta é uma definição importante de PP trazida por Veiga. Sendo assim, o projeto pedagógico se constituiu a partir de intensões e da direção nele implícita, além de objetivar a promoção da cidadania e a integração com o sistema de ensino, por isso cabe salientar a necessidade de coerência entre o que se planeja e se objetiva e para que e para quem se destina esse planejamento, e o professor possui um papel fundamental nessa questão.

Conforme Veiga (2000), devem ser observados alguns princípios pedagógicos coerentes com a escola democrática, pública e gratuita que são princípios de igualdade, liberdade e de qualidade para todos, além de condições de valorização da capacitação e formação continuada para os educadores e equipe diretiva.

Princípios fundamentais para a construção de uma escola melhor de fato ocorre quando todos são valorizados nas suas respectivas funções e atribuições. Então, por que elaborar o Projeto Pedagógico? Porque é durante a elaboração do mesmo que a escola é pensada em seu papel social e nas ações que poderão ser realizadas neste contexto que poderão interferir de forma positiva na sociedade. De acordo com Martins e Moura,

Com o intuito de viabilizar a aplicabilidade do PPP, o mesmo deve ser elaborado mediante definições de ações e de objetividade, além de contar com a participação da comunidade local. No que se refere a definir ações educativas, cabe a instituição de ensino desenvolver características próprias, para que se cumpra com eficácia o propósito para o qual foi planejada e não se restrinja somente ao nível do plano das ideias, ou seja, que busque aplicar as reflexões na prática escolar e aplique na prática diária das escolas. (MARTINS; MOURA, 2012, apud TAUCHEM, p.58).

Sem a participação de toda comunidade na elaboração do PP, conforme mencionado acima, não há processo democrático e Martins e Moura (2012) destacam os erros mais comuns na elaboração do PP que são:

Designar todas as tarefas a uma equipe específica, comparar modelos prontos ou encomendar o PPP a consultores externos e por fim, deixar o PPP em gavetas e em arquivos de computadores. O PPP deve ser acessível e de conhecimento de todos. Cabe lembrar que qualquer profissional da educação que negar o acesso ao PPP da escola a qualquer pessoa está cometendo um crime. É salutar destacar que o PPP é um documento público e qualquer pessoa, mesmo que não pertença à comunidade escolar, pode e deve ter acesso ao mesmo (MARTINS; MOURA, 2012, p.63).

O Projeto Pedagógico é um importante documento que pertence a todos e que deve ser elaborado e implementado nas escolas para orientar os projetos e práticas pedagógicas que serão desenvolvidas ao longo do ano, serve como um norteador do trabalho e do tipo de educação que será oferecida em cada instituição de ensino, ou seja, cada escola deverá elaborar o seu PROJETO, pois ele irá conter a identidade da mesma.

Ele é um instrumento que reflete a proposta da escola, através dele a equipe diretiva, professores e funcionários irão desenvolver um trabalho coletivo com os alunos e suas famílias a fim de colocarem em práticas as metas e os objetivos traçados para se desenvolver na escola e fora dela um trabalho e uma educação de qualidade para todos. Sendo assim, deve-se buscar um planejamento cuja intenção seja objetivar o caminho que se quer traçar e refletir para onde se quer ir ou chegar com a educação que é ofertada.

#### **4. A PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS: UMA IMPORTANTE PARCERIA PARA EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Se antigamente havia o pensamento de que a educação da criança era de responsabilidade das famílias ou do grupo social ao qual ela pertencia exclusivamente, nos dias atuais esta responsabilidade permanece, mas não é exclusivamente das famílias, pois as escolas têm contribuído muito nesse aspecto, auxiliando as famílias na construção da identidade dos alunos, promovendo práticas pedagógicas que valorizam os conhecimentos e o contexto de cada aluno.

Para a criança que está ingressando na escola, a participação da família é de extrema importância, desperta na criança um sentimento de segurança. As famílias também possuem necessidades e expectativas quanto à escola, e ao criarem uma relação com a mesma, estarão por dentro de tudo que está ocorrendo com a criança no ambiente escolar, com relação ao sentimento das crianças ao frequentarem a instituição, às aprendizagens, as dificuldades que a criança enfrenta, enfim, uma série de informações importantes.

O Estatuto da Criança e do Adolescente, no seu Capítulo IV, Do Direito à Educação, à Cultura, ao Esporte e ao Lazer, Artigo 53, Parágrafo único, diz que “É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais. ”

Como se pode observar no Artigo 53 da ECA, é fundamental que a família, sempre que solicitada, ajude a escola, se faça presente, trocando informações com o professor sobre seus filhos, colaborando na construção de atividades significativas para as turmas, enfim, através da socialização de informações, as famílias poderão acompanhar como está o desenvolvimento de seu filho a partir da visão e do registro e acompanhamento do professor. Tal exercício é relevante, conforme Oliveira (2011):

Os pais precisam conhecer e discutir os objetivos da proposta pedagógica e os meios organizadores para atingi-los, além de trocar opiniões sobre o cotidiano escolar se liga a esse plano. Posteriormente, a prática de reunir os pais periodicamente, para informa-los e discutir algumas mudanças a serem feitas no cotidiano das crianças, pode garantir que as famílias apoiem os filhos de forma tranquila nesses períodos, como por exemplo, por ocasião de substituição da mamadeira, no início do treino do penico, etc. (OLIVEIRA, 2011, p.177).

Todas as situações acima citadas são comuns no cotidiano escolar, pois fazem parte do desenvolvimento e do amadurecimento infantil, contar com a participação e a compreensão da família torna o processo mais tranquilo para todos os envolvidos, pais, alunos e professores.

Seja nos gestos mais complexos como participar dessas ações, reuniões escolares, até os mais simples como participar lendo um livro para a criança em casa e depois registrando este momento através de desenhos, e vindo até a escola e realizando uma brincadeira ou atividade com a turma de seu filho na semana da família na escola, por exemplo, auxiliam na construção do saber infantil, além de promover uma sensação de segurança na criança, fazendo com que ela se sinta especial, importante.

Alguns professores acreditam e defendem a parceria entre escola/família, e ao abrir as portas de sua sala de aula se mostram parceiros das famílias das crianças, outros ainda se mostram contrários e defendem que o educar, no sentido comportamental da criança, é dever exclusivo da família, sobre esse aspecto é mais uma a fala de Oliveira que diz

O professor não tem um papel terapêutico em relação á criança e sua família, mas de conhecedor da criança, de consultor, apoiador dos pais, um especialista que não compete com o papel deles. Ele deve possuir habilidades para lidar com as necessidades da família e partilhar decisões e ações com ela. Se assim ocorrer, a família terá no professor alguém que ajude a pensar sobre o próprio filho e a se fortalecer como recurso privilegiado do desenvolvimento infantil (OLIVEIRA, 2011, p. 177).

Este pensamento traz à reflexão que o professor não assume o papel da família e nem a família o do professor, mas sim que ao trabalharem juntos, trocando informações sobre a criança, qualificam o trabalho desenvolvido nas

escolas, e que o professor ao mostrar seu trabalho às famílias adquire o respeito e a confiança das mesmas.

Muitos pais não levam os filhos na escola, deixam essa responsabilidade para outras pessoas, muitas vezes por falta de tempo ou por trabalharem, ou até por falta de interesse e informação, e acabam, assim, por não procurar saber como é a vida escolar de seus filhos, e isso não deve ocorrer. O diálogo entre a escola e a família é muito importante para todos os envolvidos no processo, professores, familiares e, principalmente, para as crianças que são o centro do trabalho desenvolvido nas escolas.

Às vezes, por não haver essa comunicação, as informações se tornam equivocadas, levando as famílias a questionar o trabalho do professor, e o professor a questionar o cuidado e as responsabilidades das famílias, e isso irá dificultar a participação da mesma na escola, visto que nem sempre esta parceria tão importante ocorre.

Muitas vezes os pais evitam participar das atividades escolares e não respondem quando são chamados para darem sua opinião, o que torna esse processo antidemocrático visto que aqueles que comparecem decidem por aqueles que se ausentam. Segundo Parolim,

[...] tanto a família quanto a escola desejam a mesma coisa: preparar as crianças para o mundo; no entanto, a família tem suas particularidades que a diferenciam da escola, e suas necessidades que a aproximam dessa mesma instituição. A escola tem sua metodologia e filosofia para educar uma criança, no entanto ela necessita da família para concretizar o seu projeto educativo. (PAROLIM, 2003, p. 99)

Por isso se destaca a necessidade da parceria entre a escola e a família, porque mesmo que cada uma apresente valores e objetivos próprios com relação à educação da criança, as duas visam um melhor desempenho escola.

## 5. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A LEGISLAÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases N. 9394/1996, em seu Artigo 14 revela que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A LDB estabelece que cada instituição de ensino é livre para definir as formas para implantar uma gestão democrática, porém, esta deverá estar pautada nos princípios acima citados para que de fato a gestão democrática ocorra e não fique apenas no papel.

A gestão democrática também está presente nas Diretrizes previstas no Plano Nacional de Educação – PNE, Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014, em seu Artigo 2º, inciso VI – “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. Sendo assim, o PNE, assim como a LDB, também sugere aos gestores que promovam a gestão democrática do ensino para promover uma educação de qualidade para todos, contemplando os interesses de toda a comunidade escolar através da participação da mesma na tomada de decisões, e também com a participação dos profissionais da educação que pensarão e elaborarão práticas pedagógicas que promovam a valorização dos alunos e das suas experiências extraclasse, buscando o desenvolvimento de uma sociedade mais humana e que valoriza a diversidade social e cultural.

A gestão democrática também está presente na Conferência Nacional de Educação - CONAE 2018, a qual se trata de um encontro no qual participam vários segmentos presentes na escola ou que contribuem com a educação brasileira tais como: gestores, professores, pais, alunos, secretários municipais de educação, prefeitos, presidentes de Conselhos Escolares e de Conselhos Municipais de Educação, entre outros.

Todos reunidos para elaborar o documento referência, com o desejo da comunidade escolar municipal, estadual e federal com relação à educação brasileira, pois trata-se de um norte que motiva a revisão dos planos de educação e que tem um olhar atento para as conquistas e desafios dos mesmos, buscando soluções para a educação nacional.

O documento diz o seguinte:

Em conformidade com a Constituição Federal de 1988, com a Lei m.13.005/2014, e em consonância com o Decreto de 09 de maio de 2016, foi convocada a III Conferência Nacional de Educação (CONAE) com o tema “ A Consolidação do sistema nacional de educação –SNE e o Plano Nacional de Educação – PNE: monitoramento, avaliação e proposição de políticas para a garantia do direito à educação de qualidade social pública, gratuita e laica”, a ser realizada em Brasília (CONAE 2018)

A etapa municipal ocorreu aqui no município de São Lourenço do Sul, no dia 06/06/2018, e contou com a participação de diversos segmentos a fim de analisar os planos contidos no documento, podendo acrescentar novas demandas ou manter as já existentes, tudo em prol de uma educação de qualidade.

O documento traz, com relação à gestão democrática, as seguintes informações em seu eixo denominado: EIXO III – Planos Decenais, SNE e Gestão Democrática, Participação Popular e Controle Social

115- A implementação da gestão democrática é condição basilar para o fortalecimento da autonomia, da participação popular e do controle social da educação. A Constituição Federal de 1988 (CF/1988), ao assegurar a gestão democrática como um dos princípios da educação brasileira, a ser definida em lei (art.206, inciso VI), estabeleceu uma condição sob a qual o ensino deveria ser garantido em todas as instituições educacionais públicas (CONAE 2018)

Este trecho revela a importância da gestão democrática para fortalecer a autonomia escolar e dar voz a população através da participação, e isso já está assegurado pela Constituição Federal desde 1988, portanto, se faz necessário aplicar o que a legislação determina.

A sociedade civil organizada em sindicatos, associações, conselhos, enfim, devem participar ativamente dos processos de desenvolvimento da

educação nacional, caso da CONAE 2018, onde a participação tornou o evento democrático, pois segundo o evento:

A gestão democrática, em consonância com as deliberações da CONAE 2014, se efetiva pela construção, ampliação, efetivação, garantia e aperfeiçoamento dos espaços democráticos de controle social e de tomada de decisão que garantam novos mecanismos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça o processo de interlocução e o diálogo entre os setores da sociedade visando romper com as práticas autoritárias e centralizadoras ainda arraigadas na cultura política da sociedade e demarcada pelas desigualdades sociais. (CONAE, 2018)

Sendo assim, fica explicitada a importância da participação popular na tomada das decisões para a construção de uma educação de qualidade, e isso só ocorrerá por meio da gestão democrática, onde a participação é valorizada, o que será verificado no capítulo seguinte ao analisar as falas da comunidade escolar na EMEI Cantinho Da Alegria, dados estes extraídos da pesquisa qualitativa realizada na escola.



## **6. METODOLOGIA DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS: CONCLUSÕES ACERCA DO TEMA PESQUISADO**

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa de campo referente à Gestão Democrática na Escola: desafios e possibilidades se deu através da pesquisa qualitativa de dados e da pesquisa bibliográfica.

A pesquisa qualitativa ocorre quando o pesquisador busca através da coleta de dados realizada com um determinado grupo de sujeitos informações para serem analisadas de forma cuidadosa e assim descobrir e compreender como esses sujeitos agem em seu cotidiano e o que fazer e como fazer para que suas necessidades pessoais e locais sejam contempladas ou sanadas.

Abordagens qualitativas de acordo com a disciplina enfoques de pesquisa do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Santa Maria se denomina da seguinte forma:

O que se denomina abordagens qualitativas emergiu de modo mais intenso a partir da perspectiva de que para compreender a amplitude e diversificação das questões e problemas da área da educação era preciso lançar mão de possibilidades de tratamento multidimensionais.

De acordo com Thum, a pesquisa qualitativa tende

A buscar nos fatos acontecidos os dados para análise. Nesse sentido, na maioria das vezes, o investigador transforma-se em instrumento principal, pois é a partir dele que serão realizadas as seleções do material a ser analisado (amostragem qualificada) e é também a partir de suas pré- noções sobre a teoria e os fatos que a análise será produzida. Portanto, a interpretação é subsidiária à consciência do investigador (THUM, 2012, p. 14).

Foi o que ocorreu durante a realização da pesquisa, onde se procurou pesquisar o contexto de uma escola, na qual atuo como educadora, utilizando como aparato metodológico uma entrevista, com perguntas relacionadas à temática da gestão democrática, com a equipe diretiva, professoras e mães de alunos a fim de descobrir quais são seus conhecimentos sobre gestão democrática na escola.

Sendo assim, a inserção de campo ocorreu no final do mês de maio de 2018, na Escola Municipal de Educação Infantil Cantinho da Alegria, localizada no Município de São Lourenço do Sul - RS. A escolha do local ocorreu, porque atuo como professora na turma de Berçário I, na referida escola, e enquanto professora acredito na importância da formação continuada, não apenas para aquisição de novos conhecimentos, mas também para melhorar nosso trabalho diariamente.

Participaram da pesquisa, a equipe diretiva da escola (diretora, vice-diretora e Coordenadora Pedagógica), além de 3 professoras e 3 mães de alunos, para assim ter uma noção da perspectiva de cada uma delas com a educação e com a visão das mesmas sobre o tema pesquisado.

De acordo com Thum (2012, p. 15), compreender a ação humana e suas relações com o mundo deveria ser o grande objeto de uma pesquisa, bem como entender por que processos as pessoas constroem o significado e as ações no mundo.

Sendo assim, procurou-se através da pesquisa realizada descobrir o que as gestoras, professoras e mães dos alunos entendem por gestão democrática e quais serão os desafios e as possibilidades de se aplicar na escola uma gestão pautada nos princípios da gestão democrática, tema geral desta monografia.

## 6.1 PESQUISA REALIZADA COM A EQUIPE DIRETIVA DA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL CANTINHO DA ALEGRIA

Para realização desta pesquisa foi aplicado um questionário contendo dez perguntas respondidas na forma de entrevista sobre o tema desta monografia que é Gestão Escolar Democrática: Desafios e Possibilidades.

Com relação à equipe diretiva da escola (diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica), observou-se que as mesmas possuem formação em Pedagogia e são pós-graduadas, estão atuando na área da educação no seguinte tempo: diretora atua como professora há 28 anos, vice-diretora há 5 anos e a coordenadora pedagógica há 18 anos, sendo que as três estão atuando na gestão da EMEI Cantinho da Alegria há 5 anos.

Este ano, conforme consta nos princípios da gestão democrática, haverá o processo de eleição para a escolha de diretor da escola, sendo que o processo ocorrerá em outubro do corrente ano.

Quando perguntadas sobre o que elas entendem por gestão democrática, as três responderam que gestão democrática é a gestão realizada com a participação de toda comunidade escolar.

Sobre os mecanismos existentes na escola que comprovam a gestão democrática na escola a diretora da escola respondeu que são “As eleições de diretor escolar, as reuniões de equipe as formações para funcionários e professores oferecidas pela escola e pela Secretária Municipal de Educação Cultura e Desporto, SMECD”. Para a vice-diretora são: “A construção do PPP, as reuniões de pais e funcionários e as eleições para diretor de escola”. O que não difere da opinião da diretora, pois para ambas esses são os mecanismos que efetivam a gestão escolar democrática na escola. Porém, na visão da coordenadora pedagógica, alguns desafios são encontrados:

Para implantar a gestão democrática na escola são encontrados alguns desafios, tais como: falta de frequência e participação dos pais ou responsáveis nas reuniões, bem como, falta de envolvimento dos mesmos, dificuldade de lidar com situações novas, fazer diferente desacomodação.

Neste caso, a coordenadora pedagógica comentou em sua fala que a falta de interesse das famílias de alguns alunos é em participar das atividades, em reuniões e das decisões tomadas pela escola, e quando cita a desacomodação se refere a participar de fato, ir à luta, buscar fazer de forma diferente.

Sobre quem deve participar da construção de uma gestão democrática na escola, a equipe diretiva respondeu que toda comunidade escolar deve participar na tomada de decisões, valorizando assim a participação e a importância da mesma.

Sobre os espaços de discussões proporcionados pela escola e sobre a participação da comunidade escolar, elas responderam que a escola proporciona espaços de discussões como reuniões de pais, de funcionários, na aplicação de entrevistas quando necessário com funcionários e familiares dos alunos, e de intenções de diálogos entre a equipe gestora e a comunidade

escolar. Neste caso, foram unânimes a afirmarem que a escola proporciona espaços de discussões e que a maioria da comunidade escolar participa da tomada de decisões realizadas pela equipe diretiva e ainda acreditam que as decisões tomadas de forma coletiva são importantes para a escola, e que dessa forma não sobrecarrega a equipe diretiva tornando as decisões tomadas responsabilidades de todos.

Perguntadas sobre quais ações poderiam ser tomadas para que a gestão democrática se concretize na escola, responderam de forma também unânime que são as já realizadas como reuniões de equipe e de pais, as eleições de diretor que irão ocorrer este ano, por exemplo, pois promovem a participação de todos.

Ao serem questionadas sobre o Projeto Pedagógico da escola se conhecem ou sobre a relação do mesmo com a gestão democrática, responderam que SIM, que tem conhecimento e que ajudaram na sua elaboração e que o mesmo é relacionado, ou está relacionado com a gestão democrática, pois foi elaborado com a participação da comunidade escolar.

De acordo com a Coordenadora Pedagógica

O Projeto Político Pedagógico tem relação com a gestão democrática pelo fato de ser um importante documento que identifica e caracteriza a escola, construído coletivamente com a participação de toda comunidade escolar (equipe diretiva, professoras, funcionárias, pais e alunos).

Na visão da coordenadora pedagógica o PP é um documento importante e democrática pois foi elaborado com a participação da comunidade escolar e isso é o que consta nos princípios de uma gestão escolar democrática.

Ao analisar as entrevistas pude perceber que a equipe diretiva da escola reconhece a importância da participação de todos na tomada de decisões, demonstrando, por meio de suas falas, que existe na escola uma gestão democrática, e reconhecem o projeto pedagógico como importante mecanismo para a construção de uma escola melhor para todos, pois todos participam tendo voz e vez.

## 6.2 PESQUISA REALIZADA COM TRÊS PROFESSORAS QUE ATUAM NA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL CANTINHO DA ALEGRIA

Para realização desta pesquisa foi aplicado um questionário contendo dez perguntas respondidos na forma de entrevista sobre o tema desta monografia que é Gestão Escolar Democrática: Desafios e Possibilidades.

Com relação às professoras entrevistadas, pode-se perceber que todas possuem graduação em diferentes áreas de formação, uma possui Licenciatura em Pedagogia, outra Licenciatura em Educação no Campo e a terceira possui Pós-Graduação em Alfabetização. As três professoras entrevistadas atuam como professora há quase dez anos.

Ao serem perguntadas sobre o que entendem por gestão democrática, as professoras responderam que entendem por gestão democrática a participação de toda a comunidade escolar na tomada das decisões realizadas em conjunto com a equipe diretiva.

Com relação aos mecanismos existentes na escola que comprovam a gestão democrática, elas citaram que os mesmos estão presentes nas reuniões, no Conselho Escolar, no conselho de classe, na eleição para diretor de escola e na elaboração do Projeto Pedagógico (PP).

Outra pergunta apresentada para as professoras foi sobre quem deve participar da construção de uma gestão democrática na escola e se a escola proporciona espaços de discussões e quais são esses espaços, e as professoras responderam da seguinte maneira: a Professora 1 respondeu que “devem participar os gestores e o Conselho Escolar e que sim a escola oferece espaços de discussões o que ocorre nas reuniões de pais, professores e de funcionários”; a Professora 2 respondeu que “A gestão democrática deve ser construída por toda comunidade escolar e que os espaços de discussões que a escola oferece são as reuniões e formações”; e a Professora 3 respondeu que “Devem participar todos os segmentos, pais, funcionários e professores e que os espaços de discussões que a escola oferece é as reuniões”.

Ao analisar a fala das professoras, pude perceber que a professora 1 não cita a participação da comunidade escolar na construção de uma gestão

democrática na escola, mas com relação aos espaços de discussões a Professor 2 e a Professora 3 citam as reuniões oferecidas pela escola como sendo o único espaço de discussão oferecido pela escola pesquisada.

Perguntadas sobre quais são os desafios enfrentados pela equipe diretiva para implantar a gestão democrática na escola, elas responderam que é fazer com que os pais participem das reuniões para assim auxiliarem na tomada das decisões.

Então, ao serem questionadas sobre a importância da participação da comunidade escolar na tomada das decisões pelo coletivo, elas revelam que é importante, pois as decisões tomadas em conjunto se tornam responsabilidade de todos, mas a professora 3 diz que é importante, mas que deve haver um ponderamento do que se quer e o que se pode realizar.

Esta fala da professora 3 é interessante, pois nos leva a refletir sobre o que é possível fazer quando todos são ouvidos e têm interesses e necessidades diferentes.

Outra pergunta realizada foi com relação às ações que poderiam ser tomadas para que a gestão democrática se concretize na escola, elas responderam que a ação que a escola realiza e que concretiza a gestão como sendo democrática é a que se dá através das reuniões de pais e funcionários.

Por fim, as professoras responderam a pergunta se elas têm conhecimento do Projeto Pedagógico existente na escola e se o mesmo tem relação com a gestão democrática. Sobre este documento responderam que

Professora 1

Sim, porque é por meio do PPP que os gestores reconhecem e concretizam a participação de todos na definição das metas e na implantação de ações envolvendo a comunidade escolar nesse trabalho e compartilhar a responsabilidade de definir os rumos da escola.

Conforme citado acima a professora 1 reconhece a importância do projeto pedagógico da escola como sendo um mecanismo de gestão democrática pois oportuniza a participação de todos os envolvidos no cotidiano escolar.

A Professora 2 respondeu que “Sim, o PPP tem relação com a gestão democrática, pois além de ser documento muito importante ele é construído com

a participação de toda comunidade escolar”; e a Professora 3 disse que “Sim, a escola sempre procura agir e seguir conforme o Projeto Político Pedagógico”.

Ao fazer a análise das respostas dadas pelas professoras sobre a gestão democrática, pude perceber que as mesmas entendem a importância da gestão democrática para a escola, pois como elas mesmas disseram, as decisões tomadas em conjunto auxiliam o diretor além de dividir com a comunidade escolar as responsabilidades pelas decisões tomadas. Porém, elas desconhecem alguns mecanismos de efetivação da gestão democrática na escola e se atentam apenas as reuniões ofertadas como sendo espaços de discussões, mas valorizam o PP como sendo um documento importante que deve ser construído por todos e que configura um mecanismo da gestão democrática, pois deve ser elaborado por todos e de acesso a todos.

### 6.3 PESQUISA REALIZADA COM TRÊS MÃES DE ALUNOS DA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL CANTINHO DA ALEGRIA

Para realização desta pesquisa foi aplicado um questionário contendo cinco perguntas respondidas na forma de entrevista sobre o tema desta monografia que é Gestão Escolar Democrática: Desafios e Possibilidades.

Com esta entrevista pretendeu-se descobrir se os pais sabem o que é gestão democrática na escola, se a mesma oferece mecanismos de participação para as famílias dos alunos, se eles participam ou acham importante participar da vida escolar de seus filhos, se eles sabem o que é Projeto Pedagógico e se já participaram alguma vez na elaboração do mesmo.

Sobre a gestão democrática, foi realizada a seguinte pergunta: Tu sabes o que é gestão escolar democrática na escola? As mães responderam da seguinte maneira: a Mãe M disse “Sim, é uma administração que conta com a participação de toda comunidade escolar”.

A Mãe M2 respondeu que

Gestão Democrática na escola para mim é a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar pais, professores, estudantes e funcionários em todos os aspectos da organização da escola.

A Mãe R respondeu que a “Gestão Democrática na escola é a gestão realizada com a participação de toda comunidade escolar”.

Ao analisar as respostas dadas pelas mães é possível dizer que as mesmas reconhecem a gestão democrática através da participação da comunidade escolar na tomada das decisões, ou seja, através da participação de todos.

Perguntadas se participam ativamente da vida escolar de seus filhos e se acham essa participação importante, elas responderam que sim e que acham importante participar, pois a educação deles é de responsabilidade da família e contemplada na escola.

Sobre a forma como participam, foram unânimes a responder que é através da participação em reuniões, conversando com as professoras e direção e colaborando sempre que necessário.

Com relação aos mecanismos que a escola disponibiliza para a participação dos pais, responderam que a participação se dá através das reuniões, das conversas realizadas diariamente informando tudo que acontece com os filhos.

Para finalizar a entrevista, foi perguntado se elas sabem o que é Projeto Pedagógico e se já participaram da construção do mesmo. As respostas foram as seguintes: a Mãe M disse que o “Projeto Pedagógico é o projeto que diz respeito do trabalho da escola e seus envolvidos”.

A Mãe M2 respondeu que

O Projeto Pedagógico é formado pela direção da escola, professores, funcionários, pais alunos, que saibam o que é projeto pedagógico. Seria uma instituição que tenha personalidade própria, que saiba refletir o pensamento do seu grupo ou coletivo. Já participei ...

A Mãe R disse que “Sim, já participei”.

Na fala das mães entrevistadas conforme mencionado na citação acima elas revelam que o projeto pedagógico é importante para a escola que o mesmo conta com a participação de toda comunidade escolar, que elas participaram da



elaboração do mesmo, mas são sucintas ao falar do mesmo o que dá a impressão de que possuem pouco acesso ao mesmo e ao seu conteúdo.

Ao fazer a análise das entrevistas realizadas com as mães dos alunos da escola percebeu-se que as mesmas entendem a gestão democrática como sendo aquela que permite a participação da comunidade escolar na tomada das decisões, e essa participação ocorre nas reuniões de pais em sua maioria e que é importante que os pais participem da vida escolar de seus filhos.

Com relação ao Projeto Pedagógico, possuem certa noção sobre o que é o mesmo, mas não o reconhecem como sendo um mecanismo para a gestão democrática, duas afirmam ter participado da elaboração do mesmo, mas não revelam muito sobre o assunto, sendo todas muito sucintas em suas respostas, o que nos dá a entender que o assunto (PP) precisa ser mais trabalhado, visto a sua importância para a escola na construção de uma educação de qualidade.

Ao analisar os dados coletados com a pesquisa, pode-se perceber que a comunidade escolar da escola pesquisada reconhece a importância da gestão democrática e reconhece que a mesma ocorre na escola, pois existe a participação da comunidade na tomada das decisões.

Sobre a análise de dados pesquisados Thum revela que:

As análises dos dados da pesquisa qualitativa nem sempre, ou melhor, não são generalizáveis. Servem de forma análoga para interpretações de situações próximas, mas nunca como uma sentença final ou um conceito definitivo, visto que essas definições tratam de situações em processo e, por tanto, a presença do humano e seu pensar alteram efetivamente as situações, mesmo em condições idênticas. É o fator humano um potencial criador – a pesquisa qualitativa está muito atenta a isso, pois o mundo se transforma pela ação humana (2012, p. 15).

Foi o que se propôs na pesquisa ao ouvir a comunidade escolar da EMEI Cantinho da Alegria para saber quais são suas compreensões sobre o tema da Gestão Democrática e quais são os desafios e as possibilidades enfrentadas para a efetivação da mesma, dando ênfase a importância de ouvir toda comunidade escolar para assim construir uma escola melhor, uma escola que conduza o aluno na construção de uma sociedade melhor, mais justa, para todos. E também para através da pesquisa qualificar a prática profissional de

todos aqueles que se dispõem a investir e acreditar na formação continuada dos profissionais da educação, o que qualifica o trabalho desenvolvido diariamente.

Machado (2011, p. 29) nos diz que a gestão democrática deveria estar relacionada à educação, no sentido amplo, de uma educação na sociedade, na família, no sindicato e, ainda na escola (...). Ou seja, a gestão democrática ocorre quando todos são ouvidos, não importa o contexto em que estão inseridos, pois todos têm algo importante para contribuir com o grupo social ao qual pertence.

Sendo assim, ainda de acordo com Machado (2011)

Pensar e efetivar uma gestão democrática da/na educação deveria incluir as reflexões acima nos processos de ensinar, aprender e apreender, de avaliar e trabalhar cada conteúdo, bem como dos conteúdos destes conteúdos e isso deveria ser considerado tanto por educadores como por educandos (2011, p.29).

É necessário pensar a gestão da escola, seja ela democrática ou não, para que assim sejam definidos os rumos que a educação irá tomar no nosso país, começando pela escola que se quer onde a realidade poderá ser transformada por todos aqueles que se dispõem a participar.

Esta participação importante da comunidade escolar no cotidiano da escola foi discutida na CONAE 2018 e constatada no documento da seguinte forma:

124- É necessário estabelecer um compromisso coletivo com a educação e com a qualidade da educação e do ensino ofertado à população em todos os seus níveis, etapas e modalidades educativas, fortalecendo assim, a participação popular e, por sua vez, o controle social.

Controle social não apenas no sentido escrito de fiscalização por parte da sociedade ou de algum segmento específico, mas antes no sentido da responsabilidade compartilhada pelos rumos dados a educação, seu monitoramento, acompanhamento e avaliação em todos os seus aspectos, inclusive na sua gestão (CONAE2018).

Neste trecho do documento relativo à gestão democrática fica evidenciada a importância da participação da comunidade para a construção de uma educação de qualidade e destaca também a parceria, o compromisso coletivo, o que foi citado anteriormente pelas entrevistadas no sentido de dividir a responsabilidade com a educação que é um direito de todos.

Revela ainda que a gestão também precisa ser avaliada para ter sempre bem claro os objetivos que se pretende alcançar e quais os caminhos que é preciso percorrer para se obter o êxito e assim poder modificar aquilo que não está dando certo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao pesquisar a temática da gestão democrática, busquei compreender quais são os desafios e as possibilidades de fazer com que a mesma se efetive na escola em que atuo como professora há dois anos e assim oferecer aos alunos uma educação de qualidade e mais igualitária. Por isso, realizei a pesquisa na Escola Municipal de Educação Infantil Cantinho da Alegria com a equipe diretiva, professoras e mães de alunos para saber o conhecimento que elas possuem sobre a temática pesquisada e se acham importante ou não que a escola seja gerida pelos princípios da gestão democrática.

A relevância da justificativa para se pesquisar este tema de fato ocorreu, pois, conhecer o contexto do nosso local de trabalho, quem são os sujeitos com os quais trabalhamos e convivemos e o que eles necessitam é de extrema importância, pois saber suas opiniões e contar com a participação dos mesmos é fundamental para a construção de um trabalho significativo e de uma escola melhor.

O objetivo geral de minha pesquisa também foi respondido, pois o maior desafio encontrado pela escola para implementar uma gestão democrática se encontra na falta de participação das famílias em reuniões, discussões e decisões disponibilizadas para a comunidade escolar. Com relação às possibilidades, a escola reconhece a necessidade de buscar uma maior integração das famílias nas discussões e decisões ocorridas na escola.

Os objetivos específicos também foram contemplados, pois toda a comunidade escolar reconhece a importância do projeto pedagógico, embora o conheçam pouco como sendo um documento importante e necessário para escola. Reconhecem também os mecanismos existentes na escola e identificam que existe uma gestão democrática, apesar de reconhecerem que o grande desafio é conseguir a participação das famílias para que a escola seja uma escola mais democrática e, assim, escola/família possam fazer a diferença na educação das crianças.

A pesquisa está relacionada à Educação Infantil, pois como professora pesquisadora procurei conhecer a realidade da minha escola, entrevistando a comunidade escolar com intuito de descobrir se a mesma pretende que a escola seja democrática, que seja gerida pelos princípios da gestão democrática, visto que a Educação Infantil em determinadas escolas ainda cheguem um modelo

assistencialista, voltado apenas para os interesses dos pais que trabalham sem pensar no bem estar das crianças, dos professores e funcionários.

A pesquisa revelou que a equipe diretiva tem conhecimento sobre a importância da gestão democrática na escola e seus mecanismos de participação, porém, acreditam que o melhor para o andamento da escola é que elas tomem a decisão sobre os assuntos, o que às vezes interfere de forma negativa na sala de aula, e isso não reflete a gestão democrática que se quer, pois, assim, há centralização do poder.

Com relação as professoras, o sentimento é o mesmo, elas reconhecem a importância da gestão democrática, de seus mecanismos como o projeto pedagógico, mas, ao mesmo tempo, não se opõem às decisões tomadas pela equipe diretiva, se limitando a fazer o trabalho em sala de aula, sem questionar, sem valorizar sua participação ou entender a importância que o professor tem na escola democrática.

Sobre o conhecimento das mães com relação a temática pesquisada, elas também reconhecem que a gestão democrática é importante, acreditam que a escola pesquisada é democrática e que a mesma disponibiliza espaços de participação, mas na verdade não procuram participar de órgãos importantes dentro da escola como APM e Conselho Escolar, por exemplo, se limitando apenas a participarem de reuniões e festividades.

A lição que ficou com a realização da pesquisa é a que a comunidade escolar da EMEI Cantinho da Alegria acredita que a gestão escolar democrática é importante e que a escola oferece alguns espaços para que a mesma seja uma escola democrática, mas ainda falta muito para que a escola tenha uma gestão democrática.

É preciso esclarecer mais sobre esta temática na escola, mudar essa cultura arraigada onde a tomada de decisões parte da equipe diretiva. A mudança deve começar pela direção da escola, incentivando a participação de todos nas decisões, valorizando a APM e o Conselho Escolar da Escola, possibilitando mais acesso ao PP e buscando ações que façam com que as famílias dos alunos se interessem mais pela escola e não apenas que os mesmos participem das festividades existem, pois existem muitas demandas importantes que precisam da participação das famílias.

A escola é uma instituição social, por isso deverá ser gerida a partir de suas especificidades, pois os sujeitos que a compõem vêm de realidades diversas, cada

um com sua bagagem social e cultural. A participação efetiva de todos os membros da Comunidade Escolar é a base para a democratização da escola e de sua gestão. De acordo com Moraes

A Gestão Democrática foi conquistada pela mobilização social, legitimada através da Constituição Federal e reafirmada pela LDB e PNE. Assim, a partir desses marcos legais, fica estabelecido nas instituições públicas de Educação Básica os conselhos escolares, com a representação e participação coletiva da comunidade escolar e local em todas as instâncias (MORAES, 2012, p. 70).

E assim, com a participação de todos, é que se pode construir uma escola melhor, mas é claro que a equipe diretiva precisa incentivar essa participação, sempre com um olhar atento as reais necessidades e interesses de toda comunidade escolar.

Acredita-se que a escola é um local de renovação, muitas pessoas “passam” por ela e aos diretores, professores e funcionários cabe aproveitar as aprendizagens significativas que os alunos trazem do convívio familiar e assim aprimorá-las, para que juntos possamos conquistar esta educação de qualidade, pois é através da convivência com o outro que aprendemos a nos constituir.

## RERERÊNCIAS

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm)> Acesso em: 09 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conferência Nacional de Educação (CONAE). 2018. Fórum Nacional de Educação. Disponível em: <[http://conae.mec.gov.br/images/pdf/doc\\_orientacoes\\_conferencias.pdf](http://conae.mec.gov.br/images/pdf/doc_orientacoes_conferencias.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnologia. Educadores e Educandos: tempos históricos. 4.ed. atualizada e revisada – Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso/Rede e-Tec Brasil, 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Coordenação Geral de Educação Infantil. Referencial Curricular Para Educação Infantil. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. Lei Federal n. 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)> Acesso em 13 jun. 2018.

HORN, Cláudia Inês. et al. **Pedagogia do Brincar**. – 2. Ed. – Porto Alegre: Mediação, 2014. 176 p.25

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

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2012.

MACHADO, Carlos Roberto da Silva. **A educação no extremo sul do Brasil: contribuições ao estudo e a pesquisa da (in) sustentabilidade da qualidade da democracia nas políticas educacionais**/Rio Grande: Universidade Federal do Rio Grande, 2011.

NISTA- PICCOLO, Vilma Lení; MOREIRA, Wagner Wey. **Corpo em movimento na Educação Infantil**. 1ed. – São Paulo: Telos, 2012. – (Coleção educação física escolar).

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. **Educação Infantil: fundamentos e métodos** – 7. Ed – São Paulo: Cortez, 2011.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). **Gestão educacional: novos olhares e novas abordagens.** 10. ed - Petrópolis, RJ : Vozes, 2014.

PAROLIM, Isabel. **As dificuldades de aprendizagem e as relações familiares.** Fortaleza, 2003.

PEREIRA, Ilda Santos. **Princípios da Gestão Democrática.** 2015. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/principios-da-gest%C3%A3o-democr%C3%A1tica-hilda-santos-pereira>>. Acesso em: 30 maio 2018.

SEBASTIANI, Márcia Teixeira. **Fundamentos Teóricos e metodológicos da Educação Infantil.** – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2003. 182p.

TAUCHEN, Gionara (org.). et al. **Gestão educacional: olhares emergentes.** Rio Grande: Ed. Universidade Federal do Rio Grande, 2012. – 188p.- Coleção Cadernos pedagógicos da EaD; v.5.

THUM, Carmo. et. al.. **Metodologia de Pesquisa em Educação: pressupostos e experimentações.** Rio Grande: Editora da FURG, 2012.

VEIGA. Ilma Passos Alencastro (org.). **Projetos Políticos Pedagógicos da Escola: Uma construção possível.** 17ª ed. Campinas: Papirus, 2000.



**APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados  
Gestor Escolar (diretor e professor)**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Este questionário faz parte de uma pesquisa de campo, cujos dados subsidiarão a elaboração da minha Monografia em Gestão Educacional, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, cujo título é Gestão Democrática: Desafios e Possibilidades. Desde já agradeço a sua colaboração.

**Acadêmica: Maria Emília da Rosa Neta**

**Profª. Drª. Belkis Souza Bandeira**

*Responsável pelo tratamento dos dados*

*Orientadora*

Email: mila.roasa2609@gmail.com

Telefone: 991187519

**QUESTÕES PARA GESTOR ESCOLAR (DIRETOR E PROFESSOR)**

Formação Acadêmica concluída:

Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) \_\_\_\_\_

Pós-graduação ( ) \_\_\_\_\_

Tempo de Atuação em Educação: \_\_\_\_\_ anos

Tempo de Atuação com alunos público-alvo da educação: \_\_\_\_\_ anos

Área de atuação: \_\_\_\_\_ anos

1. O que tu entendes por Gestão democrática na sua escola?
2. Quais mecanismos existentes na sua escola que comprovam a gestão democrática?
3. Quais os desafios encontrados pela equipe diretiva para implantar a gestão democrática na escola?
4. Quem deve participar da construção de uma gestão democrática na tua escola?
5. A escola proporciona espaços de discussão na escola? Quais?
6. A comunidade escolar participa das decisões tomadas na tua escola?
7. Tu achas importante a tomada de decisões realizada pelo coletivo?
8. Que ações poderiam ser tomadas para que se concretize a gestão democrática na tua escola?
9. Tu tens conhecimento do Projeto Pedagógico da tua escola?
10. Qual a relação do Projeto Pedagógico da tua escola com a gestão democrática?

**APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados  
Pais**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Este questionário faz parte de uma pesquisa de campo, cujos dados subsidiarão a elaboração da minha Monografia em Gestão Educacional, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, cujo título é Gestão Democrática: Desafios e Possibilidades. Desde já agradeço a sua colaboração.

**Acadêmica: Maria Emília da Rosa Neta**

**Profª. Drª. Belkis Souza Bandeira**

*Responsável pelo tratamento dos dados*

*Orientadora*

Email: mila.rosa2609@gmail.com

Telefone: 991187519

**QUESTÕES PARA OS PAIS:**

1. Tu sabes o que é Gestão Democrática na escola?
2. Tu participas ativamente da vida escolar do teu filho? Achas importante essa participação?
3. De que forma tu participas da vida escolar do teu filho?
4. Quais os mecanismos que a escola disponibiliza para a participação dos pais na escola?
5. Tu sabes o que é Projeto Pedagógico? Se afirmativo, já participaste da construção do mesmo?