

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL - *CAMPUS FELIZ*
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESCOLAR**

MICHELE ZIMMER

**O EXERCÍCIO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR
NA GESTÃO DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Feliz, 2018.

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL - *CAMPUS FELIZ*
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESCOLAR**

MICHELE ZIMMER

**O EXERCÍCIO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR
NA GESTÃO DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Monografia de Trabalho de Conclusão apresentado para obter aprovação para o título de Especialista em Gestão Escolar, do curso de Especialização lato sensu em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Feliz

Orientadora: Prof. Me. Andréia Veridiana Antich.

Feliz, 2018.

MICHELE ZIMMER

**O EXERCÍCIO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR
NA GESTÃO DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Monografia de Trabalho de Conclusão apresentado para obter aprovação para o título de Especialista em Gestão Escolar, do curso de Especialização lato sensu em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Feliz

Aprovado em _____

Banca Examinadora

Profª. Me. Andréia Veridiana Antich
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

Profª. Dr. Carin Maribel Koetz
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

Prof. Me. Júlio Cesar de Vargas Oliveira
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

Dedico este trabalho a minha amada família e ao meu noivo Jonatá, por todo apoio e amor incondicional que me deram ao longo de mais uma trajetória da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos aqueles que de uma forma ou outra me apoiaram, me ajudaram incansavelmente e abraçaram mais essa etapa da minha formação me dando força e coragem para superar possíveis obstáculos.

Agradeço primeiramente a Deus pela saúde e por ter me dado o dom da sabedoria e da persistência para seguir em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais Geraldo e Isolde Maria que me deram à vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, sendo meu porto seguro me apoiando em minhas escolhas!

Ao meu noivo Jonatá Guilherme, companheiro de todas as horas e que muitas vezes ficou em segundo plano, agradeço por toda a atenção e por sempre estar presente em minha vida, dando o apoio que necessito!

Ao meu irmão Ederson e a minha cunhada Lisiane pela força, pelos incentivos e pelo apoio nessa trajetória.

A todos os meus colegas de curso - em especial as colegas Maria Yeda (minha colega também na graduação), Natália e Natana (as quais foram minhas colegas também no magistério) e Fernanda - que compartilharam cada descoberta, cada dúvida, cada debate e cada momento especial comigo, sendo minhas parceiras de estudo.

Aos meus professores do Curso de Especialização pelo aprendizado oferecido, pela companhia e pela busca constante em aprender mais. Em especial a minha querida Prof. Ms. Andréia Veridiana Antchi, por todo conhecimento compartilhado nas orientações e na elaboração do presente trabalho, e principalmente por me tranquilizar quando mais precisei.

Aos envolvidos nesse estudo, pela receptividade, disponibilidade, atenção e contribuição.

Aos meus amigos e colegas de profissão, pelo companheirismo e apoio.

A todos vocês, o meu eterno carinho, respeito e gratidão por torcerem por mim e por fazerem parte dessa etapa de formação tão importante da minha vida! Vocês transmitiram muita energia e muita luz para chegar onde cheguei!

RESUMO

A presente pesquisa teve como proposta a análise de como a participação da comunidade escolar se efetiva no contexto institucional, visando o exercício da gestão democrática participativa em duas Escolas de Educação Infantil do município de Feliz/RS. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, sendo que o principal instrumento para levantamento de dados foram as entrevistas individuais e semiestruturadas com três gestoras. Os dados coletados foram analisados e organizados em categorias, sendo elas: as concepções sobre gestão e participação; possibilidades de participação promovidas pela gestão; participação efetiva da comunidade escolar. O referencial teórico que guiou as reflexões acerca da participação e da proposta de gestão democrática foi fundamentalmente baseado em autores como: Bordonave (1983), Gadoti e Romão (2012), Gutierrez e Catani (2013), Libâneo (2001, 2004), Lück (1998, 2009, 2011) e Paro (2001). A pesquisa possibilitou identificar a proposta de gestão que é praticada nas Escolas, e paralelamente constatou que em ambas as Instituições a gestão é permeada de uma constante e forte participação. Além disso, a pesquisa também apontou, que o quesito participação dos pais, em alguns casos, necessita de um olhar mais amplo e de mais conscientização de sua prática.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação. Educação Infantil. Comunidade Escolar.

ABSTRACT

The present research had as proposal the analysis of how the participation of the school community is effective in the institutional context, aiming at the exercise of participative democratic management in two Schools of Infantile Education of the municipality of Feliz / RS. The study was characterized as a qualitative research, and the main instrument for data collection was the individual and semi-structured interviews with three managers. The collected data were analyzed and organized in four categories, being: conceptions about management and participation; possibilities of participation promoted by management; effective participation of the school community. The theoretical reference that guided the reflections about participation and the proposal of democratic management was fundamentally based on authors such as Bordonave (1983), Gadoti and Romão (2012), Gutierrez and Catani (2013), Libâneo (2001, 2004), Lück (1998, 2009, 2011) and Paro (2001). The research made it possible to identify the management proposal that is practiced in the Schools, and at the same time found that in both Institutions management is permeated by a constant and strong participation. In addition, the research also pointed out that the question of parental participation in some cases, it needs a broader look and more awareness of its practice.

Keywords: Democratic management. Participation. Child education. School Community.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CPM – Círculo de Pais e Mestres

EMEI – Escola Municipal de Educação Infantil

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

SMEC – Secretaria Municipal de Educação e Cultura

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo que atua na área da Educação.....	31
Gráfico 2 - Tempo que atua como Gestora.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2. OBJETIVOS.....	14
1.2.1. Objetivo geral	14
1.2.2. Objetivos específicos	14
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA	17
3.2 PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR	20
3.3 COMUNIDADE ESCOLAR	25
3.3.1 Conselho de escola	26
3.3.2 Setor técnico	27
3.3.3. Setor pedagógico	28
3.3.4. Instituições auxiliares	28
3.3.5. Gestor	28
3.3.6. Corpo docente e alunos	29
4 ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTADAS E SUAS CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO E PARTICIPAÇÃO	30
4.2 POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO PROMOVIDAS PELA GESTÃO ESCOLAR	33
4.3 PARTICIPAÇÃO EFETIVA DA COMUNIDADE ESCOLAR	35
4.4 PARTICIPAÇÃO DOS PAIS	36
5 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	42
ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO	42
ANEXO II – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM AS GESTORAS DAS EMEIS.....	43

1 INTRODUÇÃO

Toda organização institucional necessita de pessoas comprometidas para poder gerir-la da melhor maneira possível visando sempre a busca por resultados positivos, pois de acordo com Teixeira (1961, p.1) “[...] sem administração a vida não se processaria”. Deste modo, pode-se dizer que a administração permeia inúmeros processos que nos deparamos ao longo de nossa vida. Sem uma boa administração, dificilmente os planejamentos funcionam adequadamente, não sendo diferente nas escolas.

A gestão escolar envolve o trabalho de várias pessoas em prol da eficiência e da qualidade de ensino. Conforme Lück (2009, p.23) “[...] a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola”. Diante deste pressuposto, pode-se perceber que os integrantes da equipe gestora desempenham um papel relevante nas escolas e, juntos, visam a mediação do trabalho educacional de maneira a alcançar os objetivos planejados.

À medida que a sociedade se transforma, também a escola precisa acompanhar tais mudanças e se posicionar de maneira a atender as demandas oriundas deste contexto. A partir dessa perspectiva, o gestor assume uma posição frente à escola: a de construir uma gestão que possibilite articular as ações e vivências dos sujeitos envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem.

Neste sentido, a prática da gestão objetiva a criação de um ambiente transparente e participativo, que esteja associado ao esforço coletivo de todos os segmentos que compõe a comunidade escolar. Tal ideia nos remete aos pressupostos de Lück, enquanto afirma que:

Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante a qualidade para todos os alunos. (LÜCK, 2009, p.23).

Estabelecendo um elo com a citação acima, percebe-se que o gestor não trabalha individualmente, pois as ações passam a ser coletivas e os méritos também. O modelo de gestão baseada na perspectiva democrática favorece o exercício da cidadania, pois pressupõe a participação de todos os envolvidos nas decisões do processo de ensino e de aprendizagem. Diante disso, o diálogo é entendido como possibilidade para a operacionalização desse processo.

Frente aos apontamentos feitos até aqui, ao perceber a relevância deste tema estruturou-se a seguinte problemática: como a participação da comunidade escolar se efetiva

no contexto institucional tendo em vista o exercício da gestão democrática participativa?

1.1 JUSTIFICATIVA

A gestão escolar compreende a parte integrante de um processo educativo por meio da qual se projetam objetivos e ações, almejando uma educação de qualidade, voltada para o desenvolvimento integral do aluno. A organização escolar, por sua vez, implica na valorização de todos os envolvidos, bem como um trabalho flexível e aberto a articulações necessárias. Busca então, no sistema formal de ensino, romper com a lógica do poder e do autoritarismo.

A partir da gestão democrática, passam a vigorar novas práticas voltadas à realidade escolar, tanto em termos de entorno e cultura, e, ao mesmo tempo, busca-se alcançar posturas mais participativas e coletivas. Em suma, os estudos avançam nessa direção, mas a prática precisa ser investigada para que se possa verificar se esta acompanha e condiz com o que a legislação e com o que a perspectiva teórica sugere.

Atualmente, a gestão deixa de ser uma atividade exclusivamente técnica, que se restringe a administrar, e tende a dar espaço para uma atividade coletiva e cooperativa, que engloba, além da dimensão administrativa, também a financeira e a pedagógica. Assim sendo, possui relevância no âmbito escolar.

Na gestão escolar democrática, o elemento essencial é a participação ativa de todos os segmentos que pertencem à escola. Ao definir tal gestão, os autores Gadotti e Romão são enfáticos em seu apontamento afirmando que:

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas seus fiscalizadores, ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários, assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (GADOTTI, ROMÃO, 2012, p. 39).

Este pressuposto indica que a participação de todos é essencial e vista como um meio para o exercício da gestão democrática. Compete ao gestor, portanto, promover situações favoráveis para que os segmentos se sintam acolhidos e pertencentes ao meio escolar para, posteriormente, contribuírem nas decisões que envolvem o processo educacional.

A partir da efetivação da gestão democrática, é possível promover a participação, a transparência, a cidadania e a democracia. É fundamental que os gestores tenham um bom relacionamento com toda a comunidade escolar a fim de elaborar conjuntamente espaço de

decisões emancipatórias e, para isso, também os gestores precisam estar engajados e ter um sentido de pertencimento a esse entorno.

Os autores Gadotti e Romão (2012, p.71) salientam também que “[...] muitas pessoas entendem que o processo democrático de escolha dos dirigentes escolares é suficiente para a garantia da gestão democrática da escola. Não é! Ela é condição necessária, mas não suficiente”. Tal posicionamento dos autores demonstra que ainda não está bem claro o que essa perspectiva de gestão representa e que ainda há aspectos a serem elucidados.

O presente estudo tem, portanto, como finalidade pesquisar sobre como a participação da comunidade escolar se efetiva no contexto institucional, analisando quais são as ações participativas e democráticas que são efetivadas em duas escolas de educação infantil no município de Feliz. A partir disso, buscar-se-á articular novas possibilidades a prática da participação no processo de gestão democrática, visando contribuir com reflexões sobre esse tema.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

- Analisar como a participação da comunidade escolar se efetiva no contexto institucional tendo em vista o exercício da gestão democrática participativa.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar as propostas de participação promovidas pela gestão das duas Escolas de Educação Infantil do município de Feliz/RS;
- Investigar se as ações participativas são efetivadas na gestão escolar das Instituições acima referidas;
- Analisar a participação dos pais nas ações do contexto educacional e como isso reflete na instituição, no processo de ensino e de aprendizagem.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um processo fundamentado na construção de conhecimentos, tendo como objetivo central possibilitar novas descobertas, pois diante de um tema e da busca por informações podemos desencadear outras inquietações, hipóteses e descobertas. Conforme Demo (2011, p.91) “[...] sem pesquisa, não há vida acadêmica [...]”. Ou seja, para que haja construções significativas no contexto acadêmico, o ato de pesquisar é imprescindível, pois ele é visto como um processo balizador de estudos.

Conforme Günther (2006, p.2002) “[...] a pesquisa é percebida como um ato subjetivo de construção”. Partindo da lógica dos dois autores acima referidos, torna-se evidente que a pesquisa é um meio eficaz para construir novos conceitos, e também é por meio dela que se adquire conhecimentos e são desenvolvidas inúmeras habilidades que potencializam a aprendizagem.

Neste sentido, o presente estudo foi desenvolvido a partir da abordagem qualitativa. Minayo (1994, p.21-22) afirma que a pesquisa qualitativa “[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados [...]”.

Essa abordagem busca compreender o contexto que está sendo pesquisado a fim de analisar e interpretar os dados coletados. As autoras VÍctora, Knauth e Hassen (2000, p.37), indicam que o método qualitativo é útil “[...] para quem busca entender o contexto onde algum fenômeno ocorre [...]”, ou seja, a pesquisa com viés qualitativo possibilita aos indivíduos, a investigação e a observação de maneira a compreender os fenômenos que ocorrem no contexto.

Dentre as mais variadas maneiras de efetivar a pesquisa, o método escolhido para realizar esta investigação é um estudo de caso, de natureza empírica, na qual a amostra da presente pesquisa foi por conveniência. Para abranger o método referido, foi definido que o instrumento para levantamento seriam entrevistas semiestruturadas, feitas com as gestoras de duas Escolas Municipais de Educação Infantil.

As entrevistas foram previamente agendadas e, posteriormente, gravadas mediante o consentimento das entrevistadas. Para Manzini (2012, p.156) “[...] a entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno com uma população específica.” O roteiro elaborado para esse estudo, encontra-se no anexo 1.

Para a análise dos dados coletados com as interlocuturas, foram utilizados os princípios da análise de conteúdo que, segundo Silva, Gobbi e Simão (2005, p.74), “[...] aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso.” Dessa forma, buscou-se estabelecer relações para construir significações acerca do que foi levantado no decorrer da entrevista.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento do presente estudo investigativo, conceituando a gestão democrática articulada à participação dos envolvidos, pertencentes aos diferentes segmentos, que constituem a comunidade escolar.

3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão escolar, conforme nos apresenta Lück (2009a, p.25), deve estabelecer “[...] uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais.” Administrar não é tarefa simples, é um processo complexo que exige comprometimento, responsabilidade e envolvimento. Uma administração bem sucedida contribuirá para o desempenho da escola como um todo e evidenciará o vínculo estabelecido entre os membros da mesma.

Considerando que a escola é um espaço onde ocorrem inúmeras situações de aprendizagens, é fundamental que o contexto seja gerido da melhor maneira possível, possibilitando práticas de gestão democrática, por meio de interações, trocas de vivências e diálogo aberto. A organização escolar, conforme os apontamentos de Libâneo:

É uma unidade social em que as pessoas trabalham juntas, interagem, para desenvolver melhor o ensino e a aprendizagem dos alunos. Ganha relevância a consideração das práticas culturais e da subjetividade das pessoas que dão uma configuração ao que chamamos de cultura de escola ou cultura organizacional. (LIBÂNEO, 2004, p.276).

Neste viés, ele também salienta a ideia de que a escola é uma instituição social composta por diversas pessoas (que possuem culturas e valores diferentes). Estas se mobilizam em prol de um mesmo objetivo, ou seja, elas interagem intencionalmente entre si com a finalidade de viabilizar o ensino e a aprendizagem para os alunos. Considerando isso, é imprescindível que se estabeleça um ambiente transparente e participativo.

A gestão democrática está associada à luta por um projeto de uma educação pública de qualidade. Segundo Cária e Andrade (2016, p.11), “[...] a gestão democrática é um princípio constitucional.” Desta forma, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu título VIII, artigo 206, inciso VI estabelece que “[...] o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei

(BRASIL, 1988)”. Assim sendo, a base de ensino das escolas públicas é a gestão democrática e, diante dessa descentralização propiciada pela Lei referida, introduziu-se tal democratização nas escolas públicas do país.

A Lei 9394/96 – referente às Diretrizes e Bases da Educação Nacional – estabelece e regulamenta a educação, bem como seus respectivos sistemas de ensino. A gestão democrática tem amparo nas normas legais e que há toda uma fundamentação teórica enfatizando sua prática, mas, ainda assim, existem questões que devem ser analisadas para que esta possa ser efetivada nos contextos escolares, possibilitando melhorias significativas no processo educacional.

O processo democrático é algo complexo e, considerando o que foi explanado até o momento sobre a temática, percebe-se o quanto o exercício da democracia na escola é importante. Práticas democráticas precisam ser construídas continuamente. A teoria traz apontamentos concretos que evidenciam tal relevância, porém, a prática, muitas vezes mostra-se diferente desse pensamento. As organizações nem sempre são abertas, nem permitem e/ou evidenciam estas práticas de forma clara e objetiva. A política, por exemplo, embora indique e possibilite a democracia, internamente apresenta influências que descaracterizam o real sentido das ações democráticas. No âmbito escolar, portanto, pode-se pensar que não é diferente. Um fato que ainda inquieta diz respeito as escolhas dos cargos de direção das escolas municipais. Os diretores municipais são indicados a partir de decisões políticas e não ocorre um processo de eleição. Sobre essa questão, Libâneo, Oliveira e Toschi consideram que:

Infelizmente, predomina ainda no sistema escolar público brasileiro a nomeação arbitrária de diretores pelo governador ou pelo prefeito, geralmente para atender a conveniências e a interesses político-partidárias. Essa prática torna o diretor o representante do poder executivo na escola. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005, p.332).

Na maioria dos casos, simplesmente por questão de influências, alguém é posto como diretor, como gestor, como parte integrante da direção e/ou gestão escolar. Os indivíduos indicados nem sempre apresentam os conhecimentos e a formação necessária para ocupar os cargos a que são indicados. Neste contexto, a democracia não tem vez. A comunidade escolar, em seus diferentes segmentos deveriam ser ouvidos, ter a possibilidade de opinar e de participar dessa escolha.

Para Lück (2011b, p.58), “[...] a descentralização, democratização da escola, construção da autonomia, participação são facetas múltiplas da gestão democrática, diretamente associadas entre si e que tem a ver com as estruturas e expressões do poder na

escola”. Percebe-se, desta forma, os princípios que integram e que estão incorporados ao processo de gestão democrática. Sem que estas ações sejam postas em prática, a gestão deixa de ser democrática.

Veiga (1995, p.18) afirma que “[...] a busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas.”

Na construção da gestão democrática, passa-se a praticar a cidadania e a autonomia ativa. A partir daí, todos que fazem parte da comunidade escolar são convidados a participar, tanto da construção quanto da gestão do projeto de trabalho. Com isso, tende-se a valorizar os envolvidos num trabalho flexível e aberto, rompendo com a perspectiva do poder centrado unicamente no gestor.

A democracia, para Peroni (2015, p. 2), “[...] não é uma abstração, é entendida como a materialização de direitos em políticas coletivamente construídas na autocrítica da prática social”. Ou seja, o entendimento da democracia não é algo abstrato. Segundo a autora, democracia é vista através da efetivação dos direitos construídos coletivamente, ou seja, na participação dos envolvidos no contexto da prática social. Isso vai ao encontro do posicionamento de Lück (2011, p. 99), quando afirma que a gestão democrática “[...] implica, portanto, a participação de todos os segmentos da escola na elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada.”

Segundo Hora (1994, p.49), “[...] a gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos.” A democracia, portanto, diz respeito aos desafios e anseios de um determinado grupo e/ou contexto, tendo em vista que a ação encontra-se respaldada na participação como meio de encontrar soluções coletivas e que suscitem o comprometimento de todos.

Nesse sentido, para alcançar democraticamente tais objetivos, torna-se importante desenvolver interações constantes e incentivar a participação ativa dos membros que constituem a comunidade escolar, por meio de situações que visem à troca de experiências e opiniões, como por exemplo, reuniões. A participação é essencial e vista como condição para exercer a gestão democrática. Por outro lado, segundo os autores Libâneo, Oliveira e Toschi:

A gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e suas formas externas – as eleições, as assembleias e as reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem. Além disso, a adoção de práticas participativas não está livre de servir à manipulação das pessoas, as quais podem ser induzidas a pensar que estão participando. De fato, frequentemente são manipuladas por movimentos, partidos e lideranças políticas, em defesa dos próprios interesses. A participação não pode

servir para respaldar decisões previamente definidas, mas der ser forma de levar a equipe escolar a soluções inovadoras e criativas. (LIBÂNEO, OLIVERIA, TOSCHI 2005, p.335-336).

Portanto, torna-se necessário compreender a gestão democrática como um todo, entendendo-a como um processo complexo e abrangente que possibilita a participação dos sujeitos envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

3.2 PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Participar remete a diversos sinônimos e ao seguinte significado¹ “v.t 1. Fazer saber; informar; comunicar. 2. Tomar parte em; partilhar. 3. Associar-se pelo sentimento; compartilhar”. É uma só palavra, mas que traduz uma infinidade de significados que, em âmbito escolar, ganham ainda mais relevância. Bordenave (1983) traz informações pertinentes acerca do ato de participar, sinalizando que,

A participação não é somente um instrumento para a solução de problemas mas, sobretudo, uma necessidade fundamental do ser humano, como o são da comida, o sono e a saúde.

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

Conclui-se que a participação tem duas bases complementares: uma base afetiva – participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros – e uma base instrumental – participamos porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos. (BORDENAVE, 1983 p. 16).

O trecho acima possibilita uma reflexão sobre o significado da palavra participar bem como o que sua prática possibilita. O mesmo autor (p.17) ressalta que “[...] a participação é inerente à natureza social do homem”, ou seja, é por meio dela que os sujeitos conseguem interagir em sociedade e expor suas opiniões e anseios. Em concordância Bordenave, Lück assevera que:

Registram-se várias formas de participação, com significado, abrangência e alcance variados: da simples presença física em um contexto, até o assumir responsabilidade por eventos, ações e situações. Assim, é coerente o reconhecimento de que, mesmo na vigência da administração científica, preconiza-se a prática da participação: em toda e qualquer atividade humana, por mais limitado que seja seu alcance e escopo, há a participação do ser humano, seguindo-a, sustentando-a, analisando-a, revisando- a, criticando-a. (LÜCK, 1998c, p. 2-3).

¹ Pesquisa realizada no dicionário Aurélio.

Toda a atividade humana, desenvolvida socialmente, envolve o ato de participar, de ser parte atuante de um todo. Na vida, todo indivíduo participa de vários grupos de convívio, cada qual dentro de suas especificidades. Bordenave (1983) especifica os três grupos dos quais o homem faz parte: “[...] os grupos primários que são a família, os amigos e os vizinhos; os grupos secundários que dizem respeito ao trabalho profissional, sindicatos bem como empresas; e, por último, há também os grupos terciários, que são os partidos partidários”. Todos esses grupos ocupam importância na vida de todo e qualquer ser humano, e é por meio deles, como mencionado anteriormente, que se consegue interagir e socializar-se.

Hora (1994, p.53) destaca que “[...] a participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados.” Nesse sentido, a escola precisa viabilizar alternativas para construir e vivenciar a democracia, e para isso acontecer, a participação é um dos quesitos fundamentais. Para os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p.329) “a participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola”. Diante dessa citação, convém ressaltar que no momento em que todos demonstram interesse e participam das propostas da escola, a gestão democrática passa a ser efetivada e posteriormente reflete positivamente no contexto, auxiliando a alcançar os objetivos.

Os mesmos autores acima mencionados, trazem mais colocações relevantes sobre o conceito de participação, complementando o que já foi exposto até o momento. Para eles:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005, p.328).

Para o processo de gestão democrática ser efetivado, é necessária a participação e o envolvimento dos integrantes da instituição no que diz respeito à organização e estrutura escolar. O convite e incentivo à participação da comunidade escolar, na pessoa dos pais, dos alunos, dos familiares suscita mais do que a participação, mas uma forma de cidadania, enquanto valorização da diversidade e da cultura.

De acordo com Paro (2001 p.25), “[...] não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. Ou seja, a escola como âmbito social precisa favorecer ações para que de fato possa ser exercida renovando e inovando as práticas educativas. Libâneo (2001, p. 7) considera que a gestão democrática-participativa, “[...] Valoriza a

participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso”.

A partir dessas informações, compreende-se que a gestão escolar democrática está voltada para expectativas que priorizam a participação de todos, envolvendo a escola como um todo na busca de um objetivo em comum.

Libâneo, Oliveira e Toschi, explicam alguns princípios referentes à concepção da gestão democrática-participativa:

Autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em busca de objetivos comuns. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005 p. 333).

O trecho transcrito acima, nos possibilita compreender os princípios básicos da concepção de gestão democrática. É importante reiterar que a prática de ambos potencializa a prática da gestão democrática na busca por metas e anseios comuns.

A descentralização do poder nas instituições de ensino rompe com a lógica tradicional de gestão escolar e também com práticas de autoritarismo. Como a tomada de decisões passa a ser realizada com a participação dos diferentes segmentos, a partir de interações constantes, pode existir uma contribuição significativa na efetivação e nas decisões que englobam as práticas da gestão escolar, o que também permeia o fato de se partilhar as responsabilidades. Seguindo essa linha de pensamento, Bordenave (1983, p.77) afirma que “[...] quando se promove a participação, deve-se aceitar o fato de que ela transformará as pessoas, antes passivas e conformistas, em pessoas ativas e críticas. Além disso, deve-se antecipar que ela ocasionará uma descentralização e distribuição do poder”. Eis o princípio básico da cidadania.

Neste sentido, o diálogo é visto como condição para a sua operacionalização. Ou seja, as ações precisam estar pautadas no diálogo. Segundo Gutierrez e Catani (2013, p. 89), “a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação.”

Desse modo, o diálogo é um dos pontos essenciais para que a participação possa se consolidar. Para Bordenave (1983, p.79) “[...] a participação requer meios de expressão e

troca [...]”, e conseqüentemente, haverá qualidade na comunicação, a supressão gradual de preconceitos, e a aceitação da diferença, considerando que os envolvidos, possuem culturas, valores e habilidades diversos. Alarcão complementa tal ideia, ao mencionar que:

Por trás de escolas inovadoras tem-se revelado a existência de líderes, independentemente do nível em que se situam. Eles estão no topo, nas estruturas intermediárias e na base. Em uma escola participativa e democrática como a que se pretende, a iniciativa é acolhida venha e de onde vier, porque a abertura às ideias do outro, a descentralização do poder e o envolvimento de todos no trabalho em conjunto são reconhecidos como um imperativo e uma riqueza. (ALARCÃO, 2001, p.20).

O processo de gestão democrática, sob esta ótica, passa a ser reconstruído e redefinido, abrindo possibilidades a novas práticas de gestão. Neste sentido, Paro (2001) enfatiza que:

É preciso, por isso, liberar o diretor de sua marca antieducativa, começando por redefinir seu papel na unidade escolar. À escola não faz falta de um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não seja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. (PARO, 2001, p.112).

Tais atribuições, compromissos e responsabilidades, mencionadas por Paro (2001), vão ao encontro do papel do diretor/gestor descrito pelos autores Libâneo, Oliveira e Toschi. Segundo os autores:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, aos regulamentos e as determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e as decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005, p.341).

Nessa perspectiva, compreende-se que o gestor, ao desenvolver o processo de gestão democrática, tem determinadas responsabilidades inerentes a seu cargo, porém ele não é o único detentor da liderança. A equipe diretiva engloba outros membros da equipe escolar, os quais juntos desempenham papel importante na tomada de decisões e isso também precisa ser reconhecido e valorizado. Todos precisam sentir-se pertencentes e acolhidos ao grupo para poder contribuir, pois a Escola não funciona sozinha. Somente a equipe diretiva não consegue mudar o sistema vigente e/ou dar continuidade as propostas. É preciso que o trabalho coletivo seja praticado continuamente em prol de todos que fazem parte da instituição. Por isso, os autores Cária e Andrade (2016, p. 10) destacam que é importante “[...] criar consensos de que todos podem e devem participar das decisões da escola e dos resultados de modo a atingir a desejada qualidade de educação por meio da gestão democrática e participativa”.

Lück (2011b, p.85) ressalta que “[...] autonomia não se constrói com normas e regulamentos limitados a aspectos operacionais e sim com princípios e estratégias democráticos e participativos.” No momento em que a prática democrática ocorre, efetivamente, no contexto escolar, há a possibilidade de se construir a autonomia, pois os sujeitos envolvidos passam a desenvolver independência e liberdade sentindo-se pertencentes ao mesmo. Diante disso, pode-se constatar que:

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo. (LÜCK, 1998c, p.1).

O principal instrumento de uma gestão participativa segundo Hora (1994, p.51) “[...] é o planejamento participativo, que pressupõem uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios.” Nessa perspectiva, a gestão participativa pode ser entendida como um planejamento dinâmico que envolve todos aqueles que fazem parte da instituição. A partir de um trabalho colaborativo e da valorização das diferentes culturas, provenientes dos indivíduos que fazem parte dos diferentes segmentos da comunidade escolar, vista a sua participação, a gestão torna-se participativa e conseqüentemente e passa a iniciar sua jornada pela democratização, uma vez que participação e democracia estão interligadas e caminham lado a lado.

A participação, consideradas as ideias desenvolvidas neste estudo, contempla diversos aspectos. Dentre eles, pode-se destacar o auxílio nas propostas e nas decisões do contexto escolar pelos diferentes segmentos da comunidade escolar, que são convidados a dar sua opinião, ouvindo e considerando as ideias dos demais e, democraticamente, tomar decisões conjuntas, e ter o compromisso coletivo, sobre o melhor caminho a seguir para alcançar determinados objetivos. Neste sentido, pode-se afirmar que:

Há a necessidade de que gestores implementem mecanismos para garantir a participação de todos, com envolvimento e compromisso para que sejam possíveis novos olhares sobre as formas de administrar a realidade educacional e social, libertando-se das amarras do autoritarismo e centralização do poder e vislumbrando mais qualidade nas atividades educacionais. Com isso, é preciso que educadores e gestores se reeduquem numa perspectiva de uma ética e de uma política que crie novas maneiras de participação na escola pública, ou seja, ouvindo, registrando e divulgando o que os alunos e a comunidade pensam, falam, escrevem. Assim, coletivamente, a consciência crítica será despertada, junto ao desejo de se construir uma nova realidade. (CÁRIA, ANDRADE, 2016, p.20).

Compreende-se, diante dessas premissas, a importância de despertar, não apenas o desejo, mas também, a consciência da necessidade de participação da comunidade escolar e inclui-los no processo de decisão. É essencial analisar e rever os motivos que levam muitos elementos dos diferentes segmentos a justificar sua ausência nesse processo. Alguns dizem que é em virtude da falta de tempo, ou se consideram incapazes, entre outras justificativas.

Para participar é preciso estar motivado e, muitas vezes, ser instigado a se envolver no que é proposto. No momento em que essa motivação ocorre, pais, alunos e comunidade escolar começam, às vezes timidamente, a se envolver, se tornando colaboradores e, por que não, integrantes da gestão da escola. Posteriormente, existe inclusive a perspectiva de atuação em parcerias para melhorar o ambiente escolar ou até mesmo o processo de ensino e aprendizagem. É possível, portanto, obter resultados que sejam benéficos a todos, pois “[...] é importante que todos sejam provocados e provocadores de inquietações para que as mudanças representem descobertas e abertura de novas oportunidades na educação” (CÁRIA; ANDRADE, 2016, p.23). É na escola que estas oportunidades podem surgir, pois é ali que se planta as sementes de uma sociedade mais justa e igualitária.

3.3 COMUNIDADE ESCOLAR

A comunidade escolar é composta por todos aqueles que possuem algum vínculo com a instituição de ensino, seja ele direto ou indireto, profissional ou por participação da vida escolar dos filhos ou familiares. Toda contribuição ativa tem papel relevante nesse contexto. Enquanto a comunidade escolar atua conjuntamente com a gestão, inclui ideias e, em alguns casos, pode perceber demandas que a própria equipe diretiva pode não perceber, colaborando positivamente para o bom funcionamento do processo escolar.

No processo decisório, a comunidade escolar, enquanto segmento diretamente interessado na qualidade do trabalho na escola, deve ter voz e vez. Assim, Hora aponta que:

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se assim o principal elemento de democratização no espaço escolar. (HORA, 1994, p.56).

Em todas as esferas de organização, as relações de poder sofreram alterações e passaram a ocupar outro patamar a partir daquela década. A democratização passou a se fazer

presente com a abertura para a participação e o envolvimento de todos, no contexto escolar, diante dos novos desafios que foram surgindo.

Nessa perspectiva, Hora (1994, p.51) também ressalta que a participação não ocorrerá de maneira espontânea, e afirma que “[...] no âmbito da escola, especificamente, é necessário que seja provocada, vivida e apreendida por todos os que pertencem à comunidade escolar – diretores, técnicos, professores, alunos, funcionários, pais, comunidade em geral”. A abertura à participação oportuniza, a todos aqueles que possuem vínculos com a escola, o sentimento de pertinência, de corresponsabilização e de estreitamento de laços, vivenciando assim, na prática a gestão democrática. No momento em que há colaboração, comprometimento e participação por parte da comunidade escolar, como um todo, a gestão torna-se democrática e participativa.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 338) consideram que “[...] para atingir suas finalidades, as instituições determinam papéis e responsabilidades. A maneira pela qual se compreendem a divisão de tarefas e de responsabilidade, e o relacionamento entre os vários setores determinam a estrutura organizacional.” Assim, os papéis e as responsabilidades, respectivamente, dizem respeito aos que compõem a comunidade escolar, os quais atuam a partir da organização referida. De acordo com os mesmos autores:

Toda a instituição escolar possui uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo ‘estrutura’² tem aqui o sentido de ordenamento e de disposição de setores e funções que asseguram o funcionamento de um todo – no caso, a escola. Essa estrutura é comumente representada graficamente em um organograma – desenho que mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005, p.339).

Considerando que toda instituição possui uma estrutura interna de organização e que os membros estão interligados em prol do mesmo objetivo, serão identificados, a seguir, alguns destes membros para uma melhor compreensão acerca de quem compõe a comunidade escolar, bem como, suas respectivas funções e/ou atribuições no contexto referido:

3.3.1 Conselho de escola

O conselho de escola, para Gadotti e Romão (2012, p.80) é:

Um colegiado normalmente formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, tornando este colegiado não só um canal

² Aspas dos autores.

de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola [...] podem participar das reuniões do Conselho, com direito voz, todos que trabalham, estuda, possuem filhos na escola ou fazem parte de movimentos organizados da região em que a escola está inserida [...] as atribuições dos Conselhos de Escola, o seu funcionamento e a sua composição, dentre outros aspectos, são determinados pelo Regimento Comum de cada rede de ensino. (GADOTI e ROMÃO, 2012, p.80).

Para complementar esse aspecto, os autores Libâneo, Oliveira e Toschi afirmam que:

O conselho de escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários estados, o conselho é eleito no início do ano. Sua composição tem certa proporcionalidade de participação dos docentes, dos especialistas em educação, dos funcionários, dos alunos e de seus pais, observando, em princípio, a paridade entre integrantes da escola (50%) e comunidade (50%). (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005, p.340).

Enquanto órgão máximo da escola, o conselho possui representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar, com o mesmo grau de importância e o mesmo poder decisório.

3.3.2 Setor técnico

O setor técnico-administrativo é outro componente apontado pelos autores Libâneo, Oliveira e Toschi. Segundo os autores:

O setor técnico-administrativo responde pelos meios de trabalho que asseguram o atendimento dos objetivos e das funções da escola. Responde, também, pelos serviços auxiliares (zeladoria, vigilância e atendimento ao público) e pelo setor de multimeios (biblioteca, laboratórios, videoteca, etc.). A secretaria escolar cuida da documentação, da escrita e da correspondência da escola, dos docentes e demais funcionários e dos alunos [...] A zeladoria, a cargo dos serventes, cuida da manutenção, da conservação e da limpeza do prédio; da guarda das dependências, das instalações e dos equipamentos; da cozinha e da organização e distribuição da merenda escolar; da execução de pequenos consertos e de outros serviços rotineiros. A vigilância cuida do acompanhamento dos alunos em todas as dependências do edifício [...] O serviço de multimeios compreende a biblioteca, os laboratórios, os equipamentos audiovisuais, a videoteca, e outros recursos didáticos. Em alguns lugares, são os professores que cuidam dos multimeios, organizando os equipamentos e auxiliando os colegas em sua utilização. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005, p.341).

Por conhecer a escola e sua clientela, pode contribuir com ideias valiosas e ter uma visão privilegiada acerca do funcionamento do ambiente escolar, dos processos pedagógicos, dando vida e significado às relações interpessoais e de aprendizagem.

3.3.3. Setor pedagógico

O setor pedagógico também aparece como outro membro da comunidade escolar. Para os autores Libâneo, Oliveira e Toschi, esse setor compreende:

As atividades de coordenação pedagógica e de orientação educacional. As funções dos especialistas na área variam conforme a legislação estadual e municipal, e em muitos lugares, suas atribuições são unificadas em apenas uma pessoa ou são desempenhadas por professores. Como constituem funções especializadas, que envolvem habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos específicos de pedagogia. O coordenador pedagógico ou professor-coordenador, acompanha, assessora, apóia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos [...] Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005, p.342).

Enquanto intimamente ligado ao processo de ensino e aprendizagem, tem papel nas decisões e pode valer-se das ideias dos demais setores para melhorar o desempenho dos professores e fortalecer vínculos com os outros segmentos.

3.3.4. Instituições auxiliares

Conforme os autores, Libâneo, Oliveira e Toschi:

Paralelamente à estrutura organizacional, muitas escolas mantêm instituições auxiliares, como a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Grêmio Estudantil, além de outras como a Caixa Escolar, vinculadas ao conselho de escola (quando existe) ou ao diretor. A APM reúne os pais dos alunos, o pessoal docente e técnico administrativo e os alunos maiores de 18 anos. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005, p.343).

Todos os participantes dessas instituições auxiliares podem e devem ser incluídos nos processos decisórios da escola para que tenham seus anseios contemplados na gestão escolar, pois fazem parte de segmentos importantes na vida da instituição de ensino.

3.3.5. Gestor

O Gestor também é um dos membros que compõe a comunidade escolar, porém o mesmo já foi mencionado anteriormente e também explanadas as suas atribuições.

3.3.6. Corpo docente e alunos

De acordo com os autores Libâneo, Oliveira e Toschi:

O corpo docente é o conjunto dos professores em exercício na escola, cuja função básica consiste e contribui para o objetivo prioritário da instituição, o processo de ensino e aprendizagem. Os professores de todas as disciplinas formam, com a direção e os especialistas a equipe escolar. Além de seu papel específico de docência, também têm a responsabilidade de participar da elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico, da realização das atividades escolares, das decisões do conselho de escola, de classe ou de série, das reuniões com pais (especialmente na comunicação e na interpretação da avaliação), da APM e das demais atividades cívicas, culturais e recreativas da comunidade. O corpo docente inclui os alunos, e eventualmente, suas instâncias de representatividade. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005, p.343).

Dessa forma, por meio do que foi evidenciado acerca da comunidade escolar, percebe-se que cada membro contribui para o bom andamento e funcionamento da instituição escolar.,

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, eles e os outros representantes participam do conselho de escola, da Associação de Pais e Mestres (ou organizações correlatas), para preparar o projeto pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. Adicionalmente, usufruem da vivência das práticas democráticas de gestão, desenvolvendo atitudes e habilidades para participarem de outras instâncias. [...] (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005, p.336).

Perante isso, é possível enfatizar a participação dos pais e da comunidade escolar frente aos assuntos que dizem respeito à escola, compreendendo-se como integrante da mesma. Mas mais do que isso, também os alunos podem e devem se manifestar, para compreender seu compromisso diante do processo educacional, além de ensaiar sua cidadania e seu protagonismo em relação ao próprio futuro.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para prover uma análise dos dados acerca do presente estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma diretora de EMEI da área urbana do município e sua vice-diretora e uma diretora de EMEI do interior do município em questão, perfazendo três entrevistadas. Escolhidas duas instituições, usando-se o critério localização, uma na área urbana (centro) do município e outra no interior, verificou-se que uma possui mais de cem alunos e a outra, menos. Na escola em que há mais de cem alunos, a diretora conta, de acordo com a lei orgânica, com uma vice-diretora, sendo que ambas participaram da entrevista.

A cerca da coleta de dados, saliento que tentei realizar uma análise documental acerca dos dados do diagnóstico realizado na reformulação do Projeto Político Pedagógico 2017 porém, essa ideia não foi viável de ser efetivada, devido a não se ter o acesso a esses documentos pelo fato dos mesmos não serem localizados em ambas as Instituições.

As entrevistas foram aplicadas individualmente, mediante termo de consentimento. Cada gestora teve a oportunidade de expressar livremente sua opinião acerca das nove questões elaboradas (que seguem na íntegra como anexo II) para posicionar-se diante da temática do presente estudo.

Para preservar a identidade das interlocutoras, elas serão nomeadas pelos números 1, 2 e 3. Destaco que, as entrevistadas 1 e 2 são da mesma escola.

Para melhor apresentação e compreensão dos dados analisados, foram elencadas quatro categorias de análise para facilitar a contextualização dos achados da presente pesquisa:

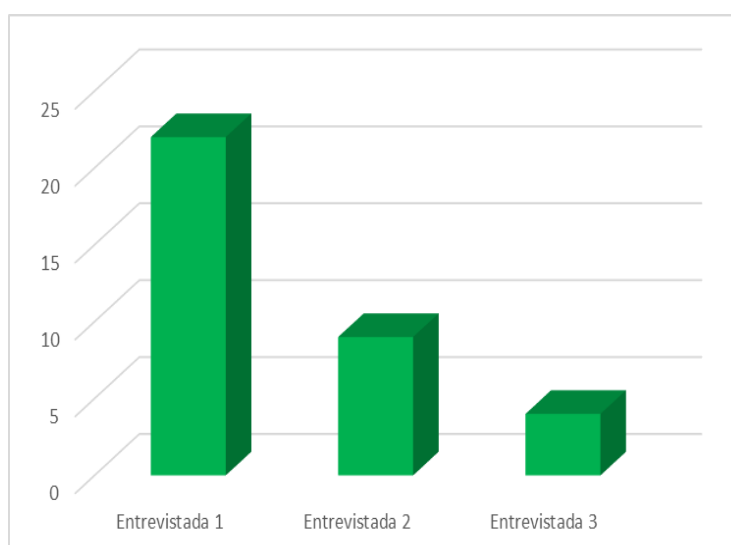
- Apresentação das entrevistadas e suas concepções sobre gestão e participação, possibilidades;
- Possibilidades de participação promovidas pelas gestão;
- Participação efetiva da comunidade escolar;
- Participação dos pais.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTADAS E SUAS CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO E PARTICIPAÇÃO

As perguntas iniciais estavam voltadas para questões de apresentação e posteriormente sobre a ideia de ambas as entrevistadas possuem sobre o conceito de gestão escolar.

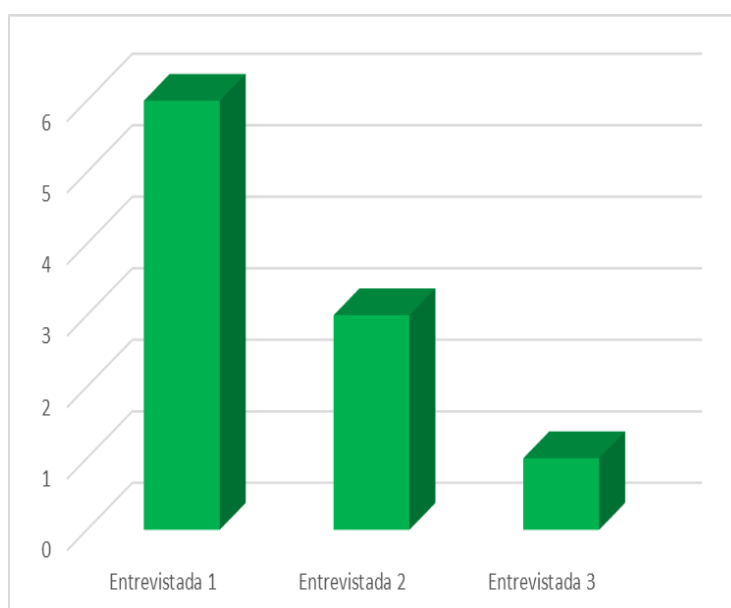
As interlocutoras tem idade que variam entre 28 anos e 49 anos. Ambas possuem Licenciatura em Pedagogia, bem como Pós-Graduação na área de Gestão Escolar. O seu tempo de atuação na área da educação varia entre 4 a 22 anos, como pode ser observado logo a seguir, no Gráfico 1. A experiência enquanto gestora, varia de 1 a 6 anos, como pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 1 - Tempo que atua na área da Educação



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Gráfico 2 - Tempo que atua como Gestora



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Quando questionadas sobre como cada uma das três entrevistadas definia a gestão escolar, ambas apontaram, de forma convicta, que a gestão escolar engloba o todo, e que ela está associada ao esforço coletivo de todos os envolvidos. A entrevistada 1 relatou que:

A gestão escolar é a forma de gerir, ela engloba o todo que acontece dentro de uma escola que no caso seria a parte administrativa, pedagógica, e também da organização da escola. Para conseguir trabalhar com esses três aspectos a gente tem que se organizar muito bem na questão do tempo e também da rotina dessa escola para obter bons resultados e resultados com qualidade tendo sempre como preocupação também a segurança e o bom atendimento dentro da escola. Gestão é conseguir administrar tudo isso para que tudo funcione ao mesmo tempo e da melhor forma possível tendo como foco a qualidade. (ENTREVISTADA 1).

Para a entrevistada 2 a gestão escolar “[...] é administrativa e pedagógica [...]. Ambas as partes têm que funcionar, e esse é o papel da gestão – fazer com que tudo funcione, que todos os envolvidos tenham um bom processo aqui na escola”.

A entrevistada 3, salientou que gestão escolar “é organizar a escola em um todo, priorizar a parte pedagógica mas como gestora sozinha, tenho que ter muita confiança no trabalho das professoras e das auxiliares para fazer essa parte pedagógica, pois não tenho como conseguir acompanhar tudo de perto”. Ela afirma que precisa confiar nas pessoas e no trabalho delas, pois as suas inúmeras atribuições não permitem que esteja em vários lugares ao mesmo tempo. Assim, delega competências e atividades, enquanto a confiança é o valor fundamental de sua gestão.

Tais colocações remetem a citação de Lück (2009a, p. 25), que afirma que a gestão escolar precisa estabelecer “[...] uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais”. O princípio de que a gestão escolar compreende o todo nas esferas pedagógicas, organizacionais e administrativas, ficou notável nas falas das três entrevistadas, pois elas visam tal mobilização.

Já quanto suas compreensões sobre participação, explicaram o conceito a partir de exemplos práticos efetivados no contexto educacional da instituição de que são gestoras, desde situações simples até as mais complexas e burocráticas. A entrevistada 1 explicou que “[...] participar é deixar as pessoas a par do que está acontecendo, e isso é feito através de bilhetes, reuniões por exemplo”. A entrevistada 2 afirmou que “participar começa com coisas pequenas, [...] é participação na vida escolar do filho, acompanhar como foi o dia na escola, tem algum trabalhinho indo para casa o que tem que fazer em casa senta com o filho tira esse tempo, isso é participação em todos os aspectos da escola”.

A entrevistada 3, colocou que “[...] participar possibilita que os diferentes órgãos opinem, dando vez e voz [...] tento abrir bastante isso da participação”. Tais colocações, vão de encontro com o pensamento da autora Lück, que pondera:

Registram-se várias formas de participação, com significado, abrangência e alcance variados: da simples presença física em um contexto, até o assumir responsabilidade por eventos, ações e situações. Assim, é coerente o reconhecimento de que, mesmo na vigência da administração científica, preconiza-se a prática da participação: em toda e qualquer atividade humana, por mais limitado que seja seu alcance e escopo, há a participação do ser humano, seguindo-a, sustentando-a, analisando-a, revisando-a, criticando-a. (LÜCK, 1998c, p. 2-3).

Diante disso e considerando os relatos das entrevistadas, é válido destacar que toda a atividade desenvolvida envolve o ato de participar (LÜCK, 1998c) e as entrevistadas trouxeram exemplos bastante práticos da realidade em que buscam essa prática de participação.

4.2 POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO PROMOVIDAS PELA GESTÃO ESCOLAR

Duas entrevistadas mencionaram que a reunião é a forma mais utilizada para viabilizar o exercício da participação. Por meio desta prática, consegue-se opinar e analisar as ideias propostas para posteriormente chegar a uma decisão coletivamente. A entrevistada 1 relatou que isso ocorre “[...] através de reuniões que acontecem, na maioria das vezes, onde a gente se reúne e debate um determinado assunto e tenta chegar a um consenso.” A entrevistada 3 é bem categórica ao responder que isso se dá “[...] através de reuniões com Conselho Escolar e reuniões com o CPM”. Já a outra entrevistada menciona que:

A reinauguração da escola também foi uma coisa para a participação dos pais, foi convidada toda a comunidade para vir participar desse momento, porque essa escola faz parte da história desse bairro. Muitos pais foram alunos desta escola, era um momento que estava aberto a comunidade, então ali teve a oportunidade deles participarem da vida escolar, foi uma ampliação agora a escola pode atender mais crianças. (ENTREVISTADA 2).

Diante destas colocações, constata-se que a participação que acontece em todas as esferas da instituição possibilita um trabalho colaborativo e isso vai ao encontro da afirmação de Lück:

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo. (LÜCK, 1998c, p.1).

Hora (1994, p.51) complementa essa ideia ao mencionar também que o principal instrumento de uma gestão participativa “[...] é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios”.

Assim, a partir de um trabalho colaborativo, onde existe troca de ideias, de compartilhamento dos anseios e da valorização da diversidade cultural das comunidades, a gestão torna-se mais rica e, de fato, participativa. Neste caso, a participação ocorreu nas reuniões e eventos que foram mencionados pelas entrevistadas.

Para ambas as entrevistadas, a maneira como ocorre essa participação é semelhante: desde o lançamento da ideia de um evento e sua execução por exemplo, até a participação de decisões sobre alguma verba. Para a entrevistada 1, tal participação “[...] ocorre através do trabalho em eventos, e normalmente o grupo que trabalha dentro da escola ajuda através do engajamento na organização, ensaio e execução das apresentações em datas comemorativas e/ou horas cívicas para a comunidade”. A entrevistada 2 mencionou que “[...] isso sucede-se através de reuniões que ocorrem de dois em dois meses, ou até antes, se precisar”. A entrevista 3 afirmou que “[...] nos eventos, quem participa é o CPM e os funcionários, e o Conselho Escolar também, pois tem pais que não estão no CPM e que participam também por estar no Conselho”. Tais ações ressaltadas pelas entrevistadas como meio de participação, vão ao encontro com que sinalizam os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 329), enquanto consideram que “[...] a participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola”. Ou seja, por meio dessa intervenção, do empenho e do comprometimento dos membros na gestão, a participação se manifesta tanto através dos profissionais como pela comunidade, segmentos diferentes que pertencem a instituição.

Quando questionadas sobre a como se dão as decisões em prol das melhorias da Escola, de maneira geral, as entrevistadas responderam que todos participam desse processo. Duas das entrevistadas destacaram que, dependendo da situação, há a necessidade de contar com o apoio da SMEC, conforme transcrição a seguir:

Depende o tipo de decisão, ela pode ser tomada tanto pelos professores e funcionários como pelo grupo do CPM, vai depender da finalidade. Dependendo da situação até é decidido com o pessoal da SMEC. As decisões se dão através de reuniões onde se discute, decide e se vê a melhor forma de alcançar determinado objetivo. Normalmente, é apresentada uma ideia e os pais dão sua opinião, também é decidido datas, valores ou locais dos eventos optando sempre pelo melhor. (ENTREVISTADA 1).

Através de reuniões. Desse processo geralmente quem participa e decide são os pais do CPM, pois a gente não consegue falar com todos os demais pais. [...] A SMEC sempre acompanha também tudo que é feito na escola, é repassado a elas o que é decidido nas reuniões com o CPM e elas nos dão o ok também. (ENTREVISTADA 2).

Com base nestas respostas, pode-se perceber que participar contempla diversos aspectos, dentre eles, auxiliar nas propostas e nas decisões do contexto escolar, dando sua opinião, ouvindo as ideias dos outros segmentos e assim, juntos, decidir o melhor caminho a seguir. Desta forma, serão alcançados objetivos comuns, que sejam necessários para o bom andamento das atividades pedagógicas ou administrativas. Neste sentido, cabe salientar que:

Há a necessidade de que gestores implementem mecanismos para garantir a participação de todos, com envolvimento e compromisso para que sejam possíveis novos olhares sobre as formas de administrar a realidade educacional e social, libertando-se das amarras do autoritarismo e centralização do poder e vislumbrando mais qualidade nas atividades educacionais. Com isso, é preciso que educadores e gestores se reeduquem numa perspectiva de uma ética e de uma política que crie novas maneiras de participação na escola pública, ou seja, ouvindo, registrando e divulgando o que os alunos e a comunidade pensam, falam, escrevem. Assim, coletivamente, a consciência crítica será despertada, junto ao desejo de se construir uma nova realidade. (CÁRIA, ANDRADE, 2016, p.20).

Neste viés, é necessário despertar o interesse da comunidade escolar para a participação e incluir todos os interessados no processo de decisão e isso acontece na gestão das entrevistadas, pois elas possibilitam tais ações, conforme o que relataram.

4.3 PARTICIPAÇÃO EFETIVA DA COMUNIDADE ESCOLAR

Como a participação dos professores e funcionários pode refletir no processo de ensino e de aprendizagem? Este foi um dos questionamentos que se enquadra no critério de análise. Para as entrevistadas, a participação reflete diretamente no processo de ensino e de aprendizagem e, posteriormente, tal envolvimento reflete nos resultados das propostas da escola. Unanimemente, as entrevistadas consideram que a dedicação dos profissionais acaba fazendo a diferença no processo de aprendizagem dos alunos. A entrevistada 1 afirma que a participação “[...] reflete diretamente na qualidade de ensino e nos resultados que se vai obter. Quanto mais o professor e o funcionário ficam engajados em uma proposta pedagógica melhor é o resultado alcançado”. As outras duas entrevistadas, também convergem para essa mesma linha de pensamento, afirmando que “[...] a participação e essa mediação vai fazer com que esse processo de ensino e aprendizagem seja significativo. Podemos perceber assim que de fato acontece, que alguns professores/funcionários são mais participativos que outros e se destacam, eles dão aquele a mais, tem iniciativa.” (ENTREVISTADA 2). “[...] a maneira

como elas participam, como elas estão motivadas, como as pessoas estão satisfeitas com o trabalho, reflete no trabalho com as crianças.” (ENTREVISTADA 3).

Por meio desses posicionamentos, é possível perceber o quanto as três gestoras consideram que participação dos pais e da comunidade reflete no ensino e na aprendizagem das crianças. Tal princípio, direciona para a concepção dos autores Libâneo, Oliveira e Toschi, ao afirmarem que:

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, eles e os outros representantes participam do conselho de escola, da Associação de Pais e Mestres (ou organizações correlatas), para preparar o projeto pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. Adicionalmente, usufruem da vivência das práticas democráticas de gestão, desenvolvendo atitudes e habilidades para participarem de outras instâncias [...] (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005, p. 336).

A partir dessas considerações, é possível enfatizar que a participação dos pais e da comunidade escolar tem relevância decisiva frente aos assuntos que dizem respeito ao processo de ensino e de aprendizagem. Nas escolas das entrevistadas, essa participação se dá por meio da execução de projetos diversificados, que não apenas aproximam os pais de seus filhos, mas também intensificam o vínculo e estreitam a relação escola e família.

4.4 PARTICIPAÇÃO DOS PAIS

A repercussão da participação dos pais no processo de ensino e de aprendizagem dos alunos se dá, concretamente, por meio de propostas e de projetos que são desenvolvidos pelas professoras/auxiliares, objetivando a aproximação entre pais, fazendo com que estes participem mais ativamente na vida escolar dos filhos ampliando o vínculo entre os mesmos. Na mesma direção, ainda é possível, em muitos casos, trazer à tona o sentimento de valorização da escola e o estreitamento dos laços escola-família.

A entrevistada 1 diz perceber a participação “[...] através de atividades que, muitas vezes, vão para casa. Eles participam, ajudam a fazer através de pesquisas. Quando se tem entrega dos portfólios e dos pareceres, os pais na sua grande maioria comparecem. Outra forma disso acontecer, é através da agenda”. A entrevistada 2 diz também perceber a participação e exemplifica dizendo que:

As professoras/auxiliares fazem as propostas e os projetos de atividades e trabalhos que vão para casa, a grande maioria das crianças traz o seu trabalho feito com a família. É um momento que a escola proporciona para a família e os filhos, de descoberta e autoconhecimento, um momento também de ampliar esse vínculo, pois a criança passa mais tempo na escola do que em casa. Essa é a forma mais concreta de participação. (ENTREVISTADA 2).

A entrevistada 3 deu um exemplo bem prático dessa participação ser repercutida através de projetos:

O maternal I, por exemplo, desenvolveu o projeto sobre o Lobo, aí foi trabalhada a história da Chapeuzinho Vermelho que tem a vovó. Aí as vovós e os vovôs das crianças da turma vieram para a escola e participaram desse projeto. Várias visitas que foram feitas na comunidade, fomos nos bombeiros com as crianças. As crianças foram conhecer onde o responsável que traz as frutas planta. Atividades assim aproximam a comunidade e escola. Quando tem atividades que vão para casa, alguns não voltam. Faz parte, e não podemos rotular a criança, mas a gente pensa: 'de novo não veio'. Em alguns casos, tem vezes que as professoras incentivam os pais a participarem mais. Tem crianças que chamam e cobram os pais essa participação. (ENTREVISTADA 3).

Tais colocações se posicionam de acordo com o que os autores Libâneo, Oliveira e Toschi afirmam:

Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores e os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005, p.329-330).

Diante disso, percebe-se que a participação da comunidade escolar viabiliza a compreensão do funcionamento da escola, bem como a torna responsável, intensificando o envolvimento nas questões que envolvem a vida escolar. Com os relatos das entrevistadas, verifica-se que, nessas instituições, a participação dos pais na vida escolar de seus filhos repercute no processo de ensino e aprendizagem. Porém as três gestoras mencionaram que geralmente são os mesmos pais que participam e colaboram.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo buscou analisar como a participação da comunidade escolar se efetiva no contexto institucional, tendo em vista o exercício da gestão democrática participativa. Diante da análise de dados colhidos a partir das entrevistas, foi possível identificar a proposta de gestão que é praticada nas duas Escolas Municipais de Educação Infantil de um município do interior do Rio Grande do Sul, na Região do Vale do Caí. De fato, a gestão de ambas as instituições é permeada de uma constante e forte participação. Isto parece ser fruto da transparência, da dedicação e da visão de gestão que as gestoras entrevistadas possuem. Elas buscam praticar, diariamente e sempre que possível, ações participativas diversas com todos os envolvidos no contexto escolar. Tal exercício viabiliza a criação de um ambiente que esteja associado ao esforço coletivo, firmado por meio das parcerias estabelecidas.

Considerados os argumentos salientados acima, é possível perceber que um dos objetivos específicos deste estudo, que aborda a identificação das propostas de participação promovidas pela gestão das duas Escolas, foi discernido a partir dos posicionamentos feitos pelas gestoras. Tais propostas, mencionadas pelas entrevistadas, são similares no tocante ao modo de serem realizadas. Foram destacadas reuniões (tanto com os pais no início do ano letivo, com os professores e demais profissionais da Escola bem como também com o CPM e o Conselho Escolar), eventos com fins lucrativos, apresentações e horas cívicas, dia da família na escola, diálogo informal e troca de recados e/ou informações através da agenda escolar. A frequência com que tais propostas ocorrem depende da realidade de cada instituição, podendo ser mais intensa ou não, e isso vem de encontro às propostas que cada gestora tem planejado como meta no calendário anual.

O último objetivo específico, se refere a análise da participação dos pais no contexto educacional, como isso reflete na instituição e no processo de ensino e de aprendizagem. Considerando os relatos das gestoras, percebeu-se que, na sua grande maioria, os pais são participativos. Isso se dá mediante os projetos e as pesquisas desenvolvidas pelas professoras e demais profissionais, onde é proporcionado um momento de aproximação e de descoberta entre pais e filhos, o que possibilita o fortalecimento do vínculo entre os mesmos. Tal interação, segundo as gestoras, é a forma mais concreta da participação ser efetivada neste aspecto.

Pressupõe-se que a pesquisa tenha atendido às expectativas e, desta forma, o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos e posteriormente elucidados. Além disso, a pesquisa também apontou, que o quesito participação dos pais, em alguns casos, necessita de um olhar mais amplo e de mais conscientização de sua prática. Assim sendo, para estudos futuros, poderiam ser pensadas alternativas diversificadas com o intuito de fortalecer o engajamento desses pais nas atividades que a escola promove, de maneira a atingir um índice cada vez maior de participação. Salienta-se mais uma vez que a participação de todos os segmentos da comunidade é de vital importância na escola e possibilita um resultado significativo no processo educacional!

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. Coleção primeiros passos, editora brasiliense, 1983.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988.
- BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v.135, n. 24,20 dez. 1996.
- CÁRIA, Neide Pena; ANDRADE, Nesol Lambert de. **Gestão democrática na escola: em busca da participação e da liderança**. Revista eletrônica de Educação, v. 10, n.3, p. 9-24, 2016.
- DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 9ª edição revista Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2011.
- GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 7ª edição, São Paulo: Cortez, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afranio Mendes. **Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades**. In: FERREIRA, Syria Carapeto, (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8ª edição. São Paulo: Cortez, 2013.
- GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão?** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 25 de maio 2017.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.
- FERREIRA. Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Editora Positivo. 2010.
- LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- _____, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.p. 266-286.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVERIA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 2ª edi. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009, p.23 – 29.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7.ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

_____. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Gestão em rede, 1998. Disponível em <http://faibi.com.br/arquivos/downloads/pedagogia/estagio/estagio_gestao1/13.%20Texto%201-%20dimensao-participativa-da-gestao-escolar.pdf> Acesso em: 10 de maio 2018.

MANZINI, Eduardo José. **Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação**. Revista Percurso, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114753/ISSN21773300-2012-04-02-149-171.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 de julho 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

PERONI, Vera Maria Vidal. **As nebulosas fronteiras entre o público e o privado na educação básica brasileira**. Florianópolis, UFSC, 37ª Reunião Anual da AMPED.

SILVA, Cristiane Rocha Silva; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organ. rurais agroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em <<http://www.redalyc.org/html/878/87817147006/>>. Acesso em 05 de julho 2017.

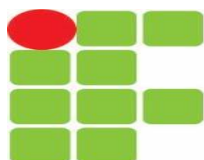
TEIXEIRA, Anísio. **Que é administração escolar?** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p.84-89.

VEIGA. Ilma Passos Alencastro da. **Projeto político-pedagógico: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

VÍCTORA, Ceres Gomes. KNAUTH, Daniela Riva. HASSEN, Maria de Nazareth. Metodologias qualitativa e quantitativa. IN.: VÍCTORA, Ceres Gomes. KNAUTH, Daniela Riva. HASSEN, Maria de Nazareth. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: tomo editorial, 2000. (Cap. 3, p. 33-43)

ANEXOS

ANEXO I – TERMO DE CONSCENTIMENTO



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
RIO GRANDE DO SUL
Campus Feliz

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO -ENTREVISTA

Eu _____ RG _____

Domiciliada(o) à _____ no município de _____, declaro que concordo em participar como voluntária(o) da pesquisa, sob responsabilidade da aluna que cursa a disciplina TCC II, no curso de Especialização em Gestão Escolar no IFRS - Campus Feliz.

Declaro que fui satisfatoriamente esclarecida(o) que:

- a) Esta pesquisa balizará as reflexões sobre o processo de participação da comunidade escolar na Educação Infantil.
- b) A entrevista que concederei será gravada para que o conteúdo da mesma possa ser analisado integralmente.
- c) Não serei identificada quanto a divulgação dos resultados e, as informações obtidas serão utilizadas, apenas, para fins científicos vinculados à presente pesquisa.

Sendo assim, concordo em participar da entrevista em questão.

_____, ____ de _____ de 2018.

Entrevistada

Aluna entrevistadora

ANEXO II – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM AS GESTORAS DAS EMEIS

- 1- Idade e formação.
- 2- Há quanto tempo atua na área da educação? E a quanto tempo como gestora educacional?
- 3- Como você define gestão escolar?
- 4- Em sua perspectiva, o que é participação?
- 5- Quais são as possibilidades de participação viabilizadas à comunidade escolar?
- 6- Como ocorre a participação da comunidade escolar (professores, funcionários, CPM, Conselho Escolar, família) nos eventos e reuniões que a escola promove?
- 7- Como se dá as decisões em prol das melhorias da Escola? Quem participa desse processo?
- 8- Como a participação dos professores e funcionários pode refletir no processo de ensino e de aprendizagem?
- 9- Aqui na Escola, você consegue perceber a repercussão da participação dos pais no processo de ensino e de aprendizagem dos alunos? De que forma?