

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS FELIZ**

Bruna Elisa Schuster

**DESAFIOS DA GESTÃO: OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO NA
ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Feliz, novembro de 2020

Bruna Elisa Schuster

**DESAFIOS DA GESTÃO: OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO NA
ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, *Campus* Feliz, como requisito para à obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora Prof.^a Me. Cátia Alves Martins

Feliz, novembro de 2020.

Bruna Elisa Schuster

**DESAFIOS DA GESTÃO: OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO NA
ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de conclusão apresentado como requisito para aprovação no curso de Especialização em Gestão Escolar no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz.

Aprovado em 17 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Me. Cátia Alves Martins – (orientadora)

Prof.^a Dr. Carine Winck Lopes

Prof.^o Dr. Edson Carpes Camargo

“A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”. Libâneo, 2014.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso (TCC) apresenta o tema “Desafios da gestão: os processos de tomada de decisão na escola de Educação Infantil” e parte da questão de pesquisa: Como acontecem os processos de tomada de decisão dos gestores de escolas de Educação Infantil na perspectiva da gestão democrática. Tem por objetivo investigar como são desenvolvidas estratégias de participação e integração da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão nas instituições de Educação Infantil de um município do Vale do Caí. A pesquisa é de abordagem qualitativa, caracterizando-se pela coleta de dados e interpretações. Possui natureza aplicada, com objetivo de identificar problemas específicos e contribuir com soluções práticas. O método utilizado é a pesquisa exploratória. Como procedimentos, realizou-se uma pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados baseia-se na metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Como resultado, verificou-se que as gestoras entrevistadas veem a gestão democrática como um trabalho coletivo, embora muitas vezes percebam que nem sempre conseguem atingir a todos. Ainda é preciso tomar-se consciência de outras formas de participação e meios de como integrar a comunidade escolar às tomadas de decisões, para além da participação em eventos e promoções escolares. Nas considerações finais denota-se como essencial, a revisão e avaliação constante do planejamento elaborado nos PPPs e que as gestoras ampliem seus papéis de mediação e contextualização das escolas dentro das comunidades, com mais espaços de escuta e diálogo, construindo um trabalho coletivo e garantindo a participação efetiva de todos.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Tomada de decisão, Colegiados escolares, Educação Infantil.

ABSTRACT

This course conclusion paper (TCC) presents the theme "Management challenges: the decision-making processes in the Early Childhood school" and part of the research question: How do the decision-making processes of Education school managers take place? Children's perspective of democratic management. It aims to investigate how strategies for participation and integration of the school community are developed in decision-making processes in early childhood education institutions in a municipality in Vale do Caí. The research has a qualitative approach, characterized by data collection and interpretations. It has an applied nature, in order to identify specific problems and contribute with practical solutions. The method used is exploratory research. As procedures, a field research was carried out with semi-structured interviews. The data analysis is based on the content analysis methodology, with the interpretation technique. As a result, it was found that the interviewed managers see democratic management as a collective work, although they often realize that they are not always able to reach everyone. There is still a need to become aware of other forms of participation and ways of integrating the school community into decision-making, in addition to participation in school events and promotions. In the final considerations, the constant review and evaluation of the planning elaborated in the PPPs is essential, and that the managers expand their roles of mediation and contextualization of schools within the communities, with more spaces for listening and dialogue, building collective work and ensuring effective participation by all.

Keywords: Democratic Management, Decision making, School boards, Early Childhood Education.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REFERENCIAL TEÓRICO	10
1.1 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	10
1.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	12
1.2.1 Formas de participação	15
1.3 LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO	16
1.4 COLEGIADOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	17
1.4.1 Conselho Escolar	19
1.4.2 Círculo de Pais e Mestres	22
1.5 A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL	23
2 METODOLOGIA	27
2.1 ANÁLISE DOS DADOS	28
2.2 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	28
2.3 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS	29
3 ANÁLISE DOS DADOS	29
3.1 O PERFIL DAS GESTORAS	30
3.2 A TOMADA DE DECISÃO	31
3.3 A ATUAÇÃO DO COLEGIADO	37
3.4 AS ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO	40
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	45

INTRODUÇÃO

A problemática que dá origem a esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) surge no contexto da minha prática pedagógica, da vivência e observação de experiências de gestoras em Escolas Municipais de Educação Infantil em um município do Vale do Caí.

Em diversos momentos vivi e presenciei processos de tomada de decisão, desde aqueles tomados exclusivamente pela gestão da instituição, como também àqueles em que foram solicitadas as considerações da comunidade escolar.

Desde uma votação sobre o uso obrigatório do uniforme escolar até a aquisição de um brinquedo ou reforma de um espaço físico da escola, todas essas tomadas de decisão podem ser muito críticas e gerar conflitos com os sujeitos que compõem o ambiente escolar.

O tema investigado pretende discutir sobre as estratégias de participação utilizadas nas escolas de Educação Infantil, para fins de compreensão de como são tomadas as decisões que acontecem no ambiente escolar.

Assim, com este trabalho de conclusão de curso, pretende-se investigar as estratégias que gestores de escolas de Educação Infantil adotam para que ocorram tomadas de decisão baseadas na gestão democrática e participativa.

Dessa forma, faz-se necessário problematizar as questões históricas do processo de tomada de decisão das equipes gestoras de Escolas de Educação Infantil, refletindo sobre o que se mantém e o que pode, efetivamente, estar configurando ações de gestão democrática.

Desse contexto, surge a problemática que dá origem a este TCC: **Como acontecem os processos de tomada de decisão dos gestores de escolas de Educação Infantil na perspectiva da gestão democrática?**

Como objetivos desta pesquisa, busca-se investigar como são desenvolvidas estratégias de participação e integração da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão nas instituições de Educação Infantil de um município do Vale do Caí?

Com base nesta investigação, delineiam-se os objetivos específicos deste processo:

- a. Compreender como os gestores desenvolvem estratégias para integrar os professores e a comunidade escolar no processo de tomada de decisão;
- b. Identificar as ações que promovem a participação dos professores e das famílias no ambiente escolar;

- c. Sugerir estratégias que podem ser integradas as existentes e apresentadas pelas equipes gestoras, qualificando suas tomadas de decisões;

Acredito que esta pesquisa pode contribuir com professores e gestores inquietos com os modelos atuais de gestão, mas, que, ao mesmo tempo, sentem-se inseguros sobre como trabalhar na perspectiva de gestão democrática, visando promover a disseminação desses resultados para a qualificação das equipes gestoras.

Por isso, para compreender melhor a problemática das possibilidades e potencialidades dos processos de tomada de decisão dentro da gestão, apresento, a seguir, a fundamentação teórica que subsidia a presente pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica que embasa este trabalho de conclusão de curso, está dividida em cinco subcapítulos que foram organizados assim, para melhor explicitar os conceitos e a metodologia utilizada. Dentre as temáticas abordadas estão: Breve histórico da gestão democrática; Princípios da gestão democrática; Liderança e tomada de decisão; Colegiados da gestão democrática; Organização da escola de Educação Infantil.

1.1 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Nas décadas de 1980 e 1990 houveram grandes mudanças e reengenharias da administração educacional para a gestão educacional. Com a Constituição de 1988, registra-se em lei que a escola passa a ser um direito de todos, sendo indispensável que todos aprendam, fazendo-se necessário uma boa administração escolar.

Para a obtenção de uma política educacional de qualidade, são necessários os princípios básicos de qualidade, respeito e valorização dos professores, que começam a ser discutidos no plano educacional da CEPAL-UNESCO (1995).

Possibilitando a gestão educacional promover a participação da comunidade escolar, pode-se assumir uma gestão democrática. A gestão educacional somente chega à gestão democrática quando a comunidade sente-se como responsável pela escola, com atuação coletiva entre a equipe gestora e o colegiado.

Exemplo disso é o Projeto Político Pedagógico (PPP), um documento elaborado em conjunto (equipe gestora, professores, funcionários, alunos e pais) com base na realidade dos estudantes e comunidade, que deve ser avaliado e reavaliado constantemente pela comunidade escolar. Percebe-se que quando todos participam das tomadas de decisões o trabalho é mais produtivo e de maior comprometimento e responsabilidade.

Para Lück (2017, p. 25) a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas”, para que assim atinjam o maior objetivo da escola: *a qualidade de ensino e seus resultados*.

O conceito de gestão democrática pressupõe a participação da comunidade nos processos de gestão, incluindo a tomada de decisão. Paro (2016, p. 22), conceitua a participação da comunidade na gestão não como um fim, mas sim como um meio, entendendo-a como “a partilha do poder, a participação na tomada de decisões”.

Atualmente vivemos em uma sociedade que ainda engatinha no entendimento de democracia, pois há pessoas trabalhando em escolas que se dizem democratas, mas que apenas autorizam a participação da comunidade, o que, Paro configura como:

[...] se a participação depende de alguém, que *dá* abertura ou que *permite* sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir um “ditador democrático” (PARO, 2016, p. 25).

Outro ponto a ser abordado na participação da comunidade na gestão democrática é pensar no quanto a escola está tentando participar da comunidade, se existem práticas que contextualizam e situam-na dentro dessa comunidade, para que então, a comunidade sinta-se parte da escola e participe efetivamente das tomadas de decisões das escolas.

De acordo com Paro (2016, p. 35),

A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas da gestão colegiada e de participação que, por mais bem-intencionadas que sejam, procuram agir “em nome da comunidade”, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria forma de “participação”.

Dessa forma, é claro que o gestor ou a equipe gestora precisa estar aberta a ouvir a comunidade constantemente, não apenas através de levantamentos de dados e informações quando lhes é necessário, mas nas especificidades do dia a dia.

Para Paro (2016, p. 50), não basta ter presente nas escolas o discurso de participação, mas sim “verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade”.

Com a mudança e aprimoramento da gestão democrática, ocorre um processo de descentralização da figura do diretor com principal responsável pelo desempenho da escola, junto a esse entendimento, entende-se que “a escola é uma organização social e que o processo educacional que promove é altamente dinâmico, não podendo ser adequadamente previsto, atendido e acompanhado em âmbito externo e central” (LÜCK, 2017, p. 41-42).

Refletindo sobre esses processos de descentralização do ensino e escuta da comunidade escolar para a efetivação de uma gestão democrática participativa, faz necessário compreender os princípios da gestão democrática.

1.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Os princípios de gestão democrática aqui abordados têm como base os estudos de Libâneo (2015).

Para Libâneo (2015), o conceito direção de escola possui dois significados. O primeiro refere-se ao sentido literal da palavra, a apontar uma direção, um caminho a ser seguido. Já o segundo, diz respeito às formas de organização, especialmente as empresariais. O fato é que de ambas as formas a direção implica em intencionalidade, pois são necessários objetivos políticos e pedagógicos para o cumprimento da função social da escola.

Libâneo conceitua *intencionalidade* como a “resolução de algo, dirigir o comportamento para algo que tem significado para nós” (LIBÂNEO, 2015, p. 117). Assim a intencionalidade projeta-se nos objetivos que dirigem a ação.

O trabalho escolar assim, implica uma direção e para o efetivo andamento dessa direção, existem alguns *princípios da organização e gestão escolar participativa*.

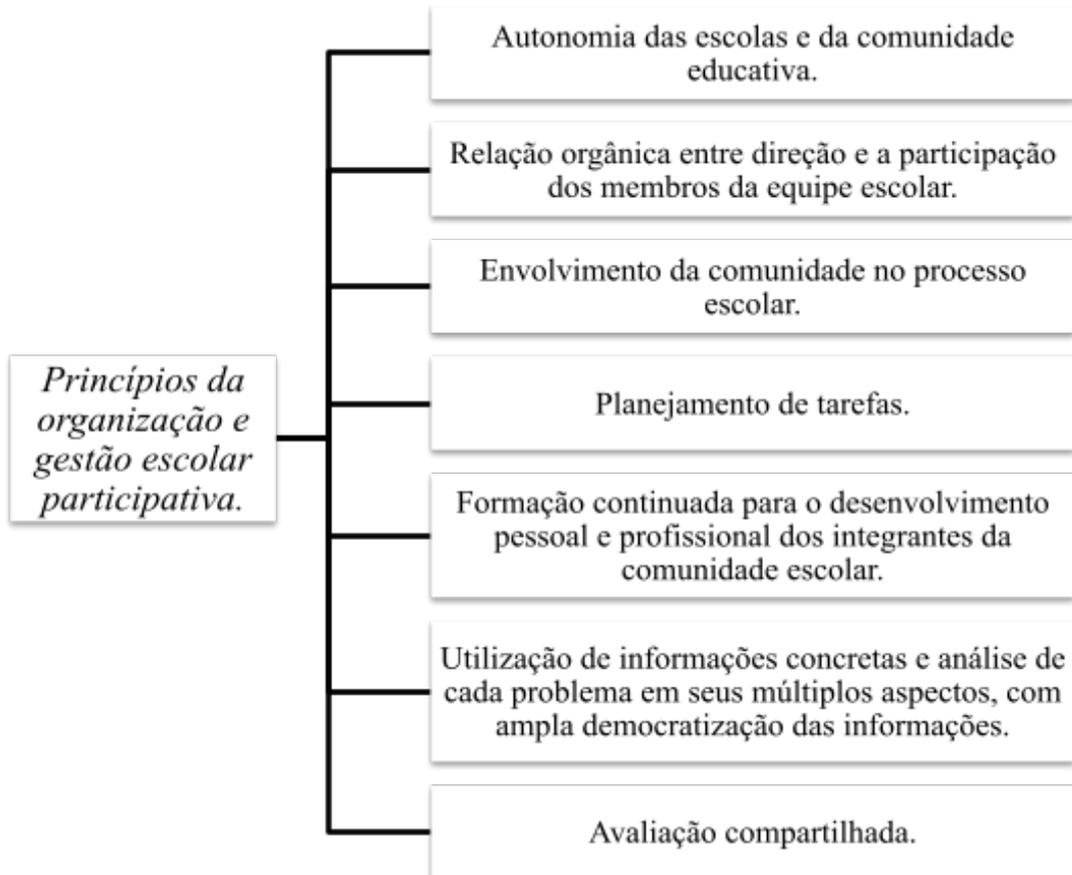


Figura 1. Princípios da organização e gestão escolar participativa.

O primeiro princípio de acordo com Libâneo é a “autonomia das escolas e da comunidade educativa”. Isso significa que a instituição tem o poder de tomar suas decisões com base em seus objetivos, transformando a gestão em um espaço de trabalho coletivo, pois a autonomia precisa ser gerida para alcançar os resultados de sua atividade.

O segundo princípio aborda a “relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe escolar”. Este princípio aborda especificamente a participação dos membros da escola e comunidade, numa relação de escuta e responsabilidade de cada membro da equipe escolar. Cabe ao diretor, neste princípio, coordenar, orientar e buscar um consenso entre todos.

O terceiro princípio refere-se ao “envolvimento da comunidade no processo escolar”, que aborda a presença da comunidade na gestão, como nos conselhos de classe, associações de pais e mestres, conselhos escolares e outras organizações que possam vir a compor a gestão da escola. Cabe ressaltar que a participação da comunidade em processos decisórios da escola, está amparada por lei, que será abordada nos próximos capítulos.

O quarto princípio é o “planejamento das tarefas”, que se resume ao plano de ação da escola ou ao projeto político pedagógico. Este instrumento, torna-se o norteador do trabalho da equipe gestora.

O quinto princípio é a “formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar”. Para Libâneo (2015, p. 121) “Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer e compartilhar as experiências docentes bem sucedidas”.

O sexto princípio se trata da “utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações”. Este aspecto envolve a coleta de informações reais e seguras para a solução de problemas, e a democratização se refere ao acesso dessas informações para a tomada de conhecimento das decisões e sua execução.

O sétimo princípio envolve a “avaliação compartilhada”, em que todos avaliam e são avaliados para verificar se todas as decisões e procedimentos estão coerentes com os objetivos da instituição.

Por fim, o sétimo princípio é “relações produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns”. Para Libâneo (2015, p. 122), “a equipe da escola precisa investir sistematicamente nas mudanças das relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso”, pois só assim, atingiremos uma gestão democrática e participativa.

Ainda sobre participação,

Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão (LIBÂNEO, 2015, p. 117).

A participação como processo organizacional é efetivada nas reuniões mensais de professores, em que há o compartilhamento de tomadas de decisões, como as propostas pedagógicas que estão sendo desenvolvidas nas turmas e os próximos passos a serem tomados, como também nas reuniões mensais do conselho escolar e ACPM¹, com as destinações das verbas e prestações de contas.

¹ Associação Círculo de Pais e Mestres. No município segue-se a organização definida no decreto estadual nº 42.411, de 29 de agosto de 2003.

Portanto, cabe entendermos todas as formas de participação dos sujeitos que compõem o ambiente escolar e suas formas de participação.

1.2.1 Formas de participação

A participação da comunidade escolar na escola pode-se dar de várias maneiras, sendo as mais comuns as participações em eventos e atividades extracurriculares, como festas juninas, encerramentos de final de ano, promoções e outros. Porém, a participação não se resume apenas a estes momentos.

De acordo com Lück (2010, p. 31), a prática da participação está “em toda e qualquer atividade humana, por mais limitado que seja seu alcance e escopo, há participação do ser humano, seja sustentando-a ou determinando seus destinos, mediante o exercício de ações específicas”.

Assim, entendendo-a como um processo social inerente ao ser humano, é claro que ela pode ser exercida de diversas formas, que segundo Lück (2010, p. 35) são identificadas: “a) participação como presença, b) a participação como expressão verbal e discussão, c) a participação como representação política, d) a participação como tomada de decisão, e) a participação como engajamento”.

Na perspectiva da participação enquanto tomada de decisão, Lück (2010) entende que participar é *compartilhar poder*, ou seja, compartilhar decisões e responsabilidades, tomadas em conjunto com a comunidade. Para isso, são necessárias reuniões e momentos de discussão e debates, para que todos sejam ouvidos e efetivamente participem dessas tomadas de decisões.

Porém, as tomadas de decisões podem gerar uma sensação de falsa democracia, com todas as decisões sendo tomadas em reuniões, como “se uma parede vai ser mudada ou não, se um professor vai receber permissão para se ausentar de seu trabalho a fim de participar de um encontro profissional” (LÜCK, 2010, p. 45), dentre outras situações.

Nessas discussões de assuntos de menor significado dentro da escola, acaba-se gerando uma série de aspectos negativos, como: gasto de tempo, enfraquecimento do poder da gestão escolar, demora na tomada de decisões, hesitação na tomada de decisões e criação de um clima de falsa participação, além do desgaste do processo.

A participação não configura-se como “um fim em si mesma” (LÜCK, 2010, p. 51), mas sim como um meio para alcançar os objetivos definidos pelo projeto político pedagógico da escola. E para que a participação seja efetiva, é necessário que o gestor perceba a “administração como mediação para a realização dos fins” (PARO, 2014, p. 18), exercendo seu papel de liderança de forma democrática. Por isso, serão abordados a seguir os tipos de liderança e tomada de decisões.

1.3 LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO

Durante muito tempo a liderança foi entendida como traço da personalidade dos sujeitos, porém hoje sabe-se que existem vários tipos de liderança. Souza, Martins e Carvalho (2017, p. 22) apresentam quatro tipos de liderança, sendo elas: transacional, transformacional, autocrática e liberal.

Dentro da perspectiva de gestão democrática, a liderança que mais se aproxima é a transformacional, que possui na ação do gestor o fundamento para que todos trabalhem junto para o bem dos alunos e comunidade escolar em geral, engajando à todos em busca do bem maior, a educação dos sujeitos que utilizam o ambiente escolar.

Nas ações dos gestores faz-se essencial o papel de mediação e escuta de todos, criando espaços de diálogo e discussões, com vistas a engajar a comunidade nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, construindo um trabalho coletivo. O papel do gestor “é decisivo no desenvolvimento de uma ação coordenada, que crie espaços para o diálogo e o trabalho coletivo, mantendo a coesão do grupo e garantindo a participação de todos os integrantes” (SOUZA, MARTINS E CARVALHO, 2017, p. 22).

Assim, dentre todas as atribuições do gestor, a postura de liderança é a mais importante, pois é através dela que se consolidam o diálogo e a escuta, demonstrando estar aberto às mais diversas opiniões da comunidade escolar e dos órgãos colegiados.

De acordo com Paro (2014, p. 82) “As ciências da educação mostram que, sem diálogo, não há aprendizado, logo, não há ensino. Em Pedagogia, portanto, a natureza política (democrática) da relação é uma necessidade técnica”. Ou seja, para que a gestão educacional chegue a gestão democrática é necessário o diálogo constante.

O diálogo constante deve ser estabelecido principalmente entre família e escola. A

família participa da organização e gestão da escola por meio dos órgãos colegiados, que serão abordados a seguir.

1.4 COLEGIADOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

As instituições de ensino possuem uma organização que determinam papéis e responsabilidades para atingir suas finalidades. A maneira como cada escola se organiza é definida pelos regimentos internos da instituição e pelas burocracias dos sistemas de ensino ao qual são integradas. Em geral, os papéis são definidos de forma hierárquica (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e afins) e cada instituição possui uma regulamentação quanto a escolha destes funcionários, como de suas remunerações.

Internamente, cada instituição possui uma estrutura, que “é com frequência representada graficamente em um organograma - desenho que mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço” (LIBÂNEO, 2012, p. 463). Conforme organizado abaixo²:

² Organograma básico da escola (LIBÂNEO, 2012, p. 464).



Figura 2. Organograma básico de escolas.

Cada setor do colegiado da escola responde a uma função. “O conselho da escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar” (LIBÂNEO, 2012, p. 464).

O conselho da escola é eleito em períodos regulares, sendo que sua formação possui paridade entre comunidade e integrantes da escola 50/50. Em algumas situações o “conselho escolar é chamado de colegiado e sua função básica é democratizar as relações de poder (Paro, 1996, Ciseski e Romão, 1997)” (LIBÂNEO, 2012, p. 465).

A direção possui o papel de organizar e gerenciar todas as atividades e setores da escola, “atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade” (LIBÂNEO, 2012, p. 465).

Para Libâneo (2012, p. 455), o papel do diretor vai além de indicar uma direção ou tomar decisões de forma autocrática, mas sim em atuar como um líder cooperativo, que possui a capacidade de ouvir todos os setores da instituição, possibilitando uma visão do conjunto e

“atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

1.4.1 Conselho Escolar

A trajetória percorrida pela educação brasileira perpassa variados cenários históricos, econômicos e sociais. No decorrer desta história, cada vez mais lutou-se por uma educação igualitária, acessível e democrática.

Legalmente, os conselhos escolares estão respaldados nos princípios da gestão democrática e democracia participativa previstos na Constituição de 1988, em que registra no art. 206, inciso VI “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e reforça da LDB (Lei 9394/96) “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (inciso VIII do art. 3º da LDB).

Assim, espera-se que os conselhos escolares contribuam com o desenvolvimento da instituição, como apresenta o documento “Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania” do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

Os Conselhos Escolares, ao assumirem a função de estimular e desencadear uma contínua realização e avaliação do projeto político-pedagógico das escolas, acompanhando e interferindo nas estratégias de ação, contribuem decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira. (BRASIL, 2004[1], p. 38)

O exercício da autonomia e participação, rompe com as ideias de gestão hierárquica, promovendo a cidadania emancipatória.

Os conselhos escolares caracterizam-se como órgãos colegiados constituídos por cidadãos da comunidade escolar e local. A configuração dos integrantes dos conselhos escolares varia de acordo com cada município ou estado e a quantidade de integrantes, geralmente, varia com o tamanho da instituição.

Cabem tomar decisões em conjunto com a equipe gestora das instituições de ensino sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras. Têm como principal objetivo fazer com que a escola atinja as finalidades a que estão propostas no projeto político-pedagógico. Representam a comunidade escolar, sendo considerado assim, um espaço de discussão e tomadas de decisões.

Faz parte dos conselhos escolares participar da elaboração, acompanhamento da criação, bem como avaliação periódica dos projetos político pedagógicos, que devem atender às necessidades locais de cada instituição, assim como as prioridades, objetivos e obstáculos de cada comunidade.

Possuem um papel fundamental dentro da gestão democrática e do exercício da *democracia participativa*, para o efetivo exercício da cidadania, comprometida com os interesses de todas as camadas sociais. Os conselhos escolares, sendo um exercício de *democracia participativa* propicia a escola pública a contribuição efetiva “para afirmar os interesses coletivos e construir um Brasil como um país de todos, com igualdade, humanidade e justiça social” (BRASIL, 2004[1], p. 20).

Para que tenhamos uma escola pública e democrática, é necessário o relacionamento entre diferentes órgãos colegiados, dessa forma, o conselho escolar possui extrema importância no processo de democratização da escola. Assim,

Ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos (BRASIL, 2004[1], p. 22).

Para que haja um bom funcionamento dos conselhos escolares, espera-se que ocorram reuniões mensais, com pauta previamente distribuídas, para que junto, todos os conselheiros possam debater sobre as decisões a serem tomadas. Além dessas reuniões, espera-se que seja realizada ao menos uma vez ao ano uma assembleia geral, em que sejam comunicadas à comunidade “as propostas de trabalho das escolas e para fazer um balanço das atividades realizadas” (BRASIL, 2004[1], p. 53).

Todos os eventos realizados pelo conselho escolar, devem contar com a maioria dos representantes, “sendo todas as discussões, votações e decisões registradas em atas, que serão lidas, aprovadas e assinadas e colocadas à disposição da comunidade escolar” (IDEM).

Em 2001, o PNE (Plano Nacional da Educação) define como meta “Promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando, em dois anos, a instituição de Conselhos Escolares ou órgãos equivalentes” (BRASIL, 2001), com o objetivo de construir uma educação básica realmente mais comprometida com os cidadãos e com as necessidades de cada local.

Conseqüentemente, começa-se a abordar mais o tema da gestão democrática nas escolas. Em 2004, é criado o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, com o objetivo de estimular a criação de conselhos escolares, como também a valorização dos já existentes. Assim, o programa caracteriza-se como a base para a “conscientização e socialização da visão emancipadora de mundo” (BRASIL, 2004[1], p. 30).

Nessa perspectiva superam-se concepções meramente burocráticas e formais de gestão, possibilitando efetivos processos democráticos de gestão escolar, apoiados pela criação e funcionamento dos Conselhos Escolares. Essa prática da democracia participativa é passo importante no processo histórico de construção de um Brasil mais justo (BRASIL, 2004[1], p. 31).

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares, “as conquistas históricas trazidas por essa democracia representativa serão ampliadas e novos avanços reais para a grande maioria da população serão conquistados quando a democracia for se tornando, cada vez mais, uma democracia participativa” (BRASIL, 2004[1], p. 18).

Cabe assim ao cidadão, assumir seu papel de direito como *sujeitos de históricos conscientes*, sem deixar de atuar com seus deveres com a sociedade. Freire já dizia que, ser cidadão é *ser político*, “capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma ordem social injusta e excludente” (BRASIL, 2004[1], p. 18).

No último PNE de 2014, na meta 19, é previsto que seja efetivada a gestão democrática da educação nas escolas públicas, com base nas estratégias:

A gestão democrática da educação não se constitui em um fim em si mesma, mas em importante princípio que contribui para o aprendizado e o efetivo exercício da participação coletiva nas questões atinentes à organização e à gestão da educação nacional, incluindo: as formas de escolha de dirigentes e o exercício da gestão (Estratégia 19.1); a constituição e fortalecimento da participação estudantil e de pais, por meio de grêmios estudantis e de associação de pais e mestres (Estratégia 19.4); a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos de educação, assegurando a formação de seus conselheiros (Estratégia 19.5); a constituição de fóruns permanentes de educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital de educação e efetuar o acompanhamento da execução do PNE e dos seus planos de educação (Estratégia 19.3); a construção coletiva dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares participativos (Estratégia 19.6); e a efetivação de processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira (Estratégia 19.7). (BRASIL, 2014, p.59).

Para efetivação dessa meta e das estratégias é fundamental qualificar as formas de participação, a fim de efetivar os processos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Para além dos conselhos escolares, também abordamos aqui os Círculos de Pais e Mestres (CPM).

1.4.2 Círculo de Pais e Mestres

Na perspectiva da gestão democrática, entende-se a presença das famílias como fundamental para o efetivo exercício da participação nas instituições de ensino. De acordo com Libâneo (2012, p. 459)

A presença da comunidade, especialmente dos pais, têm várias implicações. Prioritariamente, eles e os outros representantes participam do conselho da escola, da Associação de Pais e Mestres (ou organizações correlatas), para preparar o projeto pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

Ainda, segundo o decreto (Nº 2.896/98), que dispõem sobre as obrigações com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), decreta:

Art 1º As Unidades Executoras, a que se refere o inciso I do parágrafo único do art. 8º, da Medida Provisória nº 1.784, de 14 de dezembro de 1998, das escolas instituídas e mantidas pelo poder público, participantes do Programa Dinheiro Direto na Escola, são sociedades civis com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que têm por finalidade receber e gerenciar os recursos destinados às escolas, inclusive aqueles recebidos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE (BRASIL, 1998).

Na legislação ainda em parágrafo único, faz-se saber que a sociedade civil disposta no Art 1º, refere-se à comunidade escolar, formadas por entidades representativas, como Conselho Escolar, Associações de Pais e Mestres (APM) e similares.

Assim, fica respaldado as APM o trabalho em conjunto com a gestão da escola para a destinação dos recursos do PDDE para fins definidos previamente no plano de ação da equipe gestora e no projeto político pedagógico, para que se atinjam os objetivos prévios da instituição.

Segundo Libâneo, a vivência dessas práticas democráticas de gestão “contribuem para o aumento da capacidade de fiscalização da sociedade civil sobre a execução da política educacional” (LIBÂNEO, 2012, p. 459-460). Fazendo com que se obtenha maior participação nos processos decisórios, atendendo às necessidades educacionais da população.

A principal função da APM é a organização e gestão financeira da escola, sobre os valores advindos de promoções da escola, verba do PDDE e contribuições espontâneas das famílias que frequentam a escola.

As APMs estão respaldadas em outras duas legislações. Na LDB (Lei N° 9394/96) fica definido no artigo 14, inciso II a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Ainda no no Plano Nacional da Educação - PNE, estabelece na meta 19.4:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Na continuidade da meta 19, a estratégia 19.4, trata sobre a participação e fortalecimento das APMs:

9.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

1.5 A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

As concepções de infância são as mais diversas, variando conforme a época e a sociedade em questão. Durante muito tempo a educação da criança foi considerada responsabilidade das famílias, porém com o advento da revolução industrial, passou a ser também uma responsabilidade da sociedade e de esferas governamentais.

Historicamente, o surgimento das escolas de educação infantil passou mais amplamente pelo âmbito da saúde e assistencialismo do que pelo viés da educação. Em meados do século XIX, não existiam em nosso país escolas de educação infantil, pois ainda não havia a necessidade das mães trabalharem fora de casa. Porém, a partir da segunda metade do século XIX, com o aumento da população de grandes cidades proveniente da migração da zona rural para a zona urbana e com a proclamação da República, passou-se a ser necessário a criação de instituições de atendimento infantil.

Contudo, inicialmente havia uma grande dificuldade em pensar-se num ambiente promotor de educação das crianças de diferentes grupos sociais. Oliveira (2012, p. 21) destaca que

Enquanto o poder público combatia as iniciativas de se criarem jardins de infância no país para atender as crianças pobres, um movimento de proteção à infância no país para proteger crianças pobres se fortalecia apoiado em uma visão preconceituosa em relação à pobreza e defendia um atendimento caracterizado com uma dádiva aos menos afortunados.

Em relação ao legislativo, debatia-se que os jardins de infância possuíam o caráter de caridade, embora as crianças que estavam tendo a oportunidade de frequentar esses espaços eram as famílias mais afortunadas. Assim, entre 1875 e 1877 foram criados no Rio de Janeiro e em São Paulo os primeiros jardins de infância, geridos pelo setor privado. Alguns anos depois, em 1896, foram criados os primeiros jardins de infância públicos.

Os investimentos em educação no país estavam voltados à educação básica que ainda não compreendia a educação infantil. No entanto, com o crescimento das populações e necessidades de atendimento de crianças pequenas, em 1919 o governo instituiu o Departamento da Criança, com o objetivo de promover assistência científica às crianças. De acordo com Oliveira (2012, p. 22) “começava a predominar o discurso médico que atribuía a família a culpa por eventuais doenças de seus filhos, podendo a creche possibilitar o crescimento saudável das crianças”.

Os médicos defendiam as creches como ambientes de prevenção de doenças, principalmente para as comunidades moradoras de ambientes insalubres. Com o passar dos anos, o prestígio médico foi se modificando para o âmbito social, com o objetivo de evitar que as crianças tivessem contato com a marginalidade das ruas, em especial nas comunidades mais carentes.

Paralelo a esses acontecimentos, estavam acontecendo no país debates que traziam em pauta a questão educacional, que abordavam a educação pré-escolar. Em meados de 1930, já existiam parques infantis que tinham como inspiração os jardins de infância de Fröebel, creches, jardins de infância e classes primárias.

Na segunda metade do século XX, houve novamente um aumento das mulheres no mercado de trabalho, que teve como principal motivo a Consolidação das Leis do Trabalho

(CLT) e o aumento da urbanização. Demonstrou-se a necessidade da ampliação da jornada das crianças nos atendimentos infantis.

No início da década de 1960 foi instituída a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, aprovada em 1961 (Lei 4024/61), que passou a incluir os jardins de infância e escolas maternais no sistema de ensino. “Art. 23. A educação pré-primária destina-se aos menores até sete anos, e será ministrada em escolas maternais ou jardins-de-infância”.

Assim, compreendendo a trajetória da criação da Educação Infantil, Craidy e Kaercher (2001, p. 15) abordam que

[...] as creches e pré-escolas surgiram a partir de mudanças econômicas, políticas e sociais que ocorreram na sociedade: pela incorporação das mulheres à força de trabalho assalariado, na organização das famílias, num novo papel da mulher, numa nova relação entre os sexos, para citar apenas as mais evidentes. Mas, também, por razões que se identificam com um conjunto de ideias novas sobre a infância, sobre o papel da criança na sociedade e de como torná-la, através da educação, um indivíduo produtivo e ajustado às exigências desse conjunto social.

Com as lutas de movimentos feministas e sociais, na Constituição de 1988, foi conquistado o direito das crianças à creches e pré-escola como dever do Estado. Com o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA (Lei 8069/90), foram concretizados os direitos das crianças trazidos pela Constituição: “Art. 54. É dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente: IV - atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade”.

Com a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9394/96), a Educação Infantil foi colocada como etapa inicial da Educação Básica.

Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de: I- educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, organizada da seguinte forma: (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013) a) pré-escola; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013) b) ensino fundamental; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013) c) ensino médio; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

Assim, pode-se dizer que a Educação Infantil como conhecemos hoje, tem uma história bastante recente e estamos apenas dando os primeiros passos.

Hoje, o cuidar e o educar são considerados indissociáveis na Educação Infantil e o trabalho do gestor, juntamente com os professores e demais comunidade escolar é de extrema

importância e responsabilidade para a oferta das melhores condições no atendimento e desenvolvimento das crianças que frequentam essas instituições.

Para medir os índices de qualidade na Educação Infantil, em 2009, o Ministério da Educação lançou as cartilhas “Indicadores de qualidade na Educação Infantil”, que ressalta que não há como medir igualmente a qualidade na educação em todo país, que devem ser levados em consideração os aspectos históricos, sociais e econômicos das comunidades em que as instituições estão inseridas.

De acordo com esse documento, “a qualidade pode ser concebida de forma diversa, conforme o momento histórico, o contexto cultural e as condições objetivas locais” (BRASIL, 2009, p. 12), por isso, é necessária a avaliação constante das instituições, que por sua vez devem ser participativas e abertas, favorecendo a reflexão e organização das ações para o trabalho pedagógico e social da instituição.

A documentação pedagógica auxilia no processo de verificação da qualidade na Educação Infantil, pois ao ser apresentado à comunidade os trabalhos realizados pelos profissionais da escola, ela torna a prática pedagógica reflexiva e democrática. “A documentação pedagógica nos permite assumir a responsabilidade pela construção dos novos significados e chegar as nossas próprias decisões sobre o que está acontecendo” (DAHLBERG, MOSS, PENCE, 2019, p. 191).

Para o gestor, a documentação pedagógica o aproxima da dimensão pedagógica, pois de fato, não pode estar somente focado nas dimensões administrativa e financeira. Assim, “a documentação pode, ao mesmo tempo, desenvolver o treinamento em serviço e a formação de fóruns públicos para a participação, para o diálogo e para a confrontação [...]” (DAHLBERG, MOSS, PENCE, 2019, p. 187), aproximando também a comunidade do ambiente escolar, favorecendo a participação nas instituições e consequentemente chegando a gestão democrática.

A partir desse referencial teórico, na relação com o problema de pesquisa e objetivos apresenta-se o delineamento metodológico utilizado no desenvolvimento dessa pesquisa de TCC.

2 METODOLOGIA

A pesquisa é de abordagem qualitativa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), caracterizando-se pela coleta de dados e interpretações, a fim de aprofundar conhecimentos sem objetivar atingir resultados numéricos.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), com esta abordagem, busca-se investigar o porquê dos processos acontecerem da forma como acontecem. O papel do pesquisador nesta perspectiva é passível de ser sujeito e objeto do estudo, tornando a pesquisa imprevisível.

Assim, a pesquisa qualitativa preocupa-se com “aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 32).

Esta abordagem trabalha com um universo de significados (MINAYO, 2001), “o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 32).

De acordo com as autoras, são necessários algumas observações quanto a alguns limites e riscos dessa abordagem e pesquisa, como a utilização excessiva do pesquisador como instrumento de coleta de dados, a influência do pesquisador sobre o objeto de estudo, a escassez de detalhes sobre as conclusões obtidas, certeza do pesquisador em relação aos seus dados, a sensação de total domínio sobre o objeto de estudo e o envolvimento do pesquisador com o objeto de estudo e/ou os sujeitos envolvidos.

A pesquisa possui natureza aplicada, com objetivo de identificar problemas específicos e contribuir com soluções práticas.

O método utilizado é a pesquisa exploratória (GERHARDT; SILVEIRA, 2009) que permite que seja realizado um processo de sondagem específico que remete a uma pesquisa de campo, com entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Como procedimentos, foi realizada uma pesquisa de campo, que caracteriza-se pela investigação com coleta de dados junto às gestoras de Educação Infantil de um município do Vale do Caí-RS, com vistas a contribuir com as reflexões e análises obtidas por meio deste trabalho, qualificando os processos de tomada de decisão das gestoras que participaram da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores de escolas de Educação Infantil da rede municipal de Educação de um município do Vale do Caí-RS, que estão apresentadas na pesquisa como gestora A, gestora B, gestora C e gestora D, visando preservar sua identidade e da instituição.

Nessa coleta de dados, é possível que as gestoras entrevistadas não apresentem dados suficientes para análise. Caso este venha a ser uma limitação, há a possibilidade de mudança metodológica para um grupo de discussão ou estudo de caso sobre as práticas que ao menos uma das gestoras desenvolve em sua instituição de ensino.

2.1 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com base na metodologia de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 19) trata-se de “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática” do conteúdo e de sua respectiva interpretação.

O objetivo maior da análise de conteúdo é confirmar os dados para que se possa intervir sobre a realidade analisada. Bardin (2011) conceitua as entrevistas como um método de investigação específico, podendo ser abertas e fechadas. Como técnicas dessas análises, o autor apresenta a categorização, interpretação e informatização.

O critério definido para a seleção das gestoras convidadas a participar da pesquisa, foi a disponibilidade em participar e seus desejos em ampliar seus conhecimentos sobre gestão democrática.

2.2 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Para o levantamento dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as seguintes questões:

1. *Qual a tua formação?*
2. *Há quanto tempo atua como gestor?*
3. *Quais experiências teve na educação infantil antes de atuar como gestor?*
4. *Quem atua com você na gestão da escola?*

5. *A comunidade participa ativamente na instituição? De que forma?*
6. *Como é elaborado o projeto político pedagógico da instituição? Há avaliação dele? Quem a realiza? De quanto em quanto tempo isso acontece?*
7. *Quais órgãos colegiados atuam na instituição?*
8. *De que forma esses órgãos atuam na instituição?*
9. *Quais estratégias você utiliza para integrar as famílias e a comunidade no processo de tomada de decisão?*
10. *Como são realizadas as tomadas de decisões na sua instituição nos quesitos:*
 - a. *Aquisições de materiais;*
 - b. *Reformas e mudanças estruturais;*
 - c. *Projetos pedagógicos;*
 - d. *Destinação de verbas.*
11. *O que você entende por Gestão Democrática?*

2.3 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e gravadas em áudio com posterior transcrição. Para a realização da análise dos dados que será tratada no próximo capítulo, demonstra-se necessário a apresentação dos dados coletados através das entrevistas semi-estruturadas. Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada baseia-se em questionamentos iniciais, que relacionam-se ao tema que a pesquisa investiga. Ao realizar esses questionamentos, cria-se a possibilidade da elaboração de novas hipóteses a partir das respostas dos entrevistados.

O autor completa afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” mantendo a atuação do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Para organização dos dados coletados nesta pesquisa, foi elaborado um quadro com as respostas das gestoras, que está no apêndice A do presente documento.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Início este capítulo retomando a questão central da pesquisa que pretende compreender como acontecem os processos de tomada de decisão dos gestores de escolas de Educação Infantil na perspectiva da gestão democrática. Tendo como objetivo geral investigar como são desenvolvidas estratégias de participação e integração da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão nas instituições de Educação Infantil em um município do Vale do Caí.

Para isso, foram elaboradas questões na entrevista semi-estruturada da coleta de dados embasadas nos objetivos específicos: a) Compreender como os gestores desenvolvem estratégias para integrar os professores ao processo de tomada de decisão; b) Identificar as ações que promovem a participação das famílias e dos professores no ambiente escolar; c) Analisar quais estratégias podem ser integradas as existentes e apresentadas pelas equipes gestoras, qualificando suas tomadas de decisão.

As quatro primeiras questões da entrevista, visam compreender de onde falam as entrevistadas, sua atuação na Educação Infantil, tempo de experiência e como é organizada a gestão dentro das instituições em que atuam.

Dessa forma, como princípio de análise, faz-se necessário inicialmente conhecer a formação e experiência profissional dos sujeitos que estão participando da pesquisa enquanto entrevistados. Assim, apresento a seguir o perfil das gestoras.

3.1 O PERFIL DAS GESTORAS

As gestoras entrevistadas possuem um perfil similar em relação ao tempo em que estão em atuação nas direções de escolas de Educação Infantil, sendo esse período de aproximadamente três anos.

Em relação ao tempo de atuação como profissional de Educação Infantil, constata-se que a atuação das entrevistadas varia entre cinco a doze anos, passando por atuações como estagiárias de CIEE, monitoras, educadoras e professoras de Educação Infantil em escolas públicas e privadas.

A formação acadêmica das gestoras também é bastante variada, duas possuem formação a nível de Ensino Médio - Magistério, todas possuem Graduação de Licenciatura em Pedagogia, sendo que uma delas concluiu a formação em 2020. E duas possuem formação em nível de Especialização em Gestão Escolar.

A equipe diretiva nas escolas das gestoras é organizada por uma diretora, e uma vice-diretora, que também atua na coordenação pedagógica da escola, auxiliando os professores nas propostas relacionadas ao processo de ensino e de aprendizagem. Uma das gestoras entrevistadas atua sozinha, por se tratar de uma escola menor, tendo o papel de coordenadora juntamente com a direção. A jornada de trabalho das gestoras é de quarenta horas semanais e das vice-diretoras de trinta horas semanais.

A gestão do tempo das profissionais da equipe diretiva na escola, varia de acordo com sua própria organização, sendo que sempre em algum momento do dia, desde às 6h até as 18h, há alguém da equipe diretiva na escola para atender as famílias ou orientar os professores e funcionários. Essa se trata de uma orientação da Secretaria de Educação, que possibilita a organização das gestoras dentro de cada escola, para melhor atender a comunidade.

Após conhecermos as realidades dos entrevistados, a seguir será realizada a análise dos demais dados coletados, que englobam as questões cinco a onze, que buscaram responder os objetivos específicos da pesquisa, criando assim duas categorias: a tomada de decisão e a atuação do colegiado.

3.2 A TOMADA DE DECISÃO

Na perspectiva da gestão democrática, as tomadas de decisões na gestão envolvem os princípios da gestão escolar participativa, nessa pesquisa embasada em Libâneo (2015). Nessa perspectiva, o gestor possui o papel orientador, indicando o caminho a ser seguido, assim, as questões elaboradas para a entrevista objetivaram identificar quais ações as gestoras utilizam para integrar a comunidade escolar, professores e o colegiado nas tomadas de decisões em suas respectivas instituições.

Em relação aos professores, percebe-se que há uma maior participação destes em relação às decisões que envolvem projetos pedagógicos e aquisições de materiais para serem utilizados em práticas pedagógicas. Isso verifica-se nas respostas à questão onze, por exemplo:

- a) *resposta 11 da gestora A: [...] Em relação a aquisição de materiais e outros, todos os colegas participam do processo de escolha com discussões e votações [...].*

- b) *resposta 11 da gestora C: Aquisição de materiais: são o que as professoras, auxiliares e equipe percebem que está faltando ou precisa ser adquirido, como livros, materiais pedagógicos, que são definidas juntamente com a equipe de professoras. [...] Projetos pedagógicos: Temos vários encontros com as professoras e a partir desses encontros discutimos em grupo as necessidades e propostas que serão desenvolvidas[...].*
- c) *resposta 11 da gestora D: Quanto aos aspectos de projetos pedagógicos, são sempre realizados pela equipe de professoras em reuniões mensais, que passam as informações para o grupo de auxiliares e juntos desenvolvem as práticas em sala de aula. Com o grupo todo, são realizadas reuniões trimestrais, que abordam temas gerais da escola e as professoras ministram uma oficina de alguma prática que desenvolveram que é diferenciada, para qualificar o trabalho de todos. Damos total liberdade para os profissionais irem atrás do que desejam executar na escola a partir dos projetos e tentamos ajudá-las [...].*

Vislumbra-se nessas respostas a participação direta dos professores em relação aos princípios de Libâneo (2015) de *relação orgânica entre direção e participação dos membros da equipe escolar, no planejamento de tarefas e na utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações*, uma vez que são realizadas aquisições conforme consulta das reais necessidades dos profissionais que atuam nas escolas, nos projetos pedagógicos que desenvolvem e na abertura da direção para escutar os membros da escola.

Percebe-se que a participação dos professores não configura-se dessa forma como um fim, participar por participar, mas sim com o objetivo no pedagógico, orientado pela gestão, como Lück (2010) destaca:

Portanto, cabe alertar que a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem (LÜCK, 2010, p. 52).

Nessa perspectiva, vislumbra-se a participação efetiva, em que o gestor percebe a “administração como mediação para a realização dos fins” (PARO, 2014, p. 18), exercendo seu papel de liderança de forma democrática.

Porém a tomada de decisões na perspectiva democrática, não baseia-se apenas na participação dos membros da equipe escolar, mas também da comunidade como um todo, pois a gestão democrática só acontece quando a comunidade sente-se como responsável pela escola, Libâneo (2015) destaca no terceiro princípio da gestão democrática participativa, o *envolvimento da comunidade no processo escolar*.

Como abordado anteriormente, o projeto político pedagógico trata-se de um exemplo da participação democrática, em que sua elaboração envolve toda a comunidade escolar. Na questão seis, buscou-se verificar como acontece a participação da comunidade escolar na elaboração, execução e avaliação do mesmo.

Entre as entrevistadas constatou-se uma fala recorrente, que destacam que o projeto político pedagógico passou a ser denominado “PP” (projeto pedagógico). Isso se deve à uma informação que chegou à secretaria de educação do município, conforme excerto da reportagem: "O PPP agora também é conhecido por PP. O termo ‘político’ foi removido de documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC) no início do governo de Jair Bolsonaro (PSL)" (SIMÃO, 2019). Não havendo assim, nenhum documento oficial que altere o nome, mas sim uma questão de interpretação do atual governo e da equipe do MEC. Com essa informação, a secretaria de educação do município decidiu aderir ao termo, o que se deve novamente à interpretação do mesmo.

A partir do referencial teórico, entendo o termo político justamente ao que se refere à participação da comunidade, cidadania e democracia. Uma vez sendo removido do documento, seja na sua nomenclatura, ou estrutura, parece-me que ele perde o viés da participação cidadã. Cabendo em outro momento, ser explorado melhor este tema.

Constatou-se que existe alguma participação da comunidade na elaboração do documento, porém não há um consenso na forma de participação. As trajetórias de cada escola, também interferem na elaboração de cada documento, como no caso a seguir, em que a escola está passando por um processo de abertura de novo CNPJ, pois a instituição está dividida em dois prédios, com gestoras diferentes em cada um.

- a) *resposta 6 gestora A: Nosso PP está bem desatualizado. Por "não existirmos" de fato, estamos atualizando o mesmo e em processo de mudança de nome. Ele está sendo elaborado com o auxílio de toda a comunidade escolar, que responde questionários,*

avalia a instituição e traça planos de ações. A previsão é de que após encerrado ele seja atualizado de 2 em 2 anos.

Neste caso, percebe-se a tentativa de participação da comunidade por meio de questionários, elaborados para toda a comunidade escolar.

Em outra situação, a equipe prevê a participação da comunidade escolar de forma democrática, mas não cita situações em que ocorreria essa participação:

b) resposta 6 gestora B: A elaboração ocorre de forma democrática, ouvindo professores, auxiliares, serventes e pais de alunos.

Já em uma terceira situação, a gestora apresenta como o projeto foi reformulado e fica claro que contou apenas com a participação das professoras titulares. Neste mesmo caso a equipe diretiva percebe seu papel como revisão estrutural do projeto, ou seja, há um desmembramento do projeto e divisão entre pedagógico e administrativo.

c) resposta 6 gestora C: Recentemente o projeto foi reformulado com a equipe de professores titulares, em quatro encontros, para estudá-lo, ver o que mais era pertinente ou não. E a direção fez um papel mais estrutural, quadros de funcionários e outros. Não há avaliação, foi feito em parceria, e é atualizado de 4 em 4 anos, esperamos que seja dado sequência ao nosso trabalho nas próximas gestões.

d) resposta 6 gestora D: [...] Esse ano que foi elaborado de uma maneira diferente, onde o Conselho de Educação de [...] elaborou uma linha a seguir, como também com prazo de entrega para o mesmo ser autorizado e avaliando pelos seus membros. Em função do tempo, as diretoras da Educação Infantil se uniram e pensaram em sua concretização como também do regimento, já que tem coisas que são padrão entre todas. As demais etapas que não são padrões foram completadas e construídas pela coordenação da escola, levando como base questionamento e opiniões de profissionais durante esses anos. Nossa meta principal é começar 2020 com o Regimento e PP atualizado, pois até o momento ambos estavam desatualizados.

De acordo com as gestoras, os projetos político pedagógicos estão em processo de atualização, porém constatou-se em duas entrevistas que algumas estratégias não abrangem a participação da comunidade, como é possível verificar nos relatos da gestora C e gestora D.

Tendo em vista o princípio do *planejamento das tarefas*, de Libâneo (2015), que abrange a participação da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico, verificou-se que nem todas conseguem desempenhar este princípio em suas escolas e que faz-se necessário ampliar o olhar para a participação da comunidade, pois o PPP é um dos principais instrumentos de planejamento e tomada de decisão dentro da gestão escolar e por ser nele em que se apresentam o contexto da comunidade, sendo imprescindível contar com a participação de todos, assim como Paro (2016) destaca a necessidade dessa aproximação de ouvir a comunidade:

A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas da gestão colegiada e de participação que, por mais bem-intencionadas que sejam, procuram agir “em nome da comunidade”, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria forma de “participação” (PARO, 2016, p. 35).

Visando verificar as demais formas de participação da comunidade escolar, para além da participação na elaboração do PPP, foi realizada a questão cinco, verificando-se que em geral, são realizadas reuniões, eventos, promoções e algumas gestoras consideram a participação financeira das famílias como na contribuição espontânea e venda de rifas.

- a) *resposta 5 gestora A: Sim, periodicamente são realizadas reuniões para decisão de aquisições, melhoria e sugestões. Além de auxiliar em eventos escolares.*
- b) *resposta 5 gestora B: A comunidade participa na venda de rifas e quando ocorrem promoções. Quanto ao pagamento de mensalidade a colaboração é baixa.*
- c) *resposta 5 gestora C: A comunidade participa nos eventos, 90% para mais, do dia da família, apresentações de final de ano, reuniões de pais, mutirões. A escola que deveria acionar mais a comunidade escolar, pois temos um grande apoio deles, porém isso acontece poucas vezes. É claro que temos promoções, rifas, e sempre tem aquela parcela que não contribui, mas em geral são bastante ativos.*

Um relato destacou-se dentre os demais, que envolvem a participação da comunidade em geral, além das famílias na confecção de materiais e demais ações na escola.

a) *resposta 5 gestora D: [...] Todos os eventos que a escola promove, tem a participação não apenas das famílias como também pessoas da comunidade, em que contamos com 80% de participação. Trabalhamos em equipe e sempre contamos com a participação de alguns profissionais da escola, ainda mais quando não é convocação.*

De acordo com Lück (2010, p. 31), a prática da participação está “em toda e qualquer atividade humana”, nesse sentido, percebe-se que existe a participação da comunidade escolar. Porém, existem formas de participação e nas escolas das gestoras entrevistadas identifica-se a “participação como presença”, quando as gestoras identificam a presença da comunidade em eventos, reuniões e promoções da escola. A “participação como expressão verbal e discussão” nas reuniões escolares. E a “participação como engajamento” com o relato da gestora D.

Apesar de perceber essas três formas de participação dentro das instituições, elas ainda parecem desconexas do propósito da gestão democrática, pois apresentam a participação da comunidade em momentos específicos, não havendo uma reflexão e diálogo continuado. Após a elaboração do PPP, ele passa a ser percebido como um documento de gaveta, não havendo uma relação de maior comprometimento e responsabilidade que se espera com a participação da comunidade neste processo.

Ao entender o PPP como documento obsoleto dentro da instituição, perde-se um grande aliado na gestão democrática participativa, pois é nele que devem estar estruturadas as necessidades e cronograma de ações que organizam a escola no período que está em vigência. Assim, não há como revisá-lo e reavaliá-lo da maneira necessária para que o processo de tomada de decisões seja qualificado.

Retomando à participação enquanto tomada de decisão, Lück (2010) entende que participar é *compartilhar poder*, ou seja, compartilhar decisões e responsabilidades, tomadas em conjunto com a comunidade. O que de fato não parece acontecer, pois seriam necessárias reuniões e momentos de discussão e debates, para que todos sejam ouvidos e efetivamente participem dessas tomadas de decisões e avaliação do planejamento elaborado durante a

elaboração do PPP da instituição. Esses momentos propiciam maior pertencimento e participação da comunidade escolar na apresentação de propostas e tomada de decisões.

Lück (2010) apresenta ainda a participação como “participação como representação política” e a “participação como tomada de decisão”. Estas formas de participação, pressupõe as funções do colegiado, que nas instituições das gestoras entrevistadas, é formado pelo ACPM e Conselho Escolar.

Nessa perspectiva, apresento a seguir a análise sobre a atuação do colegiado nas instituições das gestoras entrevistadas.

3.3 A ATUAÇÃO DO COLEGIADO

Para realizar a análise da participação do colegiado foram elaboradas as questões sete e oito, que objetivaram compreender quais órgãos colegiados integram a instituição e sua atuação no processo de planejamento e tomada de decisões.

Ao analisar a questão sete, que visou compreender quais órgãos integram o colegiado de cada instituição, pude inferir que todas são compostas pelos mesmo órgãos CPM e Conselho Escolar. Sobre estes, retomo o subcapítulo *Colegiados da Gestão Democrática*, em que embaso-me nos estudos de Libâneo (2012) “O conselho da escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar” (LIBÂNEO, 2012, p. 464).

Dentro deste conselho da escola, localizam-se os ACPMs e Conselhos Escolares de cada instituição das gestoras entrevistadas. De acordo com o Regimento das Escolas de Educação Infantil do município estes órgãos são formados por pessoas da comunidade escolar, sendo eles: direção, pais, professores e funcionários da escola. Sendo abrangidos dentro do organograma que Libâneo (2012, p. 464) apresenta.

Sobre a atuação destes órgãos nas instituições, Libâneo (2012), define como função básica a democratização das relações de poder, ou seja, eles possuem a função de levar a opinião e necessidades da comunidade ao conselho da escola, um dos princípios da gestão democrática.

De acordo com o documento do MEC, por meio do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), define que os conselhos escolares

contribuem com o desenvolvimento das instituições e que o exercício da autonomia e participação rompe com a gestão hierárquica promovendo a cidadania emancipatória, e isso relaciona-se a forma como os membros do colegiado atuam nas instituições.

Com base nas entrevistas, foi possível observar que são utilizadas diversas formas de participação destes membros:

- a) *resposta 8 gestora A: Eles participam das tomadas de decisões, ficam por dentro e autorizam gastos, reformas e auxiliam em eventos e arrecadação de brindes e fundos. Isso é possível através de encontros e reuniões extraordinárias.*
- b) *resposta 8 gestora B: Atuam de forma colaborativa, na tomada de decisões.*
- c) *resposta 8 gestora C: [...] criamos um grupo de WhatsApp, em que ali foram decididas estratégias, o que a escola precisa melhorar, pois como estamos sempre no dia-a-dia na escola, as vezes não percebemos tudo e eles nos dão esse apoio, dando dicas, foi uma conversa bem aberta e interessante.*
- d) *resposta 8 gestora D: Através de ideias, ajuda em eventos, controle de entrada e saídas de contribuição espontânea e eventos, participação em mutirões, etc.*

Dentre as formas de participação dos órgãos do colegiado, perpassam funções como a gestão financeira e a participação em eventos das escolas contribuindo com a mão de obra.

Porém quando analisamos as formas de participação do colegiado, não se percebe nos relatos das gestoras o papel administrativo-pedagógico, que conta com a contínua revisão e avaliação dos objetivos traçados no projeto político pedagógico das escolas, para a criação de um novo cotidiano escolar, como apresentado pelo MEC:

Os Conselhos Escolares, ao assumirem a função de estimular e desencadear uma contínua realização e avaliação do projeto político-pedagógico das escolas, acompanhando e interferindo nas estratégias de ação, contribuem decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira. (BRASIL, 2004[1], p. 38)

Esta função estabelecerá um melhor processo de tomada de decisões, pois ao executar o planejamento traçado dentro do projeto político pedagógico, obtém-se uma visão mais

ampla da instituição como um todo e permite revisar decisões tomadas anteriormente e refletir sobre a possibilidade de melhor as próximas tomadas de decisões.

Retomamos novamente às estratégias utilizadas na tomada de decisões, que conforme relatos anteriores da questão oito da entrevista, podem se dar por meio de um grupo no aplicativo WhatsApp e reuniões extraordinárias. Para aprofundar e compreender melhor as estratégias de participação que as gestoras utilizam, foi elaborada a questão: *Quais estratégias você utiliza para integrar as famílias e a comunidade no processo de tomada de decisão?*

Ao analisar as respostas a esta pergunta, nos deparamos com situações similares, que ficam claras como na seguinte resposta:

a) resposta 9 gestora C: [...] Temos reuniões anuais do grande grupo, em que apresentamos o que foi realizado no ano anterior, prestações de contas, colocamos as metas que traçamos para o ano da escola e abrimos para as famílias sugerirem o que consideram importante para o ano. Os pais têm bastante acesso, principalmente à direção, que está aberta diariamente.

Assim, as gestoras demonstram que as salas da direção de suas escolas estão sempre abertas à ouvir as famílias, como também possuem uma reunião anual com toda a comunidade escolar em que realizam a prestação de contas.

Percebe-se com este relato, que as instituições estão engatinhando no entendimento de democracia, pois não entendem a participação das famílias como um “permitir”, mas sim como um direito, conforme encontramos nos estudos de Paro (2016, p. 25)

[...] se a participação depende de alguém, que dá abertura ou que permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir um “ditador democrático”.

Outra estratégia tomada para manter as famílias informadas das ações que acontecem na escola são os bilhetes de comunicados:

b) resposta 9 gestora A: Procuo deixar a comunidade escolar sempre informada sobre o que acontece na escola, em reuniões ou por bilhetes nas agendas, como obras, aquisições e melhorias. [...]

Para além de manter as famílias a par dos acontecimentos da escola e de estar de portas abertas a ouví-las, faz-se necessário que a escola crie práticas que contextualizam a escola dentro da comunidade, para que assim a comunidade sinta-se parte e autorizada para opinar nas tomadas de decisões.

Sob este ponto de vista, foi possível perceber no relato da gestora C, uma estratégia que aproxima família e escola, trazendo esta contextualização da comunidade para dentro do ambiente escolar.

c) resposta 9 gestora C: Temos principalmente o dia da família, que é um convite aberto à parentes e amigos das crianças. É um dia de comes, bebes, brincadeiras, integração entre família e escola. [...]

Considerando essas estratégias da gestão para envolver as famílias e comunidade no processo de tomada de decisão, descrevo a seguir a conclusão deste trabalho de conclusão de curso.

3.4 AS ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO

As análises realizadas, permitiram identificar as estratégias de mediação tomadas pelas gestoras, como também as que são possíveis de serem sugeridas para que possam qualificar seus processos de tomada de decisão numa perspectiva de gestão democrática participativa.

Para além de uma participação como um fim em si mesma, Lück (2010, p. 35) nos apresenta cinco formas de participação e vinculadas às estratégias das gestoras e análise das entrevistas, apresento estratégias de mediação para cada forma de participação.

A participação como presença, acontece em reuniões escolares, eventos promovidos pela instituição, apresentações escolares, feiras pedagógicas e demais ações que acontecem dentro do ambiente escolar que as famílias são convidadas a participar, para conhecer as ações desenvolvidas na instituição. Nestes momentos, as famílias podem ser convidadas a contribuir com ideias e sugestões de temáticas a serem abordadas, possibilitando a participação como expressão verbal e discussão.

Além dos momentos descritos acima, a participação como expressão verbal e

discussão, pode acontecer em reuniões de elaboração e discussão sobre o projeto político pedagógico, conversa direta com as gestoras dentro de suas salas de direção, afinal, elas se apresentam abertas à ouvir a comunidade, no processo de avaliação e reavaliação constante do PPP em reuniões semestrais e em demais ações que envolvam a comunidade escolar em momentos de discussão.

Nas reuniões semestrais, conta-se com a participação dos órgãos colegiados, que configuram-se como participação como representação política, pois atuam diretamente nas dimensões política, administrativa e pedagógica da escola.

A participação enquanto tomada de decisão, perpassa as participações anteriores e se configura dentro do PPP, com a elaboração do plano a ser seguido no período de vigência do documento, visto a necessidade dessas decisões serem tomadas mediante a avaliação e reavaliação dos objetivos elencados.

E, por fim, mas não menos importante, a participação como engajamento, que como estratégia, o gestor tem o importante papel de mediar todas as formas de participação citadas, unindo à realidade da comunidade escolar e introduzindo o contexto social dentro da estrutura da escola, para que a comunidade sinta-se parte importante da instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em geral, as gestoras entrevistadas veem a gestão democrática como um trabalho coletivo, embora muitas vezes percebam que nem sempre conseguem atingir a todos. Isso parece acontecer, por estarem no caminho para a gestão democrática, com ações e estratégias que contam com a participação da comunidade, porém ainda sem conseguir contextualizar a escola dentro da mesma. Também se deve a falta da avaliação e reavaliação constante do projeto político pedagógico, executando o efetivo planejamento das ações elaboradas no documento.

Nos relatos que trazem sobre a decisão final ser do ACPM da escola, é perceptível que ainda encontramos decisões unilaterais, mesmo que inconscientes e outras conscientes, como no exemplo em que uma decisão emergencial é tomada apenas pela direção da escola. E algumas apenas pelo presidente do colegiado em acordo com a direção, retirando a possibilidade de participação do colegiado e direcionando-se para uma gestão vertical.

Ainda é preciso tomar-se consciência de outras formas de participação e meios de como integrar a comunidade escolar às tomadas de decisões, para além da participação em eventos e promoções escolares. As necessidades, as dificuldades, as possibilidades precisam vir também da comunidade, por isso a construção do PPP, que não se trata de um documento para engavetar, precisa evidenciar os pontos fortes e fracos da escola, com revisões constantes.

É preciso que a participação seja vista pelas lideranças como nata, sem a necessidade de “dar abertura” à comunidade, mas sim, como o direito desta. Logo as decisões não podem ser unilaterais e tomadas de maneira rápida ou simplória, mas sim, com planejamento e complexidade, afinal, escuta e tomada de decisão dão trabalho.

Nas ações das gestoras, denota-se como essencial, ampliar seus papéis de mediação e contextualização da escola dentro das comunidades, com mais espaços de escuta e diálogo, com vistas a engajar a comunidade nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, construindo um trabalho coletivo e garantindo a participação efetiva de todos.

Enquanto pesquisadora, a pesquisa me trouxe esclarecimento sobre as engrenagens que organizam e estruturam o processo de tomada de decisões e a importância da mediação do gestor dentro da gestão democrática participativa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares. Brasília: MEC, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf. Acesso em: 22 set. 2019 (1).

_____. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares. Brasília: MEC, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf. Acesso em: 22 set. 2019 (2).

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 22 set. 2019.

_____. **Decreto Nº 2.896, de 23 de dezembro de 1998**. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2896.htm. Acesso em: 30 nov. 2019.

_____. **Indicadores da qualidade em Educação Infantil**. Brasília: MEC, SEB, 2009.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. **Lei n.13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun 2014[1]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em 12 out. 2019.

_____. **Planejando a Próxima Década**. Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação/Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/Sase): Brasília, DF, 2014[2]. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso em: 12 jun. 2019.

_____. **Plano Nacional de Educação: Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Brasília, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em: 19 set. 2012.

CEPAL-UNESCO. **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade**. Brasília: IPEA/CEPAL/INEP, 1995.

CRAIDY, Maria; KAERCHER, Gládis Elise P. da Silva. **Educação Infantil: pra que te quero?**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

DAHLBERG, Gunilla; MOSS Peter; PENCE, Alan. **Qualidade na educação da primeira infância: perspectivas pós-modernas**. Porto Alegre: Penso, 2019.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1968.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana Engel; Silveira Denise Tolfo (orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

OIVEIRA, Zilma Ramos de (orgs). **O trabalho do professor na Educação Infantil**. São Paulo: Biruta, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto N° 42.411, de 29 de agosto de 2003**. Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=46611&hTexto=&Hid_IDNorma=46611. Acesso em: 30 set. 2019.

SIMÃO, Renan. **12 erros clássicos do PPP para evitar**. Site Nova Escola Gestão, 06 jun. 2019. Disponível em: [https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2182/12-erros-classicos-do-ppp-para-evitar#:~:text=O%20PPP%20agora%20tamb%C3%A9m%20%C3%A9,de%20Jair%20Bolsonaro%20\(PSL\).&text=Escrever%20o%20PPP%20de%20forma,o%20documento%20como%20ato%20protocolar](https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2182/12-erros-classicos-do-ppp-para-evitar#:~:text=O%20PPP%20agora%20tamb%C3%A9m%20%C3%A9,de%20Jair%20Bolsonaro%20(PSL).&text=Escrever%20o%20PPP%20de%20forma,o%20documento%20como%20ato%20protocolar). Acesso em: 22 out. 2020.

SOUZA, Laura Tereza, MARTINS, Alcina de Oliveira, CARVALHO, Margarida Alice. **Influência da liderança na qualidade da gestão democrática de uma escola pública**. Revista Liberato, Novo Hamburgo, v. 18, n. 29, p. 01-132, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://www.liberato.com.br/sites/default/files/arquivos/Revista_SIER/v.18%2Cn.29%282017%29%04-Art-04-Gestao-30-mai.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA-NETO, Alfredo. Educação e governamentalidade neoliberal: novos dispositivos, novas subjetividades. In: PORTOCARRERO, V.; CASTELO BRANCO, G. **Retratos de Foucault**. Rio de Janeiro: Nau, 2000. p 179 - 217.

APÊNDICE

Apêndice A

Quadro 1 – Dados obtidos através das entrevistas semi estruturadas

		Gestora A	Gestora B	Gestora C	Gestora D
1	Qual a tua formação?	Ensino Médio- Magistério, Acadêmica do Curso de Pedagogia	Pedagogia.	Magistério, curso de Pedagogia, pós-graduação em Gestão Escolar.	Sou formada pela ULBRA em Pedagogia. Pós-Graduação em Psicopedagogia Institucional, Pós em Psicomotricidade Infantil, Pós em Gestão e Supervisão Escolar
2	A quanto tempo atua como gestor?	Desde agosto de 2017	Três anos.	Estou a mais ou menos 3 anos na vice direção e três anos como diretora.	Atuo como gestora desde Janeiro/2017.
3	Quais experiências teve na educação infantil antes de atuar como gestor?	2 anos monitora, 2 anos visitadora do Primeira Infância Melhor, 1 ano monitora de educação infantil. Aproximadamente 2 anos e meio professora de educação infantil.	Passei por todas as turmas de Educação Infantil em 12 anos de educadora na área.	Trabalhei mais ou menos 2 anos como estagiária de CIEE logo após me formar, aí me desvinculei da educação e ao retornar, trabalhei mais ou menos 7 meses em turma de jardim antes de entrar para a gestão como vice-diretora em um turno, continuando no outro durante os três anos de vice direção como professora de jardim.	Por 2 anos trabalhei com contrato de CIEE, 1 ano de trabalho em escola de Educação Infantil privada, sai dela para assumir o concurso de Educadora por 2 anos e depois assumi de professora. No total estou 9 anos na Educação Infantil.

4	Quem atua com você na gestão da escola?	Na equipe diretiva somos entre 3 pessoas, Diretora, vice (eu) e uma auxiliar de ensino de apoio. Além disso contamos com um ACPM atuante e com uma equipe de funcionários que participam da gestão escolar.	Na gestão da escola, atualmente sozinha.	Temos uma vice-diretora, que atua 30 horas na escola, 6h horas por dia.	Atua comigo na gestão da escola a vice-diretora e coordenadora pedagógica.
5	A comunidade participa ativamente na instituição? De que forma?	Sim, periodicamente são realizadas reuniões para decisão de aquisições, melhoria e sugestões. Além de auxiliar em eventos escolares.	A comunidade participa na venda de rifas e quando ocorrem promoções. Quanto ao pagamento de mensalidade a colaboração é baixa.	A comunidade participa nos eventos, 90% para mais, do dia da família, apresentações de final de ano, reuniões de pais, mutirões. A escola que deveria acionar mais a comunidade escolar, pois temos um grande apoio deles, porém isso acontece poucas vezes. É claro que temos promoções, rifas, e sempre tem aquela parcela que não contribui, mas em geral são bastante ativos.	Sempre digo que nossa escola está localizada numa comunidade participativa, não apenas por famílias que contribuem com a "contribuição espontânea", mas sim com mutirões anuais para pinturas das salas, pinturas de brinquedos, manutenções e consertos que vão ocorrendo durante o ano. Além disso, para a apresentação de final de ano da escola, contamos com mães para a confecção das fantasias. Todos os eventos que a escola promove, tem a participação não apenas das famílias como também pessoas da comunidade, em que contamos com 80% de participação. Trabalhamos em equipe e sempre contamos com

					a participação de alguns profissionais da escola, ainda mais quando não é convocação.
6	Como é elaborado o projeto político pedagógico da instituição? Há avaliação dele? Quem a realiza? De quanto em quanto tempo isso acontece?	Nosso PP está bem desatualizado. Por "não existirmos" de fato estamos atualizando o mesmo e em processo de mudança de nome. Ele está sendo elaborado com o auxílio de toda a comunidade escolar, que responde questionários, avalia a instituição e traça planos de ações. A previsão é de que após encerrado ele seja atualizado de 2 em 2 anos.	A elaboração ocorre de forma democrática, ouvindo professores, auxiliará, serventes e pais de alunos.	Recentemente o projeto foi reformulado com a equipe de professores titulares, em quatro encontros, para estudá-lo, ver o que mais era pertinente ou não. E a direção fez um papel mais estrutural, quadros de funcionários e outros. Não há avaliação, foi feito em parceria, e é atualizado de 4 em 4 anos, esperamos que seja dado sequência ao nosso trabalho nas próximas gestões.	O projeto pedagógico (não é mais político) conta com a participação das famílias e profissionais. Esse ano que foi elaborado de uma maneira diferente, onde o Conselho de Educação de [...] elaborou uma linha a seguir, como também com prazo de entrega para o mesmo ser autorizado e avaliando pelos seus membros. Em função do tempo, as diretoras da Educação Infantil se uniram e pensaram em sua concretização como também do regimento, já que tem coisas que são padrão entre todas. As demais etapas que não são padrões foram completadas e construídas pela coordenação da escola, levando como base questionamento e opiniões de profissionais durante esses anos. Nossa meta principal é

					começar 2020 com o Regimento e PP atualizado, pois até o momento ambos estavam desatualizados.
7	Quais órgãos colegiados atuam na instituição?	ACPM e Conselho Escolar.	Acpm e Conselho Escolar.	Tem o Conselho Escolar e o ACPM.	Além de nossos profissionais que ajudam a desenvolver e criar propostas, contamos com o ACPM onde em reuniões decidem sobre investimentos, aquisições e necessidades
8	De que forma esses órgãos atuam na instituição?	Eles participam das tomadas de decisões, ficam por dentro e autorizam gastos, reformas e auxiliam em eventos e arrecadação de brindes e fundos. Isso é possível através de encontros e reuniões extraordinárias.	Atuam de forma colaborativa, na tomada de decisões.	No nosso caso, temos ainda uma pendência em relação à escola. Pois somos ligados a Nova unidade, dividindo o mesmo CNPJ. Então nossas escolas dividem o ACPM sendo metade dos participantes da nossa escola e a outra metade da nova unidade. Criamos então um grupo de apoio dentro de cada escola, em que criamos um grupo de WhatsApp, em que ali foram decididas estratégias, o que a escola precisa	Através de ideias, ajuda em eventos, controle de entrada e saídas de contribuição espontânea e eventos, participação em mutirões, etc.

				<p>melhorar, pois como estamos sempre no dia-a-dia na escola, as vezes não percebemos tudo e eles nos dão esse apoio, dando dicas, foi uma conversa bem aberta e interessante.</p>	
9	<p>Quais estratégias você utiliza para integrar as famílias e a comunidade no processo de tomada de decisão?</p>	<p>Enviando questionários, realizando reuniões de pais e pensamos no futuro em integrá-los em mutirões de melhorias.</p>	<p>Procuro deixar a comunidade escolar sempre informada sobre o que acontece na escola, em reuniões ou por bilhetes nas agendas, como obras, aquisições e melhorias. Também sempre que se projeta algo maior ou que ainda não tenha sido proposto faz-se uma enquete.</p>	<p>Temos principalmente o dia da família, que é um convite aberto à parentes e amigos das crianças. É um dia de comes, bebes, brincadeiras, integração entre família e escola. Temos reuniões anuais do grande grupo, em que apresentamos o que foi realizado no ano anterior, prestações de contas, colocamos as metas que traçamos para o ano da escola e abrimos para as famílias sugerirem o que consideram importante para o ano. Os pais têm bastante acesso, principalmente à direção, que está aberta diariamente.</p>	<p>Sempre como gestão procuramos repassar nossos objetivos e nossos desejos para o ACPM e sempre que as famílias vêm até a direção pagar a contribuição espontânea elas colocam suas necessidades, o que acham interessante que a escola tenha, contemple. Então, muitas vezes antes de criarmos uma promoção, já temos a destinação dessa verba, mediante o que as famílias trouxeram. Quando há divergências dentro do ACPM, a gente pega alguns pais e realiza essa tomada de decisão, envolvendo sempre o que a comunidade escolar nos traz. Principalmente quanto a manutenção da escola. É muito difícil</p>

					incluir a todos, mas sempre tentamos abranger o máximo possível. Um exemplo disso, foi a colocação do forro no hall 1 da escola, pois foi um pedido das famílias, principalmente de BI e BII, pois achavam esse espaço muito frio e por ser um espaço de uso das crianças dessas turmas, mas que acabou beneficiando a todos com um ambiente mais aconchegante e climatizado.
10	<p>Como são realizadas as tomadas de decisões na sua instituição nos quesitos:</p> <p>Aquisições de materiais;</p> <p>Reformas e mudanças estruturais;</p> <p>Projetos pedagógicos;</p> <p>Destinação de verbas.</p>	<p>Nos casos mais urgentes em que não há muito tempo para resolver, a equipe diretiva parte da ideia que pensa mais agradar a todos. Em relação a aquisição de materiais e outros, todos os colegas participam do processo de escolha com discussões e votações. Em relação a bens permanentes sempre é aberto aos pais e colegas e juntos decidimos o que é mais prioridade.</p>	<p>Sempre em reuniões de ACPM ou assembleias com a comunidade escolar.</p>	<p>Aquisição de materiais: são o que as professoras, auxiliares e equipe percebem que está faltam ou precisa ser adquirido, como livros, materiais pedagógicos, que são definidas juntamente com a equipe de professoras.</p> <p>Reformas e mudanças estruturais: vai da necessidade, nos últimos anos fizemos muitas reformas, pois o prédio é um dos mais antigos do</p>	<p>A última palavra é sempre da ACPM, do presidente e do vice. Sempre fazemos votações nessas reuniões, mas em caso de conflito ou empate quem tem o voto final é a presidência, que é formada por pais de alunos. São eles que liberam a verba do governo, eles que escolhem a verba entre custeio e capital, dentro das nossas necessidades anuais, que fazemos juntamente com o</p>

				<p>município, quando assumimos a gestão, pensamos em melhorar a estrutura para um melhor atendimento das crianças que estão lá hoje, não pensando em desativar o prédio. Fomos tomando as decisões junto com a equipe. Para o ano que vem temos encaminhado a pedido da equipe uma reforma nos banheiros interno da EMEI.</p> <p>Projetos pedagógicos: Temos vários encontros com as professoras e a partir desses encontros discutimos em grupo as necessidades e propostas que serão desenvolvidas.</p> <p>Destinação de verbas: Recebemos apenas uma verba, que é do PDDE, que é muito pouco. Por exemplo, agora vai entrar a parcela, então abrimos para o grupo o que é necessário adquirir para a escola e conforme as sugestões e dicas chegam, nós</p>	<p>contador. A prestação de contas é sempre bem detalhada, pois o presidente e vice nos cobram muito essa questão. Eles que liberam compra de materiais, buscamos sempre ter três orçamentos e juntamente com eles decidimos por qual deles optar. Mas os materiais, brinquedos, livros e outros pedagógicos são antes filtrados pela direção da escola juntamente com a equipe de professores, que apresentam suas necessidades e o ACPM faz a parte financeira da compra.</p> <p>Quanto aos aspectos de projetos pedagógicos, são sempre realizados pela equipe de professoras em reuniões mensais, que passam as informações para o grupo de auxiliares e juntos desenvolvem as práticas em sala de aula. Com o grupo todo, são realizadas reuniões trimestrais, que abordam temas gerais da escola e</p>
--	--	--	--	--	--

				<p>enquanto gestão decidimos o que é prioridade nesse momento. Outras verbas de fora não recebemos. Claro que rifas e outras promoções entra dinheiro, aí nos últimos três anos foram praticamente quase 90% para questão estrutural. Não deixamos de comprar livros, brinquedos, pinturas de salas, móveis, mas sempre fomos muito nessa ideia.</p>	<p>as professoras ministram uma oficina de alguma prática que desenvolveram que é diferenciada, para qualificar o trabalho de todos. Damos total liberdade para os profissionais irem atrás do que desejam executar na escola a partir dos projetos e tentamos ajudá-las da melhor forma, como esse ano tivemos três mudanças estruturais na escola que surgiram de três projetos, sendo a construção de uma horta, a pintura de um muro externo da escola e a revitalização do jardim de inverno e trilha sensorial. Em alguns momentos o ACPM não tem a verba necessária para a realização de todos os projetos, mas juntos, procuramos arrecadar verbas com doações e patrocínios de empresas e com a parceria das famílias que geralmente entra com a mão de obra.</p>
--	--	--	--	--	--

					Nunca é uma decisão unilateral da direção, sempre é uma decisão que nasce dos profissionais e famílias e a liberação de verba é definida pelo ACPM.
11	O que você entende por Gestão Democrática?	Entendo que a gestão democrática é aquela em que todos têm vez e voz e participam do processo de decisões. Acredito que estamos no caminho, mas ainda longe da perfeição.	Entendo por gestão democrática aquela que prioriza reais necessidades da escola, que dá ouvidos às famílias e que deixa todos a par das ações escolares.	Gestão democrática no meu ver é feita por muitas pessoas, não de uma pessoa só. E disso me orgulho muito na nossa escola, pois tudo decidimos juntos. A gente tenta decidir a maioria das coisas juntos, claro, que nós enquanto direção acabamos tomando umas medidas mais burocráticas que são tomadas mais rápido somente pela direção, mas as decisões que são feitas pela nossa equipe são de forma democrática. O grupo da escola se sente muito à vontade em vir colocar sua opinião. É aquela coisa, é melhor assim do que se eu tomasse todas as decisões e ponto. Então abrimos para a democracia e a sugestões, porém essa	Antes de entrar na gestão em 2017, sempre acreditei que a gestão deveria ser aberta e abranger todos os elos de uma escola, como temos em nossa equipe hoje. Porém, depois que entrei para a gestão, entendi porque realmente na maioria das vezes não funciona como deveria ser. Mas é algo que sempre buscamos colocar em prática. Aprendi que lidar com pessoas não é fácil, é muito difícil, aceitar opiniões dos outros é mais ainda e isso muitas vezes acaba tumultuando ter uma boa gestão, na decisão de projetos, empenhos e tudo mais. Gestão democrática pra mim é sempre procurar ter perto de ti os profissionais, as famílias e toda a comunidade

				<p>é a parte mais difícil da gestão, mas é o que mais me orgulho do que eu faço, com toda a equipe da EMEI.</p>	<p>escolar, sempre buscando e auxiliando para ter o melhor atendimento na escola para uma melhor infraestrutura, porque não é só para as famílias que a escola está ali, mas também para oferecer boas condições de trabalho e um ambiente atrativo para o desenvolvimento de práticas inovadoras. Quando realizamos eventos e promoções a gente sempre frisa que não é só para as crianças, mas também para os profissionais terem um ambiente de trabalho adequado e com materiais e espaços diversificados.</p>
--	--	--	--	---	--

Elaborado pela pesquisadora.