

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Curso De Especialização Em Formação De Educadores Para Educação Básica

Cândida Reizel Coutinho Ribas Carmona

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DA COMUNIDADE
ESCOLAR DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Belo Horizonte
2019

Cândida Reizel Coutinho Ribas Carmona

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DA COMUNIDADE
ESCOLAR DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Coordenação Pedagógica.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria José Batista Pinto Flores

Área de concentração: Coordenação Pedagógica: sujeitos e práticas do cotidiano escolar.

Belo horizonte
2019

C287g
TCC

Carmona, Cândida Reizel Coutinho Ribas, 1973-

Gestão escolar democrática na perspectiva da comunidade escolar de uma escola de educação infantil [manuscrito] / Cândida Reizel Coutinho Ribas Carmona. - Belo Horizonte, 2019.
56 f.

Orientadora: Maria José Batista Pinto Flores

Trabalho de conclusão de curso -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.
Inclui bibliografia e anexos.

1. Gestão democrática. 2. Escolas -- Organização e administração. 3. Educação pré-escolar.

I. Flores, Maria José Batista Pinto. II. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. III. Título.

CDD- 371.2006

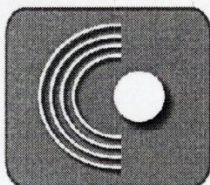
Catálogo da Fonte¹ : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)

Bibliotecário: Ivaney Duarte. CRB6 2409

(Atenção: É proibida a alteração no conteúdo, na forma e na diagramação gráfica da ficha catalográfica².)

¹ Ficha catalográfica elaborada com base nas informações fornecidas pelo autor, sem a presença do trabalho físico completo. A veracidade e correção das informações é de inteira responsabilidade do autor, conforme Art. 299, do Decreto Lei nº 2.848 de 07 de Dezembro de 1940 - "Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia ser escrita..."

² Conforme Art. 297, do Decreto Lei nº 2.848 de 07 de Dezembro de 1940: "Falsificar, no todo ou em parte, documento público, ou alterar documento público verdadeiro..."



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Curso de Especialização em Formação de Educadores para
Educação Básica

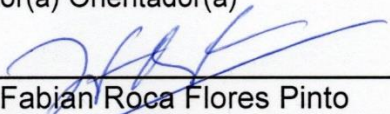
**ATA DE DEFESA DO SEPTINGENTÉSIMO DÉCIMO QUINTO TRABALHO FINAL DO CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES PARA EDUCAÇÃO BÁSICA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, SUJEITOS E PRÁTICA NO
COTIDIANO ESCOLAR**

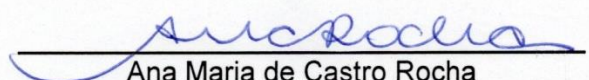
Aos sete dias do mês de dezembro do ano de dois mil e dezenove, realizou-se, na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, a apresentação do trabalho final de conclusão do Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica – com o título **“Gestão Escolar Democrática na perspectiva da comunidade escolar de uma escola de Educação Infantil”**, do(a) aluno(a) **Candida Reizel Coutinho Ribas Carmona**. A banca examinadora foi composta pelos seguintes professores: Maria José Batista Pinto Flores (orientador) e Daniel Fabian Roca Flores Pinto. Os trabalhos iniciaram-se às 8h, atendendo a uma escala de apresentações definida pelo(a) orientador(a). Após a apresentação oral do trabalho, a banca examinadora fez uma arguição ao aluno(a). A banca se reuniu, em seguida, sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para fazer a avaliação final. Em conclusão, a banca examinadora considerou o trabalho aprovado, atribuindo-lhe a nota 93, conceito A. O resultado final do trabalho foi comunicado ao aluno(a), que deverá encaminhar à Secretaria do curso a versão final em meio digital para (laseb@fae.ufmg.br) e submeter o trabalho salvo em formato PDF/A de acordo com as orientações da Biblioteca universitária da UFMG, Repositório Institucional (www.repositorio.ufmg.br). Nada mais havendo a tratar, eu, Ana Maria de Castro Rocha, secretária do colegiado do curso, lavrei a presente ata que, depois de lida e aprovada, será por mim assinada e pelos demais membros presentes. Belo Horizonte 07 de dezembro de 2019.

Aluno(a) 
Candida Reizel Coutinho Ribas Carmona

Registro na UFMG: 2018748887


Maria José Batista Pinto Flores
Professor(a) Orientador(a)


Daniel Fabian Roca Flores Pinto
Professor(a) Convidado(a)/avaliador(a)


Ana Maria de Castro Rocha
Secretária do Colegiado de Curso de Especialização
Em Formação de Educadores para Educação Básica

Ao meu marido por suportar a minha ausência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por seu amor e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica expressa a minha gratidão, especialmente:

A Prof.^a Dr.^a Maria José Batista Pinto Flores, pela orientação, por sua dedicação e competência, pelo aprendizado e apoio em todos os momentos imprescindíveis.

Aos pais, mães, professoras, funcionários e funcionárias, gestoras pelo tempo disponibilizado sem o qual este estudo não seria possível.

As minhas companheiras e companheiro de curso, em especial as minhas amigas Ieda Gomes e Aparecida Paiva “Cidoca” como nós a chamávamos carinhosamente.

Agradeço por compartilharem a vida, o profissional, os momentos ricos de trocas de experiências. Conhecer mais da rede com vocês foi uma viagem extraordinária.

A toda Equipe do Laseb que proporcionou uma aprendizagem impar que jamais esquecerei.

RESUMO

A participação é de fundamental importância para a construção coletiva de uma gestão democrática, fazendo com que toda a comunidade escolar seja corresponsável pela escola. Buscando compreender a percepção da comunidade escolar acerca da gestão democrática, participação e instrumentos de participação, foi elaborado um estudo cujo objetivo principal é averiguar como a comunidade escolar compreende a gestão escolar partindo de uma perspectiva democrática, especificamente, no contexto de uma Escola de Educação Infantil na cidade de Belo Horizonte - Minas Gerais. A pesquisa foi dividida em duas etapas, na primeira foi realizada uma revisão de literatura visando compreender o conceito de gestão democrática na escola pública e a segunda etapa foi uma pesquisa-ação de caráter exploratório cuja coleta de dados se deu por meio de entrevistas. A revisão neste trabalho considera as conceptualizações de HORA (2012) PARO (2016) VEIGA (2013) LÜK (2013), que consideram a participação de fundamental importância para a construção coletiva de uma gestão democrática, fazendo com que toda a comunidade escolar seja corresponsável pela escola. A pesquisa-ação envolveu representantes da comunidade escolar por meio da coleta de dados realizada com 19 pais, 2 professores, 2 funcionários, 3 gestores de uma Escola Municipal de Educação Infantil de Belo Horizonte/MG. As entrevistas foram semiestruturadas e abordaram aspectos conceituais e vivências sobre a dimensão democrática na escola. Os resultados foram apresentados em forma de quadros e gráficos que comparam as respostas para as diferentes temáticas em cada uma das categorias da comunidade escolar supracitadas. A análise quanti-qualitativa dos dados foi disposta em duas macro categorias, aglutinando as respostas dos pais em um capítulo e dos demais entrevistados em outro, desta forma foi possível verificar que existe uma distância entre as respostas dadas pelos pais e pelas pessoas que trabalham na escola acerca do funcionamento dos instrumentos de gestão participativa. Mediante tais constatações consideramos que a escola tem muito o que desenvolver para atingir a plenitude de uma gestão democrática participativa e que este processo está acontecendo com certa morosidade devido ao recente processo de transição da escola, que era uma Unidade Municipal de Educação Infantil, vinculada a uma escola polo, e hoje é uma escola independente.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Coordenação Pedagógica. Educação Infantil. Gestão democrática.

ABSTRACT

Participation has a fundamental importance for the collective construction of a democratic management, making the whole school community co-responsible for the school. Seeking to understand the perception of the school community about democratic management, participation and participation tools, a study was elaborated whose main objective is to investigate how the school community understands school management from a democratic perspective, specifically in the context of a Primary School in the city of Belo Horizonte - Minas Gerais. The research was divided into two stages, the first was a literature review to understand the concept of democratic management in public schools and the second stage was an exploratory action research whose data collection was through interviews. The review in this paper considers the conceptualizations of HORA (2012) PARO (2016) VEIGA (2013) LÜK (2013), who consider that the participation has a fundamental importance for the collective construction of a democratic management, making the whole school community co-responsible for the school. The action research involved representatives of the school community through data collection conducted with 19 parents, 2 teachers, 2 staff members, 3 managers of a Municipal Primary School in Belo Horizonte / MG. The interviews were semi-structured and addressed conceptual aspects and experiences about the democratic dimension in school. The results were presented in tables and graphs that compare the answers to the different themes in each of the above mentioned school community categories. The quantitative and qualitative analysis of the data was arranged in two macro categories, bringing together the responses of parents in one chapter and the other ones in another, so it was possible to verify that there is a difference between the answers given by parents and the people who work in the school about the functioning of participatory management tools. Based on these answers, we consider that the school has much to develop to reach the fullness of a participative democratic management and that this process is taking happening with some delay due to the recent transition process of the school, which was a Municipal Primary School, linked to a main school, and today is an independent school.

Key words: School management. Pedagogical Coordination. Child education. Democratic management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação nas decisões da escola	16
Gráfico 2 - Tipos de participação	17
Gráfico 3 - Conhecimento sobre gestão democrática	18
Gráfico 4 - Conhecimento dos pais sobre colegiado escolar	19
Gráfico 5 - Conhecimento dos pais sobre Regimento Escolar	21
Gráfico 6 - Conhecimento dos pais sobre PPP	22
Gráfico 7 - Instrumentos para gestão democrática identificados	27
Gráfico 8 - Conhecimento sobre a escola possuir um regimento	29
Gráfico 9 - Conhecimento sobre a escola possuir um PPP	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de gestão democrática	18
Quadro 2 - Definição de colegiado	20
Quadro 3 - Definições de regimento dadas pelos pais	21
Quadro 4 - Definições de PPP dadas pelos pais.....	22
Quadro 5 - Definições de assembleia dadas pelos pais	23
Quadro 6 - Percepção dos gestores sobre a atividade de gestão da escola.....	24
Quadro 7- Percepção sobre gestão democrática	25
Quadro 8- Funções do colegiado escolar	27
Quadro 9 - Conhecimento sobre a construção do Regimento	30
Quadro 10 - Relação do Regimento com uma Gestão Democrática	30
Quadro 11 - Conhecimento sobre a construção do PPP.....	32
Quadro 12 - Relação do PPP com a gestão democrática.....	32
Quadro 13 - Percepções sobre a assembleia escolar	33

LISTA DE ABREVIATURAS

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

LASEB – Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Formação de Educadores para Educação Básica

PBH – Prefeitura de Belo Horizonte

RME – Rede Municipal de Educação

UMEI – Unidade Municipal de Educação Infantil

EMEI – Escola Municipal de Educação Infantil

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

CP – Coordenador Pedagógico

SMED – Secretaria Municipal de Educação

PPP – Projeto Político-Pedagógico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1 Livros sobre coordenação pedagógica.....	4
2.2 Livros sobre gestão escolar e democracia	5
2.3 A gestão democrática no espaço da escola pública	6
2.3.1 Dimensões da participação	8
2.3.1.1 Regimento Escolar	9
2.3.1.2 Conselho Escolar	9
2.3.1.3 Projeto Político-Pedagógico	9
2.3.1.4 Assembleia.....	10
3 METODOLOGIA	11
3.1 Gestão democrática na prefeitura de belo horizonte	13
3.1.1 Colegiado escolar	13
3.1.2 Regimento escolar	14
3.1.3 Projeto Político Pedagógico – PPP	14
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE PESQUISA.....	16
4.1 Visão das famílias dos respondentes	16
4.1.1 Gestão democrática na escola	17
4.1.2 Participação no colegiado	19
4.1.3 Regimento escolar	20
4.1.4 Projeto Político-pedagógico - PPP	22
4.1.5 Assembleia Escolar.....	23
4.2 Visão dos funcionários, gestores e professores	24
4.2.1 Percepção sobre a atividade de gestão na escola	24
4.2.2 Colegiado escolar	27
4.2.3 Regimento Escolar	29
4.2.4 Projeto Político Pedagógico - PPP	31
4.2.5 Assembleia escolar	33
4.3 Análise comparativa das diferentes visões dos sujeitos participantes	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6 REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A - Entrevista 1	41
APÊNDICE B - Entrevista 2	41
APÊNDICE C - Entrevista 3	41
APÊNDICE D – Entrevista 4	43

1 INTRODUÇÃO

A escola pública para todos e de todos não é um sonho, mas algo realizável. Mas para tanto é preciso que haja a efetiva participação, isto é, o envolvimento de todos os sujeitos interessados: pais, professores, alunos e funcionários da escola. Logo, a participação é de fundamental importância para uma construção coletiva de uma gestão democrática, de tal maneira, que todos sejam e sejam responsáveis pela escola.

No contexto da Educação Infantil a gestão democrática é relevante, pois já nesta etapa a cidadania faz parte do trabalho a ser desenvolvido com as crianças. A Constituição de 1988 traz a cidadania como um de seus fundamentos, do mesmo modo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, em seu Art. 2º, bem como a Base Nacional Comum Curricular - BNCC nas Competências Gerais da Educação Básica aponta em seu sexto objetivo

Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao **exercício da cidadania** e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade. (BRASIL, 2018, p.9, grifo nosso)

Contudo, este exercício pleno da cidadania só se faz com a participação ativa desse cidadão no meio em que vive. E aprender isso desde a mais tenra idade se faz necessário para que a criança possa desde muito cedo internalizar a compreensão deste direito e dever para que na vida adulta haja de fato a valorização e utilização dos espaços, dos mecanismos, dos instrumentos democráticos de participação.

Partindo desse pressuposto a pesquisa teve como objetivo principal averiguar como a comunidade escolar compreende a gestão escolar numa perspectiva democrática, especificamente, no contexto de uma Escola de Educação Infantil na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Esse objetivo foi vislumbrado a partir dos estudos e reflexões sobre a coordenação pedagógica nos contextos escolares proporcionados pelo Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica (Laseb) - Coordenação Pedagógica: sujeitos e práticas no cotidiano escolar, iniciada no

segundo semestre de 2018. E na condição de educadora infantil da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) desde 2014 e atuando como professora em uma turma de 4 anos vi-me provocada por estas discussões considerando ainda o contexto da emancipação das Unidades Municipais de Educação Infantil (Umei) e sua transformação em Escola Municipal de Educação Infantil (Emei), por meio da Lei nº 11.132, de 18 de setembro de 2018.

Nesta mesma lei também foi estabelecida a criação do cargo de Coordenador Pedagógico Geral I que passou a compor a gestão junto ao diretor e vice-diretor da EMEI¹. As funções estabelecidas para o Coordenador Pedagógico I constam no Decreto nº 17.005, de 31 de outubro de 2018. São elas:

Art. 3º – São atividades das funções públicas comissionadas de Coordenador Pedagógico Geral I e de Coordenador Pedagógico Geral II, nos termos do parágrafo único do art. 14 da Lei nº 11.132, de 2018:

- I – responsabilizar-se pelos processos de gestão da frequência escolar, da permanência, da aprendizagem e do desenvolvimento dos estudantes;
- II – responsabilizar-se pela articulação entre os diversos programas e projetos educacionais desenvolvidos na unidade escolar;
- III – planejar e organizar os conselhos de classe de cada nível ou modalidade de ensino como instância máxima dos processos avaliativos;
- IV – coordenar as ações de formação continuada para professores;
- V – articular, em conjunto com a equipe de coordenação pedagógica da unidade escolar, o planejamento participativo da gestão pedagógica, com vistas à promoção da aprendizagem e da permanência dos estudantes;
- VI – participar de cursos de atualização e aperfeiçoamento promovidos ou ofertados pelo Poder Executivo;
- VII – responsabilizar-se por outras atividades que, em virtude de sua natureza ou de disposições regulamentares, estejam circunscritas ao âmbito de sua competência;
- VIII – apoiar as ações instituídas na unidade escolar com vista à construção coletiva do projeto político pedagógico da unidade escolar e coordenar sua execução e permanente atualização;
- IX – apresentar estudos, relatórios ou dados relativos aos processos de avaliação demandados pelo diretor da unidade escolar;
- X – zelar pelo atendimento à comunidade escolar nas questões relativas à atividade educacional e à vivência escolar dos educandos;
- XI – apoiar o diretor nas atividades administrativas e substituí-lo, em sua ausência, nas Emeis em que não houver vice-diretor;
- XII – desenvolver outras atividades definidas em regulamento próprio ou que, em virtude de sua natureza, estejam circunscritas ao âmbito de sua competência. (BELO HORIZONTE, 2018a, p.3)

No decreto a responsabilidade por implementar e estimular a participação da comunidade escolar na gestão democrática é do diretor escolar. Todavia, as funções do CP I são relacionadas à gestão da escola e compreendem competências tanto na

¹ Nesta mesma legislação também foi prevista a criação deste cargo para as escolas de ensino fundamental. Sendo designado como Coordenador Pedagógico II.

construção do Projeto Político-Pedagógico, quantas demais condições fundamentais para a Gestão Democrática.

E nesse contexto de mudanças na Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) consideramos pertinente a realização desta pesquisa junto a representantes de uma comunidade escolar de uma escola de Educação Infantil indagando: qual a visão de pais/responsáveis, gestores, professores e funcionários sobre gestão democrática na escola? Elas se aproximam ou se distanciam?

Diante dessas perguntas prosseguimos a pesquisa. Para tanto, foi necessário, primeiramente, compreender o conceito de gestão democrática na escola pública; depois reconhecer o processo de construção da gestão democrática e seus instrumentos; e por último esclarecer qual é a compreensão que a comunidade escolar tem sobre gestão democrática na escola pública e se ela tem conhecimento quais são seus instrumentos e instâncias, no caso, especificamente do Colegiado Escolar, do Regimento, do Projeto Político-Pedagógico e da Assembleia Escolar.

E este estudo só foi possível graças a um esforço político e de valorização, principalmente, da Educação Infantil, na cidade de Belo Horizonte, com o curso do LASEB que foi ofertado pela Secretaria Municipal de Educação em parceria com a Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, sendo esta sua 7ª edição.

O presente trabalho é composto por 5 capítulos. No primeiro, procurou aprofundar a discussão sobre a gestão democrática no contexto da escola pública. No segundo capítulo, apresenta uma bibliografia comparada sobre coordenação pedagógica, gestão escolar e democracia, e apresenta a gestão democrática no espaço da escola pública por meio de instrumentos de participação. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa e a normalização dos instrumentos de gestão democrática da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – Minas Gerais. O quarto capítulo apresenta os dados de pesquisa e sua análise. E o quinto e último capítulo são as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os estudos explorados para subsidiar este trabalho de conclusão de curso foram realizados por meio de revisão de literatura a partir dos autores indicados nas disciplinas que permitiram o acesso a diversos livros e artigos. Dentre os livros destacamos 06 publicações, sendo 03 sobre coordenação pedagógica e 03 sobre gestão escolar democrática, entre outras inúmeras outras obras igualmente relevantes que tratam sobre o assunto.

2.1 Livros sobre coordenação pedagógica

Sobre os livros que tratam de coordenação pedagógica encontramos:

1. PRÁTICAS DE COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA PÚBLICA: O livro discute o trabalho do profissional essencial na organização e na articulação dos processos educativos das escolas: o coordenador pedagógico. Vários são os ângulos pelos quais as práticas desenvolvidas pelo coordenador pedagógico, como membro da gestão, são tratadas neste livro: articulador, coordenador, supervisor, subsidiador e orientador do trabalho pedagógico no âmbito da escola como um todo e, especialmente, da sala de aula. Discutir a coordenação pedagógica, no âmbito da gestão democrática, é fundamental sempre, mas imprescindível neste contexto de vigência do Plano Nacional de Educação 2014-2024, dos Planos Estaduais e Municipais de Educação, e de diminuição de recursos públicos de financiamento para a efetivação concreta do direito à educação pública com qualidade social no País. Esta obra destina-se a todos/as interessados/as em se aproximar da temática da gestão do trabalho pedagógico no âmbito da escola, seja como professores ou como estudantes de licenciaturas e, especialmente, de Pedagogia, como gestores e/ou pesquisadores da educação. Traz à tona toda a complexidade de atuação desse profissional que ainda está em busca de sua identidade profissional².
2. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A LEGITIMIDADE DE SUA ATUAÇÃO: O 12º volume de nossa coleção, tem duplo objetivo: 1) apresentar aos coordenadores algumas questões para ajudá-los a pensar nos fundamentos e práticas que guiam suas ações pedagógicas 2) compartilhar resultados de pesquisas, sugestões e caminhos que lhes possibilitem trabalhar em parceria e colaboração com os demais educadores da escola. Esta obra apresenta textos que, embora diversos em suas propostas - alguns mais voltados para relatos de pesquisa, outros apresentando alternativas para formação continuada -, confirmam o posicionamento dos autores em favor de uma atuação intencional e planejada do coordenador pedagógico, tendo como pressupostos o trabalho colaborativo, o respeito ao outro em sua diversidade como pessoa e profissional, a partilha de desejo, a valorização em uma construção coletiva do conhecimento e da identidade profissional do

² Sobre a complexidade de atuação e importância do coordenador pedagógico para os processos democráticos na escola pública destaca-se "(...) trabalho coletivo e partilhado parece se constituir caminho promissor a uma prática de coordenação pedagógica superadora de limites de atuação individual do CP" (p.29).

coordenador pedagógico e do professor e o compromisso com uma escola para todos. Onde as relações de poder e interpessoais são discutidas de uma forma simples e direta, sem rodeios³.

3. O COORDENADOR PEDAGÓGICO: PROVOCAÇÕES E POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO: livro que faz parte da Coletânea composta por 12 volumes. Neste volume são apresentados os resultados de uma grande pesquisa, realizada no âmbito nacional sobre o trabalho do Coordenador Pedagógico (CP).

Ao realizar a leitura destas obras consideramos que os autores convergem cinco pontos principais:

- O CP e a busca por sua identidade profissional;
- A preocupação com a formação inicial e formação continuada do CP;
- As relações de poder e interpessoais que diariamente o CP enfrenta;
- Remuneração adequada e valorização do CP;
- As demandas excessivas e burocráticas que tira o foco do CP em dois pontos centrais de sua atuação: a formação continuada de seus docentes e melhoria dos processos educativos.

Estes são os desafios que diariamente o CP enfrenta em suas rotinas, em muitos casos, se desdobrando buscando realizar seu trabalho da melhor maneira possível e mesmo assim, apesar da rotina pesada saem das escolas com a sensação de que nada fizeram no dia.

2.2 Livros sobre gestão escolar e democracia

Sobre os livros que tratam de Gestão Escolar destacamos:

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: Nos sete ensaios reunidos são discutidas questões relacionadas à organização e funcionamento da escola básica e ao desenvolvimento das atividades de ensino em seu interior. Sempre na perspectiva da gestão escolar como mediação para a realização de fins educativos, o autor examina problemas relacionados à efetiva participação de alunos, professores, pais, e demais sujeitos envolvidos no trabalho da escola, buscando formas democráticas de realização de uma educação verdadeiramente emancipadora de cidadãos humano-históricos.
2. GESTÃO ESCOLAR, DEMOCRACIA E QUALIDADE DO ENSINO O autor examina o conceito de qualidade do ensino e sua relação com a democracia na organização da escola. Por meio de metódica pesquisa empírica realizada na rede de escolas públicas no ensino fundamental, Paro investiga também a visão dos agentes escolares quanto às implicações da estrutura didática e administrativa no desempenho escolar e na construção da

³ Eis aqui alguns pontos colocados nesta obra que trata sobre o trabalho e o cotidiano do CP que merecem nossa atenção e reflexão “Como nenhum – alguém que se anula, se submete, sucumbindo à servidão imposta pelas demandas cotidianas, pelas emergências, ditadas pela gestão e pelos docentes? Ou como cem mil – aquele que tenta dar conta de tudo, atender a todos, pois é a única forma de ser reconhecido e valorizado pelos gestores e professores?” (p.12). Nesse sentido, percebemos como a falta de uma identidade que encontra-se ainda em processo traz uma série de desafios a esse profissional que se desdobra para atender a todos os sujeitos da comunidade escolar.

cidadania. Ao confrontar conceitos teóricos com a prática cotidiana, a obra propõe reflexões sobre o papel sociopolítico da educação e apresenta propostas para a implantação de mudanças com vistas ao ensino para a democracia.

3. **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA – ARTES E OFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA** Como se caracteriza a ação democrática que se constrói na escola? E quais as possibilidades que os sujeitos – alunos, professores, pais, funcionários, representantes da comunidade, diretoria e vice diretoria – têm de participar da gestão da escola? O processo de democratização das relações administrativas no interior da escola e sua articulação com a comunidade, da forma como é desenvolvida em uma unidade escolar pública de educação básica, é o tema desse livro. Essa construção coletiva que vem se criando na escola, pressuposto da democracia, se dá com os avanços e os retrocessos próprios de tal processo e está presente nas ações e reflexões cotidianas dos envolvidos, explicitando para todos o fundamento da conquista. Além da análise e das constatações da autora, encontramos a importante contribuição que o trabalho em um microcosmo pode trazer ao desenvolvimento dos estudos de administração escolar no macrocosmo.

As escolas apesar de estarem em locais e tempos diferentes apresentam questões que são idênticas. Os textos trazem questões que são recorrentes quando se fala em Gestão Democrática na escola pública: A primeira, e mais preocupante delas é em relação administração escolar que por ser um campo que ainda está se constituindo como campo científico, se utilizar das teorias gerais da administração sem uma reflexão sobre os objetivos fins da educação. Isso pode incorrer em pensar a produção pedagógica como uma mera “produção” de mercadoria. A segunda questão trata dos modos de participação e sua efetiva contribuição na construção de uma gestão democrática na escola pública.

Mediante a esta revisão bibliográfica, buscamos aprofundar o conceito de gestão democrática no espaço da escola pública com o intuito de subsidiar as análises dos dados coletados.

2.3 A gestão democrática no espaço da escola pública

De acordo com Hora (2012) a gestão escolar numa perspectiva democrática tem sido vista sobre três aspectos em acordo com os órgãos oficiais ou nas perspectivas dos educadores: “democratização como ampliação do acesso a intuição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos” (HORA, 2012, p. 32).

Para essa autora, na perspectiva dos órgãos oficiais democratização se dá quando a camada mais pobre da população tem acesso às vagas nas escolas

públicas, desse modo, o objetivo central está na criação de novas vagas por meio de construção de novas salas ou novas escolas. Logo, quando se toma como essencial apenas à criação de novas vagas pode-se incorrer no erro de não criar-se condições mínimas de trabalho, o que terá um peso significativo no ensino/aprendizagem.

Ainda segundo essa autora, na perspectiva dos educadores democratização é compreendida como: a permanência desses educandos na escola e ampliação de oportunidades educacionais para os mesmos. Nessa visão, é importante que haja mudanças nos processos administrativos, principalmente, no tocante a participação nas tomadas de decisões quer seja na escolha de cargos diretivos, nas assembleias, no colegiado escolar, na construção do Regimento escolar e no Projeto Político-Pedagógico.

Entendemos nesse estudo a pertinência desta última perspectiva, ou seja, da relevância da democratização do interior da escola, sobretudo nos processos decisórios, na construção de uma gestão horizontalizada e compartilhada com todos da comunidade escolar. Paro (2016) nos fala dessa questão como algo necessário para que a escola realmente seja um instrumento de transformação social e não “legitimadora da injustiça social” (PARO 2016, p. 15). Ainda de acordo com esse autor é preciso dar voz, escuta e voto a essa comunidade tornando-a integrante em uma gestão de corresponsabilidades, de cooperação, de cuidado, ou seja, de apropriação do bem público – a escola, afinal ela é de todos e deve ser preservada e defendida por todos também.

Nesse sentido os gestores são peças importantes no âmbito da escola – incluindo o CP, pois eles podem facilitar ou dificultar o estabelecimento de relações democráticas, uma vez que, é nas relações que a gestão democrática acontece, o que não significa que não haja conflitos: de interesses, de ideais, opiniões. Como afirma Paro (2016) não se deve ter a visão ingênua em acreditar que a escola é como uma grande família, onde todos se amam, sacrifica e tem boa vontade uns pelos outros; as diferenças existem e devem ser resolvidas de forma a serem superadas e transformadas. Ou seja, encontrar o consenso não é fácil, já que, geralmente as pessoas tendem a considerar e tomar como importante seus interesses pessoais primeiramente, desconsiderando em muitos casos, o interesse da maioria – do coletivo. Mas negar os conflitos também não é a opção viável para construção de um espaço democrático.

Além disso, é preciso pensar na organização dessa participação democrática. Para Hora (2012)

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos da instituição, cada um com sua ótica, seus valores, seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais. (HORA, 2012, p.47).

Em outras palavras é a participação desde a sua elaboração até a decisão pela maioria, onde todos são sujeitos protagonistas dessa administração participativa. Utilizando-se dos mecanismos de participação, por exemplo, das assembleias e dos colegiados para que de fato haja um constante monitoramento, avaliação e gestão de coparticipação.

2.3.1 Dimensões da participação

A participação de toda a comunidade escolar (pais, professoras, alunos e funcionários) de forma efetiva, contribuindo e auxiliando a gestão escolar num processo de corresponsabilidade. É assim, que a Gestão Democrática é citada nas várias obras que tratam sobre o assunto. Em Paro (2016) ao mesmo tempo em que parece algo utópico, é possível sim, desde que seja algo almejado e principalmente viabilizado por todos dentro da escola. No entanto, é importante ressaltar que apesar das menções, não existe um conceito pré-estabelecido para a Gestão Democrática, pois se assim fosse a própria definição traria em certo engessamento ao termo, o que se tem são princípios democráticos que são observáveis nas relações que são estabelecidas entre a gestão escolar e os professores, os pais/responsáveis e os funcionários.

E para viabilizar a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola Hora (2012) aponta alguns instrumentos tais como: Regimento Escolar, Conselho Escolar, Projeto Político-Pedagógico. Além desses apontados pela autora, incluímos a Assembleia Escolar, instrumentos estes que serão apresentados a seguir.

2.3.1.1 Regimento Escolar

Para Hora (2012) o regimento escolar é “instrumento de organização administrativa e pedagógica [...] expressão de uma escola livre e democrática [...] deve surgir da discussão e participação consciente de todos os segmentos [...]”. (HORA, 2012, p.49). Ou seja, é a própria comunidade que por meio de sua participação construirá a identidade dessa comunidade bem como as necessidades específicas desta.

2.3.1.2 Conselho Escolar

Para Lück (2013) o conselho ou colegiado escolar é “mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de ação [...] pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.” (LÜCK, 2013, p.66). É o momento de gerir a escola de forma a dividir os ganhos e as perdas das decisões em conjunto.

Para Hora (2012) as relações de poder no conselho são horizontalizadas, todos tem o poder de decisão e juntos são corresponsáveis pela escola.

2.3.1.3 Projeto Político-Pedagógico

Para Veiga (2013) o Projeto político-pedagógico não é um mero documento para cumprimento de uma tarefa burocrática, mas sim um norte que reflete os anseios desse coletivo. A autora ainda afirma que o Projeto político-pedagógico, por se tratar de um instrumento de luta, “deve gestar uma nova organização que reduza [...] a fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central” (VEIGA, 2013, p. 22). Ou seja, a participação coletiva da comunidade colabora para a construção da autonomia da escola onde todos têm a oportunidade de reconhecer-se como protagonista e de vivenciar e aprender como ser parte de uma gestão democrática participativa.

A autora também nos elucida porque o político é indissociável do pedagógico. Primeiramente é político pois, como dito anteriormente, é definido coletivamente, onde se dá o engajamento entre os membros dessa comunidade escolar, no sentido de que resplandeça a vontade da maioria. É político também no que se refere ao tipo de sociedade deseja; e é pedagógico no sentido de concretização do que foi

decido pela maioria. Visto que é no pedagógico que de fato o que foi planejado, desejado é realizado. Porquanto para Veiga (2013) o que se busca é “um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade”. (VEIGA, 2013, p. 13)

2.3.1.4 Assembleia

Segundo o dicionário Larousse (2007), assembleia significa: reunião de pessoas para deliberar sobre objetivos comuns. Nesse sentido, o quão valioso é este instrumento para a gestão democrática na escola. De acordo com Paro (2016) a assembleia escolar “é um instrumento [...] precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada [...]” (PARO, 2016, p. 17). Nessa perspectiva, ainda de acordo com o autor, é fácil dizer “não” para uma pessoa, ao passo que dizer “não” para muitas é bem mais difícil.

3 METODOLOGIA

Para a realização do estudo optamos pela pesquisa-ação, visto que nela “o investigador deseja identificar os problemas, refletir acerca deles e agir no sentido de superá-los” (EITERER, 2010, p.15). Logo, este tipo de pesquisa busca levar os sujeitos desse contexto a uma reflexão acerca das questões colocadas que necessitam serem repensadas ou transformadas. Nesse sentido, os resultados dessa pesquisa serão apresentados e discutidos com toda a comunidade escolar.

Como procedimento, foi realizada a pesquisa bibliográfica, isso porque se fez uso de materiais já publicados, de artigos e livros. Bem como análise de documentos: leis, portarias, resoluções e outros documentos da Prefeitura de Belo Horizonte. Para a coleta de dados, foi utilizada uma entrevista com perguntas abertas para uma maior compreensão do fenômeno e das opiniões sobre o objeto de estudo. Este método de coleta, segundo Gil (2008) é um dos instrumentos de coleta mais utilizados no âmbito das ciências sociais, uma vez que possibilita que o pesquisador obtenha dados sobre diferentes aspectos da vida social, em profundidade, e possibilita que estes dados sejam classificados e quantificados.

Tendo em vista que a entrevista estruturada é elaborada a partir de “uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados” (GIL, 2008), o tipo de entrevista escolhida para a coleta de dados nesta pesquisa foi a semiestruturada, devido ao caráter flexível. Este procedimento na pesquisa envolve o estudo profundo de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, a fim de se obter uma melhor apreciação do conteúdo apresentado no trabalho.

A amostragem desta pesquisa foi selecionada de forma estratificada, que segundo Gil (2008) “caracteriza-se pela seleção de uma amostra ou subgrupo da população considerada”. Os critérios de escolha de pais, professores e funcionários da comunidade escolar consideram o tamanho dessa população de modo que cada grupo fosse representado de forma equitativa. Na ocasião a estrutura organizacional contava com: uma direção, uma vice direção, duas coordenadoras gerais, duas coordenadoras de turno, quatro regências compartilhadas, 35 professoras, 28 funcionários terceirizados da empresa Minas Gerais Administração e Serviços S/A (MGS).

Entretanto, apesar do grande número de crianças matriculadas na escola, o número de pais que são participativos nas reuniões é pequeno, aproximadamente, 20 pais são presentes em reuniões em que todo o coletivo é convidado a participar, por este motivo optamos por selecionar para as entrevistas apenas os pais que participaram de algum momento coletivo na escola: reunião de pais, assembleias ou colegiado.

As entrevistas foram realizadas com o corpo docente, a coordenação geral, a direção, funcionários terceirizados e com os pais, sendo que foram ouvidos 19 pais ou responsáveis pelas crianças (três pais, 16 mães), duas professoras (apenas professoras porque a escola não tem nenhum professor), dois funcionários terceirizados (uma funcionária e um funcionário), além da coordenadora geral, direção e vice direção. Buscamos também manter o número equitativo de entrevistados dos dois turnos.

A pesquisa ocorreu no período de agosto a setembro do ano de 2019 na Escola de Educação Infantil (Emei), que aqui será denominada É Brincando que se Aprende, que está localizada na periferia urbana do município de Belo Horizonte. Na ocasião da coleta de dados, primeiro semestre de 2019, a escola atendia 32 turmas parciais, 16 em cada turno (manhã e tarde) e uma turma de integral, totalizando de 635 crianças. A escola iniciou seu funcionamento no ano de 2015, e atendia crianças da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

No entanto, em 2019 a unidade iniciou o atendimento, exclusivamente, de crianças na faixa etária de zero a cinco anos e onze meses, com a particularidade de não possuir jurisprudência única, o que significa que crianças de outros bairros distantes da unidade podem ser matriculadas, uma vez que há um grande número de vagas ofertado pela escola.

A análise dos dados colhidos através das entrevistas terá um caráter qualitativo, uma vez que os dados são apresentados de forma que possibilitam analisar sistematicamente as semelhanças e diferenças em suas inter-relações, por meio de transcrições, quadros, e gráficos que organizam as categorias analisadas nas entrevistas e facilita a comparação entre eles (GIL, 2008).

Para melhor entendimento do objeto de estudo expomos a seguir como está prevista a formalização de instancias de gestão democrática na Prefeitura de Belo Horizonte.

3.1 Gestão democrática na prefeitura de Belo Horizonte

Neste capítulo serão apresentadas as instâncias e regulações de gestão democrática: Assembleia Escolar, Colegiado, Regimento Escolar e Projeto Político-Pedagógico, conforme previsto para a organização escolar do município de Belo Horizonte. Para a sua construção recorreremos a documentos normativos vigentes publicados pela SMED e que orientam a construção desses espaços no âmbito das escolas.

3.1.1 Colegiado escolar

A primeira instância é organizada pela Resolução nº 001/2012 que regulamenta o funcionamento do Colegiado nas Escolas da Rede Municipal de Educação (RME), a instalação e o funcionamento do Colegiado têm o caráter obrigatório em todas as suas escolas. E define em seu Art. 1º que

O Colegiado Escolar é órgão de caráter consultivo, normativo e deliberativo nos assuntos referentes à vida escolar e às relações entre os sujeitos que as compõem, respeitados os âmbitos de competência do Sistema Municipal de Ensino, da Direção (BELO HORIZONTE, 2012)

Sendo assim, o colegiado escolar apesar de não ser a instância máxima de deliberação da escola é importante no sentido de que nele a construção e discussão propostas e análises podem ser construídas de modo mais estável. Visto que não é possível se construir propostas, mas é mais árduo, no sentido, do pouco tempo disponível de reunião. Outro ponto que merece destaque é

§ 2º Caso as escolas não possuam estudantes com idade igual ou superior a 12 anos, o Colegiado deverá ser composto na proporção de 45% de trabalhadores em Educação (direção, professores, educadores infantis e demais membros do estabelecimento de ensino), 45% de pais, mães e representantes desse segmento e 10% de representantes de grupos comunitários, garantindo-se a participação de, pelo menos, um membro desse segmento. (BELO HORIZONTE, 2012)

Em outras palavras, no caso da Educação Infantil o número de representantes no segmento de pais/responsáveis é maior devido ao atendimento de crianças de zero a cinco anos e onze meses.

3.1.2 Regimento escolar

A construção do Regimento Escolar é orientada pela Portaria SMED nº 290/2015. No caso, da EMEI Brincando que se Aprende o Regimento utilizado ainda é o que foi construído para a chamada escola polo e que foi aprovado em 26 de maio de 2015. E somente após a aprovação da Lei 11.132, de 18 de setembro de 2018 é que as até então denominadas Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEI) passam a ser chamadas de Escola Municipal de Educação Infantil (Emei). A partir da referida lei inicia-se o processo progressivo de emancipação dessas unidades das escolas polos.

Adota-se o entendimento de que o Regimento Escolar é o documento que reflete as características da Instituição de Educação, onde estão previstos os processos de regulamentação normativa do seu funcionamento, a organização administrativa pedagógica, as normas de convivência e os procedimentos educativos aplicáveis às situações de descumprimento de tais normas. Abrange temas diversos, específicos de cada Instituição de Educação, respaldado na legislação vigente, de forma a garantir à comunidade a segurança quanto aos procedimentos e às diretrizes das ações escolares. (BELO HORIZONTE, 2012)

Portanto, trata-se de um documento que segue as normativas do sistema de ensino municipal e nele consta a identificação da escola, seus objetivos, a etapa de atendimento, a organização administrativa e técnico-pedagógica (atribuições da direção, o corpo técnico-pedagógico, a secretaria, os serviços auxiliares, o corpo docente e discente), a organização da escola – órgãos colegiados, a organização didática (estrutura do ensino), a organização da vida escolar (calendário, matrícula, transferência, cancelamento de matrícula, frequência), as normas de convivência escolar, as sanções para alunos e funcionários da escola, o rendimento escolar e seus aspectos didáticos.

3.1.3 Projeto Político Pedagógico – PPP

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) da PBH também possui uma normatização que se dá através da Resolução CME/BH Nº 001/2015 onde consta que:

Art. 21 - A proposta pedagógica da instituição de educação infantil é o plano orientador das ações educacionais e define as metas e a organização do trabalho de cuidar/educar, visando o desenvolvimento de uma prática pedagógica competente, coerente, consistente e intencional.

§ 1º - Compete às instituições educacionais, respeitadas as normas comuns e as orientações do Sistema Municipal de Ensino de Belo Horizonte (SME/BH), elaborar e executar sua proposta pedagógica com base na legislação vigente.

§ 2º - Na elaboração e execução da proposta pedagógica deve ser assegurado o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, coerentes com os princípios expressos nesta Resolução.

§ 3º - A proposta pedagógica deve ser consolidada em documento resultante do processo de participação coletiva da comunidade e dos diferentes segmentos que compõem a instituição de educação infantil.

§ 4º - Compete às instituições criarem processos que assegurem a participação de todos os profissionais da educação e das famílias na construção, acompanhamento, execução e avaliação da proposta pedagógica. (BELO HORIZONTE, 2012)

O Projeto Político-Pedagógico além de ser construído coletivamente deve ser constantemente revisitado para que se mantenha atualizado. Sendo refletido nele a vontade da maioria na construção da identidade da escola. O PPP deve refletir a realidade da escola: sua visão, sua missão, seus valores, suas metas.

3.1.4 Assembleia

A quarta instância de participação é a Assembleia Escolar trata-se da instância máxima deliberativa da escola. Sua constituição e funcionamento é regulamentada por meio da Portaria SMED nº 062/2002. Dentre os pontos importantes sobre a função e competência da Assembleia destacam-se:

Art. 2º - A Assembleia Escolar necessita de um **quórum mínimo** para instalação equivalente a **10%** (dez por cento) do número de alunos regularmente matriculados.

Art. 5º - A Assembleia Escolar terá as seguintes **competências**:

- I) Aprovar Regimento Interno do Colegiado Escolar;
- II) Dar posse ao Colegiado Escolar;
- III) Referendar a aprovação já realizada pelo Colegiado Escolar de:
 - 1- Prestação de contas anual da caixa escolar;
 - 2- Proposta Político Pedagógica;
 - 3- Calendário Escolar;
 - 4- Regimento Escolar;
- IV) Aprovar relatórios das atividades do Colegiado Escolar;
- V) Atuar como instância recursal quanto às deliberações do Colegiado Escolar;
- VI) Indicar Comissão Mista Eleitoral para planejar, organizar e presidir as eleições de diretores e vice-diretores das escolas municipais, bem como dar posse aos eleitos;
- VII) deliberar sobre outros assuntos de interesse da escola que exijam manifestação da Comunidade Escolar.

Art. 10 - Para as votações e eleições em Assembleias Escolares o **voto é universal com peso igual e igual valor**. (BELO HORIZONTE, 2012, grifo nosso)

Diante do exposto observa-se a relevância da Assembleia Escolar quando se fala em Gestão Democrática na escola pública. Tornando-se imprescindível a participação da comunidade para que as decisões sejam tomadas de modo a

atender o interesse e desejo da maioria. Para isso os segmentos representados da comunidade escolar devem ter um número de representantes igualitariamente.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE PESQUISA

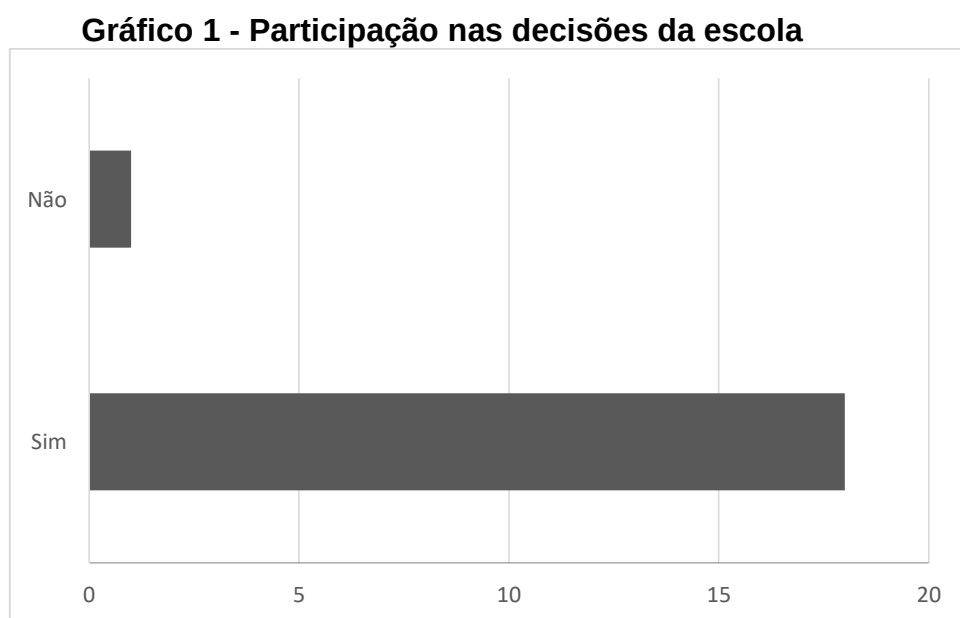
Ao analisar os dados coletados, organizamos inicialmente a seções em acordo com a visão de cada segmento da comunidade escolar com os quais pesquisamos: representantes das famílias, dos gestores e professores e funcionários.

Em seguida fizemos uma análise comparando as diferentes visões e o que elas nos apontam sobre a gestão democrática na escola.

4.1 Visão das famílias dos respondentes

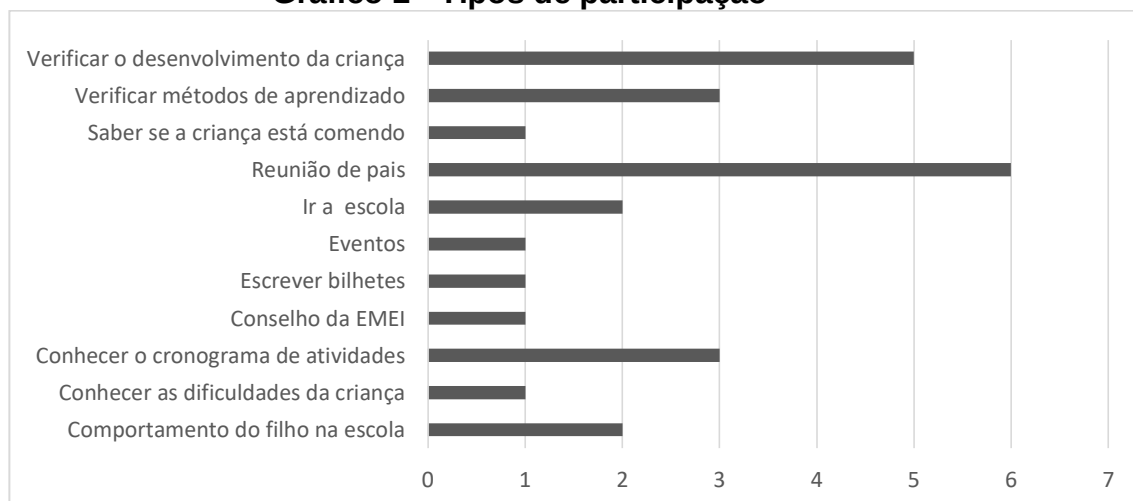
Conforme expusemos na metodologia, foram pesquisados 19 representantes de famílias, os quais responderam as entrevistas.

Ao serem indagados sobre a participação nas decisões da escola verificamos que a maioria considera-se participativos, conforme vemos no gráfico 1.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os tipos de participação apontados variam significativamente, desde participação nas decisões da escola como na vida escolar do filho, como vemos no gráfico 2:

Gráfico 2 - Tipos de participação

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

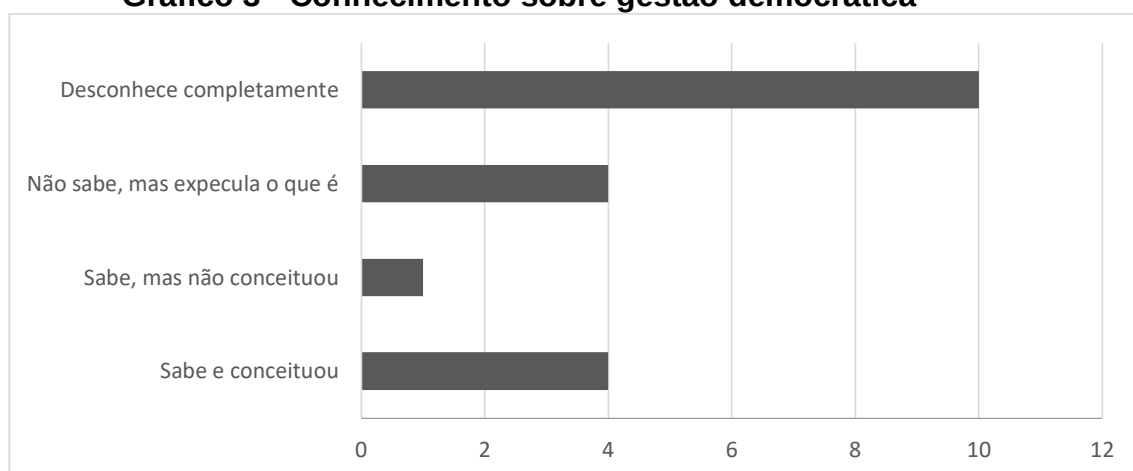
A maioria dos respondentes considera-se participativos na escola e, ao indicar os tipos de participação, vemos em suas respostas a predominância de participação pontual em contato com a escola para saber e acompanhar a vida escolar de sua criança, como podemos verificar no gráfico 2.

Nesses resultados, vemos apenas um dos respondentes referindo-se a participação em instâncias coletivas de decisões sobre a escola e seu correspondente projeto educativo, trata-se da referência ao Conselho da Emei, ou seja, a instância colegiada composta por profissionais, pais e comunidade, na qual se decide sobre as questões orçamentarias e políticas pedagógicas da escola.

Ainda que a percepção das famílias sobre participação tenha um caráter distante dos espaços de deliberação é compreensível. Segundo Paro (2016) a questão da participação por meio dos mecanismos institucionais é construída coletivamente. Nessa lógica, devemos considerar o pouco tempo da independência da Emei em relação a escola polo, ou seja, essa construção é um processo que não acontece da noite para o dia.

4.1.1 Gestão democrática na escola

Ao realizar a pergunta sobre a gestão democrática na escola não havia a expectativa de que os pais conceituassem de modo “formal” o que é gestão democrática na escola, pois buscávamos nas respostas a compreensão sobre o assunto.

Gráfico 3 - Conhecimento sobre gestão democrática

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Como podemos observar no gráfico acima, o primeiro grupo afirmou desconhecer completamente a gestão democrática. O segundo grupo, do mesmo modo, disseram desconhecer também, todavia conseguiram expressar o que poderia ser. O terceiro grupo, afirmou que sabia, contudo, não conseguiu explicar. O último declarou saber e conseguiu definir a gestão democrática. Como podemos observar no quadro 1:

Quadro 1 - Definições de gestão democrática

Conhece	Entrevista 19	Gestão com participação de toda a comunidade escolar (família, alunos e funcionários). Faz pesquisa de satisfação para saber se está sendo satisfatória e beneficiando a todos.
	Entrevista 1	Comunidade dando opiniões sobre tudo o que é relacionado à escola.
	Entrevista 3	Tipo de gestão que deixa a comunidade ciente de tudo o que acontece na escola. Tudo o que é desenvolvido, gasto, o que será implementado e os gastos com profissionais que trabalham na escola.
	Entrevista 17	Estar informado sobre o que a criança faz na escola através de bilhetes
Desconhece	Entrevista 18	Uma coisa participativa para todos.
	Entrevista 15	Uma política.
	Entrevista 5	Coisas que a família pode participar no ambiente democrático, ajudando com soluções.
	Entrevista 8	Colocar um grupo para decidir pela maioria.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No quadro 1, dividimos em duas categorias as respostas dos entrevistados: os que disseram conhecer e os que afirmaram desconhecer. Na primeira categoria

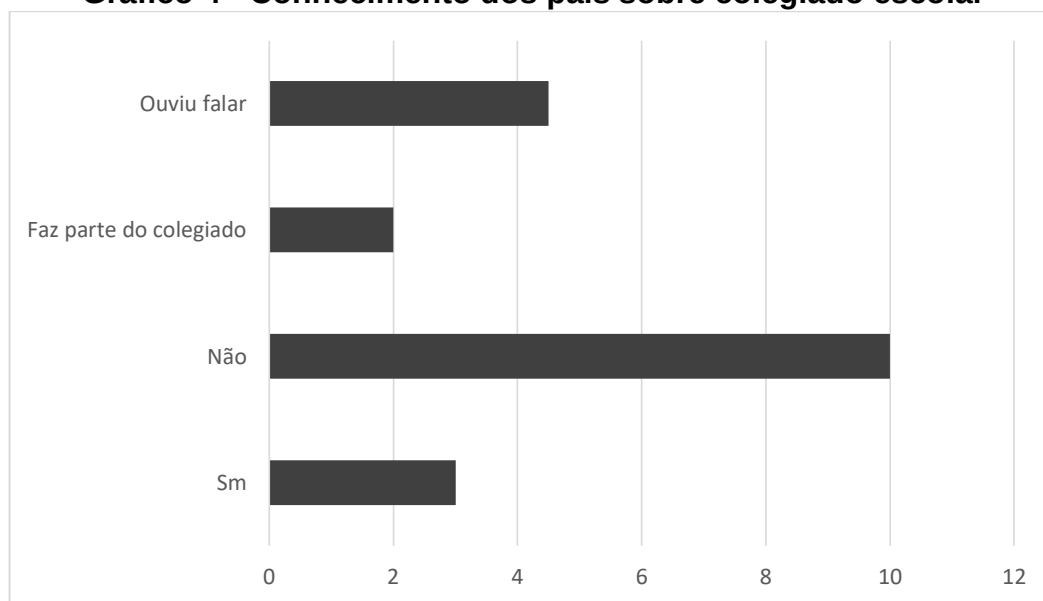
podemos observar na entrevista 19 que a família compreende a gestão democrática como lugar de participação de todos da comunidade escolar, bem como o monitoramento dessa gestão. Apesar dos entrevistados declararem que gestão democrática é participar, nenhum deles citou os instrumentos ou instâncias como forma de participação e construção de uma gestão democrática.

Paro (2016) afirma que a participação da comunidade escolar é “[...] como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação” Dito isso, entendemos que o caminhar da gestão escolar junto a essa comunidade ainda é muito recente, se considerarmos que a emancipação das Emeis ocorreu no final de 2018, ou seja, a menos de um ano.

4.1.2 Participação no colegiado

Na Emei É Brincando que se Aprende como explicado anteriormente, a emancipação ocorreu recentemente pela Lei nº 11.132, de 18 de setembro de 2018 (BELO HORIZONTE, 2018). E por isso formou-se seu colegiado escolar no primeiro semestre de 2019.

Gráfico 4 - Conhecimento dos pais sobre colegiado escolar



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ao observarmos o gráfico 4, vemos que a maioria da comunidade de pais desconhece o colegiado da escola e nem mesmo souberam responder o que é um

colegiado ou conselho escolar. Tal situação é explicada pelo fato da proximidade entre a criação do colegiado - primeiro semestre de 2019 - e o período de coleta de dados para a pesquisa (setembro de 2019).

Apesar disso, esse dado nos mostra a importância de fortalecer a divulgação do colegiado e incentivo a comunidade para conhecer e participar.

Quadro 2 - Definição de colegiado

Entrevista 1	Várias pessoas da comunidade fazendo parte da direção da escola.
Entrevista 3	Grupo de pais que participam do funcionamento da escola
Entrevista 6	Órgão consultivo para todos os problemas que acontecem na escola.
Entrevista 7	Equipe dos profissionais que trabalham
Entrevista 8	Grupo de pessoas que decidem a pauta da assembleia escolar.
Entrevista 19	Conhece o colegiado da faculdade.

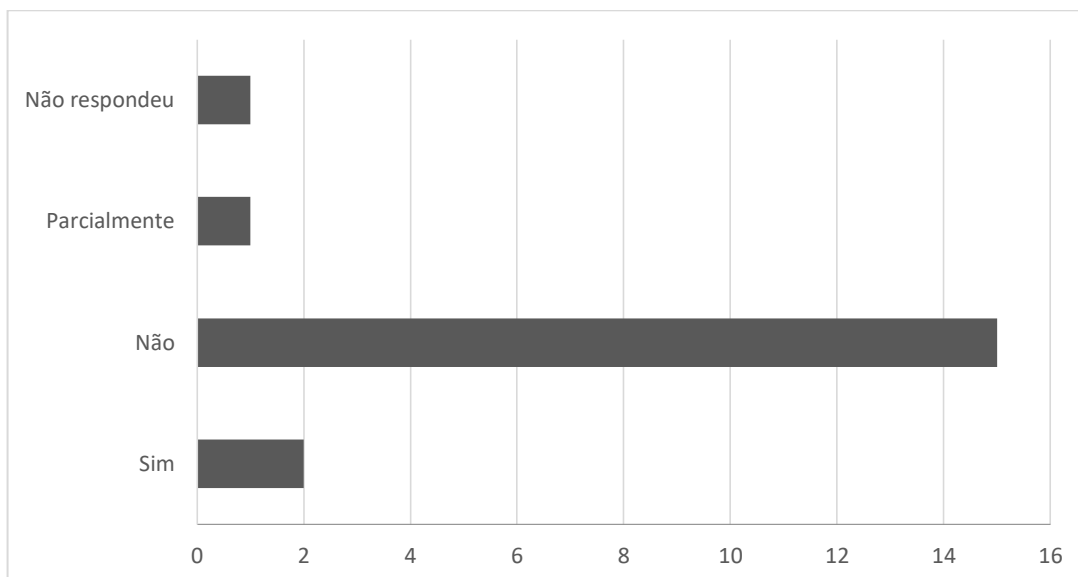
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando solicitado que definissem em suas palavras o que seria e qual a função do colegiado escolar apenas seis dos 19 entrevistados conseguiram caracterizá-lo, trazer algumas explicações sobre colegiado/conselho. Ao olharmos para as definições expressadas verificamos que os pais compreendem o colegiado/conselho como espaço de participação com poder de decisão.

De fato trata-se de um espaço de discussão e de deliberação. E de acordo com Hora (2012) esse mecanismo de participação proporciona igualdade de decisões, deliberações, isto é, todos têm o mesmo nível de poder – não havendo distinção entre os membros.

4.1.3 Regimento escolar

Na Emei É Brincando que se Aprende o regimento ainda não foi construído devido à recentemente emancipação da escola que ocorreu no final de 2018, conforme já explicado anteriormente. A escola utiliza-se do regimento que foi construído juntamente com a escola polo – quando ainda havia com vínculo, em 2017.

Gráfico 5 - Conhecimento dos pais sobre Regimento Escolar

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Por ainda não ter construído seu próprio regimento junto à comunidade escolar a grande maioria demonstrou desconhecer completamente este importante instrumento da escola.

Quadro 3 - Definições de regimento dadas pelos pais

Entrevista 10	Algumas coisas que entregam em uma caderneta quando faz matrícula da criança.
Entrevista 7	Normas e regras que existem na instituição.
Entrevista 6	Geralmente são todos iguais, com uma variação ou outra. São lindos no papel, mas na realidade, não é colocado em prática.
Entrevista 8	São as regras.
Entrevista 5	Normas, o que pode e o que não pode.
Entrevista 15	Quando eu vim fazer matrícula, me falaram das regras da escola.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

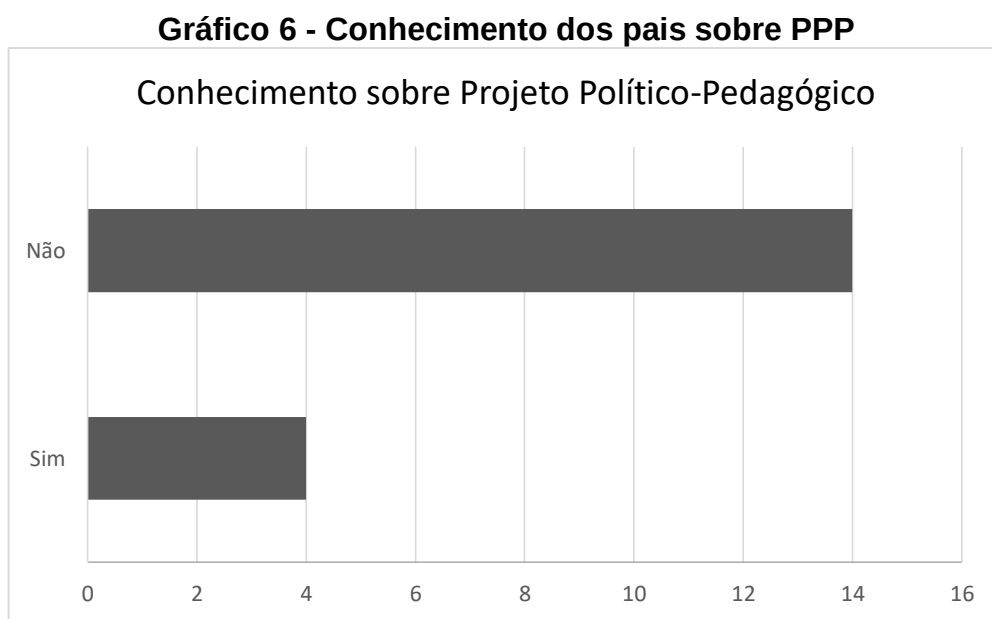
Ao observarmos o quadro de definições sobre o regimento escolar percebemos que os entrevistados em consideraram o regimento escolar como sendo o conjunto de regras e normas a serem seguidas pelos pais e entregues no ato da matrícula na escola.

Essa percepção mostra o pouco entendimento do que consiste esse documento, pois de acordo com Hora (2012) trata-se de um documento de organização administrativa e pedagógica e deve ser “a fiel expressão de uma escola livre e democrática a serviço dos interesses da maioria da população [...]” (HORA,

2012, p. 49). Assim sendo, a construção coletiva desse documento deve ser no sentido de acolher as diversas vozes se faz necessário.

4.1.4 Projeto Político-pedagógico - PPP

O Projeto político-pedagógico como importante documento e também instrumento de gestão democrática na escola pressupõe a participação coletiva de todos da comunidade escolar. É esperado que seja conhecido por todos da escola, pois como já mencionado trata-se de um instrumento de luta social, bem como pela autonomia administrativa e financeira da escola.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Apesar de quatro pais afirmarem que conhecem o PPP, na verdade a escola ainda não o possui.

De toda forma, a construção desse importante documento traz enormes desafios para a escola: sensibilizar e mobilizar essa comunidade escolar não é uma tarefa fácil para a gestão escolar, principalmente para uma gestão que deseja ser democrática.

Quadro 4 - Definições de PPP dadas pelos pais

Entrevista 14	Projetos que eles fazem com as crianças durante o ano.
Entrevista 12	É aquele que a professora conversa com a gente na reunião.
Entrevista 6	Outra coisa linda no papel, porque a gente não se interessa em procurar saber e não é colocado pra gente.
Entrevista 5	O projeto que estava acontecendo na escola.
Entrevista 15	Atividades com as crianças.

Entrevista 3	Acho que é de suma importância porque mostra tudo o que vai acontecer no ano letivo.
Entrevista 1	Forma que a direção da escola interage com a comunidade, a forma que a escola trabalha, quantidade de funcionários, estrutura da escola, estrutura de tecnologia.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ao olharmos o quadro acima, vemos que os pais confundem o PPP com o planejamento escolar ou projetos didáticos.

O PPP é um documento construído coletivamente que deve expressar a vontade da maioria sobre estrutura, funcionamento, práticas educativas, no sentido de uma busca permanente por uma educação emancipatória.

4.1.5 Assembleia Escolar

No tocante a assembleia escolar, foi perguntado aos entrevistados se já receberam convite para participar de assembleias e se tem conhecimento sobre a finalidade destes eventos. Dos 19 entrevistados, oito responderam que não foram convidados a participarem da assembleia escolar. Em relação às definições sobre assembleia, percebemos uma grande variedade nas respostas dos entrevistados, conforme consta no quadro 5:

Quadro 5 - Definições de assembleia dadas pelos pais

Entrevista 13	É aquela que os pais são convocados e vem todo mundo.
Entrevista 14	Eles se reúnem e chamam os pais para ter conhecimento do que se passa na escola.
Entrevista 16	Vocês conversando sobre negócio de escola.
Entrevista 9	Mostra o que vão fazer com as crianças durante o ano, o desenvolvimento delas, coisas que fazem na escola.
Entrevista 7	Reunião para tomada de decisões.
Entrevista 4	Reunião para tirar dúvidas sobre o que os filhos estão aprendendo
Entrevista 6	São reuniões maçantes.
Entrevista 8	É importante, mas sempre gera confusão.
Entrevista 5	Mecanismo que os professores têm para brigar pela escola.
Entrevista 15	Eu acho muito importante fazer.
Entrevista 18	Importante para saber o que se passa na escola, compreender a participação dos professores.
Entrevista 3	Discutir diversos assuntos da escola.
Entrevista 1	Sempre participo das reuniões de pais.
Entrevista 19	Importante para saber o que está acontecendo dentro da escola.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nas respostas da maioria dos pais constatamos que não há uma percepção da verdadeira relevância desse instrumento como espaço para as decisões coletivas. E ainda mais preocupante que quando os pais a percebem com “maçantes” e que “sempre gera confusão”.

Isso nos mostra a importância de educar a comunidade no sentido de valorizar esse espaço que é significativo para que se estabeleça uma verdadeira gestão democrática na escola pública. E nesse sentido Paro (2016) nos afirma que “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”. (PARO, 2016, p. 33). E isso se faz no coletivo da escola, pois mudanças de concepções e crenças não acontecem no dia para a noite.

4.2 Visão dos funcionários, gestores e professores

A segunda categoria da amostra apresenta dados de entrevistas realizadas com sete pessoas que trabalham na Emei, sendo três gestores, duas professoras e dois funcionários.

4.2.1 Percepção sobre a atividade de gestão na escola

Inicialmente, perguntamos aos gestores quais são suas percepções pessoais sobre o que é gestão de uma escola e como tem sido desempenhar esta função. As respostas foram sintetizadas no quadro 6:

Quadro 6 - Percepção dos gestores sobre a atividade de gestão da escola

Entrevistado	O que é	Como é
Gestor 1	Não existe uma receita, a gente lida com pessoas (família, professor, criança). É desafiadora pois tem demandas diversas.	A gente tem uma ideia enquanto gestão, do que pode ser, do que é viável. Eu já vi muita coisa bacana sendo colocada como sugestão, que a gestão não tinha pensado. Tem coisas que chegam prontas pra gente e não podemos decidir sobre, então explicamos "olha, tem que ser assim por causa disso, porque é uma orientação".
Gestor 2	Um desafio. Muito mais complicado do que eu esperava, na verdade.	Eu acredito que é importante saber dar o tom pra democracia na escola...
Gestor 3	Um desafio diário	Para gerir todas as demandas, é necessário estar muito disponível em relação a tempo e conhecimento sobre a função

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Na fala dos três gestores foi identificada a falta de um conhecimento prévio sobre o serviço de gestão e que todos encaram o processo de gestão como um desafio a ser enfrentado. O que se percebe nas falas das gestoras é uma vontade de construir uma gestão participativa e democrática a partir de convites para reuniões na escola, ao ouvir as sugestões encaminhadas pela comunidade escolar e estar disponível para o diálogo, visando explicar os processos internos da escola.

Logo em seguida foi perguntado as gestoras, professoras e funcionários se eles conhecem ou já ouviram falar em gestão democrática. A ideia de cada um está disposta no quadro a seguir que contém o conceito – na visão deles - e uma opinião pessoal sobre gestão democrática ambientada no contexto da escola.

Quadro 7- Percepção sobre gestão democrática

Entrevistado	Conceito	Opinião
Gestor 1	Estar sempre ouvindo e buscando meios para que haja uma participação ativa de todos os seguimentos da escola.	Tudo tem dois lados, mas é positivo que todos participem e construam juntos, mas sou corresponsável por tudo o que acontece no espaço.
Gestor 2	Essa questão de ouvir o outro.	Há certa limitação na participação dos pais na escola, falta de participação nas assembleias. Coisas impostas tem maior dificuldade em ser aceitas por isso construir coletivamente é mais fácil.

Gestor 3	Uma gestão democrática em que todos realmente participem das tomadas de decisões, da construção dessa decisão.	Todos participando, tanto a comunidade, quanto os funcionários, os grupos de professor. Até mesmo as crianças. Fazer parte dessa tomada de decisão, das necessidades da escola, da resolução dos conflitos, dos problemas.
Professora 1	Quando todos têm o direito de participar e as decisões são tomadas por toda a comunidade escolar.	Não funciona bem, algumas decisões são tomadas sem o conhecimento da comunidade escolar e apenas são feitos repasses.
Professora 2	É aquela que as pessoas participam das decisões que são possíveis ser compartilhadas, mas algumas decisões cabem a direção.	Penso que facilita a gestão pois o mérito das decisões é coletivo.
Funcionário 1	Nunca ouviu falar de gestão democrática.	Um grupo de pessoas que fazem a escola melhorar.
Funcionário 2	Tem alguma coisa democrática aqui na escola?	Liberdade que a gente tem, né?

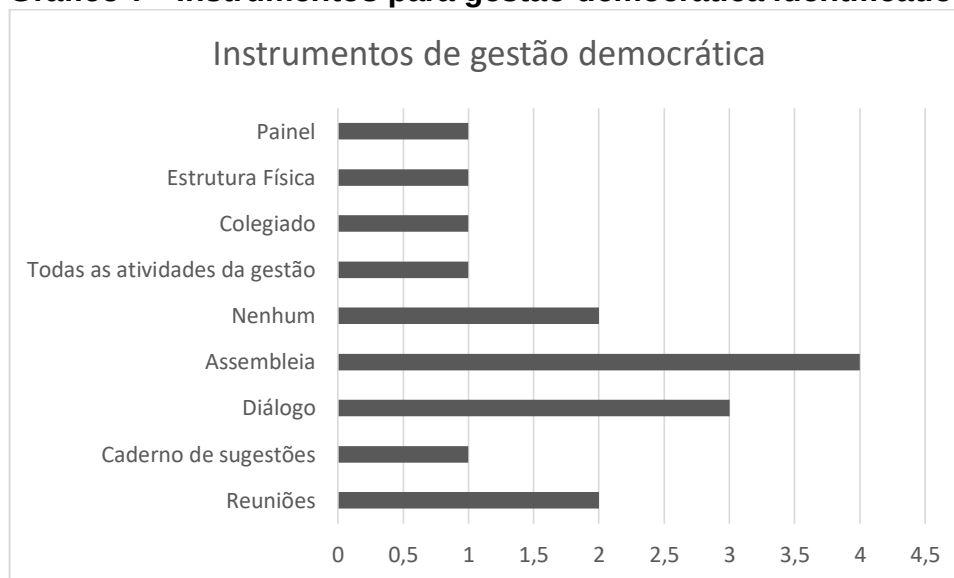
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Foi percebido que, apesar das gestoras afirmarem manter posturas associadas a uma gestão democrática, esta parece permeada por alguns entraves. Isso é compreendido a partir das falas da Professora 1 que afirma que algumas decisões não são tomadas de forma consultiva.

Nessa perspectiva, Lück (2013) nos elucida que “Participação, portanto, não é discussão, nem mera expressão de aval a decisões [...]” e nem mesmo “discussão questões a partir de decisões e ideias já formadas antecipadamente a respeito”. (Lück, 2013, p.24). Os funcionários 1 e 2 afirmam desconhecer a gestão democrática e, se focarmos especificamente na fala do funcionário 2 que questiona se existe algo democrático na escola.

Quando perguntados sobre quais os instrumentos de gestão democrática são utilizados pela escola, foram listados pelos entrevistados nove instrumentos. A listagem dos instrumentos e a frequência que foram mencionados está dispostas no gráfico 7:

Gráfico 7 - Instrumentos para gestão democrática identificados



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O que percebemos, a partir do gráfico acima, foram alguns indícios de gestão democrática, pois dos nove indicadores do gráfico, apenas o Colegiado e a Assembleia são instrumentos institucionalizados que constam na literatura. Dois indicadores do gráfico corroboram com a afirmação postulada anteriormente: 1) A estrutura física da escola que foi mencionada por uma pessoa não é um instrumento de gestão democrática e; 2) duas pessoas afirmaram que a escola não tem nenhum instrumento de gestão democrática.

4.2.2 Colegiado escolar

Acerca do Colegiado escolar as perguntas se pautaram em como o colegiado se relaciona com a gestão escolar e em como contribui para a construção de uma gestão democrática. As respostas dos entrevistados foram reunidas no quadro 8:

Quadro 8- Funções do colegiado escolar

Entrevistado	Papel do colegiado na gestão	Relação do colegiado com Gestão Democrática
Gestor 1	Não participo da gestão do colegiado,	A gente sempre ouve com muita atenção o que eles trazem pra

	mas meu trabalho é influenciado pelas decisões tomadas.	gente porque eles precisam confiar nesse espaço, confiar na gente.
Gestor 2	O colegiado tem função deliberativa e suas regras são pré-estabelecidas pela PBH.	O colegiado tem que ser mais efetivo, isso é fato. Tem que ter a participação das famílias, e as famílias tem que conseguir ver nesse colegiado um canal para chegar a gestão da escola.
Gestor 3	O colegiado foi formado logo que surgiu a necessidade da autonomia da EMEI. Ele foi formado numa assembleia em que os professores, os pais e a comunidade tinham o direito de se colocar ou não.	Foi colocada a necessidade de montar o colegiado devido á autonomia. Sem o colegiado não é possível a gente além de discutir as necessidades, trazer uma legalidade
Professora 1	Não sabe se existe colegiado na instituição	Com certeza, porque as pessoas de toda a comunidade escolar se reúnem para tomar decisões importantes para a escola
Professora 2	Órgão que decide muitas coisas	Nunca participei de reuniões, eu acho que eles convidam as pessoas.
Funcionário 1	Colegiado faz parte da gestão da escola	O colegiado cuida dos pagamentos
Funcionário 2	Faz parte do colegiado. É muito limitado porque é decidido o que querem, não o que é falado.	Tudo tem que passar pelo colegiado. O colegiado deveria ser bom, mas não é porque a direção vem com tudo pronto, você assina e acabou. Não é possível opinar sobre as decisões.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Todos os entrevistados têm ciência da importância do colegiado para a gestão escolar, mas pelo relato do Funcionário 2 é possível entender que as decisões tomadas no órgão são somente para cumprir as necessidades da gestão. É preciso uma análise mais aprofundada para entender a relevância das discussões ali levantadas.

Sobre a importância do colegiado para uma gestão democrática as gestoras e a Professora 1 consideram o colegiado como uma ferramenta importante para a gestão democrática. Já a Professora 2 e Funcionário 1 não demonstraram conhecimento de como o colegiado funciona dentro da instituição e o Funcionário 2

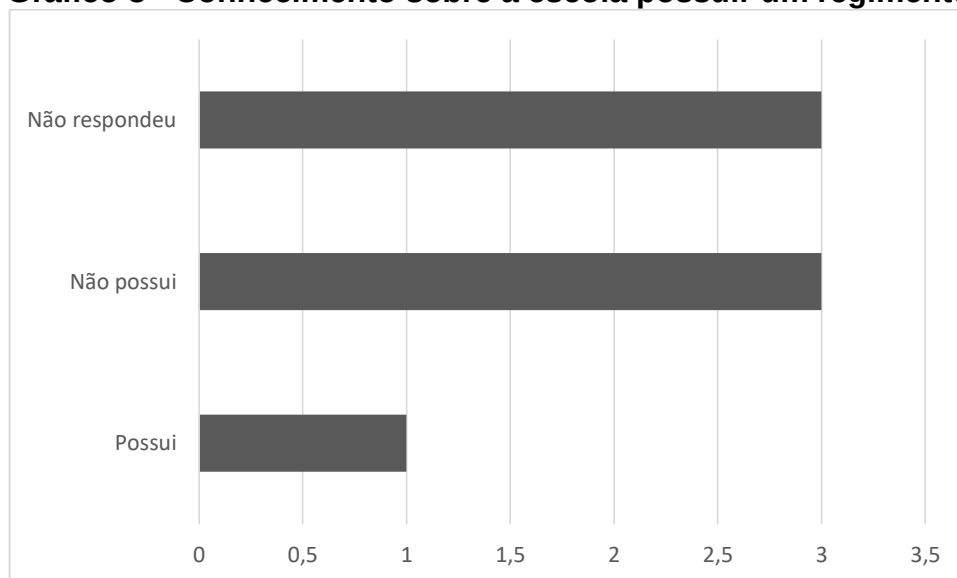
novamente aponta os problemas que ele percebeu como integrante do colegiado (ele é suplente), já que, segundo ele, não é possível opinar sobre as decisões.

4.2.3 Regimento Escolar

É sabido que a escola não possui um regimento escolar próprio, uma vez que está passando por um processo de transição de uma Unidade Municipal de Educação Infantil para uma escola independente. Portanto, no que se refere ao regimento escolar, foi perguntado aos entrevistados se a escola possuía este documento, se conhecem o processo de construção do mesmo e qual a relação deste com uma gestão democrática.

No gráfico 8 estão dispostas as respostas sobre a escola possuir um Regimento:

Gráfico 8 - Conhecimento sobre a escola possuir um regimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A três respostas “Não possui” foram dadas pelos gestores da escola. A partir disto é possível perceber que não existe uma horizontalidade na transmissão das informações, uma vez que as professoras e os funcionários desconhecem estas informações.

Já em relação a construção desse documento, apenas dois dos gestores afirmaram conhecê-lo, uma pessoa não respondeu e quatro afirmaram desconhecer como o documento é construído. No quadro 9 estão dispostas as respostas dadas pelos entrevistados:

Quadro 9 - Conhecimento sobre a construção do Regimento

Professora 1	Não sabe como foi construído.
Professora 2	Todas as escolas seguem um regimento, mas não mexemos no da escola ainda.
Funcionário 1	Não respondeu.
Funcionário 2	Deliberação sobre as compras da escola em um computador.
Gestor 1	A escola não possui regimento.
Gestor 2	A escola não possui regimento porque antes era uma Umei e agora é Emei. Usava antes o regimento da escola polo.
Gestor 3	Era utilizado o regimento da escola polo e estão em processo de construção de um regimento próprio.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

É percebido que não só o processo de construção do documento é desconhecido, como também sua finalidade. Fica explícita mais uma vez a não horizontalidade do acesso à informação, uma vez que apenas dois dos gestores informaram que era utilizado o regimento da escola polo (escola em que a Umei era vinculada antes da emancipação) e apenas uma fala sobre estarem em processo de construção de um regimento próprio.

Quando perguntados se o documento tem relação com uma gestão democrática, seis dos sete entrevistados afirmaram que é possível traçar uma relação. Suas respostas estão dispostas no quadro 10:

Quadro 10 - Relação do Regimento com uma Gestão Democrática

Professora 1	Sim, mas desconhece o documento.
Professora 2	Sim, porque participou da construção do regimento de outra escola e teve a participação das famílias, professores e funcionários, promovendo um espaço democrático.
Funcionário 1	Não respondeu.
Funcionário 2	Sim.
Gestor 1	Sim, trata do funcionamento da escola. Parte de um princípio de gestão democrática.
Gestor 2	Muita coisa já vem determinada pelas leis municipais, mas participei da construção do regimento do Henfil e do Alaíde Lisboa, o primeiro foi colaborativo e o segundo na coordenação.
Gestor 3	Eu acho que ele é indispensável para a gente ter essa segurança do que está gerindo enquanto gestor. Do que a comunidade também vai referendar. Do que os professores pensam.

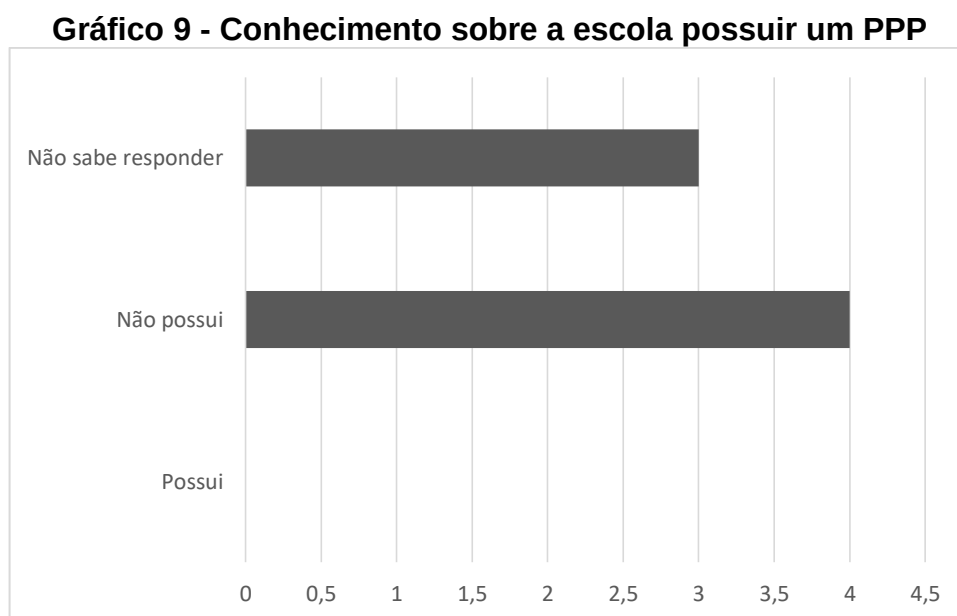
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Apesar de considerarem que existe relação entre o Regimento e uma Gestão democrática, dois dos entrevistados não conseguiram explicitar como se dá esta relação. As falas dos gestores 2 e 3 e da professora 2 deixam claro o papel do documento na gestão e é possível inferir a partir delas que um documento construído de forma colaborativa irá, não apenas nortear o trabalho das gestoras, como também irá atender de forma democrática os anseios da comunidade escolar.

4.2.4 Projeto Político Pedagógico - PPP

É sabido que a escola não possui um PPP devido ao processo de transição. Portanto, no que tange ao PPP, foi perguntado aos entrevistados se a escola possui este documento, se conhecem o processo de construção do mesmo e qual a relação deste processo com uma gestão democrática na escola.

As respostas sobre a escola possuir um PPP estão dispostas no gráfico 9:



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No que se refere ao processo de construção do documento, apenas dois dos entrevistados afirmaram conhecê-lo, três desconhecem e dois não responderam à pergunta. Foi perguntado sobre como é o processo e também a percepção pessoal de dos entrevistados, partindo de um viés de avaliação do processo.

As respostas foram dispostas no quadro 11 para facilitar a visualização e entre estas duas respostas:

Quadro 11 - Conhecimento sobre a construção do PPP

Entrevistado	Como se deu	Avaliação do processo
Professora 1	É igual o regimento, tem que ter.	Tem que ser feito com toda a comunidade escolar.
Professor 2	O documento ainda será construído.	Com a participação de todos na construção ele se torna parte da gestão democrática
Funcionário 1	Não respondeu	Não respondeu.
Funcionário 2	Não respondeu	Não respondeu.
Gestor 1	A escola não possui um PPP.	O processo de construção ainda não foi iniciado.
Gestor 2	A escola não possui um PPP e a grande frustração é não ter conseguido construir ainda.	O grande desafio para construir é a falta de verba para consultoria. Entende que é necessária a participação da comunidade escolar para que seja construído um bom PPP.
Gestor 3	Está montando o processo de construção do PPP.	Não respondeu.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Percebemos que existe um conhecimento sobre o documento e uma expectativa para o início do processo de construção, todavia existe um complicador para que o processo ainda não tenha sido iniciado. Também foi percebido que apenas as professoras falaram sobre a necessidade da participação da comunidade escolar na construção do documento.

Quando questionados sobre a relação do PPP com uma gestão democrática, foi percebido que a visão de que a escola é um espaço pertencente a toda a comunidade escolar, como podemos verificar no quadro 12:

Quadro 12 - Relação do PPP com a gestão democrática

Professora 1	Sim, porque tem que ser feito com todos presentes
Professora 2	Acredito que o PPP norteia o que a escola vai fazer. As festas, as normas e o histórico tem que estar no documento. Com a participação de todos, ele também faz parte da gestão democrática.
Funcionário 1	Não respondeu.
Funcionário 2	Não respondeu.
Gestor 1	Não respondeu.
Gestor 2	Por mais que não esteja escrito no papel, qualquer profissional que chega na EMEI vai acreditar que tem um

	PPP sendo seguido porque a gestão consegue dar um norte no trabalho da escola.
Gestor 3	A escola é de todos. Eu acho que esse projeto político pedagógico traz toda essa clareza em todos os âmbitos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Observamos nas falas que não se tem um conceito “formal” sobre o Projeto Político-Pedagógico, todavia, há um entendimento em relação e importância da participação de todos na construção desse documento. O fato dos funcionários não saberem o que é do que se trata mostra mais uma vez é que fundamental que se construa junto à comunidade uma visão de uma escola pública e democrática, no sentido de valorização dos instrumentos e espaços democráticos.

Assim, é preciso criar um espaço de formação com a comunidade escolar em um “contexto socioeducativo”, conforme realça Hora (2012, p. 53). É preciso capacitar essa comunidade para a compreensão e posterior valorização dos instrumentos e espaços que são importantes para a realização de uma gestão democrática genuína.

4.2.5 Assembleia escolar

A penúltima pergunta realizada com os entrevistados foi se eles compreendiam a relação entre assembleia escolar e gestão democrática e o papel desta nessa relação. E por último foi perguntado como os entrevistados lidavam com a periodicidade dessas reuniões e se havia alguma orientação vinda da PBH. Conforme vemos no quadro 13:

Quadro 13 - Percepções sobre a assembleia escolar

Entrevistado	Relação da assembleia com gestão democrática	Papel da assembleia em relação a gestão da escola	Periodicidade das reuniões
Professora 1	Sim	Acho que são democráticas, é repassado tudo o que deve ser votado para os presentes. Entretanto, a participação dos pais é baixa.	É convocada quando há necessidade de votar algo com urgência.
Professora 2	Acredito que é um espaço que promove a	É o espaço que a pessoa mais tem voz e são ouvidas	A quantidade de assembleias é definida pela prefeitura, mas

	gestão porque todos participam e são tratados assuntos que dizem respeito à escola.	pela direção.	podem ser convocadas assembleias extraordinárias para votar assuntos urgentes.
Funcionário 1	Não respondeu	A assembleia é para um chamado para que os pais compareçam na escola e tenham ciência do que acontece na escola	Não respondeu
Funcionário 2	Sim, porque tem que trabalhar a comunidade com a direção do colégio. Se não for junto, dá confusão.	Eu acho muito fraquinho, porque o pessoal fala muita coisa que não é necessário. Deveria puxar mais a orelha da comunidade para cumprir horários	Não respondeu
Gestor 1	É de suma importância porque é um momento de prestação de contas para a comunidade	É uma reunião para prestar contas e votar o que não está estipulado no calendário escolar	Está prevista no calendário, no início e fim do ano letivo
Gestor 2	Seria um espaço de democracia se a presença da comunidade escolar fosse maciça, infelizmente o número de pais participantes é baixo.	Na assembleia as famílias tomam conhecimento do calendário escolar e fazem a aprovação do que consta nele. E é também uma oportunidade da gestão ouvir a comunidade.	As assembleias são estipuladas pela prefeitura.
Gestor 3	Questão de cidadania em relação a comunidade estar participando mais em	Tem toda a relação, porque não é possível estar gerindo um gasto de dinheiro público, tomadas de decisões.	Nós temos a assembleia ordinária e extraordinária.

	relação a isso. Da importância da assembleia.		
--	---	--	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ao observarmos as respostas dos entrevistados percebemos que há um entendimento da assembleia como espaço deliberativo. Houve apenas uma menção quando o entrevistado falou sobre a aprovação do calendário escolar.

4.3 Análise comparativa das diferentes visões dos sujeitos participantes

Ao analisarmos as visões dos pais, professores, funcionários e gestores verificamos que a experiência de diálogo em torno das decisões sobre a escola se diferenciam entre esses sujeitos. Os gestores declaram uma presença contínua de diálogo, no entanto, este não é percebido da mesma forma pelos pais, professoras e funcionários. Nesse aspecto, podemos inferir que a distância entre experiências e percepções entre os diferentes segmentos mostram o desafio de considerar a especificidade de cada um desses grupos e fomentar a capacidade de diálogo com mais consistência entre eles.

A partir das entrevistas, ficou evidenciado que a equipe de funcionários e professoras entrevistados desconhecem o funcionamento real dos espaços deliberativos, os documentos regentes e também da rede em que a escola está inserida (SMED).

É percebido certo desinteresse por parte dos pais no que tange a participação nos espaços de tomada de decisão. A gestão por outro lado tenta manter um diálogo e busca a participação dessa comunidade nesses espaços de deliberação.

Esse impasse reforça a importância de nos educarmos para construir esses espaços participativos, assim como nos reeducar em relação ao processo democrático na escola pública.

Outro ponto que torna esse processo mais tenso é devido à reformulação da rede de escolas municipais de Belo Horizonte, os documentos que regem a gestão escolar e a prática pedagógica (regimento e PPP) estão em processo de construção, o que as torna a metodologia mais trabalhosa. Entretanto, foi verificado que existe

uma lacuna entre equipe e pais sobre em que consistem estes documentos e o que devem deliberar.

É preocupante que os pais não conheçam o colegiado escolar e suas funções, bem como a assembleia escolar, pois são espaços de tomada de decisão importante na gestão escolar. Ao analisarmos as entrevistas dos funcionários também verificamos o desconhecimento sobre a função deste órgão deliberativo.

Então como ressignificar essas relações, esses espaços? Nesse sentido Hora destaca que

O desenvolvimento do processo democrático [...] pressupõe sua construção no cotidiano escolar, o que não dispensa a necessidade da reflexão permanente a respeito dos obstáculos e das potencialidades que se apresentam na realidade concreta [...] não é suficiente permitir formalmente que a comunidade participe da administração da escola; é preciso que haja condições que propiciem essa participação. (HORA, 2012, p. 119).

Então é preciso construir um espaço onde a comunidade esse processo de democratização da gestão escolar, por meio do educar para participar, educar para valorizar e do educar para compreender.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos no decorrer na pesquisa que os espaços são criados e há um evidente interesse da gestão escolar que a comunidade participe desses espaços. Entretanto, a distorção de visão dos diferentes segmentos o que causa um descompasso que afeta o próprio interesse na participação.

Nesse sentido, faz-se urgente criar não só o espaço de participação, mas um espaço de aprendizagem, onde se aprende junto sobre os instrumentos de uma gestão participativa. Espaço este de aprendizagem, de formação, espaço para se falar e aprender o que é uma gestão democrática e participativa, principalmente saber por que é tão importante que todos da comunidade se apropriem desses espaços.

E como espaço de valorização pensar na qualidade dessa participação. Não tendo a abertura para participação somente para legitimar decisões que não foram construídas no coletivo. Nesse sentido, é treinar/capacitar essa comunidade a participar tanto no levantamento, quanto nas soluções de problemas que afetam a comunidade. Ou seja, na participação dos processos decisórios, nessa lógica, a comunidade participa, mas com poder deliberativo.

Em outras palavras, a participação da comunidade não deve se dar tendo esses sujeitos apenas como meros executores sem incluí-los no planejamento inicial. Pois, como vimos, em alguns casos, só lhes resta apenas referendarem projetos que já chegam prontos.

E para iniciar o processo de educar para conscientizar a direção da escola abrirá um espaço para a apresentação dos resultados dessa pesquisa a comunidade escolar, já no início de 2020. E partir daí se pensar juntamente com a comunidade ações educativas em busca de uma formação para a participação. No sentido de educar para o entendimento, principalmente para o empoderamento dessa comunidade nesses espaços democráticos, bem como espaços deliberativos.

Enfim, é preciso construir juntos esse processo de democratização da gestão escolar, por meio do educar para participar, educar para valorizar e do educar para compreender. É aumentar o diálogo entre os diferentes grupos da comunidade escolar para maximizar as possibilidades de desenvolvimento da participação dessa comunidade em sua completude na gestão escolar.

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. **Coordenador pedagógico e a legitimidade de sua atuação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2010.
- ALMEIDA, L. **O coordenador pedagógico: provocações e possibilidades de atuação**. São Paulo: Loyola, 2010.
- ASSEMBLEIA. *In: Dicionário enciclopédico ilustrado Larousse*. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.
- BELO HORIZONTE. Decreto nº 17.005, de 31 de outubro de 2018. Regulamenta a Lei nº 11.132, de 18 de setembro de 2018, quanto às atividades dos ocupantes dos cargos e funções por ela estabelecidos. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, ano XXIV, n. 5646, 1 de nov. de 2018a.
- BELO HORIZONTE. SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. Resolução 001, de 14 de março de 2015. Fixa normas para o funcionamento de instituições de educação infantil do Sistema Municipal de Ensino de Belo Horizonte (SME/BH). **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, ano XXI, n. 4763. 14 de mar. de 2015.
- BELO HORIZONTE. **Lei nº 11.132, de 18 de setembro de 2018**. Estabelece a autonomia das Unidades Municipais de Educação Infantil - UMEIs, transformando-as em Escolas Municipais de Educação Infantil - EMEIs, cria o cargo comissionado de Diretor de EMEI, as funções públicas comissionadas de Vice-Diretor de EMEI e de Coordenador Pedagógico Geral, o cargo comissionado de Secretário Escolar, os cargos públicos de Bibliotecário Escolar e de Assistente Administrativo Educacional e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2018b.
- BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal de Educação. Resolução 001, de 10 de janeiro de 2012. Regulamenta o funcionamento do Colegiado nas Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, ano XVIII, n. 3986. 10 de jan. de 2012.
- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**: Ensino Médio. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2018.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organizado por Cláudio Brandão de Oliveira. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2002.
- BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em < http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf >
- EITERER, Carmen Lúcia; MEDEIROS, Zulmira; DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas; COSTA, Tânia Margarida Lima (org.). **Metodologia de pesquisa em educação**. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Educação, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HORA, D. L. da. **Gestão Democrática na Escola**: Artes e ofícios da participação coletiva. São Paulo: Papirus, 2012.
- LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. In: Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes. 2013.
- MANSO, M.; VIEIRA, A.; OLIVEIRA, E.; SILVA, I. **Práticas de coordenação pedagógica na escola pública**. Curitiba: Appris, 2017.
- PARO, V. **Gestão democrática da escola pública**. 4.ed. São Paulo: Editora Cortez, 2016.

PARO. V. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. 2 ed. São Paulo: Editora Intermeios, 2018.

SILVA, I. M. ; OLIVEIRA, E. A. M. (Org.) ; VIEIRA, A. B. (Org.) ; MANSO, M. H. S. (Org.) . **Práticas de Coordenação Pedagógica na Escola Pública**. 1ª. ed. Curitiba: Appris Editora, 2017. v. 1. 361p .

VEIGA, Ilma. Passos da. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 29 ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 2013.

APÊNDICES A - Entrevista 1

Público alvo: **diretor e vice**

- NOME FICTICIO/QUANTO TEMPO NA ESCOLA/QUANTO TEMPO NA REDE/QUANTO TEMPO NA GESTÃO
- 1. Como tem **sido** a atividade de gestão para você?
- 2. O que você **considera** como gestão democrática na escola?
- 3. O que **pensa** sobre gestão democrática?
- 4. Você identifica algum **instrumento**, **espaço** ou **prática** que sejam próprios para uma gestão democrática?
- 5. Você **considera** a gestão dessa escola como democrática? **Por quê?**
- 6. Como você avalia **participação** da **comunidade** escolar na gestão da escola? (Pais, professores e funcionários).
- 7. O que você tem a **dizer** sobre o **colegiado escolar** em relação à gestão da escola? Ele tem alguma **relação** com a **construção** de uma gestão democrática? Como é composto? Como funciona? Tem orientação sobre proporção de representantes da comunidade? Como você lida com a organização desse colegiado?
- 8. A escola possui um **regimento escolar**? (Se sim) O que esse documento representa para a gestão da escola? Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática? Como foi construído esse documento? O que você avalia sobre esse processo de construção desse documento?
- 9. A escola possui o **Projeto Político-Pedagógico**? (Se sim) O que você tem a dizer sobre este documento? O que esse documento representa para a gestão da escola? Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática? Como foi construído esse documento? O que você avalia sobre esse processo de construção desse documento?
- 10. A escola tem **Assembleia Escolar**? Como é pensada a frequência e periodicidade dessas reuniões? O que você tem a dizer sobre essas reuniões em relação à gestão da escola. Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática?
- 11. Você gostaria de colocar mais alguma coisa?

APÊNDICE B - Entrevista 2

Público alvo: **professoras/funcionários terceirizados**

- NOME FICTICIO/QUANTO TEMPO NA ESCOLA/QUANTO TEMPO NA REDE
- 1. O que você **considera** como gestão democrática na escola?
- 2. O que **pensa** sobre gestão democrática na escola?
- 3. Você identifica algum **instrumento, espaço ou prática** que sejam próprios para uma gestão democrática? Diante do que você falou...
- 4. Você **considera** a gestão dessa escola como democrática? **Por quê?**
- 5. Como você avalia **participação da comunidade** escolar na gestão da escola? (Pais, professores e funcionários).
- 6. O que você tem a **dizer** sobre o **colegiado escolar** em relação à gestão da escola? Ele tem alguma **relação** com a **construção** de uma gestão democrática? Você participa do colegiado? **(Se sim)** Como é sua participação? **(Se não)** Mesmo que você não participa você saberia me dizer Como é composto o colegiado? Como funciona? Tem orientação sobre proporção de representantes da comunidade? Como você lida com a organização desse colegiado?
- 7. A escola possui **regimento escolar**? **(Se sim)** O que esse documento representa para a gestão da escola? Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática? Como foi construído esse documento? O que você avalia sobre esse processo de construção desse documento? Você participou da construção desse documento? Agora vamos falar um pouquinho sobre Projeto Político-Pedagógico...
- 8. Você conhece o **Projeto Político-Pedagógico** da escola? **(Se sim)** O que você tem a dizer sobre este documento? O que esse documento representa para a gestão da escola? Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática? Como foi construído esse documento? O que você avalia sobre esse processo de construção desse documento? Você participou da construção desse documento?
- 9. A escola tem **Assembleia Escolar**? Como é pensada a periodicidade dessas reuniões? O que você tem a dizer sobre essas reuniões em relação à gestão da escola. Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática? Você participou das Assembleias?

Você gostaria de colocar mais alguma coisa?

APÊNDICE C - Entrevista 3

Público alvo: **coordenador geral**

- NOME FICTICIO/QUANTO TEMPO NA ESCOLA/QUANTO TEMPO NA REDE/QUANTO TEMPO NA GESTÃO
- 1. Como tem **sido** a atividade de gestão para você?
- 2. O que você **considera** como gestão democrática na escola?
- 3. O que **pensa** sobre gestão democrática?
- 4. Você identifica algum **instrumento**, **espaço** ou **prática** que sejam próprios para uma gestão democrática?
- 5. Você **considera** a gestão dessa escola como democrática? **Por quê?**
- 6. Como você avalia **participação** da **comunidade** escolar na gestão da escola? (Pais, professores e funcionários)
- 7. O que você tem a **dizer** sobre o **colegiado escolar** em relação à gestão da escola? Ele tem alguma **relação** com a **construção** de uma gestão democrática?
Como é composto? Como funciona? Tem alguma orientação sobre proporção de representantes da comunidade? Você participa da organização desse colegiado? Como você lida com a organização desse colegiado?
- 8. A escola possui um **regimento escolar**? (Se sim) O que esse documento representa para a gestão da escola? Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática? Como foi construído esse documento? O que você avalia sobre esse processo de construção desse documento?
- 9. A escola possui o **Projeto Político-Pedagógico**? (Se sim) O que você tem a dizer sobre este documento? O que esse documento representa para a gestão da escola? Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática? Como foi construído esse documento? O que você avalia sobre esse processo de construção desse documento?
- 10. A escola tem **Assembleia Escolar**? Como é pensada a frequência e periodicidade dessas reuniões? O que você tem a dizer sobre essas reuniões em relação à gestão da escola. Ele tem alguma relação com a construção de uma gestão democrática?
- 11. Você gostaria de colocar mais alguma coisa?

APÊNDICE D – Entrevista 4

Público: **pais/responsáveis**

- NOME FICTICIO/QUANTO TEMPO SUA CRIANÇA ESTÁ NESTA ESCOLA
- 1. Você participa frequentemente das decisões na escola de sua criança?
- 2. Como você participa? Por que você participa?
- 3. Qual a sua avaliação sobre a participação de pais na escola?
- 4. Você já ouviu falar sobre gestão democrática na escola? **(Se sim)**
- 5. O que você pensa sobre a gestão democrática na escola? Para você como é uma gestão democrática?
- 6. Você conhece ou já ouviu falar do colegiado escolar?
- 7. Já foi convidado a participar/já participou ou já fez parte do colegiado escolar?
- 8. Você saberia dizer quais pessoas são representados e a porcentagem de cada um no colegiado escolar?
- 9. Você já ouviu falar/conhece quais são as atribuições do colegiado escolar?
- 10. Você conhece o regimento escolar? **(Se sim)** O que você tem a dizer sobre este documento? Participou da construção do regimento?
- 11. Você conhece o Projeto Político-Pedagógico da escola? O que você tem a dizer sobre este documento? Você participou da construção desse documento?
- 12. Já foi convidado a participar e/ou já participou de alguma Assembleia Escolar? O que você tem a dizer sobre a Assembleia Escolar?
- 13. Você gostaria de colocar mais alguma coisa?

ANEXO A -



LASEB

Curso de Especialização em Formação de Educadoras para Educação Básica

Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2019.

Prezado(a) Diretor(a),

Solicitamos sua autorização para que o(a) professor(a)/estudante Candida Reizel Coutinho Ribas Carmena do curso de Especialização em Formação de Educadoras para Básica da Faculdade de Educação/UFMG, área de concentração Coordenação pedagógica: sujeitos e práticas no cotidiano escolar, desenvolva seu projeto de pesquisa nessa instituição, ao longo deste ano, cotidiano escolar.

Esclarecemos que este projeto é orientado por docentes qualificados desta Universidade e consiste em um plano de ação relacionado às temáticas do curso e às questões de interesse das escolas da rede municipal de ensino.

Trata-se de um compromisso de retorno a essas escolas, conforme objetivos da parceria entre a FaE/UFMG e a Secretaria Municipal de Educação. Além desse propósito, a consolidação deste projeto constituirá o trabalho final de curso, requisito para a certificação nesta Especialização.

Acrescentamos a esta solicitação um encaminhamento aos pais dos alunos envolvidos no projeto, para que possamos contar com sua adesão e autorização de participação dos filhos em atividades e registros.

Agradecemos por sua colaboração e nos colocamos à disposição para maiores esclarecimentos sobre este curso e os projetos nele desenvolvidos.

Atenciosamente,

Vanessa Serra Tomaz
Coordenadora Geral do Curso

Orientador(a) do trabalho

Faculdade de Educação da UFMG

Av. Antônio Carlos, 6627 - Sala 1605 - Pampulha - Belo Horizonte - MG - Cep: 31.270-901 - Fone: (31) 3409-5365
Fax: (31) 3403-5311 - laseb@fae.ufmg.br / www.fae.ufmg.br/laseb