

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UFMG
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES
PARA EDUCAÇÃO BÁSICA

Maria Cecília de Oliveira

GESTÃO PEDAGÓGICA: perspectivas de uma gestão democrática no ambiente escolar

Belo Horizonte

2019

Maria Cecília de Oliveira

GESTÃO PEDAGÓGICA: perspectivas de uma gestão democrática no ambiente escolar

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Coordenação Pedagógica: Sujeitos e Práticas no Cotidiano Escolar, pelo curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Vinicius Sales dos Santos

Belo Horizonte

2019

O48g

Oliveira, Maria Cecília, 1981-

Gestão pedagógica : perspectivas de uma gestão democrática no ambiente escolar / Maria Cecília Oliveira. - Belo Horizonte, 2019.
35 f., il.

Monografia - (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

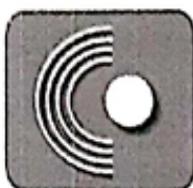
Orientador: Sandro Vinícius Sales dos Santos

Inclui anexos.

1. Gestão democrática. 2. Administração escolar. 3. Educação de crianças. I. Título. II. Santos, Sandro Vinícius Sales dos. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 371.2

**Catálogo na Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG
Regiane L. D. de Araújo CRB-6/1627**



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

ATA DE DEFESA DO SEPTINGENTÉSIMO DÉCIMO PRIMEIRO 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 PEDAGÓGICA: perspectivas de uma gestão democrática no ambiente escolar”, do(a) aluno(a) **Maria Cecília de Oliveira**. A banca examinadora foi composta pelos seguintes professores: Sandro Vinicius Sales dos Santos (orientador) e Laís Caroline Bitencourt. 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 96, 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)

Maria Cecília de Oliveira

Registro na UFMG: 2018752450

Sandro Vinicius Sales dos Santos

Professor(a) Orientador(a)

Laís Caroline Bitencourt

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

RESUMO

O trabalho tem como propósito analisar os modos como diferentes atores da Comunidade Emei Jardim Vitória - escola da Rede Municipal de Belo Horizonte - podem construir meios de implementar processos de participação e gestão democrática. O interesse por investigar tal temática foi motivado pelas mudanças ocorridas nos últimos anos a cerca da emancipação das EMEI's, a escolha pela primeira vez dos diretores e vice-diretores através de eleições e a luta das professoras e professores da RME-BH pelo reconhecimento e reposicionamento da carreira deste profissional, que só foi possível através de muito esforço e insistência.

Toma por referência, princípios de gestão democrática e mecanismos de participação firmados em bases normativas de sistemas municipais de ensino na cidade de Belo Horizonte, cuja apuração se deu por via do exame documental, aplicação de questionários e levantamento bibliográfico de teóricos que acompanham historicamente os processos de gestão democrática escolar. (PARO) (2008).

Além disso, essa pesquisa objetivou verificar a participação da comunidade escolar nos processos de gestão democrática da escola e como estes se implicam no desenvolvimento e concretização dos mesmos.

A pesquisa foi realizada com os sujeitos que compõem a comunidade escolar e para o levantamento de dados, foram analisados o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, a legislação educacional, decretos e portarias expedidos pela Secretaria Municipal de Educação, e as percepções da comunidade escolar em relação aos processos de gestão democrática na escola.

Ao findar deste trabalho, foi possível reflexionar que a Gestão Democrática nas escolas é de extrema relevância, uma vez que ela proporciona um trabalho coletivo e compartilhado, onde todos estão juntos em busca de um objetivo em comum: a qualidade de ensino.

Palavras-Chave: Gestão democrática escolar; gestão pedagógica participativa; educação infantil.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the pedagogical management potentialities of a Belo Horizonte Municipal School Children's School and how it can promote the participation and democratization of educational management. The interest in investigating such a theme was motivated by the changes that have occurred in recent years regarding the emancipation of EMEIs, the first-time choice of principals and deputy directors through elections, and the struggle of RME-BH teachers for recognition and repositioning the career of this professional, which was only possible through much effort and insistence.

It takes as reference, principles of democratic management and mechanisms of participation established in normative bases of municipal education systems in the city of Belo Horizonte, which were verified through documentary examination, application of questionnaires and bibliographical survey of theorists who historically follow the processes of democratic school management. (PARO) (2008).

In addition, this research aimed to verify the participation of the school community in the processes of democratic management of the school and how they are implicated in their development and implementation.

The research was conducted with the subjects that make up the school community and for data collection, the Pedagogical Political Project, the School Regiment, the educational legislation, decrees and ordinances issued by the Municipal Secretariat of Education, and the perceptions of the school community were analyzed. in relation to the processes of democratic management in the school.

At the end of this work, it was possible to reflect that the Democratic Management in schools is extremely important, since it provides a collective and shared work, where everyone is together in search of a common goal: the quality of teaching.

Keywords: School democratic management; participatory pedagogical management; child education

LISTA DE SIGLAS

DOM – Diário Oficial do Município

SMED – Secretaria Municipal de Educação

RME-BH – Rede Municipal de Educação Belo Horizonte

EMEI – Escola Municipal de Educação Infantil

EMJV - Escola Municipal Jardim Vitória

LDBN – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

UMEI – Unidade Municipal de Educação Infantil

GEMON – Gerência de Monitoramento do Atendimento da Educação Infantil

GCEDI - Gerência de Coordenação da Educação Infantil

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 – A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM BELO HORIZONTE.....	10
1.1 – A gestão pedagógica na participação da gestão democrática escolar.....	11
1.2 - A Gestão Democrática e Pedagógica da Educação Infantil da Rede Municipal de Belo Horizonte.....	13
2 – CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO QUE METODOLÓGICAMENTE ORIENTOU O TRABALHO.....	16
2.1. Caracterização da escola.....	17
2.2- Escolha do questionário.....	20
3 – GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EMEI JARDIM VITÓRIA: CONVERGÊNCIAS E TENSÕES ENTRE OS DOCUMENTOS OFICIAIS, A PRODUÇÃO TEÓRICA E A VISÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR.....	21
3.1 – A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA RME-BH EM CONTRASTE COM A PRODUÇÃO TEÓRICA DO CAMPO EDUCATIVO.....	21
3.2 – VISÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EMEI JARDIM VITÓRIA.....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICE.....	35

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como perspectiva compreender os modos como a Emei Jardim Vitória pode construir meios de implementar processos de participação e gestão democrática que envolvam toda a comunidade escolar.

Trata-se de um estudo de cunho qualitativo realizado na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, mais especificamente na Escola Municipal Emei Jardim Vitória e que realizou-se de março a agosto de 2019. Nesta pesquisa procurei contribuir e mostrar a importância da gestão pedagógica de uma escola de educação infantil e as perspectivas da construção e consolidação de uma gestão democrática com a participação da comunidade escolar.

Diante das mudanças que as Escolas Municipais de Educação Infantil em Belo Horizonte passaram nas últimas duas décadas, e principalmente aquelas vivenciadas nos últimos dois anos – que reposicionam a carreira dos Professores para a Educação Infantil – procurei analisar como os diversos atores que compõem a escola (professores, famílias, secretária escolar, auxiliar administrativo, auxiliares de apoio ao educando, coordenadora pedagógica geral e diretora) entendem a gestão democrática no atual contexto social e político e como a gestão pedagógica pode contribuir para sua consolidação.

Para isso, realizei estudos aconrada em referenciais bibliográficos, para, a partir de levantamento da Legislação Vigente e dos aportes teóricos que falam sobre gestão democrática no contexto da educação infantil, compreender como tal gestão poderia, para além de figurar no PPP – Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar da EMEI, efetivar-se no cotidiano desses sujeitos. A construção da pesquisa partiu do pressuposto de que diferentes atores da escola podem construir meios de implementar processos de participação e gestão democrática igualmente distintos.

Para isto, foi realizado um questionário na escola, com a intenção de produzir dados e comparar os resultados obtidos com os documentos regidos pela instituição e a bibliografia pesquisada.

A Rede Municipal de Belo Horizonte, pela primeira vez, em 2017, realizou eleições nas EMEIS – Escolas Municipais de Educação Infantil, nas quais os pais e servidores públicos, escolheram, através do voto os seus representantes nas escolas (Diretores, Vice-Diretores e Coordenadores Pedagógicos Geral). Além disso, ocorreram mudanças na vida

social, econômica, política e profissional dos Professores para a Educação Infantil na RME-BH. Foram muitas lutas, com mais de 50 dias de greve e inúmeras tentativas de negociação para o reposicionamento da carreira desses professores dentre outras reivindicações.

Em decorrência disso, através de portarias, decretos e publicações no DOM (Diário Oficial do Município), as EMEI's, foram emancipadas em 2018, tornando-se independentes das Escolas de Ensino Fundamental. Passam assim, a gerir toda organização orçamentária, pedagógica, colegiado e assembleias escolares.

Sendo parte constituinte dessas lutas nos últimos anos, participei das eleições de dezembro de 2017, compondo Chapa para concorrer como Diretora na escola que sou professora. Acreditei e continuo a acreditar que a melhor forma de uma gestão democrática acontecer é unindo os diversos segmentos da escola e fazê-los participarem da tomada de decisões. Todos juntos aprimorando a democracia.

Por tudo isso, surgiu a necessidade de entender e ressignificar o novo contexto que as EMEIS passaram e continuam a passar. Refletir as expectativas de melhorias diante das mudanças e autonomia dessas instituições de ensino, e a sua representatividade dentro e fora das escolas, a partir de uma nova gestão escolhida pela comunidade.

Diante deste cenário, o presente estudo teve como principal objetivo: analisar os modos como diferentes atores da Comunidade Emei Jardim Vitória podem construir meios de implementar processos de participação e gestão democrática. Igualmente buscou como objetivos específicos: i) identificar o que os documentos oficiais da RME-BH concebem como gestão democrática verificando em que medida esta conceituação se aproxima e ou se distancia da produção teórica no campo educacional, ii) analisar como representantes de diferentes segmentos da comunidade escolar da Emei Jardim Vitória compreendem a gestão participativa e democrática e como cada um deles pode contribuir para esses processo e; iii) apontar aproximações e distancimentos entre o que dizem a legislação e a produção teórica da área sobre gestão democrática e os representantes da comunidade escolar da Emei Jardim Vitória.

Este estudo está dividido em quatro capítulos. No primeiro dicuto os aportes teóricos que subsidiaram nosso olhar no que diz respeito à compreensão da gestão democrática no contexto da EMEI Jardim Vitória. No próximo capítulo apresento o plano de ação que metodologicamente orientou o estudo. Na sequência, apresentamos os resultados da realização do plano de ação. Por fim, apresentamos nossas considerações finais.

1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM BELO HORIZONTE

A gestão democrática é um tema frequente e bastante discutido no ambiente escolar, seja pela sua complexidade e diversidade de tomada de decisões seja por envolver políticas públicas. No final dos anos 70 e ao longo dos anos 80, as lutas sociais e os movimentos políticos e cívicos pelo retorno à institucionalidade democrática colocavam a gestão democrática no sistema educacional como um ponto central, em contraposição à prática associada à ditadura militar em nosso país. Sendo assim, essa nova configuração de educação e os métodos de sua efetivação deveriam ser democráticos e envolver toda a sociedade – educadores, pais, alunos e comunidades escolares.

No campo da educação, avançamos muito com a instituição de eleição para diretores, eleição para conselhos escolares, os grêmios estudantis, as associações de pais, colegiado, assembleias, etc. Também na discussão dos projetos políticos pedagógicos e do destino dos recursos financeiros da escola.

A gestão escolar, geralmente é tema das políticas educacionais. O debate sobre a organização das escolas e sobre a relação destas com a comunidade em que estão situadas e com os governos a que estão vinculadas implica diferentes concepções sobre a organização do espaço público e as responsabilidades do Estado, da sociedade e dos profissionais da educação (MEDEIROS; 2006, p.16)

O detalhamento da gestão democrática é estabelecido no Artigo nº 14, incisos I e II da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)– Lei/ 11.9394/96, que define:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público da educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação da comunidade escolar e conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Ainda baseado na mesma lei, lê-se no artigo 15, que: “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996).

Conforme definem os artigos supracitados, a LDB remete a regulamentação da gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferecendo ampla

autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar o envolvimento dos profissionais de educação e as comunidades escolar e local. Em ambos os casos, a participação refere-se à esfera da escola: a elaboração do seu projeto político pedagógico e a atuação em conselhos escolares ou equivalentes. Na perspectiva da LDB, portanto, a gestão democrática circunscreve-se alguns aspectos da vida escolar.

Nesse contexto, o interesse pela gestão democrática tem sido norteado pela legislação, mas também é fruto tanto de mudanças no contexto econômico, cultural, social como pelas mudanças no próprio ambiente escolar, como alteração do currículo, diversidade cultural, processos de alfabetização prematuros, dentre outros.

A intenção de uma gestão democrática escolar é o da democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento efetivo da instituição escola (PARO, 2011). Trata-se portanto, das medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre os dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades (PARO, 2011).

A elaboração e a execução de uma proposta pedagógica constituem primeira (e principal) atribuição da escola devendo, sua gestão, orientar-se para tal finalidade. A proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno. (VIEIRA, 2009, p. 34).

1.1. A gestão pedagógica na participação da gestão democrática escolar

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, estabelece “a gestão democrática do ensino público na forma da lei” (Brasil, 1988), determinação da qual decorre o imperativo da participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola. Professores, agentes educacionais, estudantes, seus pais e ou responsáveis devem, portanto, estar presentes nas estratégias da gestão da escola.

Neste aspecto, a gestão escolar tem a função de organizar todos os elementos que, direta ou indiretamente, influenciam no trabalho pedagógico, ou seja, os aspectos ligados aos

profissionais da educação e suas funções, aos espaços e aos recursos, garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelos processos de ensino-aprendizagem de todos os estudantes.

O direcionamento da gestão escolar cabe à direção e demais membros da equipe pedagógica que juntos, formam a equipe gestora. Essa equipe, tendo a gestão democrática como princípio, deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, da ética profissional e o comprometimento político pedagógico com a educação pública.

Compete também à gestão pedagógica, a coordenação da elaboração e estruturação de um plano de ação a cada três anos, articulando com o PPP e com as políticas educacionais da SMED, no qual toda a organização escolar seja amplamente discutida, com base em pesquisa, compromisso, integração e responsabilidade para assegurar uma educação também democrática. A participação da comunidade também direciona o trabalho da gestão:

Com relação aos condicionantes imediatos da participação da comunidade externos à unidade escolar, podemos afirmar que, grosso modo, essa participação é geralmente determinada pelos seguintes elementos: 1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade de participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para caminhar sua ação participativa. (PARO, 2008, p.54).

Nesse contexto, é importante ressaltar que além da possibilidade de escolha direta dos diretores pela comunidade escolar, a democracia na escola se concretiza, quando todos os sujeitos dessa comunidade têm garantido o direito de participar individualmente ou por representação.

A representação da comunidade é efetivada por meio das instâncias colegiadas (espaços onde diferentes membros da comunidade escolar se organizam. Algumas instâncias colegiadas são:

- O conselho escolar: composto por representantes da comunidade interna e externa tem função deliberativa, consultiva, fiscalizadora, mobilizadora e pedagógica;
- A Associação de Pais, Mestres e Funcionários é um órgão de representação dos pais e profissionais do estabelecimento que tem como objetivo buscar a integração da comunidade na escola;
- O Grêmio estudantil que representa o interesse dos estudantes, com enfoque cívico, cultural educacional, desportivo e social.

Sendo assim, é possível perceber que existe uma legislação sólida e objetiva quanto as orientações dos sujeitos que integram e exercem as devidas funções na participação da gestão pedagógica para mediar e proporcionar a gestão democrática escolar.

1.2. A Gestão Democrática e Pedagógica da Educação Infantil da Rede Municipal de Belo Horizonte

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) regulamenta a educação infantil, definindo-a como primeira etapa da Educação Básica e indicando como sua finalidade o desenvolvimento integral da criança de zero a seis anos de idade, em seus aspectos, físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da Comunidade.

Sendo assim, as escolas de educação infantil, tem cada vez mais um caráter socializador de interações, diversidades e de produtores de conhecimento. O crescente aumento dessas escolas nas últimas décadas, trouxe estudos de diversos autores e muitas publicações sobre os primeiros anos da infância e a sua importância na educação.

“Estudos contemporâneos sobre a infância enfatizam que a criança é um sujeito social, que possui história e que, além disso, é produtora e reprodutora do meio ao qual está inserida, atuando, portanto, como produtora de história e cultura”. (MICARELLO; DRAGO, 2005, p.133)

A educação infantil no Brasil registrou muitos avanços nos últimos anos. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 a definiram como primeira etapa da educação básica, antecedendo o ensino fundamental, de caráter obrigatório, e o ensino médio. Essa ampliação do direito à educação, representa uma conquista importante para a sociedade brasileira.

Porém, para que esse direito se traduza realmente em melhores oportunidades educacionais para todos e em apoio significativo às famílias com crianças até 6 anos de idade, é preciso que as creches e pré-escolas, garantam um atendimento de boa qualidade (BRASIL, 2009, p.11).

As definições de qualidade dependem de muitos fatores: os valores nos quais as pessoas acreditam; as tradições de uma determinada cultura; os conhecimentos científicos sobre como as crianças aprendem e se desenvolvem; o contexto histórico, social e econômico no qual a escola se insere. No caso específico da educação infantil, a forma como a sociedade

define os direitos da mulher e responsabilidade coletiva pela educação das crianças pequenas também são fatores relevantes. (BRASIL, 2009, p.11).

Nesse sentido, a gestão pedagógica é o “carro-chefe” da escola, onde estão direcionados e decididos demandas como: calendário escolar, reunião de pais, reunião de professores, assembléias escolares, atas, reuniões pedagógicas dentre outros. O ambiente da Educação Infantil e sua gestão estão intimamente ligados a uma proposta pedagógica que pode definir suas prioridades e traçar um caminho a seguir na construção de um trabalho pedagógico e social significativo.

Em Belo Horizonte, na década de 80, existia um número pequeno de escolas para atender crianças da educação infantil. Muito pequeno se comparado com a população que demandava esse serviço. Essas escolas se destinavam apenas as crianças de quatro anos em diante. O atendimento a crianças menores de quatro anos era feito em instituições mantidas pela comunidade civil e algumas eram conveniadas com a PBH.

Somente em 1998, o município de Belo Horizonte instituiu o Sistema Municipal de Ensino. Uma das primeiras ações do Conselho Municipal de Educação de Belo Horizonte foi regulamentar a educação infantil. A regulamentação exigiu a constituição de estruturas públicas para fiscalização, supervisão e acompanhamento das instituições.

Com o passar dos anos, e à medida que a demanda da Educação Infantil foi crescendo, foram estabelecidos leis e decretos para normatizar a educação. As primeiras Unidades Municipais de Educação Infantil - UMEI's¹ - foram criadas a partir de 2004. Desde então, ocorreram muitas mudanças, desde a ampliação das escola a emancipação e autonomia das UMEI'S que, desde 2018, passaram a ser chamadas de EMEI's – Escola Municipal de Educação Infantil.

Na RME-BH, a gestão pedagógica das Escolas Municipais de Educação Infantil é composta por Diretor, Vice-Diretor, Coordenador Pedagógico Geral e Coordenadores de turno. Pela primeira vez, em 2017, a comunidade escolar, pode eleger, através do voto, qual o melhor caminho para suas escolas, escolhendo seus representantes (Diretore, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico Geral). As EMEI's puderam participar de forma democrática de todo o processo eleitoral até o dia da eleição.

¹ Foram chamadas de UMEI's por serem Unidades vinculadas a Escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Belo Horizonte.

Na legislação vigente da Prefeitura de Belo Horizonte, lei nº 11.132, de 18 de Setembro de 2018, art.11, “as competências dos cargos de Diretor de Emei estão assim dispostas: Cumprir e fazer cumprir a legislação educacional, as normas e diretrizes emanadas da Smed e coordenar a gestão pedagógica e administrativa da Unidade escolar, com o objetivo de promover a melhoria da aprendizagem”. Ainda na mesma lei, Art. 14 diz:

O Coordenador Pedagógico Geral I e II tem como competência coordenar a gestão dos processos de ensino e aprendizagem, de avaliação escolar, de formação docente, de educação em tempo integral, de inclusão escolar de estudantes com deficiência e de educação para a cidadania e culturas, desenvolvidas na unidade escolar, em consonância com os princípios da Política Educacional do Município. (Lei 11.132)

Segundo, Luck (2017), uma das formas de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam realização, o mais plenamente possível, dos objetos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. O entendimento do conceito de gestão portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças, já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos.

O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. Esta aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos.

2. CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO QUE METODOLOGICAMENTE ORIENTOU O TRABALHO

Pela natureza do objeto de estudo aqui analisado, optou-se pela pesquisa de cunho qualitativo, com aplicação de questionário aberto para a comunidade escolar (funcionários, pais, professores, gestão pedagógica) realizada na Escola Municipal de Educação Infantil Jardim Vitória, em Belo Horizonte – Minas Gerais, no turno da manhã.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc. (LAKATOS, 2007, p.269).

O processo de pesquisa se deu a partir da leitura e análise do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Decretos, Portarias publicadas no DOM – MG (Diário Oficial do Município), e referências de autores que já abordaram e publicaram sobre o tema a ser explorado.

Foram aplicados 15 questionários para a Comunidade Escolar: cinco professoras no turno da manhã, um para a Coordenadora Pedagógica Geral, um para a Diretora, dois para os Assistentes administrativos educacionais, um para a Secretária Escolar, dois para as auxiliares de apoio ao Educando, e três para mães de alunos que estudam na escola e que compoem o colegiado escolar. Os questionários contém 14 questões com perguntas fechadas e as respostas serão abertas.

Para Minayo (2002, p. 21-22), a pesquisa qualitativa “responde a questões particulares”. Em Ciências Sociais, preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado”, ou seja, “ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Por meio do método qualitativo, o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes (LAKATOS, p. 272, 2007).

A aplicação de questionários, segundo Gonçalves (2005, p. 74) compreende um instrumento de coleta de dados, preenchido pelo pesquisador, sem a presença do investigador. Normalmente deve conter de 20 a 30 perguntas e demorar aproximadamente 30 minutos para ser respondido, podendo ser levado pessoalmente ao local da pesquisa ou enviado pelo correio, e necessita estar acompanhado de carta de apresentação ou cabeçalho, contendo o objetivo, a justificativa e as instruções sobre o preenchimento adequado – se há ou não necessidade de identificação pessoal e informações sobre sua devolução correta. “Para elaborar perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por esse motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas” (ANDRADE, 2003, P.149).

Entende-se assim que o questionário aberto, com perguntas de opinião, pode enriquecer a análise das respostas e contribuir com o objetivo e conclusão da pesquisa.

2.1. Caracterização da escola

O Projeto Político Pedagógico da escola foi planejado, reestruturado e sistematizado em 2016 com a participação de todos os segmentos que compõe a comunidade escolar da Emei Jardim Vitória, com o objetivo de explicitar sua identidade por meio de sua prática pedagógica e gestacional.

A escola está em funcionamento desde 2005 e está localizado na região nordeste de Belo Horizonte. De acordo com dados do PPP, a Emei Jardim Vitória não é em sua maioria, de grupos considerados como de vulnerabilidade social. Tem suas necessidades de cuidado bem atendidas. A maioria dos pais é jovem e com ocupação definida como, por exemplo, como empregados de empresas. Algum deles encontra-se sem renda fixa, face ao atual momento de instabilidade econômica e de pouca empregabilidade que o país vive. Muitas crianças moram próximas à escola.

Figura 1: EMEI JARDIM VITÓRIA



Fonte: arquivos da instituição.

Em Abril de 2019, a EMEI Jardim Vitória dispunha de 50 funcionários. Dentre eles: 31 professores, dois assistentes administrativos educacionais, uma secretária escolar, quatro funcionárias da cozinha, quatro auxiliares de limpeza, um porteiro e sete auxiliares de apoio ao educando. Até a data consultada haviam 264 crianças matriculadas em todos os seus horários de funcionamento que compreende o turno da manhã, turno da tarde e o turno integral.

A gestão pedagógica e democrática constitui-se em um objetivo e prática que vem sendo desenvolvida e efetivada na EMEI Jardim Vitória. As estratégias apontadas no PPP para garantir crianças nos processos de decisão são os seguintes: assembleias escolares, colegiado, reunião de pais, reuniões pedagógicas, atividades extraclasse, reuniões administrativas, rodas de conversa com as crianças.

Figura 2: REUNIÃO DE PAIS NA EMEI JARDIM VITÓRIA



Fonte: arquivos da instituição.

Figura 3: REUNIÃO DE PAIS NA EMEI JARDIM VITÓRIA



Fonte: arquivos da instituição.

Com a comunidade, esta comunicação e integração são garantidas, também pelas circulares, agendas e encontros promovidos conforme calendário ou necessidade de cada aluno.

Percebe-se também que após a emancipação da EMEI, a participação dos profissionais da escola, famílias e comunidade local passou a dar mais visibilidade para as ações voltadas na tomada de decisões coletivas.

2.2. Escolha do questionário

O questionário (ver anexo) compreendia 14 perguntas abertas relacionadas à gestão democrática da escola pesquisada. Pretendeu-se iniciar com perguntas gerais, chegando pouco a pouco às específicas e colocando no final as questões de fato, para não causar insegurança e permitir melhor distribuição do assunto que se pretende investigar (GONÇALVES, 2005, P.79). A questão geral relaciona-se como esses sujeitos entendem a participação da comunidade e como diferentes segmentos da escola podem contribuir para a promoção de uma gestão feita por todos e para todos.

Segundo Selltiz *et al* (1974) se, mesmo depois de certificar que as perguntas estão apresentadas da maneira mais clara possível, ainda existirem dúvidas quanto à compreensão, costuma-se incluir perguntas de acompanhamento, do tipo: “O que você quer dizer com isso?”, “Você poderia exemplificar?”. Dessa maneira, se torna possível verificar como o respondente entendeu a questão e o que pretendeu dizer.

3. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EMEI JARDIM VITÓRIA: CONVERGÊNCIAS E TENSÕES ENTRE OS DOCUMENTOS OFICIAIS, A PRODUÇÃO TEÓRICA E A VISÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

3.1. A Gestão Democrática da Rede Municipal de Belo Horizonte

Na RME-BH, a Educação Infantil compreende o atendimento a crianças na faixa etária de creche (0 a 3 anos) e pré-escola (4 e 5 anos). A oferta de atendimento às crianças de 4 e 5 anos é universalizada e trabalha-se para estender ao máximo o atendimento a crianças de 0 a 3 anos. Esse atendimento é feito em turmas nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental, em Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) e em creches parceiras credenciadas pela Secretaria Municipal de Educação (SMED).

Na organização da Secretaria Municipal de Educação há 3 gerências voltadas para construção, planejamento, articulação e acompanhamento da política educacional e das diretrizes pedagógicas propostas para a Educação Infantil na Rede Municipal de Educação e nas instituições parceiras, com base na legislação vigente. Essas gerências são Gerência de Monitoramento do Atendimento da Educação Infantil (GEMON), Gerência de Coordenação da Educação Infantil (GCEDI) e Rede Parceira.

A Rede Municipal de Belo Horizonte (RMBH), define na Lei nº 10.917, de 14 de março de 2016, as atribuições, valores e princípios da gestão democrática pública. Dentre os diferentes princípios encontram-se: o aprimoramento da gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros às escolas públicas, permitindo a participação de diferentes atores da comunidade escolar na organização e no planejamento, bem como na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática.

Já a Meta 19 desta lei assegura que:

No prazo de dois anos, é preciso criar condições para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas dos sistemas públicos de educação, prevendo recursos e apoio técnico para tanto. É igualmente importante que a gestão democrática da escola desenvolva programas de formação de diretores e gestores escolares no âmbito da gestão pedagógica, administrativa e financeira dos estabelecimentos de ensino. (Lei nº 10.917).

É também necessário apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática.

A gestão democrática da EMEI, foi ressignificada a partir da Lei 11.132, de 18 de Setembro de 2018, quando se estabeleceu a autonomia das escolas, transformando-as em EMEIS como se lê: “Art. 1º - As Unidades Municipais de Educação Infantil – Umeis – ficam transformadas em Escolas Municipais de Educação Infantil – Emeis.”

A partir dessa mudança, algumas tomadas de decisões passaram a ser mais efetivas e participativas pela escola e comunidade. A primeira e mais significativa mudança, passou a vigorar com a seguinte redação: Art. 1º - A escolha dos Diretores e Vice-Diretores das Escolas Municipais e das Escolas Municipais de Educação Infantil – Emeis – da Rede Municipal de Educação será feita em eleição direta e secreta, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. (Belo Horizonte, 2018)

De acordo com Lück (2006), a democratização dos processos de gestão da escola está estabelecida na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação. Estas normas legais enfatizam a importância da ação coletiva compartilhada, a descentralização dos processos de organização, a tomada de decisões, a construção de autonomia e, principalmente, a consciência das escolas da necessidade de uma gestão democrática, em todos os níveis de ensino.

Cabe lembrar que não é a eleição em si que democratiza; esta representaria parte de um processo participativo mais amplo. De tal modo que:

[...] a escolha do diretor escolar pela via da eleição direta e com a participação da comunidade vem se constituindo e se ampliando como um mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (PARENTE apud LÜCK, 2006, p.76, Vol. II).

É necessário salientar que a eleição é uma forma de promover não só a participação da comunidade, mas um meio pelo qual ela tem a oportunidade de eleger uma pessoa mais adequada para representar seus interesses dentro da escola. Em contrapartida:

[...] embora necessária, não basta à eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola; assim como não basta instituir um conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais, mesmo que com contribuições deliberativas [...] se a função política de tal colegiado fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é de um diretor que em nada depende das hipotéticas deliberações desse conselho (PARO, 2005, p. 102).

Portanto, a partir dessas modificações o envolvimento na tomada de decisões passou a ter maior visibilidade na EMEIJV. Reuniões, assembléias, formação do colegiado, dentre outras decisões necessárias, passaram a ser definidas pelo Diretor e Vice-Diretor de EMEI. Esses acontecimentos também sucederam no espaço físico da escola, antes sendo nas escolas polos de suas respectivas até então UMEI's.

3.2. A gestão democrática na visão das profissionais que atuam na EMEI Jardim Vitória

O quadro abaixo se refere aos entrevistados envolvidos², com o respectivo cargo/função na escola.

Quadro 1: Entrevistas realizadas no plano de ação

ENTREVISTADOS	CARGO/FUNÇÃO
Professora 1 (Maria)	Professora
Professora 2 (Joana)	Professora
Professora 3 (Lourdes)	Professora
Professora 4 (Neide)	Professora
Professora 5 (Dalva)	Professora
Direção (Ana)	Diretora
Coordenação (Sílvia)	Coordenadora Pedagógica Geral
Secretária (Carla)	Secretária Escolar
Assistente administrativo 1 (Érica)	Assistente Administrativo Escolar
Assistente administrativo 2 (João)	Assistente Administrativo Escolar
Mãe 1 (Cristina)	Mãe de aluno
Mãe 2 (Catarina)	Mãe de aluno
Mãe 3 (Sofia)	Mãe de aluno
Auxiliar 1 (Elisa)	Auxiliar de apoio ao educando
Auxiliar 2 (Clara)	Auxiliar de apoio ao educando

Fonte: levantamento realizado pela autora.

² Os nomes dos participantes foram substituídos por pseudônimos, em função de preceitos éticos adotados, com vistas a salvaguardar os/as participantes do estudo.

As perguntas 1 e 2 compreendem as seguintes perguntas: Como você definiria a gestão democrática? Em sua visão, existem formas de gestão democrática no contexto da EMEI Jardim Vitória? Como ocorrem?

Percebe-se na primeira pergunta que todos os participantes, mesmo os grupos exercerem diferentes funções na escola, entendem por gestão democrática a participação dos envolvidos na escola na tomada de decisões.

Entendo por gestão democrática uma gestão que tem como pilar “atender as demandas diárias do grupo de trabalho e comunidade escolar dentro dos parâmetros legais, levando em consideração a ética e transparência” (Professora 1, Maria). “São ações e atitudes que propõe a participação da comunidade escolar: professores, alunos, pais, equipe pedagógica e demais funcionários” (Coordenadora Pedagógica Ana); Gestão democrática propõe “a participação de toda comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) no processo de gestão” (Secretária Carla); “É uma gestão onde permite a participação de todos e com total transparência” (Mãe 1, Cristina); “Uma gestão que procura unir o grupo, respeitando as opiniões de todos e que corre atrás para que isso aconteça” (Auxiliar de apoio o educando 1, Elisa).

Nesses depoimentos, nota-se que a ideia central do conceito de gestão democrática é o envolvimento e a participação de todos nos processos que envolvem decisões. Para a maioria dos entrevistados, a comunidade deve inserir-se no ambiente escolar de forma a propiciar o melhor andamento da educação. Esse envolvimento se dá de várias formas, afinal a escola desempenha diversas funções no âmbito educacional, logo a comunidade tem muitas oportunidades de exercer um papel atuante e transformador, principalmente para a melhoria do ensino aprendizagem.

O papel da comunidade na escola se destaca quando seus participantes percebem que podem influenciar de maneira positiva nas mais variadas dimensões da educação. É interessante que a gestão busque maior proximidade com o meio comunitário, procurando sempre envolvê-lo mais efetivamente nas ações escolares, tanto pedagógicas, como administrativas. Dessa forma começa a se concretizar a democratização do ambiente escolar, uma das características da gestão democrática.

Se, todavia, concebemos a comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – como real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante (PARO 200, p. 15).

Percebe-se a relevância que tem a comunidade na escola até mesmo quando se fala em gestão democrática, pois sem a participação dela na escola, o conceito de democratização da gestão fica comprometido. Buscar envolver ao máximo espaço escolar e espaço comunitário torna os atores desse processo, mais participativos no desenvolvimento da educação para que esta se efetive de forma positiva desempenhando seu papel satisfatoriamente.

Sendo assim, nota-se que a ideia de gestão democrática dos entrevistados, ocorre pela semelhança dos conceitos atribuídos a ela. Existe uma consciência dos entrevistados de que uma gestão democrática escolar envolve a participação de todos na tomada de decisões.

A segunda pergunta, diz respeito as formas de gestão na EMEI Jardim Vitória. Se existem e como ocorrem. 80% dos entrevistados responderam que sim, existem.

“Sim. Penso que há um exercício, uma vontade de fazer da escola um lugar de participação, um espaço para todos. Nem sempre se acerta, mas acredito no esforço por parte da gestora como mediadora nas ações que envolvem os sujeitos que integram a escola” (Professora 4, Neide)

“Sim, o tempo todo. A gestão democrática se dá quando as decisões são tomadas a partir de diálogos e discussões coletivas, quando todos tem a oportunidade de participar e manifestar. Na EMEI isso se dá de uma forma rotineira diversificada: momentos coletivos (reuniões pedagógicas e administrativas); enquetes/sondagem; reuniões de colegiado a assembleias escolares; reuniões de pais; diálogo/escuta a comunidade na entrada e saída de cada tempo, dentre outros”. (Diretora, Silvia).

“Sim, assembleias, reuniões com colegiado, reuniões de equipe, etc.” (Assistente Administrativo educacional, Érica); “Sim, tem as votações, tem as festas da família, reuniões” (Mãe 2, Catarina).

Ao refletir sobre as perguntas 1 e 2 percebo que todos os envolvidos no questionário, tem a mesma percepção sobre conceito de gestão democrática. Algumas respostas com mais objetividade e outras mais detalhadas porém, de um modo geral, a idéia do conceitual é de que “gestão democrática é onde todos os segmentos da escola participam na tomada de decisões exercendo processo de democracia”.

Para a SMED-BH, a gestão democrática acontece quando os diversos segmentos da escola participam da tomada de decisões; quando há comunicação e diálogo entre todos os envolvidos; quando idéias e opiniões diferentes são consideradas e negociadas; quando as parcelas são incentivadas e implementadas na solução dos desafios; quando escola, família e comunidade caminham juntas.

Observa-se que a medida que se pratica ou se está numa posição de constante exercício da democracia e das gestões ramificadas por ela, a percepção de uma gestão democrática no ambiente escolar, está associada a decisão e participação dos envolvidos.

Quanto as formas de gestão democrática no contexto da EMEIJV e como correm, a maioria responderam sim, que existem diferentes formas de participação. Esses momentos, segundo os entrevistados, acontecem no ambiente escolar, nos projetos que envolvem a comunidade; na organização do calendário; criação do PPP; colegiado; participação em assembleias; reunião de pais; reuniões pedagógicas; festa da família, dentre outros.

Para Paro (2007, p.73),

A democracia relaciona-se fortemente com eleições e representação, praticamente esgotando-se nesses dois elementos. Democracia na escola, por sua vez, referir-se-ia à utilização desses mecanismos na gestão escolar: conselho de escola, associação de pais e mestres, grêmio estudantil e, eventualmente, eleição de dirigentes.

Os professores de modo geral, entendem que a importância da gestão democrática seja um exercício de participação e envolvimento dos processos escolares, sejam eles por ordem burocrática ou não.

Apenas 3 respostas, dizem que as formas de gestão democrática na EMEIJV ocorrem em partes ou não ocorrem, pois algumas questões já vem impostas para o grupo. Provavelmente se trata de questões burocráticas, portarias e decretos da SMED e outras situações onde a gestão democrática participa de maneira menos ativa.

As perguntas relacionadas a contribuição que esses sujeitos que compoem a escola podem contribuir para participarem de modo ativo na gestão, tem diferentes respostas para cada grupo atuante na escola. Os entrevistados deram respostas distintas para a equipe pedagógica (direção e coordenação); professores; famílias; crianças; outros segmentos da comunidade escolar.

Para a maioria dos entrevistados, a função da coordenação pedagógica e direção no processo de gestão democrática é o de ser um mediador entre professores, direção, pais, comunidade, dentre outros. No caso da função da direção nesse processo, compete o diretor reger; administrar; gerir o grupo; equilibrar a legislação; valorizar a qualidade do ensino; promover novas formas pedagógicas; facilitar a resolução de problemas; ouvir e unir todos; possibilitar harmonia entre os grupos que participam da gestão democrática.

As perguntas 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 14 dizem respeito a contribuição dos diversos atores (direção, vice-direção, equipe pedagógica, professores, secretaria, auxiliares, funcionários, crianças, pais, comunidade local, dentre outros) que compõem a escola, na proposição e no processo de gestão democrática. Nota-se nos depoimentos que as contribuições que esses sujeitos tem são distintos para a função de cada um no espaço escolar.

“O papel da coordenação pedagógica, seria o de intermediador entre professores e direção escolar”(Professora 1, Maria). “Papel fundamental, articulando as pessoas aos objetivos pedagógicos institucionais; atuando na garantia das discussões coletivas que se materializam nos projetos pedagógicos e na construção coletiva dos mesmos” (Diretora, Silvia). “A função do coordenador é ser mediador entre a escola e comunidade”. (Mãe 1, Cristina).

No caso da direção: “A gestão compete reger, administrar, transmitir informações e esclarecimento aos demais grupos” (Professora 1, Maria); “Coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades locais e escolar resultando em uma escola focada no bem-estar do aluno objetivos e metas coletivos” (Assistente administrativo educacional 1, Carla); “Facilitar a resolução de problemas em grupo, mediador e ser fonte de inspiração para seus educadores” (Mãe 3, Sofia); “Ouvir e unir todos, dando liberdade para que cada um possa cumprir e fazer seus trabalhos” (Auxiliar de apoio ao educando 1, Elisa).

No caso dos professores:

“Abrir-se ao diálogo, sugerir discussões entre todos, ouvir, refletir, posicionar-se no lugar do gestor para compreender que na prática, a participação de todos não é tão simples e nem fácil. Esforçar-se para ser um colaborador, questionador sim, mas detonador de conflitos não.” (Professora 4, Neide). “O professor participa ativamente na tomada de decisão do cotidiano escolar, projetos e desenvolvimento profissional.” (Assistente administrativo educacional 1, Carla).“O professor contibui na construção do conhecimento.” (Mãe 1, Cristina). “Devem ser capazes de trabalhar em ambientes escolares que possam tornar-se centros de conhecimento coletivo e de solidariedade. Capazes de entender o discurso democrático e as contradições da diversidade cultural”. (Assitente administrativo educacional 2, João).

No caso das famílias:

“Através do colegiado, trabalho coletivo e compartilhado com o objetivo comum (ensino de qualidade), eleições de dirigentes escolares, etc.” (Professora 3, Lourdes). “As famílias podem participar de reuniões, assembléias, colegiados e programações oferecidas pela escola/EMEI” (Professora 5, Dalva). “Participando das reuniões de Pais, Assembléias escolares, colegiado, conversando com professores, direção, coordenação. Enfim, essa possibilidade pode ocorrer até mesmo por meio da agenda escolar, telefone, todas as portas estão abertas.” (Diretora, Silvia). “Tem papel fundamental no desenvolvimento das crianças e na construção da

cidadania, saindo do limite das salas.” (Assistente administrativo educacional, João). “Participando das Assembléias, participando do colegiado.” (Mãe 1, Cristina). “Tendo mais diálogos e dando a eles uma oportunidade de conhecer o funcionamento da escola por inteiro.” (Auxiliar de apoio ao educando 1, Elisa)

Deste modo, podemos entender que a gestão democrática é um processo pelo qual há o envolvimento e a participação de pais, alunos, professores e funcionários, assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), especificamente em seu artigo 14, preconizando que:

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes.

Ressalta-se que a família possui grande importância no que diz respeito à participação na escola, bem como tem influência sobre vários aspectos da educação e desempenha um importante papel no que se refere à relação da comunidade com a escola.

No caso das crianças participarem de processos de gestão democrática na EMEIJV:

“No meu entendimento sim. Realizar ouvidorias, mesmo que internas, com o grupo discente é uma das possibilidades. As crianças tem um olhar diferenciado dos adultos. Porque não perguntá-las sobre seus anseios com relação à escola? Mudanças como rotina e dinâmica de aulas poderiam ser abordadas”. (Professora 1, Maria). “Sim. Fazendo escolhas, não necessariamente, sendo atendidas em tudo, mas, inevitavelmente, sendo ouvidas como sujeitos de direitos, construtores de conhecimento. Afinal as crianças também são a escola”. (Professora 4, Neide). “Sim com certeza. As crianças são o foco principal do nosso trabalho. Estar atenta às falas, participação, desenvolvimento das crianças, dentre outros, é condição essencial para a tomada de decisões”. (Diretora, Silvia). “A possibilidade existe quando se observa a necessidade de cada criança e, a partir disso, se torna decisões voltadas a atender as especificidades das crianças da EMEI em questão, visto que cada EMEI atende a um tipo diferente de público”. (Auxiliar administrativo educacional 1, Érica). “A escola pode dar voz aos seus alunos e incentivar sua participação” (Mãe 1, Cristina).

Outros segmentos da comunidade escolar:

“Segmentos como Associação de Moradores, por exemplo. A EMEI é um ganho significativo para o bairro em si. Porque não temos membros deste segmento nas tomadas de decisões?” (Professora 1, Maria). “Associação do bairro, associação de pais, expressando a realidade do bairro, os valores sociais, as necessidades e dificuldades que as crianças estão expostas.” (Assistente administrativo educacional João).

Como cada segmento da comunidade escolar da EMEIJV pode contribuir para os processos de gestão democrática:

“Participando efetivamente, cobrando uma gestão onde a parceria de todos seja o ponto crucial do processo escolar.” (Professora 3, Lourdes). “Dando sugestões, opinando, participando das reuniões, assembleias e também procurando a direção pessoalmente para dialogar e sugerir”. (Coordenadora Pedagógica Ana). “Cada segmento pode contribuir participando, cobrando, trazendo novas ideias e cada um fazendo sua parte”. (Mãe 1, Cristina). “Participando de decisões que dizem respeito às políticas sociais, financeiras da escola, bem como outros assuntos”. (Mãe 2, Catarina).

Nota-se que a maioria das explicações, tem um caráter de responsabilidade e de noção da participação da comunidade na escola. 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. (PARO, 2008. p.18).

Verifica-se também que a comunidade se percebe no segmento de gestão e democratização como um trabalho coletivo e interativo, onde todos teriam voz ativa. Logo, podemos dizer que a palavra gestão pressupõe o processo de participação; portanto, ao falar sobre a escola, entende-se que só há gestão democrática se houver a participação da comunidade escolar. É tão obvio quanto lembrar que democratização se faz na prática (PARO, 2008, p.18).

A partir dessas alegações, pode-se afirmar que, através da participação, é possível promover na escola um ambiente democrático e, por isso, é considerada como um elemento fundamental da democracia, pois sem ela não se tem condição de apontar um legítimo processo democrático.

As questões 9 , 10, 11, 12 e 13 pergunta como cada um (direção, vice-direção, equipe pedagógica, professores, secretaria, auxiliares, funcionários, crianças, pais, comunidade local, dentre outros) se implica no processo de participação da gestão na EMJV.

“Acredito que essa gestão em si, necessita rever vários pontos com relação não somente participação, mas também a dar importância e espaço para que outros segmentos possam participar realmente” (Professora 1, Maria). “Está deficiente e ausente no atual momento” (Professora 2, Joana). “Acho que a escola está aberta para todos, mas falta incentivo. É necessário convidar, convocar, mostrar que todos são importantes. Não basta abrir as portas e cruzar os braços.” (Professora 4, Neide). “Os diferentes segmentos da comunidade escolar possuem um nível de participação pequena. Quando levamos em conta a importância do espaço onde esta gestão acontece”. (Professora 5, Dalva). “Há grande participação da comunidade escolar pois

o gestor encontra-se receptivo a implantar a democracia na escola, sempre pautada na legislação.”(Secretária, Carla). “Em vários momentos escolares: assembleias, festas, reuniões de pais, de colegiado etc.” (Diretora, Ana).

Verifica-se nas declarações que alguns sujeitos se implicam no processo como participativos já outros refletem a cerca da abertura que a gestão dá para esses sujeitos. Vale ressaltar que a participação ou reflexão de alguns, divide ideologias, assim é preciso ultrapassar essa teoria de participação no sentido de aceitação e justificação da não participação.

Mesmo essa multiplicidade da escola só poderá avançar no que se refere à participação, se o diálogo transpassar essas ações. É ele que oportunizará conhecer e perceber o outro, aceitando o que pensa diferente e compreendendo suas singularidades. Só então poderá se afirmar que a escola está autônoma e consciente de que junto com seus atores poderão ser auto dirigente pelo destino da educação, através do envolvimento da comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, apontamos a importância do processo de democratização da EMEIJV e os caminhos a serem percorridos para realização desta. Algo para muitos quase utópico. Ao retomar a pesquisa, considero que a gestão pedagógica se empenha e da abertura para que todos que compõem a escola participem contribuindo para o exercício democrático escolar. Após a emancipação da EMEIJV a gestão vem como um novo entendimento de gerir a escola; pois passou a ter autonomia para administrar e decidir seus recursos financeiros. Também é possível afirmar que tanto as eleições, como a formação do colegiado deu visibilidade além de serem formas de a comunidade participar de forma mais atuante na escola e são meios de democratizá-la.

O conceito de gestão da EMEIJV supõe um trabalho participativo e compartilhado. A partir de então, a escola passa a perceber a importância de uma gestão mais democrática. Além disso, ressaltamos quão importante é para a escola a gestão compartilhada, por onde todos os seus envolvidos participam efetivamente, tanto na tomada de decisão como até mesmo nas questões do dia a dia da escola.

Outro ponto importante é o papel do gestor frente a esse novo desafio. Acredito que o gestor é parte fundamental para o processo de democratização, por ser considerado o mediador entre a escola e a comunidade.

Além disso, ressalto a importância dos participantes envolvidos na pesquisa e que ajudou a compreender os processos de gestão democrática na EMEIJV. Para que a escola seja democratizada, acredito ser necessário que todos se conscientizem da importância da gestão compartilhada e do papel da escola refletindo à qualidade do ensino. É importante destacar o quanto é importante a discussão desse assunto, para impulsionar a consciência da comunidade escolar e todos os envolvidos na educação em promover meios de participação para colocar em prática a Gestão Democrática.

Percebo que ainda muitos acreditam que existem impedimentos para gerir a escola de forma democrática, contudo ao responderem a questão de investigação, entendo que a gestão democrática é suscetível e percebemos que ela só pode ser construída a partir do momento

que houver meios que a propiciem. Uma das melhores formas é a participação de toda comunidade escolar, isto é, alunos, pais, professores e todos os funcionários da escola.

Os estudos mostraram que todos os sujeitos que estão envolvidos na escola, atuam, participam e entendem o trabalho da gestão pedagógica da EMEIJV para a promoção da gestão democrática.

A elaboração desta pesquisa na EMEIJV, escola na qual trabalho há cinco anos, me auxiliou a perceber que existem inúmeras formas de democratização no espaço escolar e que inconscientemente todos se envolvem neste processo. O ato de ajudar e participar em busca de melhor qualidade de ensino promove o espírito de democracia. Esse estudo possibilitou conhecer as formas de gestão e democratização do espaço escolar e da comunidade local. Também reforçou as minhas perspectivas em relação às mudanças ocorridas nas EMEI's em Belo Horizonte, depois de sua emancipação. As recorrentes lutas que as Professoras e Professores para a Educação Infantil reivindicaram há ano vem sendo atendidas, e isso também é uma luta pela democratização escolar, pois estamos inseridos na escola, envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem, políticas sociais e qualidade de ensino.

Espero contribuir com a RME-BH e a EMEIJV com apontamentos, e reflexões a cerca da gestão pedagógica e todos os envolvidos que atua na escola de forma mútua. Acredito que com a possibilidade da participação dos cidadãos na discussão, definição das diretrizes e no acompanhamento da educação, estaremos dando saltos importantes na democratização e na produção da gestão democrática da escola e na RME-BH. Ou seja, a democratização da educação em todos os seus aspectos.

REFERÊNCIAS

- BELO HORIZONTE, Lei nº 10.917, de 14 de Março de 2016. Diário Oficial do Município – Edição n.: 5007.
- BELO HORIZONTE. Decreto nº 11.132, de 18 de Setembro de 2018. Diário Oficial do Município – Edição n.: 5616.
- BRASIL, Constituição Federal. Brasília, 1988.
- BRASIL, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- BELLO, Melero Isabel; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira, O Coordenador pedagógico nas escolas públicas paulistas: entre as questões pedagógicas e o gerencialismo – Educar em Revista, Curitiba, Brasil, Edição Especial n.1, p. 69-86, jun. 2017
- CORRÊA, Shirlei, Coordenação pedagógica: das influências históricas à resignificação de uma nova prática - revista entreideias, Salvador, v. 5, n. 1, p. 41-56, jan./jun. 2016.
- CUNHA, Carlos Maciel da. *Encontro comunitário: pelo exercício da cidadania em nossos municípios*. Volume 05. Ribeirão das Neves: FUNDC. 2004.
- FERREIRA, Edla Maria Batista. Novos tempos e aprendizagens. *Jornal Mundo Jovem*, Porto Alegre, v. 14, p. 17, 2012.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. *Manual de Metodologia de pesquisa científica*. São Paulo: Avercamp, 2005
- Indicadores na qualidade da Educação Infantil. Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica – Brasília: MEC/SEB, 2009.
- KRAMER, Sônia (org.) *Profissionais de educação infantil: gestão e formação*. São Paulo: Ática, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica – 5ª ed.* – São Paulo: Atlas, 2007.
- LUCE, Maria Beatriz, MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso(org.). *Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LÜCK, Heloísa. *Gestão Educacional uma Questão Paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cardenos de gestão – vol. I).

_____. *Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional*. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de Gestão – Vol.II).

_____. *Gestão Participativa na Escola*. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de Gestão- Vol. III).

_____. *Indicadores para a Qualidade na Gestão Escolar e Ensino*. Revista: *Gestão em Rede*, n 25; Nov/dez 00, p. 15-18.

MICARELLO, Hilda Aparecida da Silva; DRAGO, Rogério. *Concepções de infância e educação infantil: um universo a conhecer*. In: KRAMER, Sonia (Org.) *Profissionais de Educação Infantil: gestão e formação*. Rio de Janeiro: Ática, 2005. p. 132-140.

MIZIARA, Leni A. S. et al. *O que revelam as pesquisas sobre atuação do coordenador pedagógico*. Rev. bras. Estud. pedagog. (online), Brasília, v. 95, n. 241, p. 609-635, set./dez. 2014.

PARO, Vitor Henrique, *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*, São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique, *Gestão democrática da escola pública*, São Paulo: Ática, 2008.

PEREIRA, Jorgiana Ricardo, *A coordenação pedagógica na educação infantil: o que dizem a coordenadora pedagógica e as professoras?* 37ª Reunião Nacional da ANPED – 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis - Jorgiana Ricardo Pereira – Unidade Universitária Federal de Educação Infantil Núcleo de Desenvolvimento da Criança – UUNDC/UFC

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO da Escola Municipal de Educação Infantil Jardim Vitória, Belo Horizonte-MG, 2016.

REGIMENTO ESCOLAR da Escola Municipal de Educação Infantil Jardim Vitória, Belo Horizonte-MG, 2015.

SELLTIZ, Claire et al. (1974) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 3 a. Ed. São Paulo: E.P.U.

VIEIRA, Sofia Lerche. *Educação básica: política e gestão da escola*. Brasília, DF: Liber Livro, 2009.

APÊNDICE

Roteiros de perguntas para o Questionário.

- 1 – Como você definiria gestão democrática?
- 2 – Em sua visão, existem formas de gestão democrática no contexto da Emei Jardim Vitória? Como correm? Dê exemplos.
- 3 – Em sua opinião, qual a função da coordenação pedagógica na proposição da gestão democrática?
- 4 – E no caso da direção? O que lhe compete no processo de gestão democrática?
- 5 – E no caso dos professores? Como estes podem contribuir para a gestão democrática?
- 6 – Quais as possibilidades de as famílias das crianças participarem de modo ativo na gestão da Emei?
- 7 – Há possibilidades, em seu entendimento de as crianças participarem de processos de gestão democrática no contexto da Emei?
- 8 – Que outros segmentos da comunidade escolar poderiam contribuir para a gestão democrática da Emei? De que modo?
- 9 - Em sua opinião? Qual o nível de participação que a gestão possibilita para os diferentes seguimentos da comunidade escolar?
- 10 – Como você avalia a sua participação no processo de gestão no contexto da Emei?
- 11 - Em quais situações você costuma participar? Dê exemplos.
- 12 – Em sua opinião existem segmentos da comunidade escolar que podem participar mais ativamente da gestão? Por que?
- 13 – Em sua opinião existem segmentos da comunidade escolar que podem participar menos ativamente da gestão? Por que?
- 14 – Em sua opinião, como cada segmento da comunidade escolar da Emei Jardim Vitória pode contribuir para os processos de gestão democrática?