

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE LAJES/RN

DEMOCRATIC MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF CHILDHOOD EDUCATION SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF LAJES/RN

Francisca Èrica de Sena ¹
Fádyla Késsia Rocha de Araújo ²

RESUMO

A gestão democrática é um assunto de grande relevância e atualidade dentro do campo da educação, especificamente, na área de Políticas Educacionais. É um caminho que tem sido discutido e implementado em diferentes contextos escolares ao redor do mundo, com o objetivo de promover uma participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo, buscando maior qualidade no ensino e na aprendizagem. Nesse sentido, este trabalho visa analisar o processo de implementação da gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN. Foi investigado como esse modelo de gestão pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, considerando a participação de todos os envolvidos no processo educativo, como gestores, professores, funcionários, alunos e responsáveis. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico, buscando compreender os conceitos e fundamentos da gestão democrática na educação infantil. Foram explorados autores como Libâneo (2001), Miguel Arroyo (2002), Ferreira (2004), Flores (2011) entre outros, que discutem a importância da participação e da democracia na gestão escolar. Além disso, aplicou-se um questionário com 25 pessoas (gestores, docentes e responsáveis). Observou-se que faz-se necessário inteirar-se mais sobre a prática de uma gestão democrática e participativa a fim de efetivar essa temática por meio de ações que resultem no aprimoramento da qualidade dos serviços escolares oferecidos à comunidade. A gestão democrática é considerada pelos servidores das escolas em análise, como uma importante ferramenta que norteia o trabalho em equipe, pois faz com que haja a participação de todos os atores no processo educativo.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Educação Infantil; Participação.

ABSTRACT

Democratic management is a subject of great relevance and topicality within the field of education, specifically in the area of Educational Policies. It is a path that has been discussed and implemented in different school contexts around the world, with the aim of promoting effective participation by everyone involved in the educational process, seeking greater

¹ Graduanda do Curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Campus Angicos). E-mail: francisca.sena@alunos.ufersa.edu.br

² Professora Orientadora, Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Campus Angicos). E-mail: fadyla.araujo@ufersa.edu.br

quality in teaching and learning. In this sense, this work aims to analyze the process of implementing democratic management in early childhood education schools in the city of Lajes/RN. It was investigated how this management model can contribute to improving the quality of teaching and learning, considering the participation of everyone involved in the educational process, such as managers, teachers, employees, students and guardians. To this end, a bibliographic survey was carried out, seeking to understand the concepts and foundations of democratic management in early childhood education. Authors such as Libâneo (2001), Miguel Arroyo (2002), Ferreira (2004), Flores (2011) among others were explored, who discuss the importance of participation and democracy in school management. In addition, a questionnaire was administered to 25 people (managers, teachers and guardians). It was observed that it is necessary to learn more about the practice of democratic and participatory management in order to implement this theme through actions that result in improving the quality of school services offered to the community. Democratic management is considered by the school staff under analysis as an important tool that guides teamwork, as it ensures the participation of all actors in the educational process.

Keywords: Democratic Management; Child education; Participation.

INTRODUÇÃO

A gestão democrática é um assunto de grande relevância e atualidade dentro do campo da educação, especificamente, na área de Políticas Educacionais. É um caminho que tem sido discutido e implementado em diferentes contextos escolares no Brasil, com o objetivo de promover uma participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo, buscando maior qualidade no ensino e na aprendizagem.

No contexto das escolas de educação infantil do município de Lajes, localizado no estado do Rio Grande do Norte, percebe-se a necessidade de se trilhar esse caminho da gestão democrática, a fim de promover uma educação de qualidade desde os primeiros anos de vida das crianças. A gestão democrática, neste município, é apresentada em documentos, legislações e discursos, no entanto, as práticas de gestão ainda apresentam-se de forma contraditória a essa concepção de gestão escolar.

Por outro lado, na condição de gestora em uma escola pública do município citado, compreende-se que a gestão participativa e democrática pode trazer inúmeros benefícios para as escolas de educação infantil, favorecendo o desenvolvimento integral dos alunos e contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de implementação da gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN. Foi investigado como esse modelo de gestão pode contribuir para a melhoria da

qualidade do ensino e da aprendizagem, considerando a participação de todos os envolvidos no processo educativo, como gestores, professores, funcionários, alunos e responsáveis.

Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico, buscando compreender os conceitos e fundamentos da gestão democrática na educação infantil. Foram explorados autores como Libâneo (2001), Miguel Arroyo (2002), Ferreira (2004), Flores (2011) entre outros, que discutem a importância da participação e da democracia na gestão escolar.

Além disso, foi aplicado um questionário aos gestores, docentes e responsáveis dos alunos das escolas de educação infantil do município de Lajes, a fim de coletar informações sobre a atual situação da gestão nas instituições, identificar possíveis entraves e desafios para a implementação da gestão democrática e conhecer as perspectivas dos gestores em relação a essa proposta.

Por fim, com os resultados obtidos dessas diferentes fontes de pesquisa, espera-se contribuir para a reflexão e ações em prol de uma educação infantil de qualidade pautada na participação e na democracia, corroborando com um dos princípios do ensino, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, a qual prevê, no artigo 206, que a gestão democrática do ensino público é o sexto princípio sob o qual o ensino deverá ser ministrado.

Além disso, compreende-se que a gestão democrática é um princípio fundamental para o desenvolvimento de um ambiente educativo inclusivo e participativo, capaz de promover uma educação voltada para o pleno desenvolvimento das crianças. No entanto, no contexto das escolas de educação infantil do município de Lajes, no Rio Grande do Norte, observa-se que há barreiras e desafios que dificultam a implementação efetiva desse modelo de gestão.

Uma das questões que emergem é a falta de envolvimento efetivo de todos os atores educacionais nesse processo. Muitas vezes, as decisões são centralizadas em um órgão gestor, sem considerar as diferentes perspectivas e vozes dos professores, responsáveis e até mesmo das próprias crianças. Essa falta de participação compromete a construção coletiva do projeto pedagógico e a tomada de decisões que realmente atendam às necessidades e realidades desses atores.

Outro desafio relevante é a falta de formação e capacitação dos educadores e demais profissionais da educação infantil sobre os princípios e práticas da gestão democrática. Muitas vezes, esses profissionais não possuem o conhecimento necessário para implementar uma abordagem participativa em sua prática cotidiana, limitando as possibilidades de envolvimento e participação das crianças e seus familiares. Além disso, a falta de conhecimento também pode gerar resistência e receio por parte dos educadores, que se sentem desafiados e desconfortáveis em relação a dividir poder e autonomia no processo

educativo.

Outra questão importante é a falta de recursos e suporte institucional para a implementação da gestão democrática nas escolas de educação infantil de Lajes. Muitas vezes, essas instituições não possuem estruturas e mecanismos adequados que permitam o desenvolvimento de práticas participativas, como espaços físicos adequados para reuniões, equipamentos tecnológicos para comunicação e registros, entre outros. Essa falta de recursos dificulta a criação de um ambiente propício para o diálogo, a transparência e a tomada de decisões coletivas.

Diante dessas problemáticas, surge a seguinte questão de pesquisa: "Como promover de forma efetiva a gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN, considerando os desafios relacionados à participação de todos os atores educacionais? Essa pergunta norteará a presente pesquisa, buscando identificar e refletir sobre estratégias, ações e políticas públicas que possam contribuir para a implementação de uma gestão democrática na educação infantil de Lajes, visando o pleno desenvolvimento das crianças e uma educação de qualidade.

A gestão democrática é uma temática que tem ganhado destaque nas discussões sobre educação nos últimos anos. A partir de princípios como participação, diálogo, transparência e responsabilização, esse modelo de gestão busca envolver todos os atores do ambiente escolar, garantindo a sua participação efetiva nas decisões e nas práticas educativas. Nesse sentido, a gestão democrática se apresenta como um caminho a ser trilhado nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN.

A educação infantil é uma fase primordial na formação das crianças, sendo responsável pelo desenvolvimento de habilidades cognitivas, emocionais e sociais, essenciais para o seu futuro. Nesse sentido, é fundamental que as escolas de educação infantil proporcionem um ambiente educativo que valorize a participação ativa das crianças, dos responsáveis, dos educadores e dos demais profissionais envolvidos nesse processo.

No entanto, minha observação, enquanto gestora indicada politicamente no município, me permite observar que as escolas de educação infantil do município de Lajes ainda enfrentam dificuldades na implementação da gestão democrática. Muitas vezes, as decisões são centralizadas em um órgão gestor, excluindo a participação dos demais atores envolvidos. Essa forma de gestão limita as possibilidades de um diálogo aberto, da construção coletiva de propostas pedagógicas e das práticas que atendam às reais necessidades das crianças.

Nesse contexto, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de promover a reflexão sobre a importância da gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN. É fundamental analisar a viabilidade e os possíveis impactos dessa

abordagem, a fim de propor alternativas e estratégias que favoreçam a participação e o engajamento de todos os envolvidos no processo educativo.

A gestão democrática possibilita a construção de um ambiente educativo mais inclusivo e acolhedor, onde todos os atores possam expressar suas opiniões, contribuir com suas experiências e participar ativamente das decisões que impactam a realidade escolar. Isso fortalece a noção de coletividade, de responsabilidade compartilhada e de pertencimento, essenciais para o processo de aprendizagem das crianças.

Além disso, a gestão democrática também contribui para o fortalecimento das relações interpessoais, promovendo um clima escolar positivo, harmonioso e respeitoso. Os educadores e demais profissionais se sentem valorizados e reconhecidos em seu trabalho, o que reflete diretamente na qualidade do ensino e no envolvimento dos alunos.

O presente trabalho tem como objetivo geral Investigar e Analisar o processo de implementação da gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN, visando a participação efetiva de todos os atores educacionais e a construção coletiva de práticas inclusivas e de qualidade. E como objetivos específicos busca-se analisar e identificar o atual contexto das escolas de educação infantil de Lajes/RN em relação à gestão democrática, identificando as principais dificuldades e desafios enfrentados; Investigar as percepções e expectativas dos diferentes atores educacionais, como professores, responsáveis e membros da comunidade escolar, acerca da importância e possibilidades da gestão democrática nas escolas de educação infantil; Identificar as práticas de gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO

Gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades [...] que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos – uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida. (FERREIRA, 2004, p. 306-307).

Libâneo (2001) compreende que organizar e gerir implica em dar estrutura, ou seja, prover condições para que os objetivos pretendidos possam ser realizados. A escola, a organização e a gestão devem seguir princípios que estão relacionados aos procedimentos

básicos.

A gestão democrática na educação tem se mostrado como um dos principais desafios a serem enfrentados nas instituições de ensino, especialmente nas escolas de educação infantil. O presente referencial teórico busca aprofundar o entendimento sobre a importância da gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes, Rio Grande do Norte. Serão apresentados diversos aspectos que permeiam esse tema, desde os conceitos fundamentais até a legislação específica e as experiências em diferentes contextos.

Para Flores (2011), a gestão democrática principalmente na educação infantil, deve ter como base a participação de todos os componentes que constitui e integra a comunidade da instituição, sendo fundamentais nas decisões e como forma de garantir o controle da sociedade civil diante das decisões tomadas.

Ainda segundo a autora citada, a democracia é um direito assegurado, mas dentro das instituições da educação infantil e de outros espaços escolares nem sempre está presente como direito de todos através das práticas desenvolvidas.

A gestão democrática está amplamente amparada pela legislação. É um princípio incorporado pela Constituição Federal de 1988. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394, 20 de dezembro de 1996, por sua vez, estabelece em seu artigo 14 que:

Os sistemas 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 político pedagógico da escola. II – Participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes

A gestão democrática, no contexto da educação infantil, consiste no compartilhamento de poder e na participação de todos os envolvidos no processo educativo, como gestores, professores, pais/responsáveis e membros da comunidade escolar. Autores como Paulo Freire e Celso Vasconcelos enfatizam que a gestão democrática é um caminho para a construção de uma educação mais participativa, inclusiva e contextualizada, que atenda às necessidades das crianças e valorize sua diversidade (ARROYO, 2002). Além disso, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069, 13 de julho de 1990, aborda a necessidade de garantir o protagonismo das crianças nas decisões que afetam suas vidas na escola, destacando a participação ativa das crianças no ambiente escolar.

A participação das famílias é um dos pilares fundamentais da gestão democrática na educação infantil. Estudos demonstram que a parceria entre a escola e a família contribui para

o sucesso educacional das crianças. Quando as famílias estão envolvidas na gestão da escola, elas têm a oportunidade de participar ativamente do processo educativo, compartilhar experiências, contribuir com ideias e ajudar a desenvolver um ambiente escolar acolhedor e inclusivo (ROCHA, 2017).

A gestão democrática é um fator determinante para a qualidade da educação infantil. Por meio da participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educativo, é possível criar um ambiente propício para a troca de ideias, o diálogo e a construção coletiva de soluções. A gestão democrática possibilita a valorização dos diferentes saberes e experiências, levando a uma educação mais contextualizada, relevante e de qualidade (ROCHA, 2017).

O artigo 8º das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI), Resolução n. 05/2009 determina “o estabelecimento de uma relação efetiva com a comunidade local e de mecanismos que garantam a gestão democrática e a consideração dos saberes da comunidade” (BRASIL, 2009).

De acordo com os Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (BRASIL, 2006, p. 32), “As propostas pedagógicas das instituições de Educação Infantil consideram que o trabalho ali desenvolvido é complementar à ação da família, e a interação entre as duas instâncias é essencial para um trabalho de qualidade.” Significando que “Mães, pais e/ou responsáveis opinam sobre o desenvolvimento da proposta pedagógica e a gestão da instituição” (BRASIL, 2006, p. 33).

Embora haja a legislação e os documentos oficiais, a gestão democrática ainda não é uma realidade em todas as instituições de Educação Infantil. Diversas experiências e estudos têm sido realizados em âmbito nacional e internacional sobre a implementação da gestão democrática na educação infantil. Essas experiências proporcionam insights valiosos sobre estratégias eficazes de participação e tomada de decisões coletivas. A análise dessas experiências e estudos contribui para a compreensão dos desafios e possibilidades da gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes, possibilitando a identificação de boas práticas a serem adotadas (ROCHA, 2017).

A partir desta revisão bibliográfica aprofundada sobre gestão democrática nas escolas públicas, é possível constatar a importância desse tema para a promoção de uma educação mais participativa, inclusiva e de qualidade. Através dos conceitos e fundamentos abordados, da legislação específica e das experiências e estudos realizados em diferentes contextos, torna-se evidente a necessidade de trilharmos o caminho da gestão democrática nas escolas de educação infantil de Lajes/RN. Essa abordagem não só possibilitará o desenvolvimento integral das crianças, mas também a construção de uma sociedade mais justa e igualitária,

onde todos têm voz e participação ativa no processo educativo.

1.1 PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, utilizando como principal estratégia o estudo de caso, uma estratégia de pesquisa científica que analisa um fenômeno atual em seu contexto real, para fazer o estudo, foram realizadas entrevistas com os responsáveis, professores e com os gestores das duas instituições, além das entrevistas, foi usado também outras pesquisas acadêmicas que também tratam do tema gestão democrática. Com o intuito de investigar e compreender a temática da gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN, foram adotados os seguintes procedimentos: Para embasar teoricamente a pesquisa, foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica em fontes como livros, artigos científicos, teses e dissertações. Essa busca por materiais teóricos foi conduzida em bases de dados especializadas, como Scielo, Google Acadêmico e bibliotecas digitais. Foram utilizados descritores como gestão democrática, participação, educação infantil, entre outros, para a seleção dos materiais que compõem o referencial teórico. Durante a seleção dos materiais teóricos, foram adotados critérios de inclusão e exclusão. Foram incluídos estudos que abordam a gestão democrática nas escolas de educação infantil, com ênfase em estratégias de participação e envolvimento dos atores educacionais. Foram excluídos materiais que não estejam relacionados ao tema, sejam de caráter meramente descritivo ou não contribuam para atingir os objetivos da pesquisa. A busca por materiais teóricos foi realizada no período de 2023 a março de 2024, com o intuito de abranger as produções recentes sobre a gestão democrática nas escolas de educação infantil.

Complementando a abordagem qualitativa, foi aplicado um questionário aos gestores, familiares e docentes das escolas de educação infantil do município de Lajes/RN. Esse questionário teve perguntas estruturadas que abordaram a percepção e expectativas dos diferentes atores educacionais, como professores, responsáveis e membros da comunidade, em relação à gestão democrática. O questionário foi aplicado de forma presencial e virtual, garantindo a participação voluntária e a confidencialidade das respostas.

1.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: PERCEPÇÕES E EXPECTATIVAS

Realizou-se uma pesquisa para análise do processo de implementação da gestão democrática nas escolas de Educação Infantil em Lajes/RN. Nesse tópico, faremos a análise dos resultados obtidos durante a pesquisa de campo, a qual contou com a participação dos

gestores, professores e responsáveis dos alunos. A primeira parte da entrevista foi utilizada para coletar dados pessoais dos entrevistados.

Ao analisar a amostra (25 entrevistados das duas escolas) constatou-se que 100 % dos entrevistados eram do sexo feminino e que em relação as faixas etárias dos entrevistados, observou-se que 80% tinham entre 36 a 45 anos de idade, 20% tinha entre 26 a 35 anos. E sobre a ocupação atual dos entrevistados 60% são professores da rede municipal de ensino, 10% gestores das escolas e 30% responsáveis dos alunos. Para cada entrevistada atribuiu-se a nomenclatura E1, E2, E3, E4 e assim por diante, considerando as 25 entrevistas realizadas.

Acerca da percepção dos entrevistados sobre o que é gestão democrática, questionou-se: **“Na sua opinião, o que é gestão democrática na educação infantil?”**. Uma das respondentes afirmou: “É uma gestão participativa no qual toda equipe e comunidade escolar estejam envolvidos no desenvolvimento e no andamento do processo ensino aprendizagem” (E1). Já a entrevistada 2 afirmou que: “É a participação de toda a comunidade escolar na gestão do ensino” (E2).

Conforme os dados da pesquisa foi possível observar que nesta questão as respostas foram escritas com palavras diferentes, porém que chegam a um mesmo sentido, a uma mesma definição sobre Gestão Democrática, a qual se caracteriza como um trabalho desenvolvido com a participação de todos em função do melhor desenvolvimento para as práticas realizadas no processo de ensino e de aprendizagem dos discentes.

As afirmações corroboram com a perspectiva de LUCK (2006, p. 36), quando a mesma afirma que a gestão da escola é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento do seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. Logo, observa-se que, a gestão escolar democrática aqui, tem o objetivo de aproximar escola, responsáveis e a sociedade para promover uma educação de qualidade e que estimule o exercício da cidadania.

Em seguida, questionou-se: **“Com base na sua experiência, como você avalia a presença de gestão democrática nas escolas de educação infantil no município de Lajes/RN? (Utilize uma escala de 1 a 5, sendo 1 “muito pouco presente” e 5 “muito presente”)**. O objetivo da pergunta foi avaliar a presença da gestão democrática na educação infantil nas escolas de Lajes/RN. Nesta questão foi possível observar que em uma escala de 1 a 5, em 80% das respostas a presença da gestão democrática foi tida como pouco presente nas Instituições educacionais. Inclusive, destacamos a fala da terceira Entrevistada (E3):

3 pouco presente - Temos apenas reuniões para tomadas de decisões relacionadas a assuntos como eventos, projetos e ações a serem realizadas pela escola. E o conselho do PDDE para a destinação dos recursos financeiros, precisamos de um pouco mais de abertura para escuta, formações e participações de todos (E3).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 14, os sistemas de ensino tem a responsabilidade de definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades, e ressalta alguns princípios que deverão nortear esse trabalho: a participação dos profissionais da educação e a participação da comunidade escolar, ou seja, o envolvimento de todos que fazem parte da escola tanto de forma direta quanto indireta é indispensável.

O ambiente escolar deve proporcionar em seu interior atividades que visem o comprometimento, a participação e o envolvimento de toda comunidade escolar, e dessa forma construir uma escola democrática e participativa. Para que esse objetivo seja alcançado é preciso que os sujeitos se envolvam e tenham consciência de seu papel na sociedade para que venham a contribuir de maneira significativa com o local onde estão inseridos. A gestão democrática é de suma importância, porque ela é o elo que une a comunidade escolar como um todo. Desta maneira, todos conseguem ter vez e voz na escola, contribuindo para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem.

Acerca dos desafios para a implementação da gestão democrática nas escolas de Educação Infantil em Lajes/RN, dentre as alternativas listadas, 90% dos entrevistados informaram que são diversos os desafios encontrados, e marcaram todas as alternativas disponíveis, sendo elas: a falta de participação e engajamento dos responsáveis, a resistência de participação dos professores e outros membros da equipe escolar, a falta de recursos financeiros, pouca formação dos gestores em gestão democrática e a centralização das decisões por parte das autoridades educacionais e políticas.

Logo, observou-se que apesar dos estabelecimentos de ensino terem a autonomia como direito garantido por lei, ainda não está elucidado pelos entrevistados, o que causa a não integralidade da mesma, gerando mais um desafio a ser superado, além dos que já foram listados. Segundo Silva (1996, p. 117):

A autonomia é a conquista que ocorre mediante um processo de humanização que exige liberdade para que apareça com responsabilidade. Não basta querer que a unidade escolar se torne autônoma e nem mesmo autorizá-la, mediante decretos, a isso. É necessário investir recursos na formação de sujeitos coletivos que possam assumir o comando dessa autonomia.

Por esse motivo, se faz necessário não só documentos legais, mas uma formação continuada para que os gestores possam gerir com autonomia as instituições escolares, contribuindo efetivamente para a promoção de uma educação de qualidade na Educação Infantil.

Na terceira parte da entrevista, acerca das Experiências e práticas relacionadas à gestão democrática, questionou-se: **“Você já participou ou presenciou algum momento de tomada de decisão coletiva na escola de educação infantil em que trabalha ou tem vínculo? Se sim, descreva essa experiência e como ela contribuiu para a gestão democrática na escola.”**.

A questão está relacionada com as formas de tomadas de decisões coletivas que acontecem no âmbito escolar. Sobre isso, em 85% das respostas dessa questão, afirmou-se que as tomadas de decisões estão associadas apenas às reuniões de planejamento, para tratar de assuntos pedagógicos, como os projetos a serem realizados na escola e a reunião do PDDE. Uma das entrevistadas afirma: “Faço parte do conselho escolar e pude dar minha contribuição nas compras da escola, dos recursos pedagógicos” (E4).

O Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, foi criado no ano de 1995, também conhecido pelas entidades participantes como PDDE Básico, atualmente é regido pela Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021. Ela dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa, em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. É uma ferramenta importante na construção da gestão democrática das escolas públicas, visto que implica na participação da comunidade escolar na tomada de decisões e na construção de políticas e estratégias para a melhoria da qualidade da educação, tornando-se prática educativa.

Portanto, embora as reuniões do PDDE sejam um elemento de grande importância da gestão democrática, elas são apenas uma parte de um conjunto de amplas práticas, que trabalham juntas para garantir que a administração da escola seja participativa, inclusiva e transparente.

Em relação à forma como as decisões são normalmente tomadas nas escolas de Educação Infantil, 80% dos entrevistados afirmaram que as decisões são sempre ou quase sempre tomadas pela figura de um gestor, ou pelos gestores. A realidade contradiz a afirmação que é feita no Livro produzido pela Secretaria de Educação do Ceará que trata sobre os Conselhos Escolares como parte do processo da Gestão Democrática. Segundo esta publicação :

Gestão Democrática na escola pública é um processo por meio do qual decisões são tomadas, encaminhamentos são realizados, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e avaliadas coletivamente, isto é, com a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar (SEDUC, 2012, p. 7).

Portanto, vemos que nesse tipo de gestão a administração não fica restrita nas mãos de uma única pessoa. O gestor deve mediar as ações escolares em todas as suas dimensões, permitindo e estimulando o envolvimento de todos, ou seja, uma divisão na qual todos os interessados no processo educativo (como os professores, alunos, funcionários da escola, responsáveis e toda a comunidade) possam contribuir nos processos de ensino e de aprendizagem.

As entrevistadas foram questionadas sobre a importância da participação ativa dos pais/responsáveis na gestão da escola infantil, pois sabemos que a participação dos responsáveis no ambiente escolar é de suma importância, por isso eles devem estabelecer um laço de participação conjunta com a escola, e a escola, por sua vez, pensando em efetivar uma gestão democrática, deve abrir espaços para que isso de fato, aconteça. Nesse aspecto, uma das entrevistadas afirmou:

Sim, porque possibilita ações efetivas que colaboram para a melhoria da qualidade do ensino e nas ações realizadas no âmbito escolar. Se tivermos uma participação dos responsáveis e da comunidade traremos uma nova releitura da escola e de sua função social. (E5)

Entretanto, observa-se que essa participação ainda não ocorre conforme desejado. Destacam-se duas possibilidades para que essa participação não aconteça. A primeira é que não há conexão entre escola, responsáveis e comunidade escolar. A compreensão dos diferentes papéis e funções que cada um exerce na sociedade, ainda é um grande desafio a ser superado, para que se possa garantir união entre eles. Em alguns momentos, as gestões escolares têm descartado a participação dos responsáveis, e até mesmo de alguns funcionários, para determinadas decisões, seguindo apenas com o corpo docente para as tomadas de decisões no gerenciamento escolar.

Outro ponto observado é que nem todos os responsáveis têm o interesse em participar ativamente do processo de ensino aprendizagem de seus filhos. Embora o direito à educação seja uma garantia constitucional e responsabilidade da Família e do Estado, muitas pessoas delegam somente à escola o papel de educar. Assim, muitas famílias atribuem à instituição escolar a totalidade educativa de seus filhos (as). Sobre este aspecto, Souza afirma que:

A participação da família no ambiente escolar é fundamental no processo ensino aprendizagem. Família e escola são os principais suportes com que a criança pode contar para enfrentar desafios, visto que, integradas e atentas podem detectar dificuldades de aprendizagem que ela possa apresentar, podendo contribuir de maneira eficiente em benefício da mesma (SOUZA, 2012, p.6).

De acordo com Ribeiro (2011), a família e a escola enquanto instituições indispensáveis ao processo de aprendizagem tem como objetivo primordial, o ato educativo, nesse contexto, emergem atitudes capazes de propiciar o desenvolvimento humano. Nesse sentido, o autor ainda salienta que a família não é só responsável pela manutenção da vida e desenvolvimento dos indivíduos que nela estão inseridos, mas como também pelo processo educativo.

A primeira instituição formadora da criança é a família, é a partir do grupo familiar que são construídos os valores. Nesse viés, Souza (2009) aponta que: “É importante que a família esteja engajada no processo ensino-aprendizagem”, pois favorece o desempenho escolar, tendo em vista que a criança passa mais tempo com a família, do que no convívio com a escola.

Na última parte da entrevista, Parte IV: Sugestões e melhorias, pedimos para as entrevistadas apontarem “Quais sugestões você teria para promover uma gestão democrática mais efetiva nas escolas de educação infantil em Lajes/RN?”. Essa questão está relacionada com a efetividade de uma gestão democrática, onde elas apresentaram sugestões de medidas que podem ser tomadas para que a mesma venha a ser eficaz:

Acredito que é necessário espaços de diálogos abertos tanto para gestores, pais, alunos e professores, que as decisões sejam tomadas não apenas pela gestão, mas que a relação entre professores e gestores esteja de forma harmônica para prover meios de outros para todos terem vez na escola. Conselhos escolares, oficinas, reuniões na tomada das decisões, repasse das informações, fortalecimento dos diversos setores, maior estímulo de vínculos (E6).

A gestão democrática é uma prática prevista na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9.394/96) e no Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2014) que dentre suas metas destaca-se a da Gestão Democrática da Educação (Meta 19). É uma forma de exercitar a democracia participativa, podendo contribuir para a própria democratização da sociedade. A escola torna-se instrumento importante para o desenvolvimento da democracia participativa. A gestão democrática da educação favorece o exercício da cidadania consciente. Sobre isso, Paro (1986) nos alerta:

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva coloca-se a necessidade de se

preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (Paro, 1986, p. 46)

Nesse contexto, HORA (1994) defende que a escola tem de realizar um trabalho com os pais, alunos e funcionários para que todos possam compreender que a instituição é um espaço de referência da comunidade, sendo aberta a sugestões com os mesmos. Para a autora, o principal instrumento para desenvolver a gestão participativa é o planejamento elaborado com a participação de todos.

Por fim, questionamos as entrevistadas quais seriam os benefícios de uma gestão democrática bem estabelecida nas escolas de Educação Infantil. Com a relação a isso, a maioria das entrevistadas respondeu algo parecido com o que afirmou a Entrevistada 7:

Com maior participação, teremos uma perspectiva de educação mais ampla, articulada com a realidade e vivências dos professores, bem como gestores podemos tecer novas ideias, decisões e criar espaços democráticos em que não só possamos falar de nossa realidade e opiniões, mas serem efetivadas, significados por todos os envolvidos. A escola se torna mais humana, significativa quando a gestão busca retirar os entraves criados relações que se pautam na realidade seja ela do aluno, professor ou mesmo dos pais responsáveis (E7).

Apesar das respostas terem sido com palavras diferentes, todas as respostas levam a uma única interpretação, que a gestão democrática escolar é baseada em uma estrutura administrativa dividida em instâncias que representam diferentes atores da comunidade, a fim de favorecer a participação de todos.

Dessa forma, entende-se que a gestão é um processo de suma importância, porque mobiliza todos os que fazem parte do ambiente escolar, e para que aconteça essa mobilização é preciso que essa gestão esteja inserida numa perspectiva democrática, pois é com a participação de todos os envolvidos no processo educacional, contribuindo de forma ativa, envolvidos na tomada das decisões, da escola e da educação, que pode-se melhorar a educação, possibilitando a construção de um ensino e de uma educação de qualidade nas escolas públicas não só do município de Lajes RN, mas em todo o país.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, realizado na área da Política Educacional, fez uma análise da Gestão Democrática nas escolas municipais de Educação Infantil no município de Lajes/RN, tendo como objetivos identificar a percepção de todos os envolvidos no processo educativo, identificar o atual contexto das escolas de educação infantil de Lajes/RN em relação à gestão

democrática, identificando, também, as principais dificuldades e desafios enfrentados no processo de implementação dessa gestão. Além disso, buscou-se identificar as práticas de gestão democrática nas escolas de educação infantil em Lajes/RN, e apontar possíveis contribuições para a melhoria da gestão democrática na escola.

Assim sendo, observou-se que faz-se necessário inteirar-se mais sobre a prática de uma gestão democrática e participativa a fim de efetivar essa temática por meio de ações que resultem no aprimoramento da qualidade dos serviços escolares oferecidos à comunidade. A gestão democrática é considerada pelos servidores das escolas em análise, como uma importante ferramenta que norteia o trabalho em equipe, pois faz com que haja a participação de todos os atores no processo educativo.

Entre as sugestões de aparato, a partir do posicionamento das entrevistadas, diante do instrumento de coleta de dados, observou-se a necessidade da gestão escolar adotar estratégias que possibilitem uma maior participação dos segmentos envolvidos, melhorando assim, aspectos importantes para a efetivação da democracia na escola, como também, a efetivação dos Conselhos Escolares, importante órgão que possui a representação de todos os segmentos envolvidos e que atua na tomada de decisões sobre as dimensões administrativas, financeiras e político-pedagógicas da escola.

Sendo assim, espera-se que uma gestão democrática nas escolas de educação infantil do município de Lajes/RN, resulte em uma maior participação dos responsáveis, um ambiente escolar mais colaborativo, uma educação mais contextualizada e uma maior transparência na gestão educacional. Esses resultados podem contribuir significativamente para o fortalecimento da educação infantil e beneficiar o desenvolvimento das crianças no município.

Ademais, esse trabalho oferece uma oportunidade de reflexão acerca das práticas de gestão escolar nas escolas, que pode vir a contribuir de forma significativa para a melhoria do trabalho coletivo, visto que pode revelar opções para aprimorar o trabalho democrático, por conseguinte, a qualidade dos serviços oferecidos nas referidas instituições de ensino, tendo em vista que o trabalho democrático é considerado a base para uma escola cidadã.

Enquanto pedagoga e, também, gestora escolar, a produção deste trabalho me possibilitou entender mais sobre a dinâmica da gestão democrática na escola, de maneira que as pautas defendidas nos discursos nem sempre coadunam com as práticas efetivadas no cotidiano escolar entre os segmentos que fazem parte da escola.

REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel Gonzalez. **Gestão Democrática e Qualidade Social da Educação**. In: Educação & Sociedade, v. 23, n. 78, Campinas, 2002.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília: MEC, 2009.

Estatuto da Criança e do Adolescente: **Lei federal nº 8069, de 13 de julho de 1990**. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, 2002. BRASIL.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FLORES, Maria Marta Lopes. **Gestão educacional e educação infantil**. 25o Simpósio Brasileiro e 2o Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2011, São Paulo. Anais. São Paulo/SP: ANPAE, 2011.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo: Papirus, 1994.

<https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde>

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: (Lei 9394/96) / 9º. Ed.-Rio de Janeiro: DP & A, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

RIBEIRO, Laís Souza. **A participação da família na vida escolar dos filhos**. UnB. 2011.

ROCHA, Maria do Carmo Gomes da; SANTOS, Jaqueline Silva dos. **Gestão Democrática na Educação Infantil: a participação dos pais e responsáveis.** In: Revista Eletrônica Língua Pátria, n. 10, Rio de Janeiro, 2017.

SILVA, J. M. **A autonomia da Escola Pública.** 3 ed. Campinas/SP. Papirus, 1996. (Coleção Práxis).

SEDUC. **Conselho Escolar.** 3 ed. Teresina, 2012.

SOUZA, Maria Ester do Prado Souza. **Família/Escola: a importância dessa relação no desempenho escolar.** 2009.

SOUZA, Jacqueline Pereira. **A importância da família no processo de desenvolvimento da aprendizagem da criança.** 2012.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder a vida e me proporcionar fazer uma graduação.

Dedico este trabalho em especial à minha mãe, que sempre me incentivou a seguir o melhor caminho, por meio do estudo para vencer na vida.

Ao meu esposo e filhos pelo apoio e credibilidade que depositaram em mim, e por me ajudarem nessa caminhada tão árdua, mas que ao final gratificante.

A minha família, que é a base da minha formação e caráter, pelo apoio e incentivo, sem os quais seria impossível concluir essa graduação.

Aos amigos construídos ao longo do curso, em especial a minha amiga e parceira Carla Wanessa, pela troca de experiência, compreensão e incentivo diante das dificuldades enfrentadas.

A minha orientadora Fádyla Késsia Rocha de Araújo, por toda dedicação e orientação para construção e orientação deste trabalho.

A todo o corpo docente e equipe pedagógica do Curso de Graduação de Pedagogia, pelo suporte, informações e conteúdos sólidos que com certeza fizeram a diferença em nossas vidas.

A todos os envolvidos na UFERSA Campus Angicos e governo Federal, pela oportunidade oferecida a todos os cidadãos por meio da gratuidade dos cursos ofertados, o qual contribui significativamente com a formação acadêmica de milhares de pessoas para o melhor desenvolvimento do nosso país.