

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**  
**modalidade à distância**

**Jésica Hencke**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: um inédito viável ou  
a falácia administrativa?**

**Porto Alegre**

**2015**

**Jésica Hencke**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: um inédito viável ou a falácia administrativa?**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Camila Furlan da Costa

Porto Alegre  
2015

**Jésica Hencke**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: um inédito viável ou a falácia administrativa?**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 27 de junho de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aline Louise Kerch

---

Prof. Dr. Eber Pires Marzulo

### Dúvidas

Naturalmente, na falta de um manual de instruções, reinam as dúvidas. Cabe ser prudente, ter a delicadeza de luvas de pelica. O cuidado deve ser ampliado para consigo e para com os outros. Olhos abertos, sentidos alerta. Talvez pinte um pouco de apreensão e receio (a dúvida tem disso). Diria, até, que é saudável. Do ponto de vista de que a apreensão obriga a parar mais, refletir mais, planejar melhor cada passo. Como em um jogo de xadrez, tentar prever as consequências de cada movimento, olhar mais longe. *Convém ficar uma rodada sem jogar.*

Marcos Villela Pereira, 2013.

## RESUMO

As escolas de educação infantil têm como tarefas a educação, o ensino e a aprendizagem dos alunos de forma a possibilitar que haja uma compreensão das múltiplas realidades que envolvem a vida escolar e extraescolar. Os meios e condições para a consecução deste propósito passam pelo processo administrativo e a gestão escolar. Dentro de uma concepção democrática de gestão educacional os objetivos, a concepção filosófica, os métodos de trabalho e a organização pedagógica são interdependentes e precisam ser pensados de forma conjunta, visto que demarcam as posturas assumidas pela instituição de ensino. A intenção desta pesquisa é identificar, num estudo de caso, como os docentes e gestora, se percebem enquanto indivíduos ativos e participativos da gestão escolar na instituição onde trabalham. A investigação ocorreu em uma escola de educação infantil pertencente ao município de Canela-RS. Nesta pesquisa, ouviram-se docentes e corpo diretivo acerca do que entendem por e como ocorre o processo de gestão escolar. As falas foram articuladas com referenciais bibliográficos que tratam desta temática, com o projeto político pedagógico da instituição e com a lei municipal que estabelece as incumbências do gestor/diretor escolar. Elencou-se como problemática de pesquisa a gestão democrática na educação infantil como um inédito viável ou uma falácia administrativa, ou seja, uma possibilidade a ser assumida, conquistada e qualificada enquanto processos de participação, autonomia e democracia ou, uma falácia como conceito filosófico que abrange um raciocínio errôneo com aparência de verdade e macula o que de fato ocorre como processo de gestão escolar. Obteve-se como resultado um conhecimento superficial e distorcido do que é gestão democrática, minimizado a esfera da participação. As docentes entrevistadas (há apenas professoras nesta escola) apresentaram boa articulação no que se refere ao trabalho da gestora, não se omitiram da responsabilidade no desenvolvimento de ações que visam qualificar o processo de aprendizagem na educação infantil. Ponderou-se, também, sobre a importância de tornar a escola um espaço de articulação entre pais, alunos, comunidade local, professores e gestão, ao compreender que a gestão democrática não é mais uma falácia administrativa e sim, uma possibilidade de conquista deste inédito viável.

**Palavras chave:** gestão democrática. Educação infantil. Autonomia. Participação.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: encaminhamentos teóricos .....	9
1.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL.....	15
1.2 PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA .....	21
1.2.1 <b>Gestão do Pedagógico</b> .....	23
1.2.2 <b>Gestão Financeira</b> .....	27
1.3 AUTONOMIA, ESCOLA E DESENVOLVIMENTO INFANTIL .....	31
1.4 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A CONSTRUÇÃO COLETIVA DA ESCOLA.....	35
2 METODOLOGIA.....	38
2.1 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS: coleta de dados.....	39
2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE .....	41
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	42
3.1 CONTEXTO INVESTIGADO.....	43
3.2 A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR .....	46
3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O OLHAR DOCENTE .....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
APÊNDICE A .....	62

## INTRODUÇÃO

A complexidade das relações contemporâneas colocam em xeque as premissas modernas de ordem, progresso e crescimento linear, como se fosse possível prever os acontecimentos e mantê-los numa esteira ininterrupta e ascendente. Todavia, existem muitos contingentes sócio-histórico-culturais na atualidade que necessitam ser investigados de maneira séria, destaca-se como um dos contingentes investigativos o processo da gestão democrática no microespaço escolar, sendo o mote desta pesquisa-investigação, tendo como questão focal o processo de gestão democrática escolar como um inédito viável ou uma falácia administrativa. Para que haja uma compreensão coerente do assunto realizou-se um recorte estratégico envolvendo uma instituição de educação infantil e a percepção dos docentes em relação ao tema, contrapondo-o com a lei que rege a educação infantil, verificando se há ou não consonância entre o discurso e a prática da gestão democrática.

Conforme os estudos de Libâneo (2007), as escolas são instituições sociais, que para cumprir seus objetivos, precisam ser administradas ou geridas de alguma forma. Admitida esta necessidade, cabe analisar como estão sendo preparados os professores/gestores para atuar nesta função. Questiona-se: há compreensão do que é qualidade na educação? O que se entende por sucesso na aprendizagem? Todavia o enfoque deste estudo não recai sobre o movimento de ensino-aprendizagem e sim, os processos de gestão escolar que dão respaldo a existência de uma escola democrática, para tanto se utiliza um trocadilho, da gestão democrática como um inédito viável uma possibilidade a ser assumida, conquistada e qualificada como processos de participação, autonomia e democracia ou, a falácia como conceito filosófico que abrange um raciocínio errôneo com aparência de verdade e macula o que de fato ocorre com o processo de gestão escolar.

Mas, o que é gestão escolar democrática? Para Borges (2008) a gestão democrática da escola pública é muito maior do que a ideia de qualidade total. É construir-se coletivamente, contrapor-se a centralidade do poder, primar pela participação dos estudantes desde sua mais tenra idade, dos funcionários, dos pais, professores e comunidade em geral, buscando um ensino autossuperável.

Historicamente o processo educacional desenvolveu-se permeado por incumbências e determinações sociopolíticas, onde os diretores eram gerentes autoritários de ordens superiores e a si cabia o papel de direcionar, fiscalizar e perpetuar um status exigido pelas

demandas superiores (governos federal, estadual e municipal). Libâneo (2007) convida a uma análise sobre o processo de universalização do ensino que visou à ampliação do número de escolas, aumento das turmas, e a necessidade de existir um administrador escolar, ou melhor, um professor capaz de administrar sua classe, ensinar, orientar o aluno, gerenciar o ensino, supervisionar e orientar os professores.

Este movimento passa a ter significado dentro de uma sociedade pós-ditadura militar, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a qual destaca a necessidade da criação de processos de gestão escolar que permitem a ampliação da participação da comunidade externa e interna na condução da escola, em seu artigo 206 apresenta diversos princípios democráticos, entre eles:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I – igualdade de condição pra acesso e permanência na escola;  
IV – gratuidade no ensino público em estabelecimentos oficiais;  
VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Com a promulgação desta lei, ampliam-se as vagas no ensino público gratuito e passa-se a ver a educação como meio de formação para a cidadania. Neste ínterim a democracia é vista como um movimento de participação, envolvimento na tomada de decisões, escolhas, possibilidades de colaboração, dissenso, responsabilidade, poder descentralizado, escolhas coletivas e não individuais, trabalho em equipe, para transformar e alcançar as metas do processo de aprendizagem. Diferente do modelo gerencial neoliberal que tenciona a separação do processo de trabalho e o trabalhador. Neste modelo, técnico-científica ou gerencial, o conhecimento é monopolizado na figura do chefe/dono/patrão/especialista que o faz para controlar as decisões e atitudes dos seres humanos, que trabalham em determinado espaço-tempo.

Falar em gestão democrática na escola pública remete pensar em autonomia e participação, existem inúmeros conceitos para estes dois termos, todavia, acerca da autonomia não se fala em ausência de leis, normas, regras, mas sim da possibilidade da escola ser o centro das decisões, como potência criadora para traçar seu percurso, respeitando as leis vigentes. Com o critério da autonomia a escola torna-se o centro de escolhas e decisões, mas deve estar respaldada pela secretaria municipal de educação. A gestão democrática implica intensa participação dos múltiplos segmentos sociais no processo de decisão, tornando-os corresponsáveis.

O espaço escolhido para a pesquisa empírica compreende uma escola de educação infantil do município de Canela, cujo processo de eleição de gestores ocorre por indicação política em acordo com a Lei Complementar nº. 28 de 2012 desta municipalidade, subsumindo um importante instrumento democrático, ou seja, a escolha participativa de gestores. Pode-se destacar que promover a gestão democrática não é uma tarefa fácil, pressupõe aprender a ouvir e respeitar todos os pontos de vista, ponderando sobre sua significância e valor, para Libâneo (2007, s.p.) “o princípio da gestão democrática, expresso em ações como descentralização, autonomia das escolas, racionalização dos recursos financeiros, participação dos pais” demonstra a possibilidade de existir um processo de gestão cooperativa, envolvente e organizada, visto que a participação se dá por meio de órgãos colegiados. A escola é o lugar onde germina o saber, padrões morais, conhecimentos sociais, formando seres humanos que agirão em sociedade a partir de suas aprendizagens.

Num modelo democrático a escola é um espaço de comunicação, na qual alunos, pais e professores têm prazer em estudar e trabalhar, minimizando as defasagens no processo de ensino-aprendizagem, visto que as dificuldades serão percebidas e analisadas por uma equipe ampla e não mais pela pessoa do gestor.

Este estudo tem como objetivo geral identificar as práticas de gestão numa escola pública de educação infantil regida por princípios democráticos, ao mesmo tempo verificar se na construção da proposta político pedagógica desta escola observa-se os princípios de democracia. Como objetivos específicos têm-se a pretensão de compreender a gestão do pedagógico e a gestão administrativa, bem como, reconhecer, na escola investigada, princípios de autonomia, participação e democratização na gestão escolar.

Lança-se mão da pesquisa qualitativa mediada pelo estudo de caso, tendo como instrumento para a coleta de dados a entrevista semiestruturada, amparada na revisão bibliográfica e na legislação educacional vigente.

Investiga-se o processo de gestão democrática em ação, imerso no microespaço escolar. O primeiro capítulo é dedicado ao referencial teórico, cujo enfoque recai sob o caráter bibliográfico e argumentativo, disserta-se sobre conceitos e princípios da gestão democrática e o projeto político pedagógico como instrumento de transformação educacional. O segundo capítulo enfatiza a metodologia. E, por fim, no terceiro capítulo, propõe-se uma análise das entrevistas realizadas em diálogo com a teoria estudada, para se chegar a uma compreensão da existência efetiva ou não do processo de gestão democrática nesta instituição de educação infantil, fechando com algumas ponderações e possível encaminhamentos investigativo.

## **1 GESTÃO DEMOCRÁTICA:** encaminhamentos teóricos

Democracia pressupõe participação; estar envolvido com: tomada de decisões, escolhas, possibilidades de aprendizagem colaborativa, dissenso (todos possuem o direito de falar e argumentar), responsabilidade, descentramento na tomada de decisões, escolhas coletivas e não individuais, trabalho em equipe (todos estão cientes do que está acontecendo na escola) ao transformar “metas” e “objetivos” em ações de qualidade e promoção educacional. Para Libâneo (2001) a concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação de todos os segmentos escolares, defende uma forma de gestão coletiva, cujas decisões são discutidas publicamente.

Libâneo (2001) enfatiza, que o reconhecimento da escola como espaço de organização e trabalho pedagógico-participativo não é novo, remonta aos anos 30, marcado por uma concepção burocrática e funcionalista, aproximando a organização escolar da organização empresarial. Segundo este autor há três vertentes que demarcam o processo de organização e gestão escolar: técnico-científica; autogestionária; democrático-participativa. Esta pesquisa se deterá ao primeiro e terceiro modelos.

Afilia-se a tendência democrático-participativa, por crer que é através da participação, da autonomia, da qualificação e competência profissional, da avaliação sistemática e autoavaliação da gestão administrativa e corresponsabilização de todos os sujeitos escolares que a educação infantil tornar-se-á de qualidade. A gestão educacional não se restringe a uma mera aplicação de métodos, técnicas e princípios da administração empresarial. A instituição escolar é social e por esta razão possui fins políticos-pedagógicos amplos, que extrapolam a ótica do custo-benefício (DOURADO, 2007).

Vale destacar que a gestão democrática no Brasil é um valor consagrado e respaldado pela legislação vigente, todavia, ainda há muito a se aprender e compreender para que a prática democrática seja incorporada à prática social. Nas palavras de Ferreira:

[...] É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2000, p. 167).

Sabe-se que o mundo no qual vivemos é repleto de injustiças, violência, contrastes sociais e políticos, institucionalizado e individualista, e o que almejamos, é um mundo de

oportunidades, equidade de direitos, oportunidade de presenciar momentos felizes e exercer a cidadania (FERREIRA, 2000). Diante da necessidade de transformar o mundo no qual vivemos, a escola, enquanto instituição socializadora, disciplinadora e participativa, deveria afiliar-se a gestão democrático-participativa, com a intenção de qualificar a educação e exercer a coletividade, ao envolver todos os segmentos nas decisões; potencializando um currículo peneira de realidade contextual. Para que haja gestão democrático-participativa é preciso responsabilidade, autonomia e participação, por isto é imprescindível gerir espaços que potencializem o ato participativo, com igualdade de oportunidades e acesso à educação. “A igualdade de oportunidades na educação, no Brasil, apesar da luta dos educadores e da sociedade civil organizada, não passou, ainda, de um princípio liberal que sequer se efetivou” (FERREIRA, 2000, p. 168).

Segundo Borges (2008), a gestão democrática, de inspiração neoliberal, praticada pelo empresariado, visa à produtividade, a eficiência e a qualidade total. Modelo utilizado para discutir questões de caráter técnico, processos de revisão orçamentária, sistematização de processos e estratégias para qualificar a própria administração. O dilema recai se, este modelo empresarial for transposto ao âmbito escolar sem as devidas ressalvas, visto que se trabalha com a formação de seres humanos na sua mais tenra idade, no caso da educação infantil e, este cidadão, não pode ser visto numa esteira de produção de bens de consumo. Em Libâneo (2001), este perfil refere-se à concepção técnico-científica cuja realidade escolar é vista como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e visa alcançar índices elevados de eficácia e eficiência.

Por sua vez, a gestão democrático-participativa, pressupõe a participação efetiva de todos os membros que compõem a escola (professores, diretor/gestor, coordenador pedagógico, orientador educacional, pais, alunos, merendeiras, serviços gerais, motoristas), envolve múltiplas dimensões que ultrapassam o caráter burocrático e administrativo, liga-se a organização do trabalho da escola, a discussão das metas e objetivos, os estudos que ali são realizados, incluindo tanto a parte administrativa quanto a pedagógica.

Paro (2015) destaca que, a partir da década de 80, com a Constituição Federal de 1988 se estabelecem princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade e gestão democrática. As discussões sobre o processo de democratização do país repercutiram na esfera educacional, na intenção de transformar o processo de gestão e partilhar o poder de decisão que outrora cabia apenas ao diretor administrativo e burocrático,

ou seja, o modelo técnico-científico alicerçado no paradigma empresarial individualista preconizado pela sociedade neoliberal.

O paradigma neoliberal defende a “economia de mercado e a liberdade de iniciativa econômica que, de uma forma ou de outra, está sendo preservada nas pessoas individuais dos possuidores” (FERREIRA, 2000, p. 169), medindo, desta forma, a igualdade política e jurídica pela desigualdade social, cujas ações são respaldadas pelo modelo técnico-burocrático na educação. Tais fatores podem ser percebidos no quadro a seguir:

QUADRO 01: Concepção técnico-científica e neoliberalismo na educação

Concepção técnico-científica	
Visa:	* racionalização do trabalho; * eficiência dos serviços escolares.
Baseia-se:	* hierarquia de cargos e funções; * realidade objetiva, neutra, técnica, racional.
Caracteriza-se:	* prescrição detalhada das funções e divisão técnica do trabalho escolar (tarefas especializadas e fragmentadas); * poder centralizado no diretor, relações hierárquicas e subordinadas (autoritarismo); * ênfase administrativa: normas, regras, procedimentos burocráticos, controle das atividades; * comunicação linear baseada em regras e normas; * ênfase nas tarefas; * associa-se a gestão da qualidade total.
Modelo neoliberal na educação:	* visa preparar os alunos para competir no mercado nacional e internacional, formando especialistas; * educação que dirige à dependência e o atraso intelectual e econômico, ou seja, melhorar os índices de aprovação sem que de fato ocorra a aprendizagem; * relação entre oferta e procura. Ao Estado cabe ensinar o básico e delegar o ensino específico às esferas particulares; * a autonomia é apenas administrativa; * o rápido e barato é apresentado com a roupagem de eficiente; * aceleração da aprovação para diminuir os custos com os alunos; * ensino médio técnico e profissionalizante; * elitização da educação com qualidade, ampliação do analfabetismo funcional; * precariedade da educação básica e gratuita; * associa-se ao modelo técnico-científico de administração escolar.

Fonte: adaptado a partir dos estudos de Libâneo (2001).

O que se presencia na era global, liberal e neoliberal é uma ênfase excessiva do controle mercadológico e a subutilização do Estado, revestido de uma função descentralizadora e democrática. Há um esfriamento e distanciamento das lutas sociais e o fomento de um modelo mercantilizado dentro da educação, visto que o mercado é o cliente, então cabe à escola “formar mão de obra”, ou seja, potencializar os estudantes para atuarem no mercado desde os primórdios da Educação Infantil (SOLANO; RODRIGUES, 2011). Pode-se destacar que “[...] o liberalismo, ao mesmo tempo que afirma a democracia, se opõe a ela, visto que a igualdade política, a igualdade formal, ao produzir a desigualdade social, produz as condições da abolição de toda possibilidade de igualdade real” (FERREIRA, 2000, p. 169), abolindo-se a possibilidade da igualdade, mantém-se o autoritarismo e a hierarquia nas relações intraescolares, ou seja, a concepção técnico-científica.

Como dito anteriormente, articula-se com a possibilidade de um viés democrático-participativo, cujas ações visam à participação efetiva dos usuários da escola, incluindo “mecanismos coletivos de participação, escolha democrática dos dirigentes escolares, iniciativas que estimulem e facilitem o maior envolvimento de alunos, professores e pais nas atividades escolares” (PARO, 2015, p. 01).

Todavia, para compreender a gestão democrática, faz-se jus delimitar o significado etimológico destes termos:

[...] sendo a transmissão do conhecimento (ação da escola) um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. (...) Lembrando-se que o termo “gestão” vem de *gestio*, que por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não é só ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) mas é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re)duplica o seu caráter público (re/pública) (CURY, 1999, p. 201).

Ao assumir um compromisso democrático, de caráter público, é preciso garantir acesso, permanência, igualdade de oportunidades, participação na criação do mundo, ao ir além do perfil de receptor e tornar-se sujeito e ator em suas ações. A gestão torna-se democrática quando possibilita a mobilização das pessoas de forma articulada e coletiva nas transformações educacionais, com a finalidade de fomentar o compromisso coletivo, transformar a realidade e qualificar o processo de ensino-aprendizagem. Assim, Borges (2008, s.p.) destaca que a palavra “democrática” (que acompanha o termo gestão) provém de democracia da origem grega *demokratia*, ao destacar o “governo do povo”.

Mesmo com suas limitações e imperfeições, a democracia tem-se mostrado como a possibilidade de alcançar o “inédito viável” que, segundo Paulo Freire (1987), permite pensar

numa educação que ensina para o questionamento, a criação e a (re)invenção do mundo no qual as pessoas tornam-se autônomas, fraternas, vivendo numa sociedade justa e igualitária. “Igualdade de oportunidades para a democracia significa igualdade de possibilidades reais para todos que são desiguais e, como tal, necessitem de todas as possibilidades diferenciadas para se desenvolverem” (FERREIRA, 2000, p. 169).

Ao transpor a questão da democracia para o âmbito escolar, Fonseca (1994) destaca que uma escola não é democrática apenas por sua prática administrativa, ela torna-se democrática por sua postura e ações pedagógicas, que influenciam de sobremaneira a educação. Nesta perspectiva, há uma equipe de ação que trabalha de forma cooperativa na tomada de decisões, transformando o espaço escolar num lugar para a aprendizagem, a participação e o desenvolvimento político-social.

Concebe-se a gestão como um ato político, que envolve participação, mudança e responsabilidade, onde há sujeitos com maior engajamento social tornando-se representantes de cada esfera educacional (alunos, pais, professores, equipe pedagógica e diretiva, iniciativa privada, dentre outros). Desta maneira, as escolas necessitam de uma equipe ou uma comissão, onde haja representantes de todas as esferas que compõem a escola para as tomadas de decisões (PARO, 2002).

Assim, deve existir uma comissão com representantes de cada segmento que tem a incumbência de repassar a seus representados as decisões tomadas e angariar novos pontos de vista e opiniões a serem debatidas nos próximos encontros, ou seja, uma equipe com representantes de cada esfera educacional para articular as decisões escolares e depois repassar entre “iguais”, facilitando assim o fluxo de transformações intraescolar e extraescolar (PARO, 2002).

A concepção democrático-participativa está amparada numa relação orgânica e sistêmica entre todos os sujeitos envolvidos, que buscam objetivos comuns assumidos por todos, após as decisões tomadas cada equipe terá incumbências a desenvolver admitindo coordenação e avaliação sistemática (LIBÂNEO, 2001), as principais características deste modelo estão sistematizadas no quadro abaixo:

QUADRO 02: Concepção democrático-participativa

Concepção democrático-participativa	
Características voltadas âmbito escolar:	* objetivos sociopolíticos e pedagógicos claros e elaborados pela equipe escolar;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* articulação entre as atividades da direção e a participação de todos os sujeitos escolares;</li> <li>* a gestão é participativa e espera-se a gestão da participação;</li> <li>* competência e qualificação profissional são ações contínuas;</li> <li>* objetividade nas decisões a partir de informações reais e contextuais;</li> <li>* acompanhamento e avaliação sistemática das decisões tomadas, reorientação dos rumos caso necessário, tomada colaborativa de decisões;</li> <li>* todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.</li> </ul>
--	---

Fonte: adaptado a partir dos estudos de Libâneo (2001).

O modo como uma escola se organiza demarca as concepções de ser humano, sociedade, cultura e mundo na qual está atrelada, nesta perspectiva, a escola organiza-se a partir de alguns setores, entre eles o conselho escolar, a direção, o setor técnico-administrativo, o setor pedagógico e os docentes. O conselho escolar é um órgão da comunidade amparado na ótica da construção coletiva, onde todos possuem discernimento e compreensão da importância de participar e envolver-se no desenvolvimento educacional; sendo um espaço de discussão e tomada de decisões. Para Libâneo (2001), sua função básica é democratizar o poder.

O conselho escolar é composto por todos os segmentos da escola: pais, alunos, professores e demais funcionários, suas atribuições são regulamentadas conforme o regimento de cada instituição. Pode exercer as funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadores.

Cabe às funções deliberativas decidir sobre o Projeto Político Pedagógico, encaminhar os problemas pedagógicos e administrativos para as instancias superiores, regularizar as normas, decidir sobre o funcionamento e organização interna à escola. As funções consultivas destaca exatamente o que seu nome diz, consultar leis, normas, princípios éticos e pedagógicos, inclui: aconselhar, elaborar pareceres e prestar atendimento orientando as ações, assessorar e encaminhar sugestões à equipe diretiva sobre necessidades, mudanças e articulações dentro do âmbito escolar. Para que tudo ocorra de forma adequada e eficiente há as funções fiscais que agem para acompanhar e avaliar as normas escolares, priorizando o desenvolvimento qualitativo destas, entende-se por qualidade na educação infantil o respeito à dignidade e direitos das crianças, acatando suas singularidades sociais, econômicas, culturais, étnicas e religiosas, garantindo acesso aos bens socioculturais, ao mundo lúdico e a interação, envolta num pensamento ético e estético. Além destas três funções, o Ministério da Educação em seu referencial para a educação infantil, destaca a função mobilizadora que visa promover

momentos para a participação de toda a comunidade escolar, possibilitando que vivenciem a democracia na prática (BRASIL, 2010).

A direção, dentro da hierarquia educacional, mostra-se como um espaço de coordenação, encabeçado pelo diretor que tem a incumbência de organizar e gerir todas as atividades da escola, sendo respaldado pelos integrantes do corpo especializado e técnico-administrativo em consonância com as leis e determinações dos órgãos superiores (LIBÂNEO, 2001). Por sua vez, cabe ao setor técnico-administrativo as atividades meio, ou seja, subsidiar o atendimento entre a gestão e a comunidade para que os interesses e objetivos escolares e pedagógicos sejam alcançados, nesta esfera inclui-se a secretaria, o atendimento da biblioteca, laboratório e videoteca (caso a escola possua) e os funcionários (vigilância, limpeza, patrimônio).

Para Libâneo (2001) o setor pedagógico é compreendido pela coordenação pedagógica, orientação e supervisão educacional, funções que subsidiam as ações docentes auxiliando na resolução de conflitos, no trato com pais e alunos, potencializando a existência de um ambiente de aprendizagem harmônico. Dentro da estrutura organizacional, apontada anteriormente, há os docentes, segmento constituído pelo núcleo de professores em exercício na escola, cujo objetivo primordial é desenvolver a aprendizagem e qualificar o ensino.

Imerso neste emaranhado de relações o processo democrático e participativo é uma aprendizagem constante, que engloba o conhecimento da sociedade, das leis, das políticas educacionais do país, dos direitos e deveres e da necessidade de respeito mútuo. Foi com a intenção de elucidar alguns pontos que compõem a gestão escolar enquanto possibilidade de (re)significar o espaço educacional e abrir espaço para outras oportunidades e maneiras de aprender que percorreu-se o caminho conceitual neste tópico, o próximo subitem do trabalho irá dissertar sobre a gestão democrática na esfera da educação infantil.

## 1.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Nos últimos dez anos, têm-se dado ênfase e valorização a educação infantil, ao integrar creches (crianças de 0 a 3 anos) e pré-escolas (crianças de 4 a 6 anos), na intenção de romper com o caráter assistencialista e paternalista que permeava este espaço educacional. Para Aquino (2009) a necessidade de qualificação de pessoal tem se mostrado como o

primeiro passo rumo à qualidade e valorização deste nível educacional. A autora apresenta que “a gestão democrática está estabelecida em lei, sendo conquista dos movimentos sociais, além de se configurar como objetivo e meta da administração pública” (AQUINO, 2009, p. 253).

Encontra-se respaldada pela legislação educacional brasileira, em especial as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (BRASIL, 2010), a qual demarca alguns conceitos que se tornam balizas para a compreensão e a ação público-social em relação a este nível educacional. A educação infantil compõe a primeira etapa da educação básica e abrange crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, com jornada integral ou parcial em estabelecimentos de ensino público ou privado, de caráter educativo em conformidade com a legislação vigente.

Dentro deste contexto, a criança é considerada um ser histórico-social coparticipante das decisões cotidianas, fatores que interferem na construção de sua identidade, sendo um ser humano produtor e transformador da cultura (BRASIL, 2010).

Como princípios de democratização da educação infantil, valoriza-se a possibilidade de melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, valorizando a construção de um currículo pautado na realidade local, sendo-o um documento legislador que descreve um conjunto de práticas que busca articular as experiências e os saberes das crianças, envolto por conhecimentos socialmente construídos que valorizam a cultura, as artes, o meio ambiente, o desenvolvimento científico e tecnológico na intenção de promover o desenvolvimento integral da criança, e prepará-la para o ingresso no ensino fundamental ao completar seis anos de idade (BRASIL, 2010).

Ainda na esteira da lei, há a necessidade da elaboração cooperativa do projeto político pedagógico, sendo este um plano orientador das ações da escola, definido por escolhas participativas entre os segmentos escolares e a comunidade. É necessário pensar a escola como uma construção social em conjunto, onde vigore o respeito, a união, a troca de saberes, tendo o poder público estadual/municipal como aliados e não mero instrumento de fiscalização. Implica um processo de participação coletiva, num ambiente propício que estimule o trabalho em equipe e considere a igualdade entre todos os setores (BRASIL, 2004).

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola (BRASIL, 2004, p. 23).

Democratizar os sistemas de ensino é o primeiro passo para construir a gestão democrática dentro da escola pública, visto que envolve aprender a participar, tomar decisões e agir em prol da coletividade. Por sua vez, a gestão da escola pública infantil ou fundamental refere-se a uma maneira de organizar o funcionamento da escola no que tange aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, dando transparência e visibilidade às ações, permitindo a permeabilidade e interferência da comunidade escolar, tornando este espaço um local de saberes, ideias, sonhos, criações, invenções, diálogo, construção e transformação do ensino, conforme dados do Ministério da Educação ao referir-se a gestão da educação escolar (BRASIL, 2004).

Retomando as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil, a resolução nº 05 de dezembro de 2009, faz referência aos princípios que subjazem a prática pedagógica que firma a educação infantil, ao destacar princípios éticos que englobam a autonomia, responsabilidade, solidariedade, respeito ao bem comum, ao meio ambiente e às diversidades, desta forma possibilitando a compreensão do eu e do outro como sujeitos ativos e integrantes neste mundo, possuindo as mesmas condições de acesso e crescimento sócio-intelectual. Os princípios políticos que remetem ao direito de cidadania e exercício da criticidade de acordo com a ordem democrática possibilitam reconhecer-se como sujeito de deveres e direitos, e os princípios estéticos relacionam-se a sensibilidade, a criatividade, a participação em atividades lúdicas que permite explorar sua corporeidade em exercícios de expressão e manifestações artísticas (BRASIL, 2010).

Obviamente as instituições de educação infantil assumem, com base na resolução acima citada, um papel abrangente que envolve um olhar acurado sobre a criança indo além da esfera do cuidado ou da assistência social, sendo indispensável ao docente possuir conhecimentos mínimos sobre o processo de desenvolvimento infantil, incluindo noções pedagógicas para elaborar propostas de intervenção que possibilitem o desenvolvimento cognitivo e social. Imerso nesta perspectiva Tomé (2011) destaca que “o objetivo da escola deveria ser a busca pela qualidade do ensino, de modo a se empenhar que todos os educandos efetivamente tivessem sucesso na aprendizagem” (TOMÉ, 2011, p. 113), para tanto é indispensável que haja um trabalho em equipe, demarcado pela resolução nº 05 das Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil, que também faz menção a uma nova percepção da gestão do pedagógico, ao incluir condições e recursos materiais para que as crianças usufruam dos direitos civis, humanos e sociais de forma a reconhecer-se imerso num mundo que já existia a priori de seu nascimento.

A observação deste direito gera um elevado ônus aos municípios que, em sua maioria, assumem a educação infantil. Conforme Kramer e Nunes (2007) há uma transposição das crianças com seis anos de idade para o ensino fundamental, mesmo que estas instituições não possuam espaço físico e sanitário adequado a este perfil cronológico. “Por questões de verba, o Fundef<sup>1</sup> provocou a inserção das crianças de seis anos ou menores no ensino fundamental, impondo uma reorganização administrativo-pedagógica do sistema educacional” (KRAMER, NUNES, 2007, p. 428).

Permanecendo como incumbência da educação infantil complementar o processo de educação e cuidados da criança em associação com a família, ao possibilitar a convivência, a ampliação de saberes, a promoção da igualdade de acesso e oportunidades educacionais independente da classe social a qual pertence. Tais procedimentos buscam valorizar a democracia, a sustentabilidade e o envolvimento lúdico, sendo estes mecanismos que subsidiam a aprendizagem e a inserção cidadã.

Conforme a tese de doutorado de Tomé (2011), há alguns princípios recorrentes na legislação educacional brasileira no que tange ao processo de democratização do ensino, inclui-se nestes: autonomia, avaliação, competência, conselho, desburocratização, descentralização, desenvolvimento, flexibilização, formação profissional, influência internacional, liderança, metas, participação, planejamento, qualidade social, tecnologia e transparência.

Todos estes mecanismos têm como meta a universalização e qualificação da educação pública, cujo papel primordial é tornar-se um propulsor para o desenvolvimento local, regional e nacional. É papel da gestão escolar, promover a mudança de lócus de uma escola centrada na pessoa do diretor, para uma com a “cara” dos seus professores, estudantes e pais, sendo que estes, em união, poderão transformar a escola num lugar de aprendizagens.

Olhando para a ideia da democratização da gestão escolar pode-se pensar em entraves, descompassos, perdas, controle e/ou des-responsabilização governamental, todavia, cabe aos sujeitos envolvidos neste processo investigar, propor outras formas de ação e visitar práticas normatizadas e reproduzidas de forma hierárquica.

Do ponto de vista da gestão democrática, destaca-se a necessidade de observação de aspectos mais amplos em um processo de avaliação, como políticas pedagógicas, currículo, formação, salário e as condições de trabalho dos professores e demais trabalhadores da educação, oportunidades de formação continuada, planos de carreira e saúde dos profissionais, infraestrutura e violência nas escolas, relação profissionais/alunos, os custos da educação e, fundamentalmente, a gestão

---

<sup>1</sup> Fundef – Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental

democrática. Através da democratização da gestão, os sujeitos escolares ganham protagonismo e passam a desempenhar suas funções com maior qualidade. (CAMINI, 2010, p. 545)

Promover a democracia não é uma tarefa fácil, ela pressupõe aprender a ouvir e respeitar todos os pontos de vista, ponderando sobre sua significância e valor dentro da escola. Nunca se falou tanto em educação e qualidade do ensino/aprendizagem, formação docente e discente como no século XXI, o século do conhecimento, onde a comunicação é a mola propulsora das relações humanas.

Ainda se está engatinhando na busca de um processo de democratização da gestão escolar, saindo da ótica de gerenciamento para outra de compartilhamento e gestão participativa, tornando todos os sujeitos coatores e ativos na educação. Cabe lembrar que em meio à democratização, há uma longa lista de ditames burocráticos e financeiros que inibem e até minimizam as possibilidades de crescimentos e conquistas educacionais.

Na busca de uma linha mestra para pensar a educação, houve a implantação dialogada do PAR – plano de ações articuladas, entre municípios e estados, que visa à mobilização social entre escola, pais, comunidade, sociedade civil, superando a ótica burocratizante e mercadológica. Foi uma tentativa de colocar o Brasil no mundo através de projetos para aceleração do crescimento, salvo que só a educação possibilita novas conquistas num país. São planos orgânicos que devem adaptar-se e modificar segundo as necessidades de cada região, permitindo uma permeabilidade, sendo imprescindível não confundir autonomia escolar com abandono por parte das estruturas governantes, nem entender descentralização como desconcentração, a primeira visa redistribuir as obrigações de forma consciente e interligada, e a segunda, trata de fragmentar e perder o foco do trabalho para então, conseguir universalizar o direito à educação.

Falou-se muito em autonomia até o momento, mas de qual autonomia se está falando? O termo autonomia dicionarizado, refere-se à capacidade de autogerir as próprias ações e atitudes segundo as leis que regem a sociedade sem que haja necessidade de “policiamento” ou atos “punitivos” (a escolha depende de cada um), cada ser humano é capaz de seguir regras autoimpostas por sua própria condição humana, demonstrando capacidade de “emancipação” e “independência” (BORGES, 2008). Dentro do âmbito escolar o termo autonomia ganha novas conotações, incluindo a possibilidade de cada instituição escolar elaborar seu próprio Projeto Político Pedagógico de acordo com as necessidades da comunidade e as peculiaridades culturais e sociais, bem como gerir seu regimento escolar.

O termo autonomia assume outras quatro instâncias. Segundo Veiga (1998): administrativa, jurídica, financeira e pedagógica.

No que se refere à autonomia administrativa, a escola deve gerir seus projetos, programas, planos de estudos, tem o dever/direito de decidir o que é válido ou não à sua comunidade escolar. Para compreender as necessidades de sua realidade educacional realiza um processo de diagnóstico e investigação socioantropológica.

Acerca da autonomia jurídica, a escola tem subsídios legais para elaborar o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, as normas de conduta, matrícula e transferência de alunos, estando articulada com as leis federais e estaduais que normatizam e regularizam o processo educacional. Ter autonomia não significa ignorar as leis que regem o processo educacional (VEIGA, 1998).

No que tange a esfera administrativa, cabe à escola gerir os recursos provenientes dos programas educacionais (MEC, PDDE, PDE, autonomia financeira do estado, merenda escolar, caixa dois, etc.), elaborar, gerenciar, organizar seu orçamento tendo a intenção de qualificar o processo educacional. A autonomia financeira pode ser “total” se cabe à escola administrar todos os recursos ou “parcial” se alguns de seus recursos provêm diretamente da secretaria municipal de educação, ou seja, pode gerir as verbas do PDDE (programa dinheiro direto na escola), mas recebe a merenda escolar, o material de expediente e o material de limpeza via secretaria municipal de educação, por exemplo.

Em último nível (e de grande importância), encontra-se a autonomia pedagógica relacionada à identidade e função social de cada escola, ao currículo, a clientela, ao processo avaliativo, amparada no projeto pedagógico, ou seja, trata-se do processo ligado ao ato de “pesquisa e ensino”. Nesta perspectiva é importante conhecer a comunidade escolar e sua história para propor métodos e projetos de ação-intervenção pedagógica.

A autonomia escolar pressupõe responsabilidade e seriedade, na qual, devem-se gerir tanto questões financeiras quanto pedagógicas de forma clara e transparente, ao definir ações, elaborar projetos/programas e executar, onde todos são responsabilizados pelo processo de participação.

Para que se desenvolva a autonomia e gestão democrática na educação infantil, é preciso valorizar a participação, ou seja, envolver-se, demonstrar a capacidade de saber ouvir, opinar e argumentar levando em consideração a atitude de respeito à fala do outro, dar sua opinião com humildade aceitando críticas e sugestões. O espaço da participação envolve o dissenso, a convivência, o respeito às diferenças, garantia de promoção/criação de espaços

para discussão, decisões e deliberações coletivas no fazer, no ser e no conviver nas múltiplas relações educacionais (PARO, 2002).

A participação intraescolar e extraescolar é um processo de conquista diária, não basta criar um mecanismo de participação é necessário tornar todos coparticipantes da escola, criando pontes de ação, onde de forma clara e objetiva todos poderão organizar momentos de debate, análise e aprendizagem, no qual se possam gerir tanto os recursos materiais quanto as propostas pedagógicas; estando amparados em objetivos claros, acessíveis a todos os sujeitos que possuam curiosidade e interesse na ampliação dos conhecimentos que circulam nestes espaços com a intenção de fluir, tornar acessível a todos um processo de formação e vivência cidadã, sendo “polissêmica” constituindo-se em atitudes, momentos e possibilidades de mudança (LIBÂNEO, 2007). O processo de organização educacional está respaldado pelo planejamento, organização das atividades com racionamento dos recursos e viabilização do planejamento, direção e coordenação, formação continuada e avaliação do funcionamento educacional, potencializando a participação (LIBÂNEO, 2001).

Neste subtítulo, caminhou-se teoricamente por algumas ideias da gestão democrática na educação infantil respaldada por leis que regulamentam o processo educacional. No próximo item, pretende-se enfatizar os princípios da educação infantil amparado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394/1996.

## 1.2 PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Na legislação educacional brasileira são apontados princípios éticos, políticos e estéticos para a educação infantil, sendo estes considerados basilares para a vida em sociedade que presa os direitos de cidadania e participação política. Participar inclui um movimento de autorrealização humana que possibilita a associação, comunicação, análise e decisão dentro de um contexto de transformações sociais, neste caso, a escola de educação infantil e seu processo de gestão democrático-participativa fomentada por um:

[...] modelo dinâmico de compreensão e construção de uma prática social viva, marcada pela pluralidade, por uma rede de relações entre todos os elementos que nela atuam ou interferem direto ou indiretamente no fazer das organizações e ou instituições sociais, práticas democráticas e exercício efetivo de seus elementos conceituais, ou seja: descentralização do poder decisório, democratização das práticas sociais e autonomia dos sistemas educacionais e (re) elaboração de práticas

participativas e decisões associadas com responsabilidades sociais (LIMA, 2009, s.p.).

A participação de que se fala, pode constituir um processo democrático nas decisões, constituindo uma prática educacional sistêmica e orgânica, cujos envolvidos possuem capacidade de perceber, compreender e envolver-se nas ações partindo de uma realidade concreta, num permanente processo de construção e reconstrução social (LIMA, 2009).

Libâneo (2007) realiza uma análise acerca da gestão escolar e o que promoveu sua efervescência conceitual, principalmente quando o termo passa a ser desdobrado dentro das leis educacionais incluindo a descentralização dos serviços educacionais, maior autonomia pedagógica e financeira, extensão do poder municipal aos diretores escolares. Em suas palavras:

A gestão escolar ganha evidência nos documentos das reformas educacionais como requisito para o planejamento, a organização e a mobilização das pessoas para participarem de forma competente nas ações de melhoria da qualidade de ensino. O termo *gestão* ganha mais abrangência que administração e organização porque é proposto dentro de uma visão sistêmica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas e diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia, processos participativos (LIBÂNEO, 2007, s.p.).

A visão sistêmica do processo educacional demonstra a necessidade de articulação entre as decisões tomadas, os conhecimentos prévios e as possibilidades de ação em prol da qualidade educacional. A escola pública, durante décadas apresentou-se como um sistema de reprodução social, perpassado por vivências sociopolíticas e mercadológicas numa convivência não democrática, mesmo afirmando-se como um espaço de aprendizagem e formação cultural/científica, geralmente alicerçada nas características da classe dominante, ou seja, a intenção era manter um *status quo*. Por outro lado, a escola também existe para que os alunos aprendam conceitos, teorias e desenvolvam suas capacidades sociais, mentais e criadoras (LIBÂNEO, 2007).

Com a intenção de desenvolver aprendizagens, a escola, independente de seu nível, organiza-se em torno de alguns elementos comuns, dentre eles o planejamento, onde se explicitam os objetivos, antecipam-se as decisões, preveem-se os movimentos que devem ser articulados para atingir as metas a que se propõe. A organização, como um órgão em funcionamento no corpo escolar, é responsável por efetivar a racionalização dos recursos e viabilizar o planejamento. Os setores de direção, coordenação e orientação educacional devem manter-se como gestores e balizadores das decisões, ao focar as qualidades e mobilizar toda escola à ação, transformação e participação pedagógico-democrática. O processo de formação

continuada é o espaço que gerencia a qualificação profissional, a troca de ideias, num movimento de análise crítica e autocrítica do planejamento junto à avaliação sistêmica, que verifica as defasagens, dificuldades de relacionamento e aprendizagens que a escola apresenta ao mesmo tempo em que, procura reverter este quadro, qualificando o ensino público (LIBÂNEO, 2001).

### 1.2.1 Gestão do Pedagógico

Com base nos estudos de Ferreira (2008) pode-se destacar um conflito entre os termos: pedagógico e pedagogia. Pedagógico refere-se às possibilidades de ação e interação que se desenvolvem de maneira prática no âmbito educacional e possibilitam a aprendizagem, envolvendo os movimentos, os poderes, as crenças, as práticas de linguagem, as subjetividades, os artefatos e as rotinas, destaca-se por pensar o agir com a intenção de produzir conhecimentos. Por sua vez, a pedagogia, refere-se à ciência que investiga e estuda os processos e mecanismos de aprendizagem, num contínuo confronto entre teoria e prática.

A gestão do pedagógico constitui-se por um encadeamento de processos que visam à aquisição e construção de novos conhecimentos, tornando os sujeitos protagonistas de sua aprendizagem. Nas palavras de Ferreira “o pedagógico é a dinâmica da escola, da educação, por isso mesmo, é resultante da colaboração de todos, nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar” (FERREIRA, 2008, p. 177).

Assim, antes de se debruçar sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar é necessário que o professor, o gestor ou diretor e toda a equipe escolar analisem sua prática para reconhecer limitações e possibilidades de melhorias, bem como, perceber as práticas que necessitam de embasamento teórico, visto que “aprender é um complexo movimento de linguagens em interlocução, subjetividades em interação e historicidades que se entrelaçam” (FERREIRA, 2008, p. 178). Neste emaranhado de relações complexas e intercambiantes ocorre a aprendizagem, imersa em relações hierárquicas e de poder, que podem ser minimizadas ou rompidas se, de fato, a escola conseguir desenvolver a gestão democrática. Conforme Sposito:

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exija. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a

melhoria da qualidade serão expressões esvaziadas de qualquer conteúdo substantivo (SPOSITO, 2005, p. 55).

O pedagógico não se limita ao entendimento das relações entre prática e teoria, envolve-se com o processo de conhecimento crítico-reflexivo que conduz à organização da instituição educativa, compreende e envolve-se com os fatores que convergem no desenvolvimento humano, sendo-o um fazer investigativo ao pesquisar a realidade educacional sempre em transformação (SPOSITO, 2005).

Imerso no processo de gestão democrática o conceito de pedagógico assume o caráter da prática educativa, que na educação infantil supera o âmbito do cuidar, alimentar ou educar e abrange processos de ensino de conceitos, normas e posturas socialmente exigidas. “... o pedagógico é um elemento relacional entre os sujeitos, não existe *a priori*, nem tampouco existe senão na ação-linguagem dos sujeitos da educação. Acontece em ambientes de linguagem entre seres de palavras” (FERREIRA, 2008, p. 182).

O fazer pedagógico centraliza-se no professor e em seu planejamento. “[...] Não se dispensa o ‘educador’, mas o seu papel essencial é subsidiar, apoiar, instrumentalizar, motivar, nunca impor, decidir, comandar” (FERREIRA, 2000, p. 171). A gestão do pedagógico, de forma sucinta, se refere à profissionalização do trabalho do professor/educador, com aportes metodológicos, práticos e teóricos, aptos a qualificar a prática educacional em prol da produção de conhecimentos, embebido na realidade educativa e comprometido com a criação de formas adequadas ao desenvolvimento civilizatório de cada ser humano, então, para Ferreira:

[...] pensar a gestão do pedagógico tendo os professores como sujeitos significa mudança de compreensão da organização escolar. Conseqüentemente, haverá mudanças entre os lugares que os sujeitos ocupam no universo escolar, eliminando centralidades hierárquicas, concentração de decisões e fazendo a linguagem circular. É desse modo, também, que pode haver a superação dos modelos empresariais aplicados à gestão da escola (FERREIRA, 2008, p. 187-188).

A gestão democrática demanda atitude e método: é preciso compreender os processos que contribuem para a aprendizagem de forma a tornar o exercício da democracia uma atividade contínua e cumulativa, num movimento de socialização do conhecimento, sendo o ato de aprender um direito amparado legalmente a todos os cidadãos.

Educar é um processo de formação humana. Dentro desta perspectiva, o pedagógico na educação infantil, integra processos de mediação, organização, integração e articulação dos

conceitos que estão sendo estudados legitimando-os ou questionando-os, da mesma maneira, envolve-se na formulação do currículo e no seu processo de implantação (FERREIRA, 2008).

O papel da equipe pedagógica pressupõe um olhar multifocal e multicultural, percebendo relações políticas e humanas, sendo apto a compreender a pluralidade do trabalho coletivo e perceber a necessidade de pensar a educação imersa em suas contradições, abranger a escola dentro de sua estrutura histórico-social no processo de desenvolvimento da gestão democrática (TOMÉ, 2011).

Cabe destacar que o diretor, antes de se tornar diretor é um professor, e convive com as dificuldades diárias de educar, num país que determina o ensino como público, gratuito e universal sem qualificar os espaços educacionais.

Estas posições demarcam as atitudes que vieram a fazer parte do imaginário educacional nas últimas décadas, surgindo dois perfis distintos para a gestão escolar: gerencialismo e gestão democrática. Como destacado anteriormente, com base nos estudos de Libâneo (2001), a concepção técnico-científica e democrático-participativa.

A concepção técnico-científica ou gerencialismo é fruto do discurso liberal, no qual, a escola carece de eficácia para responder às necessidades do mercado de trabalho e mundo empresarial, necessitando estar aberta a outras posturas e inovações para atender as exigências do mercado. Tal postura é condicionada as mudanças do capitalismo e aos discursos de cunho liberal que enfatizam a centralidade da gestão, o autoritarismo, a hierarquia, a delegação de funções específicas como meio para obter eficácia em seus resultados, resume-se ao discurso da maximização dos lucros e minimização dos gastos, que tenciona a formação do trabalhador flexível, pró-ativo, competente e apto a gerir informações com rapidez e facilidade. Em contraponto, este modelo forma analfabetos funcionais que necessitam procurar apoio em cursos particulares para se especializarem, visto que a escola pública e gratuita deve oferecer apenas o ensino básico, promovendo a aprovação e, em muitos casos, sem aprendizagem (LIBÂNEO, 2001).

Este paradigma visa reproduzir o modelo de produtividade empresarial no âmbito educacional, envolto num olhar administrativo e racional. Acredita-se que o modelo administrativo, com seus métodos e técnicas, podem ser aplicados a qualquer campo, visto que a natureza administrativa é a mesma, independente do local de atuação, ou seja, uma possível falácia que determina que os problemas da escola sejam decorrentes da má administração.

Dentro da concepção técnico-científica ou gerencialismo, a meta da gestão é aumentar a eficiência e eficácia das escolas, fatores que determinam o processo a competição e não a colaboração entre instituições de ensino. Este movimento considera algumas instituições qualificadas a gerir o ensino e outras não.

O discurso gerencial institui uma nova linguagem para promover a mudança na cultura da escola. Embasado na ideologia técnico-burocrática, incorpora o léxico da reengenharia, o discurso participativo da transformação, do empreendedorismo, do cidadão pró-ativo. Fala da mudança orientada pelo planejamento estratégico, pela missão e pelas metas. Busca transformar o “servidor burocrático” num líder dinâmico, tenta provocar transformações na subjetividade dos educadores. Evoca imagens futuristas, tenta criar um gestor motivador, um visionário. O gerencialismo tende a modificar a natureza da linguagem que os profissionais utilizam para discutir a mudança. Esse discurso influencia não só a linguagem, mas, fundamentalmente, a prática. afeta a forma de ser professor e diretor de escola (SHIROMA; CAMPOS, 2006, s.p.).

Neste modelo, tenta-se conformar uma perspectiva técnica de atuação, subestimando a ação política, o trabalho pedagógico e o processo cooperativo a um sistema de técnicas possíveis de reprodução e imitação. Por outro lado, o paradigma democrático-participativo considera a educação escolar uma prática política, tenciona ir além da dimensão técnica incluindo as dimensões estéticas e criadoras, constituindo-se por uma postura de participação, compreensão social e envolvimento crítico.

A concepção participativo-democrática apresenta uma postura de mediação, que não se esgota em si mesma, não é um fim. Dentro do âmbito escolar há posturas paternalistas e atitudes antidemocráticas revestidas de democracia. Lima (2009) destaca que democrática é uma escola que fomenta a universalidade e a socialização do conhecimento, que compreende as desigualdades no ponto de partida, mas, proporciona a igualdade no ponto de chegada, o ser humano ao reconhecer-se como produtor desta gestão pode vir a conquistar sua emancipação. Paro (2002), por sua vez, destaca duas possíveis consequências do caráter mediador na gestão escolar: percepção não administrativa das atividades, as quais perdem sua finalidade, tornando-se um fim em si mesmo o que ocasiona a prática burocratizada; ou não sendo um fim em si mesmo a escola pode articular-se com uma diversidade de objetivos ao romper com o processo de dominação antidemocrático vigente. O autor destaca:

É importante antes de mais nada levar em conta os objetivos que se pretende com a educação. Então na escola básica, esse caráter mediador da administração deve dar-se de forma a que todas as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares [...]), quanto a própria atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula, estejam permanentemente impregnadas dos fins da educação (PARO, 2002, p. 303).

Desta maneira, os envolvidos no processo escolar, são corresponsáveis pela escola e, em especial, pela formação sócio-educacional dos estudantes. O processo de corresponsabilização presente na gestão democrática rompe com a lógica do *accountability*, ou responsabilização individualizada pelos resultados de aprendizagem dos alunos e desempenho da escola, a proposta é criar, fomentar e facilitar as condições para a participação dos professores, servidores, alunos e comunidade escolar, com base numa perspectiva democratizante do ensino.

De forma sintética, a gestão do pedagógico numa perspectiva democrática caracteriza-se pela ênfase política, a indissociabilidade com os meios e finalidades, centrado no colegiado da escola, sendo participativa, autônoma, envolvida num processo de corresponsabilização que visa à qualidade, o uso adequado do financiamento público (recursos), considera a necessidade da valorização e formação docente, visto que estes mecanismos externos compõem o âmbito interno da escola pública (níveis infantil, fundamental e médio).

### **1.2.2 Gestão Financeira**

O processo de democratização da gestão da escola pública, antes um inédito viável, segundo Streck e Zitzoski (2010, p. 225), “é na realidade, pois, uma coisa que era inédita, ainda não claramente conhecida e vivida, mas quando se torna um ‘percebido destacado’ pelos que pensam utopicamente, o problema não é mais um sonho, ele pode se tornar realidade” e atualmente uma realidade possível, trouxe novas e complexas responsabilidades, incluindo a gestão do pedagógico que envolve a formulação do Projeto Político Pedagógico, a elaboração de planos de estudo, o discernimento no processo avaliativo via pareceres descritivos, até o gerenciamento dos recursos financeiros de forma parcial. As escolas de educação infantil recebem um valor via FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação através do PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola e, com estes recursos, pode gerenciar a compra de bens de consumo ou capital. A secretaria municipal de administração é responsável pelo pagamento dos funcionários, merenda escolar, manutenção do prédio e objetos de higiene e limpeza.

O Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME compreende um conjunto de documentos que possibilitam aos gestores identificar e analisar as mudanças que o processo de gestão escolar passou a assumir após a Lei de Diretrizes e

Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996 que demarca os âmbitos a serem assumidos para qualificar a educação brasileira, alicerçada em três pontos focais: necessidades básicas de aprendizagem; profissionalização e qualificação do magistério e, regime de colaboração (trabalho em equipe, envolvendo as macropolíticas e as micropolíticas).

Em conformidade com a LDB nº 9.394/1996, ao pensar na gestão financeira, o artigo nº 15 disserta:

Art. 15. 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).

Neste artigo, a escola pública encontra respaldo para construir seu Projeto Político Pedagógico embebido de realidade, isto significa que seu embasamento está alicerçado na comunidade e nas vivências das pessoas que compõem o ambiente escolar, colocando-o lado a lado com a possibilidade de a escola gerir recursos para utilizá-los a seu critério.

A gestão administrativa que a escola adquiriu, até o presente momento, serve para atender as necessidades de pequeno porte, como compra de materiais de consumo mediante recursos obtidos via secretaria municipal de educação ou PDDE. Indo além do viés do valor obtido e dos insumos adquiridos, o processo de gestão financeira apresenta forte caráter pedagógico, demonstrando que a escola possui competência para pensar sobre suas necessidades e criar métodos para adquirir os recursos que lhe são peculiares, exercendo de forma colaborativa a cidadania.

Para o uso eficiente dos recursos financeiros recebidos pela escola há um movimento de planejamento, fiscalização e aplicação, tornando-se um possível catalisador da participação dos pais, professores e equipe gestora, visto que todas as decisões são assumidas de forma coletiva com apoio do conselho escolar e círculo de pais e mestres (CPM). O Círculo de Pais e Mestres se reúne apenas quando há necessidade de angariar fundos para realizar atividades extras como viagens, passeios, festividades e/ou utilizar o dinheiro proveniente do Programa Dinheiro Direto na Escola junto ao Conselho Escolar; esta instância decide sobre o emprego das verbas, promoção de eventos e prestação dos gastos anuais. Todavia, a escola não pode desviar-se de sua função social, e apenas focar-se na aquisição de recursos financeiros. É preciso ter equilíbrio para que o pedagógico não seja subsumido a projetos que visam angariar fundos entre parcerias públicas e privadas, é dever constitucional do Estado repassar os recursos que garantam o ensino público de qualidade para todas as crianças entre 04 e 17 anos.

Segundo o PRADIME (v. 03, 2006), o mais importante neste processo de gestão administrativa é a escola aproveitar a oportunidade da discussão, do debate, da participação e decisão sobre o uso do recurso e sua fiscalização/aplicação, ao viver a cidadania de forma prática e possibilitar que toda a comunidade escolar a experiencie, presenciando um movimento de democracia.

A escola e sua equipe administrativa e pedagógica não possuem autonomia para gerir os recursos obtidos via programas federais e/ou gerados por promoções, eventos e parcerias com empresas privadas, necessitam da existência do Conselho Escolar que possui caráter deliberativo, e pode reivindicar participação na elaboração do planejamento, acompanhamento e fiscalização das decisões assumidas pela equipe gestora, além de gerenciar os recursos junto ao Círculo de Pais e Mestres (CPM).

O processo de gestão administrativa e financeira apresenta-se como um importante movimento da autonomia das unidades escolares. A gestão administrativa se situa num contexto interativo dentro de várias dimensões da gestão escolar, organizada pela visão sistêmica e de conjunto, ao articular o modo de pensar e o modo de fazer o trabalho educacional, relacionando os objetivos de cada área de atuação com os objetivos gerais da instituição, associando-os com o uso dos espaços, bens materiais físicos e humanos e os recursos financeiros. Dentro desta ótica há uma mudança de significado do valor dos recursos, que passam a ser visto a partir de sua utilização no âmbito escolar, conforme o quadro abaixo (LÜCK, 2007):

QUADRO 03: Mudança de significado de recursos utilizados em educação, diante da mudança de paradigma de administração para gestão.

Administração	Gestão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constitui-se em condição que garante a qualidade do ensino. Uma vez garantidos os recursos, estes, naturalmente, garantiriam a qualidade do ensino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos não valem por si mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir do significado a eles atribuído pelas pessoas e a forma como são utilizados por elas na realização do processo educacional.</li> </ul>

FONTE: LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática

Imerso na perspectiva apresentada, a ideia de gestão, modifica a forma de olhar os recursos e coloca-os em funcionamento, isto significa que a aprendizagem depende do envolvimento, comprometimento e autonomia na ação educacional, indo além da mera

existência de materiais para consumo. Segundo o Plano Nacional de Desenvolvimento da escola, a gestão atrela-se ao âmbito da autonomia que é garantida, em primeira instância, por um fundo de financiamento repassado à escola, com vistas a estimular o quadro administrativo tornando-os corresponsáveis pelas escolhas materiais que afetam o nível educacional.

Além disto, mergulhado na autonomia pedagógica as escolas possuem respaldo legal para revisar seus currículos, pensar, discutir, planejar e construir seu projeto político pedagógico, mas está sob o julgo da lei, não podendo desconsiderá-la. A autonomia é uma conquista que se dá na luta diária que se trava com nossos pares, com os conhecimentos que se adquire, com as possibilidades e desafios que a escola enfrenta diariamente.

Pode-se dizer que a autonomia passa por 4 (quatro) dimensões, segundo documento elaborado pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura, referente à gestão da educação escolar (2006): autonomia administrativa, autonomia jurídica, autonomia financeira e autonomia pedagógica, cada uma destas quatro dimensões possui em seu cerne questões para repensar a gestão gerencial (técnica-científica) e a gestão democrático-participativa. A seguir, cada uma das dimensões da autonomia será considerada:

A autonomia administrativa compreende a possibilidade de a escola gerir seus planos de estudo, programas e projetos, impedindo que haja a imposição de normas e modelos educativos externos e distantes do contexto educacional. Esta dimensão contribui para aproximar escola e comunidade, possibilita a criação de conselhos escolares, vivencia-se a democracia e instiga todos os setores escolares a assumir maior responsabilidade em relação à escola e os desafios de sua gestão.

A autonomia jurídica está relacionada às normas e leis que regulamentam a instituição escolar, ao possibilitar a elaboração do regimento, do processo de matrícula, realocação ou transferência de estudantes, reenquadramento docente, ao tratar de forma democrática e discutir estes temas abertamente com a comunidade escolar.

Por sua vez, a autonomia financeira pode ser total ou parcial, o primeiro caso é quando a escola tem total liberdade para gerir seus recursos responsabilizando-se tanto pela merenda escolar, a aquisição de materiais didático-pedagógicos, como a manutenção do prédio e, parcial quando recebe apenas uma pequena parcela do dinheiro e este já possui a função de adquirir materiais didático-pedagógicos e/ou meios tecnológicos. No processo financeiro a gestão se faz mediante planejamento, pesquisa de preços, decisão coletiva. Deve-se cuidar

para que não haja uma des-responsabilização da secretaria municipal de educação e sobrecarga de responsabilidades sobre a instituição escolar.

A autonomia pedagógica, já foi comentada ao se falar na gestão do pedagógico, todavia vale reiterar o processo de elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico que necessita ser colocado em movimento, repensar a organização e validação curricular, seu processo avaliativo, sua liberdade para definir o método de ensino e pesquisa, que compõem o contexto educacional.

Em síntese, a gestão administrativa precisa articular o desafio de promover a gestão democrática, oportunizar a participação, dar voz aos indivíduos que compõem o contexto escolar, assumir responsabilidades e exigir da secretaria municipal de educação que cumpra suas funções sócio-administrativas, sem que esta se desobrigue de seu poder central, que é manter em funcionamento e com qualidade a educação escolar.

Dando prosseguimento aos estudos, o próximo item trata de forma específica questões sobre autonomia, participação e democratização da educação infantil no processo de gestão escolar, incluindo questões relativas ao desenvolvimento infantil. Acredita-se que estes três conceitos, em funcionamento, tem o poder de tornar eficiente o processo de gestão democrática, contribuindo para que haja uma compreensão da necessidade, não apenas da participação, mas sim, do comprometimento e conhecimento dos fatores que movimentam o processo educacional em sua complexidade, possibilitando que seja construída uma escola pública de educação infantil de qualidade.

Para prever a qualidade é importante reconhecer-se como organismo vivo que possui pontos fortes e fracos, tanto no aspecto estrutural quanto socioeducacional, incluindo planejamento institucional, multiplicidade de experiências e desenvolvimento da linguagem, processos de interação, promoção da saúde, espaços, materiais e mobiliário, processo formativo dos profissionais atuantes, cooperação entre escola e familiares, ao fomentar a existência de uma rede de atendimento psicossocial que envolve coparticipação e reconhecimento da importância da educação infantil como primeiro estágio para a constituição social da criança.

### 1.3 AUTONOMIA, ESCOLA E DESENVOLVIMENTO INFANTIL

Autonomia, participação e democratização da gestão educacional são temas muito caros à escola pública, visto que se viveram décadas de ditadura, a qual demarcou os sistemas de ensino e o processo de aprendizagem padronizando o que deveria ser ensinado, quais métodos poderiam fazer parte do âmbito escolar, qual o currículo a ser desenvolvido impedindo um olhar cuidadoso que potencializasse a educação.

A contar do final da década de 80 e início da década de 90, com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996 há um processo de fortalecimento da democratização do ensino, sendo este um processo complexo que necessita de comprometimento, capacidade de correr riscos e aprender com os erros, visto que autonomia e participação geram uma carga de responsabilidades a todos os seres humanos que compõem a escola.

O termo autonomia é de origem grega e relaciona-se com a ideia de independência, liberdade e autossuficiência. Dentro de um contexto político compreende a elaboração das próprias leis e regras, sem interferência de um governo superior. Para a filosofia determina a liberdade de um indivíduo amparado na capacidade de gerir livremente a sua vida e realizar escolhas de forma racional. No contexto educacional ter autonomia administrativa apresenta a possibilidade de gerir os próprios recursos, decidir os rumos que a educação deve seguir para tornar-se de qualidade.

[...] a expressão “qualidade em educação”, no marco dos sistemas educacionais, admite uma variedade de interpretações dependendo da concepção que se tenha sobre o que esses sistemas devem proporcionar à sociedade. Uma educação de qualidade pode significar tanto aquela que possibilita o domínio eficaz dos conteúdos previstos nos planos curriculares; como aquela que possibilita a aquisição de uma cultura científica ou literária; ou aquela que desenvolve a máxima capacidade técnica para servir ao sistema produtivo; ou, ainda, aquela que promove o espírito crítico e fortalece o compromisso para transformar a realidade social, por exemplo. (DAVOK, 2007, p. 206).

Neste emaranhado de possibilidades interpretativas, o processo de qualidade na educação infantil emerge da união entre a avaliação dos recursos materiais e o processo pedagógico, de forma a possibilitar que a criança seja atendida em suas múltiplas capacidades: sociais, intelectuais, atitudinais, emocionais e físicas.

O processo de qualidade pode ser percebido em várias dimensões, incluindo o planejamento institucional como espaço de formação docente e discente em comum acordo com a comunidade escolar, considerando a elaboração do Projeto Político Pedagógico e o gerenciamento de projetos de intervenção. Nos projetos de ação e intervenção é importante considerar os aspectos sociais e biológicos do desenvolvimento infantil, o espaço físico e

recursos que a escola dispõe, bem como, gerenciar momentos de participação discente nas decisões do que será trabalhado a cada semana.

A multiplicidade de experiências e linguagens é outro aspecto basilar para qualificar a educação e promover o desenvolvimento, por isto, torna-se importante a escola possibilitar espaços para explorar o mundo expressivo da criança, fomentando a liberdade para o desenvolvimento da autonomia e ações afetivas, ao ensinar normas e regras sociais. O processo de desenvolvimento da linguagem ocorre logo que a criança começa a identificar sons e fisionomias; passa a engatinhar; possui controle esfinteriano; explora o ambiente com sua boca e mãos; dá os primeiros passos; passa a balbuciar e a falar; interage com outras crianças e aprende novas brincadeiras; alimenta-se sozinha; folheia um livro de histórias e reconta com sua imaginação; se reconhece no espelho; entre outras ações que possibilitam uma eficiente participação no mundo socioeducativo.

Com base nestes pressupostos, a escola, depara-se com a necessidade da interação. Se a escola infantil é um espaço habitado por grupos de adultos e grupos de crianças, o processo de convivência e aprendizagem deve ser contínuo, ininterrupto e respeitoso. A cidadania, a cooperação, o respeito às diferenças e o cuidado são atitudes aprendidas na vivência cotidiana. Diante desta lógica, emerge a ideia da promoção à saúde, neste espaço a criança é orientada sobre boas práticas como lavar as mãos, escovar os dentes, não colocar tudo o que encontra no chão em sua boca. Tem o direito a receber tratamento higiênico adequado, quando ainda não se encontra apta a higienizar-se sozinha. Preza-se o cuidado, atividades físicas que qualifiquem a saúde e mantenham as crianças saudáveis e ativas junto a seus pares, evitando problemas como obesidade e subnutrição infantil, por exemplo.

Os espaços materiais e mobiliários também interferem na qualidade da educação, pois, o ambiente físico delimita ou potencializa novas concepções de aprendizagem, possibilita explorar a dinamicidade do corpo, leva a criança a experimentar outras sensações. Os espaços internos devem ser amplos, limpos, bem iluminados e os espaços externos, cuidados, com jardins e áreas para brincadeiras, permitindo que as crianças brinquem, corram, pulem, joguem bola, mexam com água, areia, argila e tintas, entre outros materiais e atividades. Pondera-se esta dimensão como algo utópico em relação à escola observada nesta pesquisa, à mesma possui uma infraestrutura limitada, com espaços pequenos e um pátio externo úmido e inadequado ao desenvolvimento infantil.

Por fim e não menos importante, há o processo de formação docente e a interação escola e família. Professoras e professores qualificados e conhecedores dos limites e

possibilidades do desenvolvimento infantil tornam-se dinâmicos em suas sugestões e instigam novas aprendizagens. Se bem remunerados sentem-se acolhidos e desafiados a trabalhar de forma cooperativa, tornando a escola um espaço de encontro entre familiares e crianças, fomentando um processo aprendente. Este processo de união e interação potencializa a existência de redes de cooperação focadas no amparo a famílias de risco, e no desenvolvimento infantil, dando subsídios para que a escola passe a agir de forma autônoma, alegre e democrática.

Aqui se retoma a ideia de autonomia adquirida pelas escolas em seu processo gestor. Ao adquirir autonomia as escolas passam a prescindir de uma participação efetiva tanto dos estudantes, como dos pais e professores, para que as decisões tomadas sejam democráticas, e emirjam das necessidades da comunidade na qual a escola está inserida, dentro desta perspectiva, participar significa comprometer-se com o processo de aprendizagem e valorizar o trabalho que se realiza na escola, assim:

O homem transforma a natureza ao mesmo tempo em que se relaciona com os outros homens, na organização das instituições que vão acolhê-los e que deverão geri-los. [...] Surge daí a necessidade da participação, que é sempre uma participação política, visto que envolve interesses e organização da sociedade, e que, associada à formação de qualidade, vai possibilitar o exercício da cidadania (FERREIRA, 2000, p. 170).

O termo participação segundo Bobbio (apud FERREIRA, 2000) pode ser desmembrado em três níveis: presença uma forma menos intensa, cujo sujeito é apenas ouvinte nas reuniões e passivo nas decisões tomadas; ativação, o sujeito desenvolve ações que lhe são delegadas dentro ou fora da instituição escolar e, por fim, a participação efetiva que envolve decisões políticas e o sujeito contribui ativamente nestas quando se encontra revestido de poder (estilo que se dá de forma direta apenas em contexto políticos – neste caso, direção escolar, Círculo de Pais e Mestres e Conselho Escolar).

Diante das esferas da participação, vale destacar que a transição democrática educacional para a gestão participativa busca superar os processos centralizadores e fundamentados em decisões técnicas e burocráticas, impulsionando a representatividade dos órgãos colegiados dentro da escola, os quais possibilitam a descentralização administrativa e qualificam a gestão participativa da comunidade. Nesta perspectiva o papel do diretor transforma-se, ultrapassa a lógica de gerir, determinar e executar e passa a pensar em possibilidades de colaboração e cooperação interna e externa.

A educação democrática provoca um desassossego nos cidadãos que se envolvem em processos de emancipação sócio-humana, liberdade, justiça social, humanização e universalização do ensino e das conquistas sociais numa tentativa de romper com o neoliberalismo e a demanda mercadológica (COELHO, 2009).

Conforme o Plano Nacional de Educação (PNE) a gestão escolar democrática deve contar com os conselhos municipais de educação e conselhos escolares como estratégias de participação social, da mesma maneira define como prioridade a democratização da gestão do ensino público envolvendo a participação dos profissionais da educação nas decisões e na elaboração dos projetos educacionais, em especial o projeto político pedagógico, que será tratado no próximo tópico.

#### 1.4 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A CONSTRUÇÃO COLETIVA DA ESCOLA

Com a implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, que trata especificamente da autonomia delegada às escolas públicas municipais e estaduais, pois as entidades particulares já possuem sua autonomia, destaca a necessidade da formulação e implementação de um projeto político pedagógico para a administração escolar, incluindo incumbências docentes, dos órgãos mantenedores, questões de organização e estruturação do plano educacional. Este documento é conceituado como um plano global da instituição escolar, em todas as suas faces. Define-se como um instrumento teórico-metodológico para decidir e esclarecer as opções e as ações educativas assumidas pela instituição escolar.

Para que o Projeto Político Pedagógico seja efetivo é necessário que a escola assuma coletivamente o fazer educação, sendo protagonista e envolvida em sua história, tendo uma identidade própria e sólida perante a comunidade escolar, obtendo respeito e valor sociocultural. Mediante ao que foi dito, para que haja gestão democrática é necessário iniciativa, planejamento, ensaio, ações que envolvem tempo, esforço e dedicação, tendo como instrumento legal para regimentar o processo educativo o Projeto Político Pedagógico em movimento, isto significa que, é importante mantê-lo num continuum processo de revisão, reorganização e renovação.

Mas, quais devem ser os primeiros passos na elaboração do Projeto Político Pedagógico? Pesquisa de campo e diagnóstico situacional; possibilitar uma ampla discussão entre pais, alunos, professores, coordenadores, supervisores, direção e secretaria municipal de educação a fim de estabelecer uma linha de comunicação e interação contínuas; reconhecer os elementos que compõem o âmbito escolar; estruturar um suporte educacional e verificar as necessidades e possibilidades de mudanças reais; bem como inserir-se na comunidade e conhecer suas dificuldades; tendo como princípios norteadores: igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério (VEIGA, 1998).

Durante a elaboração do Projeto Político Pedagógico a escola deve tratar de questões de solidariedade, reciprocidade e participação, onde haja gestão compartilhada e não generalista, vendo o estudante como cidadão interativo.

Neste documento, apresenta-se a necessidade de prever formas de participação e integração dos pais e demais segmentos da comunidade, tornando esta atitude um compromisso que gere prazer (inserção social), adequando-se a realidade onde está inserido. Trata-se de um trabalho complexo, plural e dinâmico necessitando continuamente ser revisto a partir de questões basilares: como está a escola? O que mudou? O que permanece? Para que o Projeto Político Pedagógico seja efetivo é necessário que a escola assuma coletivamente o fazer educação, sendo protagonista e envolvida em sua história, tendo uma identidade própria e sólida perante a comunidade escolar, obtendo respeito e valor sociocultural (VEIGA, 1998).

Destaca-se que, no Brasil, o último decênio foi marcado pelo debate intraescolar sobre autonomia, cidadania e participação, tais temas, apresentam-se como um dos assuntos mais marcantes e originais da análise educacional atual. Essa preocupação tem-se traduzido sobretudo pela reinvenção de um projeto político pedagógico específico para cada escola. Conforme Hernandez: “um Projeto Político Pedagógico não pode ser imposto nem pode ser ditado por instâncias políticas, e sim deve ser construído pelos professores, junto à comunidade, para poderem escrever a sua própria história” (HERNANDÉZ, 2008, p. 19). De forma mais objetiva, pode-se afirmar que esta dimensão político-pedagógica, pressupõe a participação que envolve ativamente todos os diversos segmentos escolares. Ou ainda, que trabalhe na ótica da escola cidadã, rompendo com o planejamento burocrático, centralizado e descendente, sua estrutura deve prever/conter todos os aspectos da gestão e organização do trabalho pedagógico: finalidades da escola, estrutura organizacional, currículo, tempo e espaço escolar, processos de decisão, relações de trabalho, metodologia e avaliação.

Dentro deste contexto educacional amplo e complexo, não se pode conceber um professor que não se questione sobre as razões subjacentes às suas decisões; que não se questione perante o insucesso de alguns estudantes; que não faça de seus planos de aula meras hipóteses de trabalho a confirmar no laboratório que é a sala de aula; que não leia criticamente os manuais ou as propostas didáticas que lhes são feitas; que não se questione sobre as funções da escola e sobre se elas estão a ser realizadas. Sim, o professor/educador deve estar comprometido com o seu fazer de maneira tal que desperte em seus estudantes o desejo de ousar, de intervir, de criticar, de dialogar e problematizar o conhecimento, possibilitando uma conscientização de sua postura enquanto cidadão, que está inserido no meio social. Para que possam entender o mundo que os circunda de maneira crítica.

Portanto, é imprescindível que os educadores façam:

[...] de suas salas de aula espaços críticos que realmente ameacem a obriedade da cultura, que tenham claro que sua função social nunca é inocente. Não há esfera neutra, nem partidária, na qual o professor possa se recolher para evitar engajar-se na experiência dos alunos; os educadores devem tentar moldar uma linguagem de esperança que aponte para novas formas de relações sociais e materiais que atendam aos princípios de liberdade e justiça (MCLAREN, 1997, p. 266-267).

É fundamental para o educador crítico ter consciência de que a vida não se resume ao espaço escolar e qualquer perspectiva de transformação social exige uma prática coletiva, contra-hegemônica que não se restringe à sala de aula/escola. Do contrário, a tendência é cair no desespero e no ceticismo. “Cada um de nós deve tentar descobrir onde podemos ser mais úteis. A pedagogia crítica não se esgota nas salas de aula da periferia, nem é restrita à escola pública, embora este seja de extrema importância em qualquer projeto mais amplo de transformação social” (MCLAREN, 1997, p. 269).

A análise teórica apresentada neste capítulo tem a pretensão de subsidiar a análise dos dados coletados no processo de pesquisa empírica, cuja metodologia de coleta e análise, será explicitada no próximo capítulo.

## 2 METODOLOGIA

O processo investigativo está amparado na metodologia qualitativa, à medida que procura realizar um movimento de compreensão entre as falas docentes, a legislação vigente no que tange ao processo de gestão escolar na educação infantil e a observação não participante do espaço escolar, tendo como pano de fundo o estudo do referencial bibliográfico apresentado no capítulo anterior. Fala-se em observação não participante, visto que o observador/investigador procurou não intervir na prática diária da escola, realizando uma visita autorizada pela direção a todos os espaços escolares e, permanecendo em cada espaço, antes de sua presença ser percebida.

A presente investigação empírica é um estudo de caso, e intenta compreender dentro do microespaço escolar o processo de gestão democrática, que influencia a prática pedagógica e administrativa de uma escola de educação infantil, pertencente ao município de Canela/RS. Para Lüdke e André, “quando queremos estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso” (LÜDKE, ANDRÉ, 1986, p. 17). Esta opção metodológica é a que melhor se enquadra, visto que se refere a uma pesquisa focal, ao explorar de forma intensa um único caso, seja ele, o processo de democratização da gestão escolar como potência de transformação (inédito viável) ou uma falácia administrativa (raciocínio errôneo que aparenta um processo democrático e autônomo, mas que se ampara num sistema diretivo).

O estudo de caso, para ter validade conceitual necessita embasar-se no mínimo em três fontes de referência, sendo que sua análise provém da triangulação destas fontes. No caso da pesquisa em questão, o estudo foca-se num grupo específico de sujeitos que participaram do processo de coleta de dados através da entrevista semiestruturada, a análise do Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino e a lei municipal que descreve as incumbências do gestor e seu processo de eleição, os dados coletados são analisados a luz do referencial teórico escolhido nesta pesquisa. Como recorte investigativo, optou-se em conhecer os processos pedagógicos e administrativos de uma instituição de educação infantil, apresentando de forma sumária seu contexto físico, sociocultural e econômico, bem como o projeto político pedagógico, as normas internas de seu funcionamento e as regras geridas pela secretaria municipal de educação.

O estudo de caso, que tem como objetivo básico estudar em profundidade um fenômeno. Nesta pesquisa, refere-se à ocorrência ou não da gestão democrática e qual tipo de gestão está sendo desenvolvida numa instituição de educação infantil. Ao pesquisador, não cabe apenas descrever os dados coletados, mas encontrar possíveis articulações entre a teoria e a prática efetiva, percebida por meio da observação e da coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e a observação não participante, ao abranger as características mais relevantes do tema e relacioná-las aos estudos precedentes.

Neste movimento investigativo, lança-se mão da pesquisa bibliográfica e documental, analisa-se o projeto político pedagógico, a existência ou não do Conselho Escolar, bem como o processo de gestão e eleição de diretores (se este houver), junto com o material empírico coletado a partir das entrevistas.

Por ser uma pesquisa focal permite perceber diversos nuances acerca de um mesmo objeto de investigação, e possibilita precisar os conhecimentos adquiridos e percebê-los dentro de um contexto de relações orgânicas, é redigido com forte tendência descritiva.

## 2.1 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS: coleta de dados

O estudo de caso recebe sérias críticas por não apresentar conclusões generalizáveis, e, em muitas circunstâncias, não responder a problemática de investigação.

Yin destaca a importância e a seriedade num estudo de caso:

O envolvimento, a atração e a sedução são características incomuns nos estudos de caso. Produzir este tipo de estudo de caso exige que o pesquisador seja entusiástico sobre a investigação e queira comunicar os resultados amplamente. Na realidade, o bom pesquisador pode até pensar que o estudo de caso contém conclusões de importância fundamental. Este tipo de inspiração deve permear toda a investigação e resultará em um estudo de caso realmente exemplar (YIN, 2010, p.221).

Acreditar na gestão democrática como instrumento para a qualificação da escola pública de educação infantil é o que movimenta esta pesquisa. Investiga-se através dos documentos legais, do projeto político pedagógico e do conhecimento docente a compreensão e existência da gestão democrática e como ocorre seu desenvolvimento. Há a possibilidade de existir uma autonomia tutelada, ou seja, a secretaria municipal de educação (em especial o

setor pedagógico) mantém-se como agente regulador e uniformizador do ensino coibindo movimentos de transformação no microespaço escolar.

Para não ocorrer distorção dos fatos a instituição escolhida não pertence ao círculo de relações empregatícias do pesquisador, evitando um olhar viciado e apaixonado que macula a realidade e visa buscar subsídios para uma gestão democrática.

A coleta de dados foi realizada com 85% das professoras e equipe diretiva, por ser uma escola de pequeno porte possuindo apenas nove professoras incluindo a gestora. Foram entrevistadas seis professoras e a gestora (diretora) considerada informantes-chaves que atuam na educação infantil a mais de três anos. O tempo de atuação no magistério é pré-requisito para evitar as professoras recém-contratadas e que não participaram da elaboração do Projeto Político Pedagógico, neste caso, apenas duas das professoras não participaram da coleta de dados.

A fonte primária para a coleta de dados foi à entrevista semiestrutura que permite flexibilidade e diálogo entre o entrevistado e o entrevistador, possibilitando o surgimento de múltiplas questões pertinentes ou não à pesquisa, além de favorecer um aprofundamento das informações e detalhamento das situações narradas, afora deste instrumento utilizou-se a análise documental do Projeto Político Pedagógico e da Lei Complementar nº 28 de 2012, do município de Canela/RS que versa sobre as incumbências de cada cargo administrativo.

A entrevista semiestrutura é desenvolvida a partir de um esquema básico, que serve como referência para o pesquisador na condução do diálogo, com a intenção de alcançar percepções, ideias e subjetividades. O roteiro proposto para este trabalho consiste em perguntas abertas, que podem ser respondidas de forma global e/ou particularizadas (Apêndice 01).

As perguntas utilizadas na entrevista servem para analisar se há uma possível compreensão do processo de gestão escolar e, se existe resquícios de um modelo gerencial de educação. Pode-se dizer que, conforme Borges (2008, p. 08):

[...] uma escola que se rege pela “gestão democrática” é uma escola em que, dentro do possível, mais que simplesmente eleger seu diretor ou sua diretora, todos professores, direção, pais, alunos, funcionários, equipe pedagógica e comunidade, de forma coletiva e num processo pedagógico, tomam as decisões necessárias ao seu bom funcionamento e conseqüente cumprimento de sua função social.

Romper com o modelo gerencial e diretivo imposto pelo processo de administração à gestão democrática na escola pública é muito complexo, ultrapassa a ótica da qualidade total,

e visa construir coletivamente as responsabilidades e particularidades de sua comunidade e de seus integrantes, ao pensar na melhoria da qualidade do ensino.

## 2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Após a indexação dos dados coletados e revisão bibliográfica, realizou-se à descrição e a sua análise, através da associação entre as falas docentes/gestora, a legislação vigente e o problema de pesquisa, com a intenção de vislumbrar aproximações e/ou distanciamentos na compreensão docente/gestora no que se refere à gestão democrática. O relatório tem a intenção de apresentar os dados coletados em diálogo permanente com os múltiplos aspectos relativos ao problema de investigação, mostrando sua relevância e situando-o no contexto em que ocorre ao perceber nuances compreensivos entre a lei, os saberes empíricos e o saber teórico.

Este processo analítico, que será desenvolvido no capítulo que segue, possibilita ver de forma sistemática a potência de transformação que há na instituição de educação infantil se de fato, existir uma gestão cooperativa com ênfase na participação, autonomia e democracia.

### 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se dedica a discussão dos resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas com a diretora e seis das oito professoras que atuam na escola de educação infantil (selecionada como campo de investigação empírica), o processo de observação não participante do espaço escolar, articulando os resultados com os conceitos explorados no referencial teórico ao verificar se há ou não um processo de gestão democrática na presente instituição. Consideram-se também o Projeto Político Pedagógico e a Lei Complementar nº. 28 de 2012, que estabelece o Plano de Carreira dos servidores públicos municipais de Canela/RS.

Para introduzir esta temática, considera-se pertinente descrever abaixo a concepção de gestão democrática e gestão escolar apresentada pelas docentes em suas falas, visto que a maioria compreende o seu conceito de forma teórica:

Gestão escolar trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola quanto aos aspectos políticos, administrativo, financeiro, culturais, tecnológicos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar a comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, sonhos, ideias num processo de aprender, inventar, construir, transformar e ensinar.

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, construção e avaliação dos projetos pedagógicos na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Implica um processo de participação coletiva (Professora S.).

Gestão escolar é o ato de conduzir coletivamente a educação sendo o gestor representante oficial desta escola, mas tendo a consciência de envolver todos os segmentos alunos, comunidade, funcionários e professores, numa visão democrática (Professora N).

Gestão democrática é a forma de se conduzir uma equipe, ouvindo a mesma e dando liberdade para desenvolver o trabalho possibilitando a construção do projeto a ser desenvolvido (Professora B).

As falas acima transcritas apresentam uma compreensão parcial do processo de gestão democrática, ao enfatizar apenas o processo de participação excluindo o movimento político, pedagógico e democrático que esta prática requer. Percebe-se na fala da professora S um olhar teórico conceitual, que não consegue ser inseridos em sua prática, ao elencar as características e qualidades do ideal democrático como se este fosse um processo alheio a sua ação docente, enumera as características, mas não consegue vislumbrá-las em funcionamento. É coerente destacar que no trato com os alunos têm-se o dever de promover o exercício cidadão

atravessado por debates, pesquisas e participação nas decisões escolares a partir da mais tenra idade.

O próprio referencial curricular para a educação infantil age a partir de dois eixos norteados: interação e brincadeira, que possibilitam conhecer a si e ao mundo estando imerso nas múltiplas linguagens (gestual, verbal, plástica, dramática e musical), cabendo ao docente movimentar ações que colaborem para esta aprendizagem e, uma escola que presa à gestão democrática permite que a sala de aula torne-se um espaço de questionamento, dissenso e descobertas, possibilidades presentes nas falas das professoras N e B.

Para dar prosseguimento a este capítulo, inicia-se com a contextualização da escola, seguido por um olhar acerca da atuação do gestor e, finalizando, com algumas falas docentes que pensam num movimento de romper com o modelo gerencial de educação em prol de uma ação democratizante.

### 3.1 CONTEXTO INVESTIGADO

A educação infantil é considerada a primeira etapa da escolarização básica, espaço reservado para o desenvolvimento social, cognitivo e emocional junto a outros seres humanos pertencentes à mesma faixa etária. São instituições não domésticas que acolhem crianças de zero a cinco anos de idade no período diurno em jornada integral ou parcial, apresentando um trabalho regulamentado pelos órgãos competentes, alicerçada no projeto político pedagógico, com filosofia e metas para a educação.

A instituição de educação infantil que serviu de espaço para a investigação empírica pertence ao município de Canela, no Rio Grande do Sul, sendo gerida pela secretaria municipal de educação. Sua origem data de agosto de 1993, ainda sob a denominação de creche com ênfase assistencialista para atender uma massa social carente em turnos de doze horas diárias, oferecendo cuidado, alimentação e atividades lúdico-recreativas, sem preocupar-se com o processo de desenvolvimento cognitivo, pedagógico e emocional.

No ano de 1998, a escola abre suas portas à participação da comunidade com a estruturação e eleição do Círculo de Pais e Mestres, potencializando os primeiros movimentos de gestão democrática, obtendo a participação de vinte e três (23) pessoas, conforme dados presentes no Projeto Político Pedagógico da instituição elaborado em junho de 2010.

Quase uma década após a escolha do Círculo de Pais e Mestres, a escola deixa de ser vista como creche e passa a ser denominada escola de educação infantil, composta por turmas de Maternal I e II, Jardim I e II, com oito professoras e uma diretora, além de serviços gerais e uma merendeira. A infraestrutura da escola é precária visto que possuem quatro salas de aula pequenas, um banheiro coletivo e sem vaso sanitário apropriado para alunos pequenos, sendo também utilizado por professores e funcionários, uma cozinha, uma lavanderia, sala da direção e secretaria no mesmo espaço, refeitório que também é a sala de vídeo e um pátio externo com pracinha e brinquedos feitos de madeira roliça, porém, o pátio é muito úmido e impossibilita sua utilização no inverno. A escola atende atualmente cerca de setenta crianças, entre dois e seis anos, que frequentam a instituição em turno integral.

Os materiais, de uso comum, que a escola possui foram percebidos e registrados em uma visita de observação não participante, realizada no início deste ano, conta com: um freezer, uma geladeira, um fogão a gás industrial, seis camas berçários, cinco aparelhos de CD, uma TV com DVD, uma pia de cozinha, seis mesas para o refeitório (as salas de aula não possuem mesas), vinte cadeiras, quatro armários (para acondicionar os alimentos da cozinha, materiais de limpeza e secretaria), dois roupeiros, dois bancos, uma máquina de lavar roupas, uma secadora de roupas, dois liquidificadores, uma batedeira, cinco balcões com prateleiras, um mimeógrafo<sup>2</sup>, quatro ventiladores, seis estufas a luz, dois banheiros (um deste está localizado numa sala que, até o ano de 2014, abrigava o berçário, cuja turma deixou de fazer parte da educação infantil nesta municipalidade, sendo um serviço terceirizado), uma câmera fotográfica digital.

Além da materialidade, é importante pensar no que diz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394/96, cuja criança torna-se percebida como um sujeito histórico, de direitos sociais, que necessita ser inserida nas relações e práticas cotidianas para ter condições saudáveis de constituir sua identidade pessoal e coletiva, carece de espaço para brincar, imaginar, fantasiar, desejar, aprender, observar, experimentar, narrar histórias, produzir cultura e estabelecer relações (BRASIL, 2010). Diante destas transformações, a filosofia da escola visa contribuir para este alargamento infantil.

A criança deve ser livre e sentir-se estimulada para descobrir e construir com seu meio social, um mundo aonde ela venha a ser respeitada e amada permitindo o

---

<sup>2</sup> Mimeógrafo vem do grego *mimeo* que se refere a copiar, imitar e *grafia* que corresponde à escrita, trata-se de um instrumento utilizado para fazer cópias de papel escrito em grande quantidade, utiliza-se de uma “matriz” ou “estêncil” e álcool. Foi um dos sistemas de cópias mais utilizados no ensino e, ainda hoje, presente em muitas escolas por seu baixo custo material.

desenvolvimento das habilidades cognitivas e motoras, bem como a construção de seus conhecimentos (P.P.P. escola de educação infantil, Canela/RS, 2010, s.p.).

O projeto educacional está alicerçado numa proposta curricular que busca articular experiência e saberes, estabelecendo metas para contribuir na formação cidadã das crianças-estudantes, ao promover um ambiente de cooperação, cuja aprendizagem assume o caráter processual rompendo com a ideia clientelista de produto. Na elaboração curricular observa-se a faixa etária de cada grupo para não deturpar os níveis de aprendizagem, o processo avaliativo assume um caráter diagnóstico que possibilita rever os objetivos propostos a cada ano de estudo sendo o aluno parâmetro de si mesmo. Para alcançar estas metas a escola conta com profissionais competentes e participantes de um processo formativo anual, ofertado pela secretaria municipal de educação.

A escola acredita num processo de cuidar e educar que caminham de forma paralela, cujo enfoque recai na formação do cidadão crítico e inventivo para os tempos pós-modernos. Para atingir estes objetivos a instituição promove encontros com as famílias, propõe uma estruturação curricular que respeite as dimensões expressivas, motoras, cognitivas, afetivas, linguísticas, éticas, estéticas e culturais, respondendo as exigências das Diretrizes Curriculares da Educação Infantil (BRASIL, 2010) e os parâmetros determinados pelo setor pedagógico da secretaria municipal de educação.

[...] tem por objetivo desenvolver uma proposta pedagógica que esteja integrada as reais necessidades dos educandos, para que os mesmos tenham subsídios para se tornarem crianças reflexivas com criatividade, com capacidade de desenvolver sua identidade e autonomia através de situações com grupos de colegas, com seus professores e familiares, para que estas possam construir conhecimentos significativos em um ambiente acolhedor e feliz, adquirindo assim a confiança em si mesmas, vislumbrando uma sociedade democrática, igualitária e sem exclusões (P.P.P. escola de educação infantil, Canela/RS, 2010, s.p.).

O objetivo educacional é bastante ousado, e esta ousadia articula com a possibilidade de se desenvolver um processo de inserção democrática na gestão pedagógica e administrativa da instituição, que encontra respaldo na fala de algumas professoras, acerca de como ocorre o processo de tomada de decisão e encaminhamentos práticos da escola.

Sim, no local de trabalho geralmente o funcionamento da escola é decidido em equipe de pais, alunos, professores e funcionários através de sugestões, diálogos, pontos de vista e reuniões (Professora S).

Sim, pois todas nós aqui da escola participamos nas decisões que envolvem nosso ambiente escolar (Professora E.).

Gestão democrática é quando há participação coletiva de todos os membros da comunidade escolar, e quando as decisões perpassam pelo todo. Oportunizando que

todos debatam e decidam o que será melhor para o âmbito escolar. Há uma gestão democrática em minha escola (Professora M.).

O olhar apresentado acerca da gestão democrática é coloquial, ao focar apenas a tomada de decisões compartilhadas, todavia, este viés participativo contribui para estabelecer uma relação afetiva entre a comunidade e seus saberes, tornando a escola um espaço de vivência cidadã ao reconhecer as singularidades do contexto social no qual a escola está inserida. O sistema de trabalho adotado pela instituição é participativo prevê reunião com pais, direção, professores, alunos (mensais); reunião com o Círculo de Pais e Mestres para articular os assuntos de caráter financeiro administrativo na intenção de qualificar o espaço educacional, além de reuniões pedagógicas (quinzenais) para ouvir todos os envolvidos no processo educacional e trilhar possíveis caminhos de investigação teórica e aplicabilidade prática (momento de debate, análise e estudo).

### 3.2 A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Para explorar a atuação do gestor escolar, lança-se mão da análise de Tomé (2011) ao destacar a necessidade de lideranças democráticas para que haja de fato a gestão compartilhada dentro da escola pública. Ao falar em lideranças não se restringe ao papel do gestor, inclui todos os segmentos que compõe o ambiente educacional, em suas palavras “merendeiras, secretários, auxiliares, vigias, professores, educandos e pais” (p. 124) também podem ser gestores. Isto não significa que haverá o desaparecimento do papel do diretor, que é de fundamental importância para articular, estimular e promover as relações democráticas dentro da escola, sendo que não há escola democrática sem liderança democrática. Cabe neste íterim pensar sobre o processo de eleição e escolha dos diretores escolares.

O processo para a inserção de diretores escolares envolve diferentes modalidades, desde a indicação por cargo político, até a escolha via eleição direta, mas sabe-se que mesmo através de voto aberto e público existem diretores que permanecem no “cargo” por mais de décadas, impossibilitando assim, mudança, renovação e transformação educacional. Vejamos as formas mais usuais para a escolha de diretores escolares (AQUINO, 2009):

#### QUATRO 04: Processo para a escolha de diretores

Modalidade de Escolha:	Descrição:
Diretor indicado livremente pelo poder público	Liga-se a ótica de clientelismo geralmente atrelada a uma visão político partidária de quem está na administração (usualmente municipal), desta maneira o diretor acaba sendo “manipulado” pelas decisões da secretaria municipal de educação reproduzindo ordens primárias.
Diretor de carreira	Aproxima-se da tese “meritocrática”, torna-se diretor quem tem maior tempo de serviço, cursos e qualificação profissional, também ocorre por indicação da secretaria municipal de educação.
Diretor aprovado em concurso público	Aproxima-se da objetividade de escolha via qualidade acadêmica/intelectual, incorre-se no problema de tornar o diretor um burocrata, técnico-administrativo de qualidade, desfocando a visão pedagógica, além de tornar a escola a “cara” de seu dirigente, que estará “fadada” a apenas uma administração por anos seguidos.
Diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas	Consulta a comunidade escolar, aos professores, seleção de uma lista de nomes que serão escolhidos pela administração pública e, em seguida, submetidos a testes para medir a capacidade gestora.
Eleição direta para diretor	Tem como vantagem um mandato por tempo definido e a participação de toda a comunidade escolar, porém, é preciso atentar para a participação como qualidade e não como imposição, vê-se muitos limites neste processo em virtude da falta de professores que almejam este cargo e da permanência longa de um mesmo diretor. Cabe destacar que a eleição direta para diretores não é a única forma de garantir a gestão democrática, mas é uma dos mecanismos para que esta exista.

Fonte: Adaptado de AQUINO (2009).

Independente do processo de escolha para dirigentes escolares, ainda está-se caminhando a passos lentos para mudar a visão de diretor (aquele que manda, dirige, determina os rumos que a escola vai tomar, sendo geralmente autoritário) para o gestor (aquele que gerencia as relações, articula possibilidades de diálogo, media momentos de participação e tomada de decisões), sendo que a maioria dos professores e comunidade em geral não sabe o que é participar, e acabam assumindo um papel cômodo de receptor alienado, ao invés, de participador ativo e engajado com a mudança sócio-educacional.

Com a intenção de modificar o processo de participação e qualificar o trabalho do gestor escolar, o volume 3 do Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação –

PRADIME (2006) destaca alguns princípios e atitudes que deveriam compor o perfil do profissional que assume o cargo de Dirigente Municipal de Educação e, auxilia continuamente, os gestores em cada unidade escolar:

- a. entender que a aprendizagem, considerada a aquisição de conhecimentos, a sua reconstrução e o seu contínuo avanço são o fim de todo o processo educacional;
- b. interagir com os demais gestores e defender as possibilidades de melhoria contínua das condições materiais de trabalho para os profissionais da educação;
- c. defender as possibilidades de melhoria contínua das condições e as possibilidades de estudo para todos os membros da sua comunidade;
- d. manter-se atualizado e assegurar o contínuo aperfeiçoamento dos profissionais da educação;
- e. respeitar as condições socioeconômicas e culturais da comunidade;
- f. entender que o processo educacional é suprapartidário;
- g. portar-se com ética e transparência;
- h. manter o clima de trabalho favorável ao crescimento coletivo;
- i. respeitar leis, decretos, portarias e normas estabelecidas;
- j. ser flexível para implementar mudanças necessárias;
- k. saber ouvir seus colaboradores e agir com dignidade, incentivando o desenvolvimento de lideranças proativas;
- l. resgatar e saber valorizar o conhecimento da comunidade, da sua história oral e das suas tradições, sem contudo prendê-lo ao passado, levando-o a aumentar a sua participação na sociedade, a divulgar a sua história, inserindo-a no contexto mundial;
- m. identificar o potencial das tecnologias da comunicação e da organização de secretarias para oferecer serviços educacionais compatíveis com as necessidades e com a realidade social;
- n. valorizar o profissional da educação, o trabalho coletivo, os conselhos, a participação e a contribuição juvenil;
- o. criar condições básicas para que os conselhos realmente representem seus membros (PRADIME, 2006, v. 3, p. 67-68).

Engloba inúmeras atitudes a serem desencadeadas que, se assumidas de forma séria, qualificarão o processo de gestão escolar, ao assegurar maior autonomia às instituições educacionais, ao considerar a avaliação um processo de responsabilização social superando a ótica da culpabilização docente. Estas atitudes visam formar profissionais para uma prática pedagógica emancipatória, promovendo a gestão democrática a partir da liderança e corresponsabilidade coletiva e política.

[...] a educação tem uma dupla dimensão política, pois é por meio dela que o homem se constrói em sua historicidade e, por outro lado, aprende o jogo da convivência social, que se inclina a favor da democracia. Essa dimensão política da educação pode contribuir para a teoria da administração escolar na medida em que contrapõe a administração da escola à administração de empresas (TOMÉ, 2011, p. 142).

Todavia, a municipalidade escolhida para este processo investigativo ainda vale-se da indicação política para diretores tanto da educação infantil quanto do ensino fundamental, conforme a Lei Complementar nº 28 de 2012, que estabelece o Plano de Carreira dos servidores públicos municipais de Canela/RS, consolidando-se como função gratificada,

assumindo o cargo por indicação. A descrição das incumbências do cargo são idênticas para os níveis infantil e fundamental da educação:

**CARGO: DIRETOR DE ESCOLA**

**DESCRIÇÃO SINTÉTICA DA FUNÇÃO:**

Planejar, orientar, supervisionar, avaliar e propor reformulações e/ou construções, em conjunto com os docentes, de questões que envolvam diretamente o processo ensino aprendizagem; traçar metas, construir normas coordenando, supervisionando e acompanhando sua aplicação prática, criando ou redimensionando os processos educativos em estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional; assessorar os docentes através de suporte técnico pedagógico para que a educação atenda aos princípios da qualidade e auxilie na educação integral do aluno. Zelar pelo bom andamento da Escola nos seus aspectos pedagógicos e administrativos; organizar e subsidiar as atividades de planejamento de ensino e de gestão no âmbito da escola; elaborar junto à equipe o plano de trabalho anual da instituição; liderar o processo de avaliação institucional da escola; assegurar o cumprimento da legislação em vigor, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da gestão da educação municipal; zelar pela manutenção e conservação dos bens patrimoniais; garantir a disciplina de funcionamento da organização; promover a integração escola, família e comunidade; criar condições e estimular ações inovadoras visando o aprimoramento do processo educativo; promover ações de incentivo ao êxito de todos os professores, alunos, pais e funcionários, exercendo a liderança entre os pares, visando mobilizar esforços para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem; gerenciar os processos de gestão de pessoas, de formação em serviço e de capacitação continuada, com utilização de recursos próprios da escola ou em parceria com a SME; orientar o corpo docente no desenvolvimento de suas potencialidades profissionais, assessorando-o técnica e pedagogicamente, para incentivar a criatividade, o espírito da autocrítica e de equipe e a busca de aperfeiçoamento; articular ações junto à instituições governamentais e não governamentais que atuem em áreas de interesse da educação e da comunidade escolar; participar de eventos relacionados à educação e que possam contribuir para a melhoria permanente da qualidade da Educação Municipal; efetuar a avaliação de desempenho de seus subordinados em conformidade com a legislação vigente.

**FORMA DE PROVIMENTO:** Função Gratificada

**REQUISITOS PARA PROVIMENTO:**

Licenciatura em Pedagogia ou outra licenciatura, experiência mínima de 3 (três) anos em docência.

**REGIME DE TRABALHO:** De 20 a 40 horas em consonância com a estrutura e o funcionamento da escola. (Lei Complementar nº 28 de 2012, Canela/RS).

Ao se deter na descrição sintética da função percebem-se verbos de ação que se apropriam de um regime democrático em educação, tais como: planejar, orientar, supervisionar, avaliar, propor reformulações e construções, em conjunto com os docentes visando um processo de coparticipação entre os segmentos escolares.

Para ser gestor é importante desenvolver um perfil de liderança, capacidade interpessoal e agilidade em propor alternativas viáveis a qualificar o processo educacional. A gestora, da instituição analisada, possui Licenciada em Pedagogia com ênfase na Educação Infantil e especialização em Gestão Escolar, atua a 14 (quatorze) anos na rede pública de educação e acredita que participar deve ser compromisso de todos os envolvidos no processo

educacional, em sua fala declara que a gestão democrática é o espaço primordial da participação.

Acerca da questão sobre as características de um gestor e como percebe a participação dos pais e comunidade escolar nas decisões institucionais, respondeu:

Um gestor precisa descentralizar papéis, construir as propostas com a participação de todos, ser ouvinte e estar aberto a novas ideias. Acredito que as qualidades pessoais do educador são importantes. E a experiência só é adquirida com o tempo e a convivência com o grupo no qual está atuando. Somente através da conversa, motivação, respeito e confiança é possível envolver os pais e a comunidade nas decisões escolares e devem ser ouvidos sim. Se intervir com o intuito de melhorias e sugestões que sejam de acordo com as condições, sejam elas: físicas ou humanas da escola (Professora gestora P).

Na fala da gestora, observa-se um deslocamento do modelo diretivo e centrado na figura do diretor para um processo de compreensão e valorização democrática, ao abrir espaços para a participação e convidar todos os sujeitos que compõem o microespaço escolar a se envolverem nas decisões, elaboração do regimento e Projeto Político Pedagógico, indo ao encontro das diretrizes acerca do processo de participação apresentadas pelo PRADIME.

A postura assumida pela gestora demonstra clareza da necessidade de transformar a gestão escolar ecoando na sala de aula, ao fomentar uma educação como potência para o desenvolvimento local, regional e nacional. Cabe indagar se não há ingenuidade nesta afirmação, quando a secretaria municipal de educação e o setor pedagógico ainda elabora o projeto curricular a ser desenvolvido em cada ciclo educacional? Ou, em contrapartida, promove cursos para a elaboração do Projeto Político Pedagógico de forma igualitária a todas as instituições? Além, de manter o cargo de direção como um processo de indicação política? São questões que pululam a mente à medida que este texto é escrito, visto que aparentemente há um processo de gestão democrática, mas, será que na prática ocorre em sua plenitude ou apenas é valorizada como subsídio para a participação?

Amparado na lei, lembra-se que a função social dos estabelecimentos de educação infantil, configurou-se em oferecer atendimento educacional às crianças com até seis anos de idade, com a finalidade de promover o seu desenvolvimento integral, preparo para o trabalho e exercício da cidadania e inserção na vida social, de maneira complementar a ação da família e comunidade (LDBEN, 1996, artigos 2<sup>a</sup>, 22 e 29).

Partindo deste olhar, analisa-se o objetivo geral da escola que visa “possibilitar o desenvolvimento integral da criança através do brincar, da socialização e dos cuidados básicos, proporcionando o aprendizado em todas as áreas do conhecimento, ressaltando a

importância do convívio social” (P.P.P. escola de educação infantil, Canela/RS, 2010, s.p.). Trata-se de um objetivo amplo sujeito a múltiplas interpretações e generalizações ao demarcar o desenvolvimento integral ao processo lúdico, ao cuidado e a socialização.

Dentro do pensamento moderno científico a escola deve propiciar relações educativas que potencializem a convivência coletiva, possibilitando que a criança produza relações culturais, que seja apta a manifestar-se por diferentes linguagens e que sua convivência na escola promova um movimento de emancipação social. Mas, quando as professoras foram questionadas sobre os acontecimentos que vivenciam, em sua escola, se apresentam relações cooperativas, se há incentivo para o trabalho em equipe e como este se efetiva, ocorreu um silenciamento quase geral, destacando em suas falas algumas características do papel do gestor e das possíveis pontes de participação estabelecida com os pais e comunidade em geral.

É importante que o gestor tenha um bom relacionamento com a comunidade escolar, assim facilita o trabalho da gestão democrática no qual todos devem participar, incentivando, organizando para que todos possam participar (Professora S).

Percebe-se uma contradição na fala da professora S, visto que a professora destaca que cabe ao gestor proporcionar um clima de participação e envolvimento entre todos os membros da equipe escolar, mas esquivava-se de sua própria responsabilidade, como se a gestão fosse alheia a sua prática pedagógica. Tomé salienta que em “uma prática emancipatória o educador torna-se o mediador entre a criança e o conhecimento já construído socialmente, de modo a conduzi-la à compreensão das relações existentes, para que, então, possa transformá-las” (TOMÉ, 2011, p. 235).

Para transformar as informações em conhecimento, além de mudar o método de ensino é preciso que a professora compreenda seu papel social enquanto instigadora de novas descobertas e mediadora dos conhecimentos já existentes, assumindo seu compromisso num processo escolar que se pretende democrático.

A professora N, em outra fala, destaca a importância do gestor como membro dinâmico e ativo, ao mesmo tempo em que se apresenta como proponente de novas interações escolares, precisa mediar os conflitos e contradições que constituem o âmbito escolar.

O gestor é o maestro que conduz e media as decisões, precisa ser uma pessoa capaz de administrar esta escola nesses moldes. Para tornar a equipe e a comunidade escolar mais participativa precisa motivar e apresentar as propostas escolares (Professora N).

O papel do diretor é de articular com sua equipe de forma a realizar o trabalho. Ouvir sua equipe e procurar resolver os problemas. Deve ter uma personalidade

humilde, responsabilidade, comprometimento e conhecer a legislação. Deve trazer os pais para conhecer a proposta pedagógica, quando possível construí-la em conjunto. Envolver os mesmos nas atividades, solicitar ajuda, pois a parceria é de suma importância na relação escola x pais (Professora B).

O diretor deve se apresentar como um norteador e um incentivador na construção de um ambiente saudável e equilibrado. O professor deve ser participativo e questionador, respeitando as opiniões e expondo suas opiniões aceitando críticas para a construção profissional sua e de sua escola (Professora M).

As professoras B e M falam sobre o diretor, aquele sujeito que dirige o trabalho administrativo e pedagógico de forma a por a escola em movimento e promover a qualidade na aprendizagem, respeitando sua equipe e criando laços entre os múltiplos setores educacionais para, paulatinamente, conquistar a gestão democrática como uma realidade exequível em sua complexidade e não minimizada em seu papel participativo.

Cabe lembrar que a escola pública num contexto de gestão democrática deve articular com o princípio da transparência e da publicidade, ou seja, as decisões são tomadas de forma cooperativa com respaldo do Conselho Municipal de Educação. Num processo de gestão democrática todos os membros da comunidade devem ter acesso às informações pertinentes ao desenvolvimento escolar incluindo a prestação de conta dos recursos financeiros, acesso ao estatuto e Regimento Escolar, ao Projeto Político Pedagógico e todos os documentos relevantes que são emitidos rotineiramente para garantir o adequado funcionamento da instituição. Em conversa com a gestora observou-se que estes documentos estão desatualizados e preservados num armário fechado em sua sala, cuja edição mais atual do Projeto Político Pedagógico data de 2010, demonstrando assim, uma desarticulação entre o que se fala como processo democrático de gestão e o que de fato vivencia-se.

Todavia, este tópico de análise se propôs a pensar o papel do diretor/diretora num processo de gestão democrática da escola pública e, perde em parte sua qualidade processual por não haver a eleição de diretores de forma participativa, contudo esta é apenas uma das facetas da gestão democrática.

Para compreender com maior clareza as diferenças entre dirigir e gerir apresenta-se a concepção de Souza acerca destes conceitos:

(...) gerir transcende administrar e está ligado a uma outra concepção, a um outro modelo. A administração escolar está vinculada a um modelo vertical e a gestão a um modelo horizontal. No modelo vertical, como administrador, cabe ao diretor manter a ordem estabelecida (...), cumprir e fazer cumprir a legislação educacional que seja pertinente (...), garantir o cumprimento das obrigações de cada elemento presente no espaço escolar e resolver problemas entre as instâncias do macrossistema e das pessoas hierarquicamente a ele subordinadas. Esse é o papel do diretor-administrador (SOUZA, s.d. p. 02).

Neste modelo de relações horizontalizadas, valorizado pelo processo de gestão democrática, o papel do gestor vai além do controle de recursos, da coordenação dos funcionários, da fiscalização do trabalho docente e a organização do calendário escolar para que haja cumprimento dos dias letivos e horas de estudo. O gestor assume uma postura mais complexa e envolvente ao deixar de ser a autoridade máxima da escola passa a articular todos os segmentos e prioriza as questões pedagógicas que visa qualificar o envolvimento de todos os seres humanos que compõem este espaço escolar, cujas decisões são partilhadas com a comunidade.

Assim, como observado nas falas das professoras entrevistadas o papel do gestor, implica obrigatoriamente, estimular, promover a participação da comunidade intra e extraescolar, descentralizar o poder, sensibilizar a comunidade para participar do processo de melhoria do ensino e não apenas da estrutura física da escola. Pode-se dizer que tornar-se gestor é uma tarefa árdua e requer comprometimento, conhecimento teórico da legislação que regulamenta o ensino e capacidade interpessoal para potencializar relações e gerir os conflitos.

### 3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O OLHAR DOCENTE

O processo de gestão educacional constitui-se por um movimento complexo de relações, envolvendo capacidades administrativas, pedagógicas de cooperação e participação, em que todos os envolvidos necessitam conhecer e reconhecer a dinâmica educacional, para torná-la eficiente e efetiva. A partir das falas docentes, não é possível precisar, se há clareza compreensiva entre a perspectiva gerencial (técnico-científica) e a democrático-participativa no que se refere à gestão escolar, visto que a ênfase recai sobre a ótica da participação, que ocorre em reuniões e encontros informais, sem um processo de validação e reconhecimento participativo.

Nas falas docentes, percebem-se algumas ideias fundamentais do processo de democratização da gestão, ao incluir o relacionamento afetivo, participação de todos os segmentos educacionais nas decisões (professores, alunos, pais e direção), descentralização das decisões, parceria, trabalho em equipe e inclusão social.

O essencial é a participação de todos, o trabalho em equipe, onde todos tenham um relacionamento afetivo para a construção de uma escola de sucesso. Em uma gestão democrática, todos podem participar, dar sugestões, mas qualquer decisão deverá ser realizada em equipe e não como ideia de um (Professora S).

Gestão escolar envolver a participação de todos e o seu comprometimento diante das decisões coletivas (Professora N).

Que a resposta final, não esteja centralizada somente na voz de uma pessoa (Professora E).

Parceria e envolvimento de todos os envolvidos no processo. A partir do momento que se assume um compromisso todos tem o direito de opinar e questionar qualquer ação a ser feita (Professora B).

Para uma gestão escolar de sucesso é necessária a participação de todos e a colaboração no desenvolvimento das decisões tomadas. Em uma gestão democrática todos podem participar, porém, prevalecerá a decisão da equipe em detrimento do desejo de cada um (Professora M).

É essencial se trabalhar na perspectiva da democratização, da participação, da inclusão social, ou seja, uma gestão que seja participativa, que esteja atenta à diversidade presente na escola, que trabalhe na perspectiva inclusiva e que esteja comprometida com a construção de uma escola justa, acessível a todos (Professora L).

Pode-se ponderar que há uma superficialidade no conhecimento apresentado pelas professoras, visto que não se apercebem que a participação é apenas uma fatia muito efêmera do processo de gestão democrática. Neste contexto a tendência gerencialista, apresenta-se camuflada de democratização, pois inclui ações que são desenvolvidas na escola sem reconhecimento de sua origem, entre elas pode-se destacar a ação pedagógica embasada em projetos, à cultura da eficiência e a necessidade de apresentar resultados em relação ao trabalho desenvolvido, a precarização do trabalho dos educadores com salas superlotadas, falta de recursos didáticos, responsabilidade unilateral do professor acerca da qualidade na educação, mercantilização e padronização dos currículos escolares mesmo na educação infantil.

Mas, o que significa gerencialismo? Refere-se à adoção de ferramentas da gestão empresarial na educação, nesta perspectiva o poder público acompanha as atividades de modo a garantir o controle, a eficiência e a competitividade. O gestor escolar passa a ser nomeado como gerente ou líder educacional e assume a responsabilidade pela captação de recursos, gerenciamento e fiscalização do corpo docente, respondendo diretamente à secretaria municipal de educação sobre suas decisões, além de ter o dever de ponderar sobre as decisões e prever possíveis problemas e/ou dificuldades na escola que gerencia. Dentro desta perspectiva o sistema de ensino necessita desenvolver-se de forma objetiva, prática e

eficiente, minimizando os gastos e maximizando os lucros, não há espaços para avanços, retrocessos e aprendizagem colaborativa (SHIROMA; CAMPOS, 2006).

O oposto do que ocorre quando o processo participativo é gerido pela democracia como meio de ação, cujas falhas, erros e retrocessos são percebidos como possibilidade de aprendizagem e pressupõe uma ação ampla, contínua envolvendo múltiplas dimensões que ultrapassam o viés administrativo e articula-se com a vida.

Pode-se destacar que ainda falta um processo de investigação e compreensão do que pode ser uma gestão democrática na escola pública, visto que as falas docentes mantiveram-se atreladas a participação e a decisão de assuntos orgânicos, ou seja, o dia a dia da instituição infantil, respondendo às demandas superiores sem questioná-las ou pensá-las de forma conjunta. A participação é um passo de grande importância para introduzir a gestão democrática e sua implantação requer tempo, comprometimento e conhecimento teórico, algo de que a escola estudada necessita se apropriar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi possível inferir sobre algumas questões pertinentes ao processo de democratização da educação infantil, ao verificar como ocorre a compreensão desta temática numa instituição escolar mantida pela prefeitura municipal de Canela. Percebeu-se que há uma compreensão reducionista da gestão democrática a seu caráter participativo, omitindo possíveis olhares acerca da autoconstrução educacional num percurso pedagógico, político, ético e estético. A realização deste estudo foi complexa, visto que há enfoques diferentes acerca da gestão democrática, apresentando-a de forma minimizadora, ou seja, apenas como um veículo para a execução das normas educacionais e com autonomia para gerir os recursos próprios e/ou provenientes do PDDE.

O modelo técnico-científico, na administração escolar, ainda encontra destaque no processo de gestão educacional e apresenta-se camuflado de gestão democrático-participativa. Percebe-se a visão técnico-científica à medida que a escola participa das exigências da secretaria municipal de educação ao cumprir um currículo padronizado, ao estruturar sua metodologia em projetos de ação que visam à educação de qualidade, cujos momentos de participação são pré-determinados e agendados, transformando este encontro num espaço de discussão deliberativa e não proposição de novas demandas que poderiam vir a contribuir para um processo dinâmico de participação, vivência e experiência democrática.

Mostrou-se neste estudo que o Projeto Político Pedagógico é um documento que visa retratar a escola, seus processos de inserção social, seu norte educacional, isto demonstra que a escola está respaldada para agir e interagir socialmente segundo as bases exploradas neste documento, confirmando comprometimento com o espaço físico-geográfico no qual a escola se encontra. Como a elaboração deste projeto é colaborativa e contínua retrata os anseios de todos os envolvidos, destacando o que precisa ser melhorado, o que pode permanecer como está e a importância de olhar para si, enquanto instituição, e perceber falhas, caminhos ainda não percorridos e necessidades aprendentes. Todavia, encontra-se um descaso em relação a este documento cuja última versão data de junho de 2010, tornando-se inadequado à realidade atual.

A proposta de investigação abordou a questão da gestão democrática como um inédito viável ou uma falácia administrativa. Após o percurso realizado, pode-se destacar que as premissas não se confirmam, o que ocorre nesta instituição é o caminho do meio, se está entre a gestão democrática e o processo gerencial num movimento de transição entre um modelo e

outro, porém a percepção mesmo defasada das professoras é importante para contribuir neste quadro de transformações em prol da democracia educacional.

Podem-se pontuar alguns movimentos de ação democrática nesta instituição, tais como: reuniões pedagógicas mensais onde são debatidos e elaborados os projetos escolares; analisam-se as vantagens e desvantagens dos trabalhos que estão sendo realizados; dão-se os avisos e informações repassados pela secretaria municipal de educação; combinam-se ações que serão assumidas para o próximo mês; realizam-se leitura de textos sobre educação e debatem-se os mesmos. O processo de revisão do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar está sendo realizado no decorrer deste ano, segundo a gestora. Todo este movimento de análise, estudo e debate, não descuida do processo burocrático da elaboração dos cadernos de chamada, acompanhamento do desenvolvimento cognitivo e biológico dos alunos.

Diante do exposto, e o observado através das entrevistas e observação não participante, pode-se destacar que há um movimento para a inserção da gestão democrática, mas este ainda é lento e necessita de uma postura docente mais crítica e investigativa para evitar máculas no projeto democrático.

Ainda, é necessário destacar que a forma de escolha de diretores municipais é feita por indicação política via secretaria municipal de educação, impedindo uma escolha democrática e participativa. Desta maneira, vivencia-se um processo de escolarização pautado pelas decisões da secretaria municipal de educação, cujas propostas basilares a serem desenvolvidas são projetos municipalizados. Romper com esta lógica é premente quando o que se pretende desenvolver é um processo de gestão democrático que apresenta-se de forma insipiente e tímida, como no caso investigado.

Para compreender a gestão democrática foi necessário ponderar os aspectos envolvidos, ou seja, comunidade, alunos, professores/as, funcionários, direção. Compreendeu-se que cabe ao gestor reconhecer as particularidades da escola e promover a qualidade do trabalho pedagógico e social. O gestor precisa reconhecer a diversidade e as potencialidades de seu corpo docente, articulando estas qualidades para tornar a escola um plano de descobertas. Como ponderado pela professora N, e citado anteriormente, o gestor é um “maestro” a reger sua orquestra, e para que haja sintonia necessita enfatizar as qualidades dos educadores, num movimento de valorização e mobilização à prática educativa.

Envolver pais, professores e alunos é papel do gestor, que precisa desejar este movimento de transformação. Gestão democrática é permitir que a comunidade escolar tenha palavra e consiga debater, discutir e auxiliar na elaboração do projeto da escola, como um

projeto para a vida de seus filhos. Por isto a autonomia é de suma importância, visto que a escola não pertence nem a comunidade, nem a municipalidade, mas sim, a união entre estas esferas e, o diálogo permanente deve ocorrer entre estas instâncias, para demarcar e construir o processo democrático no qual a escola ficará alicerçada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Ligia Maria Leão de. A Gestão Democrática nas Instituições de Educação Infantil: Questões para pensar a Formação de Gestores. Revista: **Educação em Foco**. Juiz de Fora, v. 13 n.2, pp. 251-268, set 2008/fev 2009.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Vol 5. 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da Educação Escolar**. Brasília, UnB/CEAD, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime**: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil**. MEC, SEB, 2010.

BORGES, Benedito. **Gestão democrática da escola pública**: perguntas e respostas. Maringá: Edição do autor, 2008. 27 p.

CAMIMI, Lucia. **A Política Educacional do PDE e do Plano de Metas e Compromisso Todos pela Educação**. RBPAE – v. 26, n. 3, p. 535-550, set./dez. 2010.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Estado, governo e mercado**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2009. 116p.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: CZERNISZ, Eliane Cleide da Silva. **“Gestão Democrática” da Escola Pública: Um Movimento de “Abertura” da Escola à Participação da Comunidade?** Dissertação de Mestrado. Maringá: UEM, 1999.

DAVOK, Dilse Fries. Qualidade em educação. **Revista Avaliação**. v. 12, n. 3, p. 505-513, set. 2007. Campinas: Sorocaba, SP. Disponível em <www.scielo.com.br>. Acesso em: 27 Set. 2008.

DOURADO, Luís Fernando; OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. **Qualidade da educação**: conceitos e definições. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. 65 p.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. Revista: **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun. 2000.

FERREIRA, Liliane Soares. **Gestão do Pedagógico**: de qual pedagógico se fala? Currículo sem Fronteiras, v.08, n.02, pp.176-189, Jul/Dez 2008.

FONSECA, Dirce Mendes da. **Gestão e educação**. In: Revista Universidade e Sociedade, ano IV, 7 junho 1994.

FREIRE, Paulo. **A Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HERNANDEZ, Fernando. O Projeto Político Pedagógico vinculado à melhoria das escolas. In: **Pátio**. Revista Pedagógica, nº 25, fev./abr. 2003, p. 8-11.

KRAMER, Sonia; NUNES, Maria Fernanda. Gestão Pública, Formação e Identidade de Profissionais de Educação Infantil. In: **Cadernos de Pesquisa**. V 37, n.131, maio/agosto.2007. p. 423-454.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, Espanha. Año 2007, nº 13. Edición monográfica Administración y gestión de los centros escolares: panorâmica internacional.

LIMA, Maria da Conceição Ferreira de. A Gestão Educacional: seus antecedentes históricos e elementos conceituais. **Boletim REDEM**. [www.redem.org](http://www.redem.org). 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. Abordagens Qualitativas de Pesquisa: a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. In: \_\_\_\_\_ **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MCLAREN, Peter. **Multiculturalismo Crítico**. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2000.

PARO, Vítor Henrique. **A Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Editora Ática, 2002.

PARO, Vítor Henrique. **Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática**. GT. Estado e Política Educacional/n.5. Agência financiadora: CNPq. Disponível em: <http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>. Acesso: fevereiro/2015.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F. La resignificación de La democracia escolar mediante El discurso gerencial: liderazgo, gestión democrática y gestión participativa. In Myriam Feldfeber; Dalila Andrade Oliveira (org.). **Políticas Educativas y Trabajo Docente: Nuevas regulaciones, nuevos sujetos?** 1. Ed. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, 2006, p. 221-237.

SOLANO, Cleonice Halfed; RODRIGUES, Rubens Luiz. **Plano de Desenvolvimento da Escola e Reforma do Estado: controle de resultados e trabalho docente**. Revista Teoria e Prática da Educação, v. 14, n. 1, p. 99-106, jan./abr. 2011.

SOUZA, Sérgio Augusto Freire de. **A Escola fayolista e a Escola pósmoderna**: contextos para administradores e gestores da educação. Disponível em URL <http://www.elton.com.br/posgrad.htm>. Acessado em março de 2008.

SPÓSITO, Marília P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, J. B. (org). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DPA Editora, 2005.

STRECK, Danilo, R. e ZITKOSKI, Jaime, J. (orgs.). **Dicionário Paulo Freire**. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

TOMÉ, Márcia Fresneda. **A educação infantil foi para a escola, e agora?**: ensaio de uma teoria para a gestão institucional da educação infantil. Tese de Doutorado Faculdade De Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. Marília, 2011.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Qualidade Social da Educação**: aproximações teórico-metodológicas. Revista Direcional Educador. Ano 7, edição 79 – Agosto/2011.

VEIGA, Ilma P. Alencastro. Projeto político-pedagógico da Escola: uma construção coletiva, In: **Projeto político-pedagógico da Escola**: uma construção possível. 7ª ed., Campinas, SP: Ed. Papirus, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A

Roteiro para as entrevistas:

Perguntas utilizadas para nortear a entrevista semiestruturada, realizada com as professoras e a gestora da escola municipal de educação infantil, pertencente ao município de Canela no Rio Grande do Sul, no mês de março de 2015. O nome da escola foi omitido para manter o direito ao sigilo.

- \* Na sua escola a tomada de decisão é realizada de forma compartilhada?
- \* O gestor da sua escola incentiva o trabalho em equipe?
- \* A partir do conceito de democracia como meio de participação, envolvimento, colaboração, dissenso, intenção de transformação, como você percebe a escola em suas relações?
- \* Quais acontecimentos você vivencia em sua escola que apresentam relações cooperativas? Há incentivo para o trabalho em equipe? Como ocorre?
- \* Você participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico em sua escola? Como se desenvolveu esta participação?
- \* Como você definiria as características de um gestor que tivesse como premissa a gestão democrática? É possível, neste movimento, incentivar a participação dos pais e comunidade escolar nas decisões escolares?