

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIO PARA TODA A COMUNIDADE ESCOLAR

Dália Luana Kolling Agatti

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

**Constantina, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO
INFANTIL: DESAFIO PARA TODA A
COMUNIDADE ESCOLAR**

elaborada por
Dália Luana Kolling Agatti

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

(Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms.

(Presidente/Orientadora)

Cícero Santiago de Oliveira, Ms. (UFSM)

Leila Adriana Baptaglin, Ms. (UFSM)

Constantina, 1 de dezembro de 2012.

AGRADECIMENTO

Deus, no corre-corre de nossa vitória diária, esquecemos tantas vezes de te agradecer. Te agradeço por tudo que fui, que sou e, ainda serei e, principalmente, por ter me dado forças para não desistir, sempre ter iluminado o caminho verdadeiro para poder trilhar, e me concedido mais essa vitória.

A ti meu amor, que chorou comigo, nas horas de dificuldade, animou-me nas horas de desânimo, fez de seus passos os meus passos quando queria apagar... desistir, riu com as minhas vitórias... hoje..., festeja com a alegria da meta alcançada.

Obrigado, Mãe... Pela insistência em fazer este curso de especialização... Obrigada Pai pelo apoio e pelo suporte os quais me deram condições para esta vitória.

E é claro, em especial as Tutoras Presenciais Glória e Paula que em todo o curso não mediram esforços para sanar nossas dúvidas... e aos bons professores que tive no curso, a vocês que quando deveriam ser professores foram mestres, muito mais que mestres, amigos. Dedicaram seu tempo e sua experiência para que minha formação fosse também um aprendizado de vida, me fazendo acreditar que sou capaz de criar e ousar, meu respeito, gratidão, carinho, saudades... E aqueles professores que não souberam transmitir essas verdades, agradeço por ter mostrado caminhos que não devem ser trilhados.

A todos meus sinceros agradecimentos.

"Crescer como Profissional significa ir localizando-se no tempo e nas circunstâncias em que vivemos, para chegarmos a ser um ser verdadeiramente capaz de criar e transformar a realidade em conjunto com os nossos semelhantes para o alcance de nossos objetivos como profissionais da Educação".

(Paulo Freire)

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIO PARA TODA A COMUNIDADE ESCOLAR

AUTORA: Dália Luana Kolling Agatti

ORIENTADORA: Prof. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 1 de dezembro de 2012.

A Educação Infantil e a infância em si nem sempre foram vistas como uma etapa importante na vida dos seres humanos, muitas foram as lutas para um merecido reconhecimento de sua importância. Pensar em Educação Infantil no Brasil é realizar a construção de base necessária ao caminho do desenvolvimento da nossa sociedade. É, portanto, uma questão fundamental, é um desafio e, como tal, é preciso acreditar e lutar. Impossível imaginar uma sociedade, hoje desenvolvida, que não tenha passado pelo caminho da construção e universalização da educação das crianças pequenas. O presente estudo objetivou conhecer como ocorre a gestão escolar em uma escola de Educação Infantil de Sarandi/RS. O estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, caracterizado como um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário, que foi respondido pelo gestor/diretor, professores e pais de alunos da escola em estudo. Através da pesquisa, evidenciou-se a importância atribuída ao trabalho da equipe gestora, bem como a busca pela efetivação de uma gestão participativa e democrática, priorizando o trabalho coletivo, para uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação Infantil. Comunidade Escolar.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

THE DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION: CHALLENGE TO THE ENTIRE SCHOOL COMMUNITY

AUTHOR: Dália Luana Kolling Agatti

ADVISOR: Prof. Ms. Alexandra Silva Dos Santos Furquim

Date and place of Defense: Constantina/RS, December 1, 2012.

The early childhood education and childhood itself have not always been seen as an important step in the life of human beings, many were the struggles for a well-deserved recognition of his importance. Think of child education in Brazil is to perform the basic construction needed to the path of development of our society. It is, therefore, a fundamental question, is a challenge and, as such, we must believe and fight. Impossible to imagine a society, today developed, which has not passed the way of construction and universalization of education of small children. The present study aimed to know as the school management in a school of early childhood education of Sarandi/RS. The study was developed from a qualitative approach, characterized as a case study. As data collection instrument used the questionnaire that was answered by the Manager/Director, teachers and parents of students of the school. Through research, showed the importance attached to the work of the management team, as well as the quest for effectiveness of a participatory and democratic management, prioritizing the collective work, to a quality education.

Keywords: school management. Early Childhood Education. School Community.

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Carta de apresentação	44
Apêndice 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	45
Apêndice 3 – Questionário destinado a membros da equipe gestora.....	46
Apêndice 4 – Questionário destinado aos professores.....	49
Apêndice 5 – Questionário destinado aos pais	52

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO 1.....	14
1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: PARTICIPAÇÃO, CONCEITOS, POTENCIALIDADES E POSSIBILIDADES	14
1.1 A Educação Infantil no Brasil	14
1.2 A gestão escolar democrática.....	20
1.2.1. Projeto Político Pedagógico: a autonomia construída coletivamente.....	27
CAPÍTULO 2	29
2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A REALIDADE DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA PRÁTICA.....	29
2.1 Conhecendo o município e a escola pesquisada	29
2.2 Gestão escolar na prática: o que diz a gestora/diretora?.....	30
2.3 Gestão escolar na prática: o que dizem as professoras?	33
2.4 Gestão escolar na prática: o que dizem os pais?	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICES.....	44

INTRODUÇÃO

O tema gestão escolar democrática é atualmente muito discutido, este procura no sistema educacional soluções para uma transformação, transformações estas, que se destacam em uma descentralização do poder, buscando um trabalho realizado com participação de todos os segmentos da escola e da comunidade, para envolver a sociedade como um todo.

Nesta perspectiva ser gestor/diretor democrático na Educação Infantil, foco desse estudo, não é uma tarefa fácil. Desde o momento de chegada à escola até o fim das atividades diárias, ele, muitas vezes, se perde diante de tantos compromissos. Suprir as necessidades da escola, atender alunos, conversar com os professores, ouvir os pais, e ainda, interar-se do trabalho pedagógico sem contar que o burocrático lhe toma boa parte do tempo.

Entretanto, já existem aqueles que desenvolvem um trabalho diferente, dividindo as responsabilidades e promovendo a articulação com toda a comunidade escolar. Temos também bons exemplos de instituições de ensino que poderiam ser modelo na construção da democratização das escolas. São instituições, que buscam em sua rotina, uma construção coletiva superar desafios e romper com a burocracia. Longe de desempenhar somente funções burocráticas, o gestor/diretor vai estabelecendo um relacionamento entre todos os participantes da comunidade escolar, “meios e fins” para superação, na escola, os problemas educacionais e administrativos.

Para isso é preciso lembrar: quem somos nós? A gestão escolar democrática que se desenvolve e se realiza por meio da efetiva participação comprometida de todos precisa basear-se numa definição abrangente do conceito de “nós”, num compromisso de construir uma comunidade que é tanto da escola quanto da sociedade onde ela existe. Faz-se necessário pautar-se em um conjunto de valores definidos em termos amplos, postos em prática: aumentar a participação nos movimentos sociais e na escola, fortalecer indivíduos e grupos em geral silenciados, criar novas formas de articular o mundo real e os problemas sociais reais com a escola, de tal maneira que esta esteja integralmente vinculada às experiências das pessoas em suas vidas cotidianas.

Afinal, se as escolas democráticas não existem e não trabalham para defender e ampliar a democracia, elas são socialmente inúteis ou até perigosas. Na melhor das hipóteses, educação de forma individualista, vão viver para ganhar, indiferente a obrigação da cidadania, em particular, e do modo de vida democrático, em geral. As escolas de uma sociedade democrática devem existir e trabalhar para uma defesa e ampliação da democracia, por meio da conscientização que se efetiva da participação de todos na construção coletiva da cidadania.

Considera-se que é no início da escolarização, ou seja, na Educação Infantil que vamos ver de fato a melhor fase do gestor/diretor democrático, pois pensar em educação infantil é projetar e realizar a construção de base necessária ao caminho do desenvolvimento da nossa sociedade. É, portanto, uma questão fundamental, é um desafio e, como tal, é preciso acreditar e lutar. Assim nada melhor que uma escola gerida pelo democrático como exemplo.

Assim, a pesquisa tem como tema Gestão Escolar Democrática na Educação Infantil: Desafio Para Toda Comunidade Escolar. O interesse pelo tema decorre pelo fato da pesquisadora estar inserida ativamente no contexto da Educação Infantil, como professora, e ciente que para conhecer, fazer, conviver e ser, estão precedidos de um único verbo: aprender. O desafio está em entrar nessa dinâmica. Formar é precisamente ajudar as pessoas a descobrir esse processo criativo de aprender. As pessoas nunca sairão prontas de nenhuma etapa formativa, mas adquirirão a atitude formativa para conduzi-la até o fim da sua vida.

A pesquisa buscou responder a seguinte questão: Quais os desafios da escola de Educação Infantil na concretização de uma gestão democrática?

Desse modo, o estudo teve como objetivo geral conhecer como ocorre a gestão escolar democrática em uma escola de Educação Infantil de Sarandi/RS. Especificamente buscou-se identificar as concepções e práticas de membros da comunidade escolar acerca da Educação Infantil e Gestão escolar e revelar os desafios e as possibilidades existentes na concretização da gestão escolar democrática.

Para compor o quadro teórico da pesquisa, utilizou-se um estudo bibliográfico acerca da importância da gestão democrática na formação profissional e humana de futuros cidadãos que conduzirão os destinos do mundo e conhecimentos e estudos acerca da participação e gestão democrática escolar, conceitos, potencialidades e possibilidades.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, tendo uma relação dialética dos dados pesquisados na realidade empírica da pesquisa, o ambiente natural pesquisado como sua fonte direta de dados e o pesquisador como sua principal ferramenta, supondo uma ligação direta e prolongada do mesmo com o ambiente e a situação que foi investigada.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (DESLANDES, 1994, p. 21-22)

A investigação foi caracterizada como um estudo de caso. O estudo de caso trata de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando como pesquisador procura-se compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores, como os desta pesquisa.

Para tanto, utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário. Esse instrumento de pesquisa consiste num conjunto de questões predefinidas e sequenciais apresentadas ao entrevistado diretamente pelo pesquisador. Assim foi possível estabelecer uma ponte entre a pesquisa bibliográfica e as informações adquiridas através dos questionários, podendo assim ter a conclusão do trabalho construindo um texto no qual “[...] o autor interpreta e traduz [...] zelosamente [...], com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa” (CHIZZOTTI, 2003, p. 221).

Os questionários foram realizados na escola com 1 gestora/diretora 3 professores da escola e 3 pais, com o intuito de conhecer a gestão escolar, bem como ver a gestão democrática em prática, com toda as transformações que esta prática causa. A fim de garantir sigilo e atender as dimensões éticas de pesquisa, a escola foi denominada de Escola 1, as professoras de A, B e C e os pais foram chamados de Pai, os mesmos foram escolhidos, aleatoriamente, sendo dois Pais por turma existente na escola. Foi aplicado um questionário igual a todos os

professores, outro questionário destinado à gestora/diretora e ainda um terceiro questionário para os pais.

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, que permite ao pesquisador fazer constantes explorações do material obtido, tendo como objetivo desvendar os sentidos aparentes ou ocultos do texto. Chizzotti (1998) diz que a análise de conteúdos como técnica de pesquisa em ciências humanas e sociais pode lançar mão de vários procedimentos:

Esses procedimentos podem privilegiar um aspecto da análise, seja decompondo um texto em unidades léxicas (análise lexicológica) ou classificando-o segundo categorias (análise categorial), seja desvelando o sentido de uma comunicação no momento do discurso (análise da enunciação) ou revelando os significados dos conceitos em meios sociais diferenciados (análise de conotações), ou seja, utilizando-se de qualquer outra forma inovadora de decodificação de comunicações impressas, visuais, gestuais etc., apreendendo o seu conteúdo explícito ou implícito. (CHIZZOTTI, 1998, p. 98)

Assim decompondo o texto conforme a indicação acima, tem-se um estudo aprofundado, com informações do contexto e do texto, como forma de compreender o exposto e o oculto, estabelecendo relações entre as ideias dos participantes da pesquisa, bem como entre os mais variados materiais utilizados, conseguindo assim fazer conexões do material coletado, realizando a interpretação do mesmo. As categorias pesquisadas e analisadas através da análise de conteúdos, são Gestora/Diretora, Professoras/Gestoras e Pais.

O trabalho aqui apresentado foi organizado em dois capítulos. No primeiro capítulo abordaram-se a questão Gestão Escolar Democrática na Educação Infantil: Participação, Conceitos, Potencialidades e Possibilidades. O capítulo é dividido em subtítulos que permeiam a Educação Infantil no Brasil, com breve relato da evolução da sua história, Conceito e pressupostos da Gestão Escolar Democrática, Projeto Político Pedagógico, a autonomia construída coletivamente, ressaltando a importância da efetivação de uma gestão comprometida, democrática, que avança juntamente com a comunidade escolar, realizando um trabalho em conjunto, que aceita e respeita parceiros. Já o capítulo 2 aborda a Gestão Escolar Democrática: A Realidade da Educação Infantil na Prática, através da análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, apresenta como ocorre a relação da gestão com o corpo

escolar em geral e para finalizar, as Considerações Finais revelam a síntese dos argumentos explicitados no desenvolvimento do trabalho, bem como o conhecimento adquirido com a realização do mesmo.

CAPÍTULO 1

1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: PARTICIPAÇÃO, CONCEITOS, POTENCIALIDADES E POSSIBILIDADES

1.1 A Educação Infantil no Brasil

A afirmação de que infância, entendida como um período da vida pelo qual as crianças passam, foi inventada pode parecer estranha atualmente, já que os termos criança e infância são geralmente confundidos como sinônimos, pode-se pensar, entretanto, que crianças sempre existiram, como corpos biológicos, como seres que se movimentam, que se vestem, que sentem fome, sede, frio. No entanto, a infância, diferentemente dos corpos, é uma ideia, um sentimento, uma fase da vida que foi criada para esses seres chamados crianças. Portanto, este sentimento de infância, essa fase da vida que se denomina infância nem sempre existiu. A maneira de lidar com as crianças na Idade Média, por exemplo, era baseado em alguns costumes herdados da Antiguidade. Nas sociedades antigas, o status da criança era nulo.

De modo geral, podemos falar que a Educação Infantil no Brasil surge juntamente com a estruturação do capitalismo, a crescente urbanização e a precisão de reprodução da força de trabalho, ou seja, ia desde a liberação da mulher-mãe para o mercado de trabalho até uma projeção a longo prazo em preparar pessoas nutridas e sem doenças. As creches supriam esta necessidade para a classe trabalhadora, firmando-se assim, o cuidar como a atividade principal dessas instituições.

Pode-se dizer que na década de 1980 houve um avanço considerável com relação à Educação Infantil. Foram produzidas pesquisas de relevante interesse, estas motivadas por diversas mobilizações da sociedade civil que protestavam para uma extensão do direito à educação para as crianças pequenas inclusive discutindo e buscando a função da creche/pré-escola. Eles revelaram as precárias condições dos prédios e equipamentos, a falta de materiais pedagógicos, a baixa escolaridade

e a falta de formação dos educadores, a ausência de projetos pedagógicos e as dificuldades de comunicação com as famílias. Universalizou-se a ideia de que a educação da criança pequena é importante, independente de sua origem social, e que é uma demanda social básica.

A Constituição Federal de 1988 vem garantir um suporte legal à educação infantil quando institui no artigo 208, “que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: [...] IV- atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade” (BRASIL, 1988, p.122).

Mais tarde, em 1990, começa a vigorar o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) que reafirmou os direitos constitucionais em relação à Educação Infantil, estabelecendo que:

Art. 3º A criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhes, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade.
Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. (BRASIL, 2008, p. 9)

Em 1994, o Ministério da Educação (MEC) publicou o documento Política Nacional de Educação Infantil que constituiu metas como a expansão de vagas e políticas de melhoria da qualidade no atendimento às crianças, entre elas a necessidade de qualificação dos profissionais, que resultou no documento por uma política de formação do profissional de Educação Infantil.

Em 1996, também baseada na Constituição de 1988, com a promulgação da Emenda Constitucional que cria a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), o artigo 62 foi precursor ao estabelecer o seguinte:

Titulo VI [...]

Art.62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na Educação Infantil e nas quatro

primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

Assim, a Educação Infantil passou a ser a primeira etapa da Educação Básica. Conforme a LDB no artigo 29: “A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (BRASIL, 1996, p. 21).

A partir de então a Educação Infantil ganhou uma dimensão mais ampla dentro do sistema educacional e a criança foi vista como alguém capaz de criar e estabelecer relações, um ser sócio-histórico, produtor de cultura e inserido nela.

Em 1998, o MEC publicou o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, que tem como objetivo:

Apontar metas de qualidade que contribuam para que as crianças tenham um desenvolvimento integral de suas identidades, capazes de crescerem como cidadãos cujos direitos à infância sejam reconhecidos. Visa, também, contribuir para que possa realizar, nas instituições, o objetivo socializador dessa etapa educacional, em ambientes que propiciem o acesso a ampliação pelas crianças, dos conhecimentos da realidade social e cultural. (BRASIL, 1998, p. 5)

O mesmo documento constitui-se de um suporte para educadores e equipe gestora, pois permite que, através deste se tenha “um guia de reflexão de cunho educacional sobre objetivos, conteúdos e orientações didáticas para os profissionais que atuam diretamente com crianças de zero a seis anos, respeitando seus estilos pedagógicos e a diversidade cultural brasileira” (BRASIL, 1998, p. 5).

Além disso, no ano de 2006, foi lançada a Política Nacional para Educação Infantil: pelo direito das crianças de 0 a 6 anos à educação. Também no ano de 2006, elaboraram-se os Parâmetros Básicos de Infra-Estrutura para Instituições de Educação Infantil, com objetivo de:

[...] ampliar os diferentes olhares sobre o espaço, visando construir o ambiente físico destinado à Educação Infantil, promotor de aventuras, descobertas, criatividade, desafios, aprendizagem e que facilite a interação criança-criança, criança-adulto e deles com o meio ambiente. O espaço lúdico infantil deve ser dinâmico, vivo, “brincável”, explorável, transformável e acessível para todos. (BRASIL, 2006, p. 8)

Neste documento é possível encontrar sugestões de como elaborar um projeto para a construção ou reforma de uma escola de Educação Infantil, projeto este que deve ser realizado em parceria com a comunidade escolar como um todo, um espaço democrático, construído democraticamente, idealizando assim, um ambiente propício às necessidades das crianças, proporcionando condições para seu desenvolvimento.

Ainda em 2006 foram lançados os Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil, contendo:

Referências de qualidade para a Educação Infantil a serem utilizadas pelos sistemas educacionais, por creches, pré-escolas e centros de Educação Infantil, que promovam a igualdade de oportunidades educacionais e que levem em conta diferenças, diversidades e desigualdades de nosso imenso território e das muitas culturas nele presentes. (BRASIL, 2006, p. 3)

O mesmo ressalta a importância da valorização em particular de cada criança, pois como seres únicos que são estão inseridos em um contexto e este deve ser valorizado com todas as suas particularidades, partindo desta para um planejamento mais próximo do aluno.

E em 2009, é publicado os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, que tem como objetivo:

[...] auxiliar as equipes que atuam na educação infantil, juntamente com famílias e pessoas da comunidade, a participar de processos de autoavaliação da qualidade de creches e pré-escolas que tenham um potencial transformador. Pretende, assim, ser um instrumento que ajude os coletivos – equipes e comunidade – das instituições de educação infantil a encontrar seu próprio caminho na direção de práticas educativas que respeitem os direitos fundamentais das crianças e ajudem a construir uma sociedade mais democrática. (BRASIL, 2009, p. 14)

Nesta publicação há sete dimensões a serem consideradas na análise da qualidade de uma instituição de Educação Infantil: planejamento institucional; multiplicidade de experiências e linguagens; interações; promoção da saúde; espaços, materiais e mobiliários; formação e condições adequadas de trabalho das professoras e demais profissionais; cooperação, troca com as famílias e participação na rede de proteção social. Com este documento todas as escolas podem avaliar e

melhora sua qualidade na Educação Infantil, oportunizando desenvolver um trabalho de qualidade, que está sempre em processo de reconstrução, em busca de melhores resultados, possibilitando a cada instituição autonomia, para buscar de maneira conjunta, a melhora da sua prática, assim caracterizando a evolução da concepção de criança, bem como de Educação Infantil em geral.

Enfim, a partir da Constituição Federal de 1988 a Educação Infantil passa a desempenhar um papel mais significativo dentro do cenário educacional brasileiro e a partir daí então começam a aparecer preocupações e interesses em torno do desenvolvimento e da aprendizagem infantil. Surge então uma nova concepção de educação que prioriza o cuidar e o educar como temas fundamentais e indispensáveis para o trabalho com as crianças durante a sua infância.

A Educação Infantil passa a ser vista como a conexão do educar e cuidar. Cuidar no sentido que as precisões básicas da criança sejam atendidas e, educar, porque deve proporcionar à criança possibilidades de descobertas e aprendizados. Precisamos ter a consciência de que podemos preparar nossas crianças desde muito cedo para o exercício da cidadania.

Segundo Ferreira (1989, p. 146) cuidar significa: “[...] imaginar, meditar, cogitar, julgar, supor. Aplicar atenção, o pensamento, a imaginação. Ter cuidado. Fazer os preparativos. Prevenir-se. Ter cuidado consigo mesmo”, ou seja, o cuidar busca através, da atenção e da prevenção, meios para que a pessoa sinta-se bem consigo mesma e com os outros. Apresenta, portanto, uma preocupação com os cuidados básicos e necessários a uma vida saudável. De acordo com o RCN para a Educação Infantil, o cuidar necessita:

[...] considerar, principalmente, as necessidades das crianças, que quando observadas, ouvidas e respeitadas, podem dar pistas importantes sobre a qualidade do que estão recebendo. Os procedimentos de cuidado também precisam seguir os princípios de promoção da saúde. Para se atingir os objetivos dos cuidados com a preservação da vida e com o desenvolvimento das capacidades humanas, é necessário que as atitudes e procedimentos estejam baseadas em conhecimentos específicos sobre desenvolvimento biológico, emocional, e intelectual das crianças, levando em conta diferentes realidades sócio-culturais. (BRASIL, 1998, p. 25)

Nesta definição, o cuidado mostrar-se de forma mais ampla onde as precisões das crianças devem ser o elo norteador do atendimento, pois é através da observação que o educador poderá ter uma maior noção da qualidade desses

cuidados tão necessários à qualidade de vida na infância. Não podemos esquecer que os cuidados com as crianças pequenas devem sempre buscar o melhor para a sua saúde e o melhor para o desenvolvimento de suas capacidades, porém para podermos propiciar as crianças os cuidados e a atenção necessária para que sua vida assim seja mais saudável, precisamos conhecer o seu desenvolvimento e a sua realidade sociocultural.

Por outro lado, a criança vive uma ocasião de extrema criatividade, em que a interação com as pessoas e o mundo a sua volta vai levando-a a atribuir significados àquilo que a cerca, o que faz com que ela passe a compartilhar de uma experiência cultural que é própria de seu meio social, é o que definimos de educação. No entanto, este envolvimento na experiência cultural não ocorre de forma isolada, fora de um ambiente de cuidados, de uma vivência e de um contexto material que lhe de suporte.

Com relação ao educar, Ferreira (1989, p. 185), coloca que: “[...] educar é promover a educação (de alguém); ou a sua própria educação; instruir-se”, ou seja, educar trata-se de ofertar educação, promover aprendizagem, proporcionar conhecimentos necessários para a formação pessoal. Então, educar na Educação Infantil é originar o desenvolvimento infantil, a socialização, enfim proporcionar trabalhos pedagógicos que sejam expressivos às crianças. De acordo com o RCN para a Educação Infantil:

Educar significa, portanto, propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, de ser, e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito, confiança, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural. (BRASIL, 1998, p. 23)

Os Parâmetros Nacionais de Qualidade para Educação Infantil (2006) frisam a importância do trabalho com o cuidar e o educar de forma inseparável, valorizando as necessidades e os direitos que cada criança tem.

A instituição de educação infantil deve tornar acessível a todas as crianças que a frequentam, indiscriminadamente, elementos da cultura que enriquecem o seu desenvolvimento e inserção social. Cumpre um papel socializador, propiciando o desenvolvimento da identidade das crianças, por meio de aprendizagens diversificadas, realizadas em situações de interação (BRASIL, 1998, p. 23)

Torna-se indispensável a participação de todos para o bem-estar do educando. Cuidar e educar abrange estudo, dedicação, cooperação, cumplicidade e, principalmente, amor de todos os envolvidos no processo, que se mostra dinâmico e em constante evolução.

Estas publicações representam alguns dos recursos, que estão sendo disponibilizados à faixa etária da Educação Infantil, exemplificando a movimentação que permeia esta fase da vida, antes tão desconsiderada.

Assim, fica um breve relato da história da Educação Infantil no Brasil, cientes de que ainda é muito pouco, mas também já satisfeitos com o pouco alcançado, devemos reforçar que todo avanço é histórico, cultural e político, portanto, precisa ser conquistado o tempo todo. Portanto, não podemos deixar de lado o importante papel que exercemos, como cidadãos e, principalmente como educadores/gestores, em relação às mudanças e melhorias necessárias à Educação Infantil.

1.2 Gestão escolar democrática

Gestão, do latim *Gestione*, significa ato de gerir, gerencia, administração (FERREIRA, 1999, p. 985), onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, ou escola... a ser gerida. O objetivo é o de crescimento, através do esforço humano organizado, pelo grupo.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho. (LÜCK, 2006, p. 21)

A gestão é um ramo das Ciências Humanas porque trata com grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura a ser gerida e os recursos existentes. Ainda segundo Lück,

O entendimento do conceito de gestão, portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças, já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na

tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos. (LÜCK, 2006, p. 21)

Assim, pode-se entender que gestão nada mais é do que o trabalho de um, para todos, é a administração, é a tomada de decisões, é organização, direção, é fazer as pessoas mais eficazes do que teriam sido sem um gestor.

A educação, por sua vez, é um processo tipicamente humano, que possui a especificidade de formar cidadãos por meio de conteúdos, que são ideias, teorias e valores, conteúdos estes que vão influenciar decisivamente na vida de cada um. Desse modo, dizer que a educação é um fenômeno próprio dos seres humanos significa afirmar que é ao mesmo tempo uma exigência do e para o processo de trabalho, ela própria é, um processo de trabalho, pois:

Para sobreviver, o homem necessita extrair da natureza ativa e intencionalmente os meios de sua subsistência. Ao fazer isso, ele inicia o processo de transformação da natureza, criando um mundo humano, o mundo da cultura. (SAVIANI, 1991, p.19)

Com essa compreensão, faz-se necessário definir a sua gestão. Gestão escolar significa a “tomada de decisões” sobre o que se ensina, e como se é ensinado, a partir de que intenções, e a quem se destina e com que finalidades e objetivos, o que implica em compromisso. Todas estas decisões necessitam ser, portanto, muito bem pensadas e tomadas como as melhores dentre o existente, para que a formação que provém da educação seja a mais perfeita e a mais humana possível.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada. (LÜCK, 1981, p. 7)

Uma boa ou má gestão escolar desempenhará influência determinante sobre a possibilidade de ingresso às oportunidades da vida em sociedade, pois a coordenação do trabalho pedagógico da escola e sua gestão mostram seu caráter exclusivo ou inclusivo. A gestão escolar, diante destas teses, defronta-se com o garantir que a educação se faça com melhor qualidade para todos, permitindo, desta forma, que a escola exerça sua função social e seu papel político institucional.

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente. Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmo sem relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável. (LÜCK, 1981, p. 8)

A gestão escolar é responsável por garantir a qualidade da educação, entendida como “processo de mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1991, p. 20), por se constituir no único mecanismo de humanização e de formação de cidadãos. Seus ideais são os ideais da educação, que a gestão afirma serem exercidos, uma educação empenhada com o domínio dos conteúdos que capacitem ao mundo do trabalho, comprometida com a sabedoria de viver em sociedade respeitando as diferenças, compromissada com a construção de um mundo mais imparcial e humano para todos, independente de raça, cor, credo ou opção de vida.

Todavia tem-se que entender que gestão escolar, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz na responsabilidade de um gabinete; a verdadeira gestão escolar acontece e se desenvolve em todos os

âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva novas tomadas de decisões e estabelecimento de novas políticas.

Nesse sentido, na gestão democrática deve haver compreensão do gerir de uma escola como atividade meio e reunião de esforços de todos para a implantação dos fins da educação, assim como a concepção e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana.

A gestão democrática da educação está associada aos mecanismos legais e institucionais e à organização de atitudes que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na seleção do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos em que se dá avaliação da escola e da política educacional. Com a introdução da política da universalização do ensino deve-se colocar como prioridade educacional a democratização do acesso e a permanência do aluno na escola, bem como a garantia da qualidade social da educação.

As decisões tomadas, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e as aptidões na formação do gestor da educação são tão relevantes quanto a prática de ensino em sala de aula. Porém de nada servem estes atributos, se o gestor/diretor não se preocupar com o processo de ensino/aprendizagem na sua escola. Os gestores devem possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, ter aptidões e capacidade para a escolha da melhor técnica, e que esta possibilite um melhor gerenciamento do tempo, causando ganhos de qualidade e melhorando o seu desempenho na escola.

O gestor/diretor deve estar ciente que a qualidade da escola deve ser plena, devido à influência mútua que os indivíduos e grupos influenciam em seu funcionamento. Ele deve saber agregar objetivos, ação e resultados, assim acrescenta à sua gestão colaboradores empreendedores, que buscam o bem comum de uma coletividade.

A maior virtude da educação, ao contrário de que muitos pensam, está em ser instrumento de participação política. Nisso é condição necessária, ainda que não suficiente, para o desenvolvimento humano e social, pois a função fundamental da educação é de ordem política, como condição de participação, como “incubadora” da cidadania, como processo formativo. Por isso a participação em todas as suas diversas formas é um fator fundamental na formação da cidadania. A relação do

conceito de participação com o conceito de cidadania é intrínseca e pode ser destacada na exposição de Demo (1999), quando diz que os componentes que fazem parte do projeto de cidadania são:

A noção de formação e não de adestramento, pois parte da potencialidade do educando, assumindo-o como interessado primeiro do processo; - a noção de participação, de autopromoção, de autodefinição, ou seja, o conteúdo central da política social, entendida como realização da sociedade participativa desejada; - a noção de sujeito social, não de objeto, de paciente, de cliente, de elemento; - a noção de direitos e deveres, sobretudo, os fundamentais, tais como os direitos humanos, os deveres de cidadão, o direito à satisfação das necessidades básicas, o direito à educação etc.; - a noção de liberdade, igualdade, comunidade que leva à formação de consciências comprometidas com o processo de redução da desigualdade social e regional, com o desenvolvimento, a qualidade de vida e o bem estar culturalmente definidos, com a satisfação das necessidades básicas e a garantia dos direitos fundamentais, inclusive justiça e segurança pública; - a noção de democracia, como forma de organização socioeconômica e política mais capaz de garantir a participação como processo de conquista; - a noção de acesso a habilidades capazes de potencializar a criatividade do trabalho, visto aqui como componente cultural, mais do que simplesmente elemento produtivo. (DEMO,1999, p. 532)

Percebe-se a partir daí que a gestão democrática da educação se assenta no conceito de participação e nas considerações expostas por Demo (1999). Com essas compreensões, necessário se faz examinar as modalidades de participação na escola, pois a realidade interna à organização escolar é evidentemente complexa e precisa ser examinada em toda a sua complexidade para que a colaboração se efetive e a realização de todos se de no trabalho coletivo.

A escola é observada como um ambiente de livre articulação de ideias. A escola como uma instituição que deve procurar socializar o saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas, deve estar envolvida politicamente e ser capaz de decifrar as carências reveladas pela sociedade, apontando essas necessidades através de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais.

Considera-se que o método de gestão democrática e participativa não é uma função única do gestor/diretor, mas sim, da realização de um trabalho coletivo , que abrange todos os segmentos sociais que compõem a escola, o ato de estudar busca desvendar os processos que entravam à implantação e a real existência da gestão democrática e participativa nas escolas públicas. Isso oportunizaria a quebra com o

autoritarismo, que conservar-se ainda no interior da escola, viabilizando assim o aumento da exclusão das classes menos favorecidas, diante das oportunidades de acesso ao ensino.

Perante este princípio, a atual forma de gerir deve abolir o modelo tradicional, onde a centralização da autoridade fica a cargo do gestor/diretor, pois, nesta, ele é o responsável por todas as decisões dentro da escola. Para que haja uma gestão democrática, deve haver uma participação efetiva da comunidade, no momento de dividir a liderança através da descentralização até o momento de serem tomadas as decisões, que irão influenciar no dia-a-dia da escola, na conquista de resultados que proporcionem a satisfação de todos os indivíduos que compõem a comunidade escolar.

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. (LÜCK, 2006, p. 22)

Outro fator relevante é envolver a comunidade escolar, vista como uma tarefa complexa, pois articulam interesses, sentimentos e valores diversos. Mas compete às equipes gestoras pensar e desenvolver maneiras para incentivar e motivar as pessoas a participar da vida da escola. O gestor/diretor, por sua vez, deverá estar ciente do seu papel gestor na escola, o qual deve ter uma dimensão política com ação participativa. Deve ser um condutor que estimula cada membro para que possam executar projetos com a colaboração de todos, substituir o “faço” por “fazemos”, com isso, valoriza o potencial de cada pessoa, num consenso de ideias, através de conversas com opiniões distintas, mas com objetivo comum, que é o de alcançar resultados aceitáveis para a instituição como um todo.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas

escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos. Ao fazê-lo, no entanto, cabe-lhes estar atentos a resistências e saber trabalhar com elas. Daí por que uma importante dimensão da gestão participativa seja o trabalho com comportamento de resistência, tensões e conflitos, que demandam do dirigente o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicos. (LÜCK, 2006, p. 78)

Compreende-se que a democracia é portanto, uma gestão democrática, não se gera no interior da escola, mas, sim vem da vontade de toda sociedade. No entanto, a escola como palco privilegiado de influências políticas e ideológicas traz na sua essência pedagógica a possibilidade de construção de novos modelos e práticas que irão priorizar a via democrática na escola e na sociedade. O procedimento de gestão democrática estabelece-se na conexão das forças políticas, colocando o bem comum em primeiro plano.

Envolver-se com a gestão democrática que é o um processo político, um ato político através do qual as pessoas na escola debatem, definem, planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das obras voltadas ao desenvolvimento da própria escola, não é dos afazeres mais fáceis. É um embate diário, principalmente em uma cultura de práticas antidemocráticas na história da educação brasileira. Comprometer-se com a gestão democrática é:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiado por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. (PARO, 1986, p.160)

Este procedimento, amparado no diálogo e na alteridade, tem como base o envolvimento efetivo de toda a comunidade escolar, o respeito a normas construídas em conjunto para os processos de tomada de decisões e a segurança de amplo acesso às informações aos sujeitos. Sabe-se que há um longo caminho a percorrer, no entanto, é preciso agir, sair da zona de conforto, enfrentar os desafios na busca de uma educação que seja a condução para se alcançar uma sociedade mais justa e igualitária.

1.2.1. Projeto Político Pedagógico: a autonomia construída coletivamente

A gestão escolar enquanto tomada de decisões se realiza a cada momento da vida escolar, quer planejando, construindo o Projeto Político Pedagógico (PPP), quer aliando a realidade educacional que subsidiará essa construção. Os PPPs ganham sua significação na articulação com um projeto mais amplo de sociedade que se deseja e pela qual se luta.

“Projeto é a meta, mas torna-se concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumido” (FERREIRA, 2003, p.112). O termo projeto implica sempre na memória lançada para a frente, é um exercício prospectivo, uma vez que organiza algo que está por vir, mas tem como menção o caminho já vencido e, mais ainda, o ponto e as circunstâncias em que está. Um projeto é sempre um empreendimento, um anúncio, a partir daí pode-se pensar o que uma escola quer como seu PPP.

O princípio norteador de um PPP é sempre sua intencionalidade. Algo que se apresenta como desejado e necessário assim fica explícita sua filosofia de ação:

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação do seu papel social e a clara definição dos caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. (VEIGA, 1998, p. 9)

O trabalho pedagógico que o PPP explicita tem como meta a elaboração e a capacitação política dos cidadãos de uma nova sociedade, que se deseja mais justa e humana. Trata-se de reinventar novos seres humanos, críticos, criativos, capazes de organizar as condições que tornarão possíveis a nova estruturação da sociedade pautadas na fraternidade, na solidariedade, na justiça social e na verdadeira cidadania para todos. Assim, não é de único interesse de um PPP recriar formas pedagógicas, mas também criar novas metas sociais que venham cooperar para a afirmação de uma sociedade mais justa e humana. Para isso, é necessário compreender como ocorrem no interior da escola das salas de aula as relações pedagógicas, enfim, as formas de organização do trabalho pedagógico.

É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta cada um entra para obter um resultado harmônico. Esse maestro é o gestor. E a partitura, o projeto pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referência para todos. (VIEIRA, 2002, p. 88)

Dessa forma, o PPP constitui-se em um instrumento valioso de mediação entre ansiedades, desejos e intenções dos sujeitos escolares e o planejamento concreto de suas ações cotidianas. O PPP concebido, executado e avaliado na perspectiva do coletivo poderá vir a constitui-se na ferramenta por excelência para a escola construir sua autonomia, a partir da ressignificação de suas práticas e de todo trabalho escolar.

CAPÍTULO 2

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A REALIDADE DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA PRÁTICA

2.1 Conhecendo o município e a escola pesquisada

Sarandi é um município brasileiro do Estado do Rio Grande do Sul (RS), que possui uma invejável posição geográfica, pois localiza-se ao norte do estado do RS, na Região do Alto Uruguai, às margens da BR-386, a chamada Rodovia da Produção. Distante 366Km da capital Porto Alegre.

A colonização do município de Sarandi iniciou no ano de 1917 por imigrantes alemães e italianos. O início da exploração das terras do município aconteceu por volta de 1919. Sua emancipação ocorreu em 27 de junho de 1939.

É um município de porte médio para a região e em constante crescimento e desenvolvimento, possui uma área de 353,360 km² e uma população em torno 31 312 habitantes segundo Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2010.

O município possui escolas públicas: municipais e estadual, rede particular de ensino, englobando a Educação Infantil, Fundamental e Ensino Médio. Também está a disposição de sua população duas universidades Destaca-se na região pela valorização, importância e investimentos que dá para a educação, com destaque estadual e interestadual, recebendo prêmios por este mérito.

Nesta esfera municipal esta a escola pesquisada, que está situada em um dos bairros da cidade, com funcionamento nos turnos manhã e tarde. Atende turmas de Maternal, Jardim e Pré-escolar. A idade dos alunos varia de 3 a 5 anos, sendo que eles são atendidos em turmas divididas de acordo com a sua faixa etária. A escola possui hoje 76 alunos matriculados, sendo que estes vem do centro do município, interior e do próprio bairro, utilizando transporte escolar que lhes é ofertado pelo município. A escola possui um quadro de 5 professoras, 2 funcionárias que são responsáveis pela limpeza e merenda e uma gestora/diretora.

Das professoras que trabalham na escola todas possuem graduação em nível superior e três delas já tem cursos de especialização. As demais estão cursando especialização. Já as duas funcionárias responsáveis pela merenda e limpeza estão mensalmente participando de cursos para aperfeiçoar a sua área de atuação. Quanto a gestora/diretora, esta também possui graduação em nível superior e especialização.

Quanto a estrutura física, a escola é pequena, por isso o pequeno número de alunos, se comparado com outras escolas. A escola possui 3 salas de aula, 2 blocos de banheiros, com 3 sanitários e 3 pias cada, 1 lavanderia, 1 cozinha, 1 refeitório, 1 banheiro para professores e 1 sala de professores anexa a diretoria, um pátio com pequeno parque para os alunos brincar.

Quanto ao seu funcionamento, pela parte da manhã temos uma turma multisseriada de Jardim e Pré-escolar e à tarde funcionam as turmas de Maternal, Jardim e Pré-escolar. A escola tem a disposição uma Professora substituta na qual em um turno semanal substitui a professora titular para que a mesma tenha um horário para planejamento.

2.2 Gestão escolar na prática: o que diz a gestora/diretora?

A gestora/diretora participante da pesquisa tem graduação em Matemática, Licenciatura Plena e é especialista na Área de Ciências, Concentração em Matemática e Física. Atua na rede municipal de ensino há 20 anos e há 4 anos esta como gestora/diretora da escola pesquisada, assumindo o cargo por indicação do executivo municipal, sendo que a troca acontece também com indicação do executivo. Portanto, ainda não há eleição para diretor na escola.

Quanto ao seu entendimento sobre o papel do gestor/diretor enfatizou a “responsabilidade pela organização e funcionamento da escola perante órgãos do poder público municipal e comunidade escolar, e o cumprimento das demais atribuições disciplinadas no PPP da escola” (Diretora/Gestora).

As inúmeras transformações que vem ocorrendo no mundo do trabalho e na sociedade em geral, e as mudanças que se processam nos sistemas de ensino e nas escolas tem posto em evidencia o papel da gestão, o entendimento das políticas educacionais no contexto sócio-político-cultural, bem como de seus desdobramentos

nos diversos níveis e instancias do Poder Publico, visando a instrumentalização para a intervenção no plano político, pedagógico e curricular, ainda o entendimento da escola como construção histórica e sociocultural e, portanto, em permanente mudança, o entendimento dos parâmetros que orientam os processos de gestão educacional, considerando as relações entre o mundo do trabalho, da cultura e as relações sociais, são algumas das funções de um gestor/diretor da atualidade. O gestor/diretor é um educador a serviço de outros, que almeja objetivos comuns, pois é o mediador entre escola e comunidade.

Quanto a formação da gestora/diretora para o cargo diz que: “Independente da formação acadêmica, o professor deve estar sempre buscando, estudando, participando de cursos, de formação continuada para desenvolver bom trabalho, com muito amor independente da sua formação” (DIRETORA).

Em decorrência da evolução de toda a sociedade, vê-se que não mais bastava somente à experiência, é preciso formação, e formação continuada.

O professor que não se transforma, atualizando-se, não tem como acompanhar os processos de mudança que ocorrem no mundo. Como são as circunstâncias que se alteram e transformam, inclusive na escola, o professor que é transformador, é, por sua vez, transformado por esse processo dialético. (BENINCÁ ; CAIMI, 2004, p. 100)

A sociedade contemporânea muda, os sistemas educacionais também sofrem tais transformações, o que antes era privilégio na educação de alguns poucos, agora passa a ser exigência para a permanência no mercado de trabalho. É preciso saber mais, é preciso saber pensar, tomar decisões, agir diante de determinadas situações, estando ou não na sua área de trabalho. Com isso a educação também passa a ser diferente, exige-se mais dos educadores e do seu compromisso com a sua profissão.

Questionada sobre as dificuldades de ser um gestor de Educação Infantil colocou que muitas vezes dificuldades levam as ações e enfrentá-las faz parte das atribuições de qualquer profissional, mas “a dificuldade que está constantemente na gestão é a exigência dos novos tempos, há sempre novos desafios, ressaltando ainda que esta é uma dificuldade que atravessara os tempos e a melhor maneira de tentar amenizar é a formação continuada, com cursos de capacitação, informações, principalmente na área da Educação Infantil”(DIRETORA).

Como gestora tem a ciência de que a Educação Infantil é assegurada por lei. No entanto, as mudanças que traduzem qualidades educacionais não ocorrem somente por leis e diretrizes, as crianças são hoje sujeitos de direitos, desenvolvem-se afetiva e cognitivamente, independente de classe social, cor, ou religião... Em seu ponto de vista colocou que sua prática é norteada pelo planejamento com a participação efetiva de todos, famílias, corpo docente, comunidade local, realizando um trabalho de qualidade com as crianças, pois a escola completa a ação das famílias.

Sobre as dificuldades e facilidades na gestão da escola, pontuou que todas as profissões tem, mas dentro da gestão adotada as dificuldades são os processos que requerem decisões e planejamentos, execução e avaliação das questões parte administrativas e pedagógicas. Já como facilidades encontram-se a boa integração entre educadores e planejamento pedagógico, o que pode ser observado na seguinte fala: “Somos equipe construtora de consensos, atentos a novas ideias e a diversidade, produzindo modificações dentro da instituição escolar” (DIRETORA).

O diretor é o grande articulador da gestão pedagógica e administrativa, é ele a peça fundamental para dinamizar a construção coletiva dos projetos, bem como tornar todo e qualquer o planejamento um momento democrático e participativo, apostando em novos valores.

[...] em vez de padronização, propor a singularidade; em vez de dependência, construir a autonomia; em vez de isolamento e individualismo, o coletivo e a participação; em vez de privacidade do trabalho pedagógico, propor que seja público; em vez de autoritarismo, a gestão democrática; em vez de cristalizar o instituído, inová-lo; em vez de qualidade total, investir na qualidade para todos. (VEIGA, 2003, p. 279)

Fazendo isso, a gestão se torna democrática, todos participam, colaboram, contribuem e se engajam na busca da concretização de objetivos comuns, produzindo modificações.

2.3 Gestão escolar na prática: o que dizem as professoras?

As professoras da escola 1 participantes da pesquisa possuem graduação. A Professora A é formada em Magistério e Letras – Habilitação Português e é

especialista em Gestão Educacional. A Professora B é formada em Magistério e Química – Licenciatura Plena e está se especializando em Educação. Já a Professora C é formada em Pedagogia e é especialista em Gestão Educacional.

Quando questionadas sobre a formação profissional e o auxílio que esta traz para ser professoras gestoras de Educação Infantil as professoras A e B colocaram que apesar de não terem formação em nível de graduação específica para Educação Infantil, o que lhes dá suporte teórico e prático, foi terem cursado o Magistério, que foi a base para serem professoras. Ainda, ressaltam que por terem formação diferenciada, o Magistério é que realmente é a base para atuarem como professores, sendo que neste o teórico e o prático estão constantemente no currículo e a graduação exige muito o teórico deixando a prática de lado, porém não desmerecendo nem um e outro. Já a Professora C, que tem formação específica para a área de Educação Infantil, coloca que: “É através desta que tem suporte/base seu trabalho, desde conhecimento das crianças e suas fases, até os mais variados recursos utilizados em sala de aula” (Professora C). Ainda dentro dessa questão as três professoras foram unânimes em ressaltar que mesmo com suas formações, este processo é inacabado, pois nenhuma formação tem fim, pois a educação ocorre educando e formando-se durante toda a vida. Freire (2010) explica a necessidade e importância da busca constante pelo saber quando expõe que:

[...] não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. [...] Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade. (FREIRE, 2010, p. 29)

Ainda sobre a formação docente, Feldmann (2009) diz que:

[...] a questão da formação docente nos convida a reviver as inquietudes e perplexidades na busca de significados do que é ser professor no mundo de hoje. Professor, sujeito que professa saberes, valores, atitudes, que compartilha relações e, junto com o outro, elabora a interpretação e reinterpretção do mundo. Palavras, sentidos que encerram em si a dimensão da multidimensionalidade, da complexidade e da incompletude do saber e do ser professor. (FELDMANN, 2009, p. 71)

Educar não é uma tarefa simples, pois ser um educador na atualidade é mais complicado. É preciso ser competente, comprometido com a aprendizagem, especializado no que faz, e principalmente atualizado, informado, dedicado, com uma visão crítica de mundo e, ao mesmo tempo, sabendo educar para humanizar, ser gestor democrático, tanto em sala de aula como na gestão de uma escola em si, amar a sua profissão, mas para ser este profissional o mínimo necessário é a formação.

Assim, ao serem questionadas frente a uma formação continuada focando uma gestão democrática, as Professoras A, B, C destacaram que ao concluírem a graduação a necessidade de atualização foi imediata. “Ao ingressar como profissionais da educação nos deparamos diante de uma geração que tem acesso a muitas informações” (PROFESSORA A). Consequentemente, tudo pede informações novas e atualizadas, para isso a maneira mais rápida de suprir estas necessidades são cursos de formação que são oferecidos pela própria Secretaria de Educação do Município, onde conseguem sanar um pouco das necessidades desta nova escola que se apresenta todos os dias.

Uma prática de gestão comprometida com a formação de brasileiros fortes e capazes de dirigir seus destinos, os destinos da nação e os do mundo, tem que possuir a força do conhecimento, emancipação que possibilita o equilíbrio da efetividade nas relações, a competência em todas as atividades e a riqueza firme do caráter que norteia as ações. (FERREIRA, 2003, p.113)

Esses são alguns dos princípios científicos, técnicos e éticos que devem nortear as tomadas de decisões que formam outros profissionais.

Quanto a uma formação continuada para uma gestão democrática, a sociedade vê esta necessidade, que somos seres coletivos e não individuais. Em sua maioria, os cursos onde participam são de cunho coletivo, principalmente os voltados para Educação Infantil, pois se sabe que as crianças formam o seu caráter na idade em que estão na Educação Infantil, observando assim a necessidade de um trabalho democrático e coletivo principalmente nesta faixa etária. Um exemplo de um dos cursos que é ministrado durante todo o ano é o “Programa União Faz a Vida”, que é apresentado para as crianças com o personagem da “Abelha”, onde sozinha ela não é nada, mas coletivamente ela é forte, relata a Professora B.

Segundo a Professora C, “a formação do professor é muito importante, pois é a partir dela que se têm os resultados tão almejados quando se trata da qualidade da educação, seja formação inicial ou continuada”.

Os professores que se regem pela “pedagogia tradicional” compreendem o ser humano como profissionalmente pronto a partir da diplomação. Não há, para esta pedagogia, necessidade nem interesse pela continuidade do processo formativo dos professores. Os que, ao contrário, entendem o ser humano com base no paradigma hermenêutico-dialético, de um ser em construção, requerem uma pedagogia que dê continuidade ao processo de aprendizagem. (BENINCÁ;CAIMI, 2004, p. 99).

Quebrando os paradigmas desta pedagogia tradicional, os professores que tem uma visão ampla de mundo, entendem que o ser humano está em permanente construção, que o seu saber não é finito, mas elaborado e reelaborado todos os dias.

Assim, percebe-se dentro da sociedade uma necessidade, dentre qualquer outro profissional, que o professor seja muito bem formado e continue em constante formação.

Através das respostas dos questionários, as participantes vêm com muita clareza a importância da formação continuada na Educação Infantil, bem como a importância que ela tem. Segundo as professoras, a criança é acima de tudo sujeito de direitos e historicamente cultural, por isso a necessidade de valorização ao máximo da criança pequena no seu processo de formação, sendo a etapa onde desenvolvem valores primordiais para a vida em sociedade, definindo atitudes, posicionando-se, opinando, manifestando-se.

Para as participantes do estudo ser professoras de Educação infantil é de extrema responsabilidade, além de estar indicando os primeiros caminhos, devem conciliar com grandeza o educar e o cuidar.

A criança é um ser histórico e social, ativo e receptivo, inserido numa cultura e numa sociedade. Também apresenta características próprias que devem ser levadas em conta, para que se entenda o fator e os processos pelos quais ocorre o desenvolvimento infantil.

Olhando para o histórico da Educação Infantil, percebe-se sua evolução. No primeiro momento, suas características eram assistencialistas e atualmente a Educação Infantil é o cuidar e educar, as quais são indispensáveis e indissociáveis,

são compromissos que levam a definir previamente como desenvolver as práticas pedagógicas. De acordo com RCNEI:

Cuidar significa valorizar e ajudar a desenvolver capacidades. O cuidado é um ato em relação ao outro e a si próprio, que possui uma dimensão expressiva e implica em procedimentos específicos. Educar significa propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagem orientadas, de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, deve ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito e confiança e o acesso, pelas crianças, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural. (RCNEI, 1998, p. 23- 24)

Assim, cuidar e educar uma criança é dar atenção a ela como pessoa, que está num contínuo crescimento e desenvolvimento, compreendendo sua singularidade, identificando e respondendo as suas necessidades. Incluindo interessar-se sobre o que a criança sente, pensa o que sabe sobre si mesmo e sobre o mundo, visando a ampliação deste conhecimento e de suas habilidades, que aos poucos se tornam mais independentes, autônomos e com autoestima elevada. Portanto, as ações de cuidar e educar fazem parte do desenvolvimento infantil, sendo que uma completa a outra.

Quanto ao entendimento de gestão que tem da própria escola, definiram a mesma como democrática, tendo a participação dos professores e comunidade escolar. E a maneira que participam desta democracia escolar “é participando de reuniões, opinando sempre que possível e estando a disposição para as mais diversas atividades que a escola proporciona” (PROFESSORAS A, B, C). Segundo Lück (2006), a real participação é:

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia. (LÜCK, 2006, p. 33-34)

Diante do apresentado pelas participantes, e confrontando com o que diz a autora frente a construção de uma gestão democrática, ainda está muito longe do ideal, pois ainda há uma participação passiva, de simples oferta de mão de obra, para possíveis eventos que a escola ofereça.

E quando questionadas o que para elas é uma gestão democrática colocaram que “é uma gestão onde todos participam, opinam e debatem juntos, achando assim os melhores caminhos e soluções” (PROFESSORA A). Para a Professora B é: “quando todas as pessoas envolvidas na comunidade escolar possam opinar a fim de que melhorem o convívio e o dia-a-dia na escola.” Já para a Professora C: “é uma gestão onde todos participam, opinam e debatem juntos, achando assim os melhores caminhos e soluções”.

De acordo com os anseios das participantes, que na prática de uma “Gestão Democrática”, assim colocada por elas, exercem um modelo e na verdade tem-se outro, vem a colocação de Lück:

Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro, no entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático. Neste caso, o que se teria é um significado limitado e incompleto de participação, conforme já apontado. (LÜCK, 2006, p. 54)

Participação é conquista, não existe participação suficiente nem acabada, participação é um processo de conquista, não somente na ótica da comunidade ou dos interessados, mas também na do técnico, do professor, do gestor, do intelectual, do aluno, dos pais, dos funcionários. Todas essas figuras pertencem ao lado privilegiado da sociedade, ainda que nem sempre o mais privilegiado.

2.4 Gestão escolar na prática: o que dizem os pais?

Participaram da pesquisa um total de 8 pais, sendo estes dois do Maternal, dois da turma de Jardim e dois da turma de Pré-escola.

Foram questionados a respeito da importância da Educação Infantil, como veem a escola onde está o seu filho, de que maneira participam da escola e como é

a gestão desta escola. Os retornos dos questionários tiveram uma unanimidade nas respostas.

A Educação Infantil é vista por eles, pais, de fundamental importância no pleno desenvolvimento da criança, principalmente quanto a socialização e as responsabilidades para a idade, sem contar o aprendizado e a preparação que a Educação Infantil traz para os anos seguintes. Segundo Pais 2 “A Educação Infantil é de fundamental importância no pleno desenvolvimento da criança, pois através desta aprende a dividir, compartilhar, conviver com diferenças dentre outras”.

A escola em si é definida por eles como bem estruturada, onde as crianças aprendem de forma lúdica, divididas conforme sua faixa etária, sendo suprida de bons profissionais, em todas as áreas bem como uma boa gestão, na qual os pais participam em reuniões e eventos ajudando sempre que possível e também sendo recepcionados sempre que tem interesse próprio. Conforme Pais 5 “ É uma escola boa, bem organizada com direção e professores ótimos”.

A partir das informações dos pais, é importante comentar o trabalho em equipe, o conjunto que favorece todos os comprometidos, as ideias passam a ser ações e podem ser incrementadas, melhoradas de forma a contribuir para o seu sucesso.

[...] o trabalho em equipe permite mobilizar a comunidade e promover a integração escola-comunidade, manter a comunicação e diálogo abertos, planejar, desenvolver e acompanhar projetos, reuniões e programas, articular diferentes interesses, estabelecer a unidade escolar, mobilizando todos os atores nela envolvidos, etc. (FELDMANN, 2009, p. 231)

A partir das respostas obtidas através dos questionários, é possível perceber a importância atribuída por todos os participantes da pesquisa quanto à participação. Lück (2006, p. 54) diz que a participação “não pode ser separada da democratização”. Constitui-se, pois, em uma prática de importância, consolidada por toda a comunidade escolar.

Os pais participantes do estudo demonstraram em suas respostas estarem tentando realizar uma prática democrática e de qualidade, da sua maneira, mas a tentativa está acontecendo. E este comprometimento é o primeiro passo para que se efetive realmente uma gestão que valorize os membros da comunidade escolar,

suas opiniões e suas produções, conseguindo estabelecer assim, um ambiente harmonioso, caracterizado pelo respeito e crescimento mútuo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inúmeras transformações que vêm ocorrendo no mundo e as mudanças que se processam nos sistemas de ensino e nas escolas tem posto em evidencia o papel essencial da gestão escolar. A viabilização de uma gestão escolar que atenda a uma concepção progressista de educação, onde todos os sujeitos são vistos como cidadão com direitos a serem atendidos e participantes nas questões educacionais, constitui-se em exercício da cidadania, é muito importante para o desenvolvimento da sociedade, bem como para o funcionamento da organização escolar nesse meio. Partindo deste anseio é que se desvelou esta pesquisa, buscando conhecer e saber mais sobre gestão escolar no contexto da Educação Infantil.

A partir do estudo, pode-se constatar que a Educação Infantil é uma etapa importante da Educação Básica para a criança, pois é através dela que tudo se inicia. Nessa etapa de escolarização a criança irá receber os primeiros estímulos e incentivos, que irão impulsioná-la para o resto de sua vida. A pesquisa revelou a opinião dos pais e demonstrou que sabem da importância que a Educação Infantil tem e as experiências que a primeira infância proporciona.

O estudo possibilitou ainda a visualização de uma realidade, em que a equipe gestora e os demais membros da comunidade escolar realizam dentro de suas possibilidades um trabalho coletivo, buscando juntos encontrar alternativas para o melhor de todos e principalmente para um bom funcionamento da escola. Porém, sabe-se que somente participar de reuniões e festividades proporcionadas pela escola não é a garantia da construção efetiva de uma gestão escolar democrática na escola, mas é um começo.

Apesar de parecer fácil, de professores estarem habilitados com formação continuada em exercício, de a sociedade em geral participar, mas ainda assim necessitar da participação, clamar pelo coletivo e democrático, uma gestão escolar democrática é uma mudança e como mudança muitas vezes faz-se necessário sair da zona de conforto, que o tradicional deixa. Nesta condição as pessoas sentem-se acuados e preferem continuar com o igual, ou fazer o trabalho de participação comum camuflando uma verdadeira gestão democrática.

Para finalizar, observou-se que dentro da Educação Infantil o educar e cuidar são indissociáveis, pois não se pode separar a educação do cuidado. Assim, o

gestor/diretor da atualidade é um líder no contexto escolar e deve educar e cuidar da sua escola e dos sujeitos que nela estão inseridos, sendo necessário construir uma gestão escolar democrática de tolerância, respeito e solidariedade que guie no caminho da verdade, não dos mitos, não das mentiras, mas rumo à reapropriação da dignidade que está em perigo, uma gestão que mostre um mundo mais harmonioso, menos discriminatório, mais justo e mais humano. Enfim, deve-se aprender a fazer uma gestão escolar democrática que promova a diversidade dentro da unidade.

Enfim, os desafios da escola de Educação Infantil na concretização de uma gestão democrática são muitos, desde a participação efetiva de toda a comunidade escolar, bem como a própria gestão aceitar a real gestão democrática, deixar de ser simples mão de obra para ser participação efetiva, tendo como plano de fundo o PPP que se alicerça no princípio da construção coletiva. Desta forma, quando os educadores e os educandos, pais, funcionários, comunidade escolar, perceberem a escola como um local de trabalho, estudo, auto-organização para realizar suas atividades e seus interesses, se envolvem no coletivo e a escola se transforma em local de formação para o trabalho e exercício da cidadania.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei n. 8.069/90. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm> Acesso em 28 julho 2012.

_____. Ministério da Educação. **Educação Infantil no Brasil: Situação Atual**. Brasília, 1994.

_____. **Por uma política de formação profissional de Educação Infantil**. Brasília, 1994.

_____. **Critérios para um atendimento em creches que respeite os direitos fundamentais das crianças**. Maria Malta Campos e Fúlvia Rosemberg. Brasília, 1995.

_____. **Propostas Pedagógicas e Currículo em Educação Infantil**. Brasília, 1996.

_____. **Referencial curricular nacional para a Educação Infantil**. Brasília, 1998. V. 1,2 3.

_____. **Subsídios para elaboração de diretrizes e normas para a Educação Infantil**. Brasília, 1998.

_____. Conselho Nacional de Ensino. **Resolução CEB n.1/1999**: Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília, 1999.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros básicos de infra-estrutura para instituições de educação infantil**. Brasília: MEC, SEB, 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil**. Brasília: MEC/. SEB, 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Política Nacional de Educação Infantil** : pelo direito das crianças de zero a seis anos à educação. Brasília : MEC, SEB, 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEB, 2009.

BENINCÁ, E.; CAIMI, F. E. **Formação de professores**: um diálogo entre a teoria e a prática. 2.ed. Passo Fundo: UPF, 2004, p. 23-109.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. In: **Revista Portuguesa de Educação**. Portugal, v. 16, n. 002, p. 221-236, 2003. Disponível em <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/374/37416210.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2012.

DEMO, P. **Participação é Conquista**. São Paulo: Cortez, 1999.

FELDMANN, M. G. **Formação de professores e escola na contemporaneidade**. São Paulo: Editora SENAC, 2009.

FERREIRA, A. B. de H. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1989.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários a prática educativa. 42. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, Brasília: o Instituto, 1981. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.> Acesso em: 12 de out. 2012

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. Ática, 2002.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. São Paulo: Cortez, 1991.

VEIGA, I. A.P. **ESCOLA**: espaço do Projeto Político-pedagógico. Campinas: Papyrus, 1998.

_____. Perspectiva para reflexão em torno do Projeto Político Pedagógico. In: VEIGA, I.; REZENDE L. M. **Escola**: espaço do Projeto Político Pedagógico. 2.ed. Campinas: Campinas: Papyrus, 1998.

VIEIRA, S **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

Apêndice 1 – Carta de apresentação



**MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Sarandi, _____ de 2012.

De: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

Para: Professores participantes da pesquisa

Assunto: **Apresentação de aluna do curso de Especialização em Gestão Educacional/EAD/UFSM para realização de pesquisa.**

Venho por meio desta, apresentar a aluna Dália Luana Kolling Agatti, matriculada no curso de Especialização em Gestão Educacional a distância, da Universidade Federal de Santa Maria, sob matrícula número 201171227, com o intuito de desenvolver uma pesquisa nesta instituição, cujo objetivo consiste em conhecer como ocorre a gestão escola em uma escola de Educação Infantil em Sarandi/RS.

Atenciosamente,

Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

Apêndice 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Como estudante do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, estou desenvolvendo a pesquisa “GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIO PARA TODA COMUNIDADE ESCOLAR”. Tal pesquisa objetiva a coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação da Prof. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim.

O trabalho consiste em conhecer como ocorre a gestão escola em uma escola de Educação Infantil em Sarandi/RS. A pesquisadora responsável é Dália Luana Kolling Agatti, aluna do referido curso. A pesquisadora se compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os colaboradores venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (55) 99683655 ou e-mail dalia-lu@hotmail.com

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e de ter esclarecido minhas dúvidas, eu.....
autorizo a realização Do questionamento sobre a temática proposta. ()Sim ()Não.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas escritas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas. () Sim ()Não.

Sarandi,.....de.....de 2012.

Assinatura do entrevistado:.....

Assinatura do pesquisador responsável:.....

Apêndice 3 – Questionário destinado ao gestor/diretor



**MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Questionário sobre a Gestão Escolar Democrática na Educação Infantil,
destinado a gestora/diretora**

Especializanda: Dalia Luana Kolling Agatti

Orientadora: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

Venho por meio deste, solicitar a sua contribuição para elaboração da pesquisa intitulada: “GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIO PARA TODA COMUNIDADE ESCOLAR”. O objetivo central do estudo é como ocorre a gestão escola em uma escola de Educação Infantil em Sarandi/RS. É importante que você participe, para podermos aprofundar os conhecimentos à respeito da gestão democrática na educação infantil e sua contribuição para a mesma.

Obrigado pela sua colaboração!

Cargo:.....

Graduação:.....

Pós-Graduação:.....

Tempo de atuação no cargo:.....

Tempo de atuação na rede municipal:.....

Número de alunos da Escola:

Faixa etária atendida pela instituição:

Data:...../...../2012.

1) Qual sua formação acadêmica?

.....
.....
.....

2) Há quantos anos está exercendo-a?.....

.....
.....
.....

3) Se for o seu caso, quanto tempo esta fora da sua área de formação?.....

.....
.....
.....

4) Qual é o seu papel como gestor/diretor da escola?.....

.....
.....
.....

5) Que contribuições sua formação profissional auxilia em seu trabalho como gestor da educação infantil?.....

.....
.....
.....

6) Quais são as dificuldades de ser um Gestor de Educação Infantil?.....

.....
.....
.....

7) Você já fez ou faz cursos, seminários, congressos ou algum tipo de formação continuada em Educação Infantil e que focalizem a gestão educacional e escolar?.....

-
.....
.....
- 8) Frente a sua gestão, você foi escolhida por uma maioria ou indicada?
-
.....
.....
- 9) Como acontece a troca de gestores?.....
-
.....
.....
- 10) Qual sua concepção sobre Educação Infantil?.....
-
.....
.....
- 11) Qual concepção de gestão que norteia sua prática?.....
-
.....
.....
- 12) Quais as dificuldades e as facilidades na concepção de gestão adotada?.....
-
.....
.....

Obrigada pela colaboração!

Apêndice 4 – Questionário destinado aos Professores



**MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Questionário sobre a Gestão Escolar Democrática na Educação Infantil,
destinado aos Professores**

Especializanda: Dalia Luana Kolling Agatti

Orientadora: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

Venho por meio deste, solicitar a sua contribuição para elaboração da pesquisa intitulada: “GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIO PARA TODA COMUNIDADE ESCOLAR”. O objetivo central do estudo é como ocorre a gestão escola em uma escola de Educação Infantil em Sarandi/RS. É importante que você participe, para podermos aprofundar os conhecimentos à respeito da gestão democrática na educação infantil e sua contribuição para a mesma.

Obrigado pela sua colaboração!

Cargo:.....

Graduação:.....

Pós-Graduação:.....

Tempo de atuação no cargo:.....

Tempo de atuação na rede municipal:.....

Número de alunos na sala:

Faixa etária atendida :

Data:...../...../2012.

1) Qual sua formação acadêmica?.....

.....

.....

2) Há quantos anos está exercendo-a?.....

.....
.....
.....

3) Se for o seu caso, quanto tempo esta fora da sua área de formação?.....

.....
.....
.....

4) Que contribuições sua formação profissional auxilia em seu trabalho como gestor da educação infantil?.....

.....
.....
.....

5) Como é ser um professor de Educação Infantil?.....

.....
.....
.....

6) Você já fez ou faz cursos, seminários, congressos ou algum tipo de formação continuada em Educação Infantil e que focalizem a gestão educacional e escolar?.....

.....
.....
.....

7) Qual sua concepção sobre Educação Infantil?.....

.....
.....
.....

8) Como é a gestão da sua escola?.....

.....

.....
.....

9) Você como professora participa da “construção” da sua escola? De que maneira.....

.....
.....
.....

10) Para você o que uma gestão democrática?.....

.....
.....
.....

11) Você encontra apoio pedagógico e institucional quando necessita? Comente sua resposta.....

.....
.....
.....

Obrigada pela colaboração!

Apêndice 5 – Questionário destinado aos Pais



**MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Questionário sobre a Gestão Escolar Democrática na Educação Infantil,
destinado aos Pais**

Especializanda: Dalia Luana Kolling Agatti

Orientadora: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

Venho por meio deste, solicitar a sua contribuição para elaboração da pesquisa intitulada: “GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIO PARA TODA COMUNIDADE ESCOLAR”. O objetivo central do estudo é conhecer como ocorre a gestão escola em uma escola de Educação Infantil em Sarandi/RS. É importante que você participe, para podermos aprofundar os conhecimentos à respeito da gestão democrática na educação infantil e sua contribuição para a mesma.

Obrigado pela sua colaboração!

Pai () Mãe ()

Idade:.....

Escolaridade:.....

Número de filhos na escola:.....

Faixa etária da criança:.....

Data:...../...../2012.

1) Qual a importância da Educação Infantil na vida do seu Filho?.....

.....
.....
.....

2) Como é a escola do seu Filho?.....

.....
.....
.....

3) De que forma você participa da escola do seu Filho?.....

.....
.....
.....

4) Como você vê a gestão da escola do seu filho?.....

.....
.....
.....

5) Quando tem ideias novas para escola bem como questionamento, é ouvido,
por quem?.....

.....
.....
.....

Obrigada pela colaboração!