

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

**A GESTÃO ESCOLAR E A INSTITUIÇÃO DE  
EDUCAÇÃO INFANTIL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Caciéli Verônica Modesto**

**Sapiranga, RS, Brasil  
2014**

# **A GESTÃO ESCOLAR E A INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

**Caciéli Verônica Modesto**

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: Ms<sup>a</sup>. Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro**

**Sapiranga, RS, Brasil**

**2014**

**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 E A INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

elaborada por  
**Caciéli Verônica Modesto**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro, Ms. (UFSM)**

---

**Ana Paula Cristino da Rosa Cristino Zimmermman, Ms. (UFSM)**

---

**Celso IlgoHenz, Dr.(UFSM)**

Sapiranga, 29 de novembro de 2014.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao finalizar mais uma etapa de minha vida acadêmica, agradeço a Deus por me oferecer possibilidades de encontrar força e alegria nas mais variadas situações do dia a dia, quando muitas vezes o cansaço se fazia presente.

A minha família, meus pais, meus irmãos e em especial ao meu marido Alexandre e filha Maria, que estiverem presentes, me apoiando e compreendendo que o tempo dos finais de semana precisam ser de estudo.

A minha professora orientadora, Ms<sup>a</sup>. Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro, pelas orientações e pela paciência, mostrando-me como colocar as idéias com clareza. Também agradeço a escola em que atuo e as colegas que se mostraram disponíveis na colaboração desse objeto de estudo.

E para finalizar, aos bebês gêmeos lindos que se forma dentro de mim, que me permitiu estar mais sensível para compreender os resultados obtidos.

## **RESUMO**

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

### **A GESTÃO ESCOLAR E A INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

AUTORA: CACIÉLI VERÔNICA MODESTO  
ORIENTADOR: ELIZIANE TAINA LUNARDI RIBEIRO  
Data e Local da Defesa: Sapiranga/RS, 29 de novembro de 2014.

Este trabalho tem como finalidade conhecer e identificar os fatores que influenciam os profissionais da Educação Infantil a desenvolverem um Projeto Político Pedagógico com base na Gestão Escolar Democrática. Desta forma observando e contribuindo para uma reflexão sobre a valorização dessa etapa da educação básica que há muito tempo vem buscando seu reconhecimento. Sendo então, desenvolvida uma pesquisa qualitativa com o uso do questionário como instrumento de coleta de dados, oferecendo uma análise das questões atuais que estão sendo repensadas nas instituições escolares. A pesquisa ocorre em uma escola Municipal de Educação Infantil, do município de Campo Bom, onde tem como proposta a idéia de gestão compartilhada e democrática, oferecendo aos seus participantes a busca coletiva por soluções pedagógicas e administrativas, onde cada um aprende e ensina de acordo com suas vivências diárias e cotidianas, baseando-se assim nos conceitos da aprendizagem significativa. Porém, sabemos que muito ainda tem a se buscar e conhecer, e com base nisso, o trabalho busca repensar as propostas que estão dando resultados positivos ou negativos em relação desenvolvido. Sendo então, o trabalho dividido em quatro capítulos principais, onde podemos considerar: As Considerações Iniciais; Referencial Teórico e Metodologia, Reflexões Acerca da Participação dos Professores de Educação na Gestão Escolar, além da Análise dos Resultados. Concluindo desta forma que é possível repensar, reformular os conceitos já determinados a partir do diálogo e do entendimento real do que vem a ser uma gestão democrática participativa.

**Palavras Chave:** Educação Infantil. Gestão Escolar. Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

Monograph of Specialization Degree  
Specialization Course in Education Management  
Federal University of Santa Maria

### **A GESTÃO ESCOLAR E A INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

AUTHOR: CACIÉLI VERÔNICA MODESTO  
ADVISER: Ms<sup>a</sup>. ELIZIANE TAINÁ LUNARDI RIBEIRO  
Place and defense date: Saporanga/RS, November 29th, 2014.

This work aims to understand and identify the factors that influence professionals from Kindergarten to develop a political project based on Democratic School Management. Thus observing and contributing to a reflection on the value of this stage of education that have long been seeking recognition. Since then, developed a qualitative research using the questionnaire as a tool for data collection, offering an analysis of the current issues that are being rethought in schools. The research takes place in a Municipal School for Early Education, the city of Campo Bom, which proposes the idea of shared management and democratic offering participants the collective search for solutions and pedagogical-administrative where everyone learns and teaches according to their daily and daily experiences, thus relying on the concepts of meaningful learning. However, we know that much still has to seek and know, and based on this, the paper seeks to rethink the proposals have giving positive or negative results developed. Since then, the work into four main chapters, where we consider: The Initial Considerations; Theoretical Framework and Methodology, Participation teacher Education in School Administration, in addition to analysis of the results. Completing this way it is possible to rethink, reformulate the concepts already determined from the dialogue and real than becomes a participatory democratic management understanding.

**Keywords:** Early Childhood Education. School Management. Democratic Management.

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>08</b>
<b>2 REFERENCIAL TEORICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 A instituição de Educação Infantil.....	11
2.2A gestão escolar e democrática dentro da instituição.....	16
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
3.1 Encaminhamentos metodológicos.....	21
3.2 Procedimentos metodológicos.....	23
<b>4 REFLEXÕES ACERCA DA PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES DE EDUCAÇÃO INFANTIL NA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>35</b>
ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	36
ANEXO B – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	37
ANEXO C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	38
ANEXO D – ENTREVISTA.....	39

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este presente trabalho de conclusão do Curso de Pós- Graduação em Gestão Educacional, traz além da conclusão da pesquisa sobre o assunto, um pouco de mim e das idéias que trago acerca da educação infantil, dessas mudanças que estão tomando conta das escolas em busca de um docente e educando mais críticos e participativos, conscientes de suas responsabilidades com a democracia em todos os espaços que ocupam.

Desta forma, inicio me apresentando, mas gostaria de acrescentar que é muito difícil escrever sobre si mesmo, revelar a minha historia como aluna e professora, em busca de seu lugar e em busca de respostas sobre a prática vivida por cada um de nós em nosso cotidiano.

Apresento ainda minha história, as origens que trago comigo: sou Caciéli Verônica Modesto, filha de Valdor Feliciano Modesto e Rosângela Aparecida Modesto, primeira filha do casal em uma família de três irmãos. Nascida em 23 de dezembro de 1985, no município de Novo Hamburgo. Mãe e esposa.

Apesar de meus pais terem pouco estudo, forçados a trabalhar para ajudar no sustento da família (em indústrias calçadistas da região), sempre me apoiaram na escola e cobravamboas notas e dedicação. Confesso que em algumas situações da adolescência minha mãe cogitou a possibilidade de eu vir a trabalhar no mesmo ramoque ela para ajudar nas despesas de casa, pois sempre fomos pobres e nunca tivemos luxo algum. Pode-se dizer que vivíamos com dignidade.

Como aluna na educação infantil, trago bem marcado em minha memória as festas natalinas, a primeira vez que falei ao telefone e a dureza que foi trocar de professora (essa professora que ainda hoje quando me encontra nas ruas e restaurantes me dá um abraço apertado e diz o quanto é feliz por me ver crescer, estudar e ter filhos).

Não sei explicar como e nem qual momento ela teve seu papel primordial em minha formação, mas tenho a certeza que foi através dela e de todo o seu carinho que me apaixonei perdidamente pela educação infantil.

Com o passar dos anos não tinha definido minha profissão e por vezes até deixei guardado os meus sentimentos, mas no momento em que precisei definir uma profissão sem duvida essas lembranças estavam lá, no fundo do meu coração.



A partir disso, no ano de 2004 ingressei no curso do Magistério em uma escola particular da região do Vale dos Sinos, confesso que não foi fácil, eram muitos trabalhos e muita dedicação, por vezes precisei deixar a fase da adolescência de lado e ficar aos sábados à noite estudando. Mas valeu a pena todo esforço, me formei com conceito A, e passei no vestibular um mês depois.

O curso de Pedagogia me trouxe muito mais que aulas teóricas, me fez crescer como pessoa, olhar para o próximo com mais amor e valor. Realizei muitas práticas, fiz projeto social alfabetizando Jovens e Adultos em uma região tomada pelo tráfico e violência. Foi incrível. Ali percebi que pequenas atitudes salvam vidas e sonhos.

Gosto de ser gente porque, mesmo sabendo que as condições materiais, econômicas, sociais e políticas, culturais e ideológicas em que nos achamos geram quase sempre barreiras de difícil superação para o cumprimento de nossa tarefa histórica de mudar o mundo, sei também que os obstáculos não se eternizam. (FREIRE, 1996, p. 23)

Acabei o curso de Pedagogia e fui mãe, de uma menina linda chamada Maria, que hoje é a razão de meu viver e fazer. Olhar para aquela criança cheia de curiosidades e com um mundo inteiro para descobrir, novamente me trouxe as lembranças da educação infantil. E ainda, o mais importante, o AMOR.

Pensando em tudo isso tomei a decisão e realizei o concurso para a Educação Infantil, no município de Campo Bom. Fui chamada a assumir meu cargo e hoje atuo nessa área que para mim é mais importante na formação de qualquer educando. É na educação infantil que se aprende a dividir, a ouvir, a esperar e a amar. Amar os colegas, as professoras e principalmente a escola.

Para a criança da educação infantil a escola é um lugar sagrado, é onde ela se descobre, descobre os outros, é onde conta suas vivências familiares e seus maiores segredos. Por isso, sem dúvida acredito que para que se tornar professora é preciso amar, amar e amar, depois estudar e conhecer sobre aquilo que se faz.

Às vezes, mal se imagina o que pode passar a representar na vida de um aluno um simples gesto do professor. O que pode um gesto aparentemente insignificante valer como força formadora ou como contribuição à do educando por si mesmo. (FREIRE, 1996, p. 19)

Busco respostas sobre a profissional que sou e encontro ainda muitos desafios, mas confesso ficar repleta de alegria e entusiasmo quando meus alunos

não querem ir para suas casas procurando mais um colinho, até mesmo quando os pais em comemorações diversas me agradecem por estar tão presente e atenta aos pequenos detalhes da vida de seus filhos.

Dentro desses aspectos uma das coisas que mais me fascina na Educação Infantil é a capacidade da criança de não estabelecer estereótipos sobre nada e nem ninguém, conseguindo estabelecer relações sinceras e afetivas com todos.

É claro que acontecem situações desagradáveis, principalmente em relação ao desmerecimento ao profissional, que muitas vezes é considerado “tio e tia”, estando ali apenas para que os pais possam trabalhar, mas como já dizia FREIRE (2001, p. 26) “Professora, porém, é professora. Tia é tia”. Nesses momentos, confesso refletir sobre minha escolha profissional procurando entender o motivo por tal desprezo. Mas enfim, acredito que em toda profissão existem os dias bons e ruins.

Ainda assim, iniciei o curso de Especialização de Gestão Escolar, onde estou em busca de novas aprendizagens e desafios, para que juntamente com os pais e alunos consigamos modificar o lugar em que vivemos e trabalhar melhor as questões que envolvem a Educação Infantil, principalmente em relação à gestão democrática que se faz tão importante em qualquer instituição de ensino que busque uma educação significativa.

Considerando que escolhi este curso como aperfeiçoamento de minha prática, e com o intuito de vir a direcionar um trabalho mais participativo e de amorosidade em relação à educação infantil, através do cargo de futura direção de escola.

Pois percebo que ao longo de minha caminhada como professora de Educação Infantil há uma grande dificuldade de se obter a participação de todos na gestão da escola, ou ainda a “falta de clareza” sobre o que é a gestão participativa na escola. Mas, para essa inquietação que tenho sinto que apenas os diálogos com minhas colegas, não me elucidam, por isso me propus nesta pesquisa a procurar responder o seguinte questionamento: COMO A GESTÃO ESCOLAR DE MODO DEMOCRÁTICO PROBLEMATIZA A PARTICIPAÇÃO DO PROFESSOR DE EDUCAÇÃO INFANTIL, EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DA CIDADE DE CAMPO BOM/RS?

Para responder esta problematização procurei como objetivo geral: buscar, analisar, como em uma escola municipal de Educação Infantil, o professor participa

da gestão democrática na escola. E ainda, como objetivos específicos: a) realizar um estudo bibliográfico sobre Educação Infantil e ainda Gestão Escolar; b) Perceber como através de seu PPP, e as ações realizadas na escola, prevê a participação de todos, em particular do Educador Infantil; c) Apontar as possibilidades e os limites de participação do Educador Infantil, na Gestão Escolar; d) Analisar questionários respondidos pelas participantes com a finalidade de diagnosticar possíveis entendimentos sobre a Gestão Escolar e Democrática.

Desse modo, o trabalho está organizado de maneira que após a introdução, apresento a Metodologia do trabalho, em que busco escrever acerca da pesquisa qualitativa, estudo de caso e ainda explicar como se deu a pesquisa. Em seguida, o referencial teórico, acerca da temática da pesquisa, e ainda as reflexões sobre o “material construído”, durante a pesquisa e o referencial teórico, e por fim as considerações finais com os apontamentos e reflexões construídas no termino desta escrita.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A instituição de Educação Infantil**

Historicamente a criança passou por um processo complexo de construção de identidade dentro da sociedade, família e escola, pois antes vista como mero coadjuvante, agora passou a ser considerada o “ator” principal, o centro das atenções em qualquer espaço que ocupe.

No passado ficava claramente esclarecido que a infância derivava do termo “infante” – termo latim -(BARROS, 2011, p. 137), dando ênfase ao significado que ele atribuía: aquele que está impossibilitado de falar, que não tem voz e nem vez, e hoje após várias décadas de discussões tornou-se o principal sujeito no cenário mundial e significamente brasileiro.

Uma das transições mais significativas nesse processo foi o fato de após a Independência do Brasil, em 1822, onde em seguida foi construída a primeira lei imperial criminal, ou seja, o Código Criminal (1830), e após a o Novo Código Penal (1990), passou a se fazer uma reflexão sobre realmente o que vinha a ser a infância e como ela era vivenciada dentro da família e da sociedade.

Porém, apesar de tais reflexões apenas a partir de 1927, com o surgimento de três leis essenciais em relação à infância, Código de Menores (1927), Código de Menores (1979) e o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), passou-se a conhecer a idéia de que a infância estava diretamente ligada a todas as fases da vida.

Desta forma, a criança passou então a ser vista, observada e analisada, o que fez muitas práticas familiares e sociais serem modificadas, entre elas, o fato de a população em geral conhecer que a criança possui seus direitos e deveres dentro do lar e convívio social, cabendo a família a orientação para a sua vida futura.

A partir de então, a idéia de infância, criança e educação passaram nos últimos anos por grandes avanços e conquistas, sendo que vem se refletindo por suas práticas e suas atribuições, antes o que ainda não era delimitado e esclarecido passou a ser pontuado por parte de muitos pensadores e pesquisadores da área.

Assim como Libâneo, que por várias vezes defendeu a idéia de escola como um lugar de construção de relações.

As escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio da aprendizagem de saberes e modos de ação, para que se transformem em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. Seu objetivo primordial, portanto, é o ensino e a aprendizagem, que se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão (LIBÂNEO, 2007, p.01).

É importante ressaltar que quando nos deparamos com a trajetória da Educação Infantil no Brasil, podemos identificar que essa foi criada e pensada como suporte para as mães que estavam se inserindo no mercado de trabalho na década de 70 e não por entender o que isso poderia significar na vida das crianças tão pequenas.

Por isso, durante muito tempo, a educação infantil foi considerada parte integrante do assistencialismo (assistência social), tendo como principal objetivo cuidar, educar e higienizar as crianças para que suas mães pudessem trabalhar nas indústrias e nas casas da classe dita como privilegiada na época.

Sendo que podemos considerar que segundo sua definição, a assistência esta vinculada ao ato de prestar serviços e prover de algo para algo ou alguém, e definitivamente sabemos que a escola atual não se resume apenas a isso.

Porém, com o início da idéia de democratização do país e com a construção da Constituição de 1988, a Educação Infantil passou a ser pensada e refletida como fator pedagógico e não mais assistencialista.

Promovendo assim, debates e discussões sobre o assunto, levantando hipóteses de uma nova organização dessa etapa da educação. Juntamente a isso e aos novos propósitos de direitos humanos relacionados à infância, foi elaborado o Estatuto da Criança e Adolescente em 1990, e mais tarde a Lei de Diretrizes e Bases(9394/96) precisou adequar-se e reformular seus conceitos em relação à Educação Infantil.

E como conseqüência dessas novas reflexões, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em 1996, passou a dar um suporte e regulamentar tais mudanças, trazendo para a escola à responsabilidade de adequar-se as novas propostas curriculares e organizacionais, passando então a proporcionar aos educandos dessa faixa etária profissionais qualificados e uma educação mais direcionada.

Apresentando também mais tarde, os Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (2006), que busca estabelecer parâmetros de qualidade a essa etapa de educação no país, tendo como referência a supervisão, a avaliação e a adoção de melhorias, com base em uma perspectiva de gestão democrática e participativa (BRASIL, 2006, CAP.: II).

Sabe-se que essa transição não foi tarefa fácil para os profissionais, educandos, familiares e secretarias de educação. Exigiu um olhar atento e crítico, ao mesmo tempo em que precisa ser flexível e reconhecer os erros e acertos que toda mudança traz.

Contudo, sabemos que se fazia necessário uma transformação na maneira de ver e exercer as tarefas organizacionais escolares, levando em consideração as mudanças políticas e sociais, os interesses dos alunos e familiares, além das novas propostas dos profissionais.

A partir dessa abertura muito se propôs e novas construções e caminhos foram dados por início. Como podemos observar no trecho que segue:

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. (BRASIL, 1996, p. 26)

Além disso, os profissionais que antes eram apenas cuidadores, precisaram-se voltar ao estudo e atualizarem-se como profissionais da educação. Nessa transição alguns desistiram da profissão, outros realizaram os cursos do Magistério, mas continuaram exercendo o papel anterior e ainda outros resolveram colocar em prática essa nova etapa da educação do país.

Desta forma, para a maioria dos profissionais da Educação Infantil, essa etapa do desenvolvimento passou a ser considerada como um espaço de encantamentos e sonhos, tendo o brincar e desenvolver-se de forma sadia como princípios fundamentais, onde o professor que está no desempenho de sua função é um mediador dessas situações, além das aprendizagens e descobertas pedagógicas que se fazem fundamentais nesse processo, desta forma oferecendo aos seus educandos uma aprendizagem significativa e social.

O brincar é uma das formas privilegiadas de as crianças se expressarem, relacionarem-se, descobrirem, explorarem sua realidade física e social.

Brincando constroem sua subjetividade, constituindo-se como sujeitos humanos em determinada cultura. (SALLES, 2012, P. 118)

Quando me refiro a uma aprendizagem significativa, falo das questões que englobam os conhecimentos que cada um traz consigo, do dia a dia, da família, da cultura, entre outros e os consegue relacionar com os conteúdos prévios escolares, conseguindo assim, dar um sentido as suas novas descobertas, relacionando-as e transformando-as em outros conhecimentos.

É importante ressaltar que a idéia de aprendizagem significativa, segundo AUSUBEL (2011), que foi seu idealizador e precursor, considera que o fator isolado e mais importante que influencia o aprendizado é aquilo que o aprendiz já conhece, aquilo que para ele é importante.

Portanto, a instituição de educação infantil deve propiciar situações e espaços onde as trocas de vivências e experiências sejam parte do currículo que se propõem, onde seja possível repensar aquilo que já se construiu e na reformulação de novas hipóteses e idéias sobre o mesmo assunto.

Sendo que, atualmente as escolas de Educação Infantil assumiram um papel imprescindível na vida de nossas crianças, sendo responsáveis por um período longo do dia desses educandos, que ainda por serem tão pequenos nos exigem além de todo fator pedagógico, o ato de cuidar e educar, que são considerados indissociáveis nessa fase da educação.

Assumir a intrínseca relação entre educar e cuidar é um importante princípio para a definição de práticas educativas. Envolve acolher a criança nos momentos difíceis, orientá-la quando necessário, apresentar-lhe o que há de encantador no mundo da música e das artes, da natureza e dos homens, das letras e dos números, e muito mais, de modo a enriquecer a trajetória de cada criança e ajudá-la a construir sua história pessoal. (OLIVEIRA, 2012, p.57).

Além, dessas questões, a Educação Infantil, deve promover um espaço desafiante, flexível, considerando que as crianças tão pequenas promovem seu conhecimento através das vivências. É imprescindível que o profissional que atue nessa área esteja disposto as mudanças que ocorrem durante o dia, por vezes alterando seu planejamento por um ou outro motivo, como por exemplo: o xixi que as vezes escapa no tapete, a visita de alguém, da borboleta que passou na janela, da chuva que não permitiu o uso do parquinho entre outros.

Contudo, o que vem se buscando é que a sociedade saiba e entenda o tão importante que é para uma criança fazer essas conquistas em um espaço coletivo, onde possa haver um mediador e incentivador das descobertas, onde a criança possa ser vista como um ser integral, dotado de conhecimentos e habilidades, e seus professores como professores e não mais como “tios e tias”, como antigamente. E assim acrescento com o pensamento de FREIRE:

A professora pode ter sobrinhos e por isso é tia da mesma forma que qualquer tia pode ensinar, pode ser professora, por isso, trabalhar com alunos. Isto não significa, porém, que a tarefa de ensinar transforme a *professora* em *tia* de seus alunos da mesma forma como uma *tia* qualquer não se converte em *professora* de seus sobrinhos só por ser *tia* deles. Ensinar é profissão que envolve certa tarefa, certa *militância*, certa especificidade no seu cumprimento enquanto ser *tia* é viver uma relação de parentesco. Ser professora implica assumir uma profissão enquanto não se é tia por profissão. (FREIRE, 1996, p.09).

Portanto, é possível perceber que a Educação Infantil da atualidade é um lugar privilegiado, que vem buscando sentido a sua prática, e como acrescenta SALLES (2012, p. 103): “é na educação infantil que as crianças aprendem a se desenvolverem como pessoas, estabelecendo vínculos e criando relações”

E assim, considerar que educandos e educadores estejam em troca constante, em harmonia com o espaço que ocupam e sintam-se desafiados a realizar novas aprendizagens dentro dessa instituição.

## **2.2A gestão escolar e democrática dentro da instituição**

Atualmente escutamos com freqüência situações desagradáveis que estavam a ocorrer nas escolas de todo o país, não pretendo aqui discutir o motivo de tantas situações críticas, mas gostaria de colocar um fator que considerado importantíssimo para amenizar essa problemática da educação brasileira: a participação da família e educandos, além dos profissionais, na maneira de conceber a educação em suas escolas.

E quando me remeto a esse fator, não falo apenas da indisciplina de alguns estudantes e sim do comprometimento, da real noção do que vem a representar a instituição escolar.



A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito (LUCK, 2000, p.17)

Considerando que é visível a falta de compreensão por parte do coletivo sobre essa situação, e me refiro a todas as unidades de educação, de todas as etapas, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio.

Compreendendo assim, os sentidos das práticas, auxiliando na tomada de decisões e busca por respostas, deixando que cada um sinta-se responsável pelo lugar que ocupa. E com o tempo nos coloca LUCK (2000, p. 24), as práticas de gestão escolar devem estar ligadas com a democratização, participação e compartilhamento de decisões em busca por soluções.

Desta forma, as gestões escolares não são administrações de espaços e lugares, e sim uma troca de confiança e pertencimento do lugar em que se vive e se constrói a educação.

Também cabe esclarecer que se faz necessário entender que não somente o termo que identifica esses processos foram modificados, não podendo ser considerados meros “modismos” e sim o conceito que se dá e a importância deles dentro dos espaços educacionais. Desta forma considerando que “não se deve entender que o que esteja ocorrendo seja uma mera substituição de terminologia das antigas noções de respeito de como conduzir uma organização de ensino” (LUCK, 2009, P. 02).

Enquanto o termo “administração” está ligado a um processo racional de organização, de controlar e mecanizar mediante a uma visão objetiva de busca por resultados, a “gestão” atribui o conceito de que as decisões devem ser tomadas por aqueles profissionais que vão efetivar a prática e aos seus usuários (LUCK, 2009, P. 04).

A prática da autonomia demanda por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis e agentes do sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência, pela ética e pela transcendência de vontades e interesses setorializados, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para os alunos. (LUCK, 2000, p. 14)

E assim, nos fica claro que compreender o que é a gestão escolar dentro da instituição e como ela se dá e desenvolve-se é tarefa de todos os profissionais e comunidade que ali atuam, tendo consciência de que a gestão escolar esta caracterizada nas decisões referentes ao cotidiano escolar, as práticas diárias e muitas vezes rotineiras.

Sabe-se que muito recentemente passou a se pensar e analisar essas propostas, pois convivíamos por anos com a idéia de centralização de poder e de assuntos a serem oferecidos nas escolas brasileiras, contudo até meados dos anos 80 a concepção de administração escolar ainda se fazia ativa na maioria das instituições.

Sendo que, historicamente a idéia de administração era vista e praticada com vestígios dos modelos Fordista e Taylorista, que desempenhavam um papel dentro das indústrias automotivas, um alienamento físico e psicológico, acreditando que cada um deveria ficar apenas condicionado a uma etapa do processo produtivo, realizando sua tarefa em menor tempo possível, não sendo necessário o conhecimento do produto final.

São conhecidas as implicações desses modelos nas gestões escolares. O planejamento, a organização racional do trabalho pedagógico, a operacionalização dos objetivos, o parcelamento do trabalho com a especialização de funções e a burocratização, em nome de uma eficiência e produtividade maiores, são seus produtos típicos. (UFSM, Mat. EaD, Curso de Gestão Educacional,p.27).

Essa idéia por ter atingido bons resultados financeiros no modelo industrial, foi repensado e reformulado para as instituições de ensino da época, porém ao que acreditamos atualmente, isso pode ser considerado uma forma de poder e controle do ser humano e suas emoções.

Logo após esses modelos mais fechados de administração passou a surgir outros com suas referências, porém, atribuindo os conceitos atuais daquela época, entre eles: o modelo Toyotista que desenvolvia a idéia de flexibilização da produção, onde não havia a necessidade de estoques, buscava-se apenas a qualidade total do que era então produzido.

Entretanto, muitos caminhos foram percorridos, alguns conceitos modificados, entre eles algumas concepções de educação que tiveram um papel importante na historia da educação brasileira e deixam seus vestígios até hoje nas escolas. Entre

elas podemos destacar: LIBÂNEO (2007, p. 16) nos esclarece: abordagem técnico-científica: onde a escola deve atender a um projeto social e político de preparação de recursos humanos para o sistema produtivo, para o que formula conteúdos, habilidades, valores considerados úteis e desejados pelo mundo do trabalho. Uma derivação dessa abordagem é o currículo por competências, em que a organização curricular resulta de objetivos assentados em habilidades e destrezas a serem dominados pelos alunos no percurso de formação. Outra é a abordagem sociocrática, onde o objetivo da escola é promover para todos os acesso aos bens culturais e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, tendo em vista a inserção crítica no mundo do trabalho, a constituição da cidadania e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, solidária.

Entretanto, alguns questionamentos vieram em torno dessas novas concepções, algumas questões que ficavam antes subentendidas, começaram a ser discutidas. A abordagem técnico-científica que deixava nas entrelinhas a idéia de organização empresarial no contexto escolar foi uma das mais faladas e discutidas.

Após esse período de questionamentos e análises, uma nova estruturação do Projeto Político Pedagógico se fez necessário. Muitos que antes desconheciam esse documento tão importante a prática diária, sentiram a necessidade de buscarem suas referências para poderem opinar sobre suas praticas.

Contudo, com o início da democratização do Brasil, em 1980, passou a surgir mudanças em todo cenário da população brasileira, inclusive na educação, que começou a ser pensada como um processo onde todos aprendiam e sentiam-se responsáveis pelos resultados obtidos, oferecendo assim, um espaço de descobertas e não apenas de transmissão do conhecimento, “o conceito de gestão esta associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico” (LUCK, 2009, P. 01), e como ainda acrescenta LUCK: desta forma todos firmam um compromisso com a qualidade e a evolução da idéia de escola e democracia.

Desta forma, a gestão democrática juntamente com a gestão escolar ainda são consideradas propostas atuais de educação, que diariamente sofrem mudanças em busca de melhorias e entendimento por parte do coletivo, pois cada instituição busca encaixar-se e/ou adequar nessas novas praticas em suas realidades.

Por isso, muitos gestores e educadores passaram a reelaborar seu Projeto Político Pedagógico, buscando esclarecimentos sobre essas novas propostas,

deixando claro para todo o papel do grupo e de cada um dentro da instituição, que pode ser considerado uma forma de direcionar o papel do gestor escolar de maneira democrática.

Artg.14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 22).

Desta forma, LUCK (2000, p. 18) nos esclarece que “uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola”.

Ainda acrescenta que, desenvolver, atualizar e rever permanentemente conhecimentos deve fazer parte do dia a dia do diretor escolar e professores, para que assim juntos, possam estar em constante reflexão sobre suas práticas de democratização do ambiente escolar.

Portanto, para se trabalhar nessa perspectiva é fundamental que se tenha muito bem esclarecido o papel de cada um dentro da concepção de gestão democrática, assim como do Projeto Político Educacional da instituição de atuação, conhecendo as atribuições de cada um dentro do processo que se estabelece.

Sendo que as atribuições as quais me refiro são aquelas que o grupo em si define coletivamente, além é claro das propostas na Lei de Diretrizes e Bases e municipais ao qual a escola se insere.

O educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão. (FREIRE, 1996, p.13)

E assim, a gestão escolar passou a ser pensada e exercida de maneira efetiva, contando com a gestão democrática. Baseando-se assim, na tomada de decisões coletivas, na participação ativa da comunidade, profissionais e educandos, realizando de forma conjunta todo o processo de ensino e aprendizagem dentro do ambiente escolar.

Quando qualifico uma gestão escolar de democrática e participativa, na perspectiva emancipatória, entendo que existe um movimento de

participação, que tanto pode ser proveniente do interior da escola quanto de fora da comunidade. (BASTOS, 2009, p.147).

Finalmente, levando em consideração e que se busca esclarecer é a proposta que se vem buscando em relação ao processo de ensino e aprendizagem das escolas atuais, desta forma fica a reflexão sobre como vem acontecendo o reconhecimento em relação à importância da participação de todos os envolvidos e a consciência de que todos são responsáveis pelos resultados obtidos.

## **3ABORDAGEM METODOLOGICA**

### **3.1 Encaminhamentos metodológicos**

Pesquisar sobre algo ou alguém requer muita flexibilidade, pois como seres humanos que somos, pensamos diferentes, agimos diferentes por este ou aquele motivo, e tudo isso ainda depende da situação e momento em que nos encontramos.

Não somos isso ou aquilo, somos seres em constante evolução e modificação de acordo com o nosso amadurecimento pessoal e profissional.

Desta forma, pesquisar sobre a área educacional requer um olhar muito atento e sensível, principalmente quando se refere à Educação Infantil, pois ela tem peculiaridades e particularidades bem singulares.

E pensando desta forma, a pesquisa que realizo caracteriza-se na perspectiva da pesquisa qualitativa, onde observo as características de situações ocorridas dentro de uma instituição de ensino.

A pesquisa qualitativa é compreendida por dar maior importância ao processo que se busca e se passa do que ao produto final em si, considerando que dentre as suas características, uma das principais é o conceito de que a análise de dados procura seguir um processo indutivo, ou seja, um processo que após analisar e conhecer um número suficiente de casos sobre algo, conclui-se verdades.

Pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas possíveis para problemas, inquietações ou supostas necessidades das pessoas. (...) Esta definição a caracteriza como uma atividade inacabada, pois ao resultado de uma pesquisa não se deve atribuir verdade absoluta, uma vez que as descobertas podem ser para sempre renovadas. (UFSM, p. 11)

Porém, gostaria de deixar claro, que antes de mais nada, as situações nem sempre foram estas, por vezes não serão estas ou ainda serão. Trata-se de como vemos e a posição que ocupamos.

Ainda como ressalta ANDRÉ (2001, p. 52)“que essa é ou deve ser uma tarefa coletiva e de longo prazo, que precisa envolver todos aqueles que de alguma forma se preocupam com o desenvolvimento e com os resultados”.

Neste âmbito, a pesquisa educacional/escolar busca oportunidade de crescimento pessoal e profissional a quem ela realiza, promovendo um encontro de diferentes ideologias e desacomodações daquilo que se pensava e conhecia.

Contudo, para a proposta de pesquisa em educação de forma qualitativa, se faz necessário encontrar ferramentas que auxiliem o pesquisador a compreender e identificar aquilo que lhe vem de encontro. Ou seja, métodos capazes de oferecer subsídios para a reflexão dos dados coletados. Desta forma, o “estudo de caso” foi o método escolhido para auxiliar na pesquisa.

Considerando que o estudo de caso esta caracterizado, ANDRÉ (2001, p. 60), da seguinte forma: procura representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista numa mesma situação; utiliza-se de diferentes fontes de informação; o pesquisador pode descrever suas experiências e permite que os leitores façam suas generalizações e possibilidades de relação e aplicabilidade a seus próprios contextos; estudos de caso são elaborados numa linguagem acessível, permitindo apresentações variadas.

### **3.1 Procedimentos metodológicos**

O local no qual se desenvolve a pesquisa é uma escola municipal de educação infantil, do município de Campo Bom/RS.

O município de Campo Bom está localizado na região do Vale dos Sinos, entre os municípios de Novo Hamburgo e Sapiranga, centros urbanos próximos a capital do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Em relação à educação, o município possui 45 escolas, sendo 22 de educação infantil, considerando que em uma delas faço essa análise. Conta ainda com 7 escolas privadas, teatro, espaços lúdicos e de preservação ambiental.

Tendo então, um número significativo de escolas de educação infantil municipais, conta com 239 profissionais, entre: professores, auxiliares e diretores.

Nos remetendo a escola de análise, esta possui no momento 19 professores e estagiários, coordenadora pedagógica e diretora, 03 auxiliares de limpeza e 03 cozinheiras.

Tem uma estrutura física adequada para atender seus alunos e comunidade, sendo ampla e com salas de aula arejadas e bem equipadas, sendo um diferencial dentro do município, pois conta com salas climatizadas e informatizadas. Possui espaço para biblioteca, sala de recursos, refeitório e sala de direção e dos professores.

A instituição pesquisada terá seu nome omitido, por determinações éticas, desta forma, quando for realizar as referencias usarei o termo “Escola Viver” (podendo assim de certa forma atribuir as vivências realizadas por mim nesse espaço).

Tendo sua filosofia: “Orientar, respeitando a individualidade de cada criança, proporcionando o desenvolvimento integral em seus aspectos físicos, psicológicos, intelectuais e sociais, complementando as ações da família e da comunidade”.

A escola procura criar um vinculo forte com sua comunidade, oferecendo espaço de democratização e participação de todos, onde podem colocar suas opiniões e sugestões sobre o que vem sendo desenvolvido. Possui uma Associação de Pais e Mestres (APMEI) bem ativa o que facilita a administração dos recursos e verbas, além de valorizar os conhecimentos populares que cada um oferece.

Considerando que se observa uma busca pela gestão democrática, onde todos se fazem presentes, até mesmo as crianças tão pequenas, através da verbalização e votação do que buscam, dos brinquedos e do estudo de projetos, a escola propõe uma reflexão diária sobre a prática de seus profissionais.

Saber que devo respeito à autonomia, à dignidade e à identidade do educando e, na prática, procurar a coerência com este saber, me leva inapelavelmente à criação de algumas virtudes ou qualidades sem as quais aquele saber vira inautêntico, palavreado vazio e inoperante. (FREIRE, 1996, p.25).

Com a finalidade de desvelar os efeitos da gestão escolar democrática no cotidiano da instituição, serão realizadas entrevistas com seis profissionais que ali atuam.

A escolha dos profissionais se deu da seguinte maneira: a diretora e coordenadora, por estarem diretamente ligadas com a gestão do grupo e verbas recebidas. E quatro profissionais de sala de aula: uma por tempo de serviço, que conviveu com a antiga administração escolar e esteve presente em todas essas mudanças e transformações até os dias atuais; outra por estar iniciando na carreira



do Magistério, que vem observando e atualizando-se no município para adequar as propostas que ele oferece; ainda outra por fazer parte ativamente da Associação de Pais e Mestres da escola, conhecendo e identificando como essa democratização acontece com a comunidade e como é vista pelos professores; e por fim uma professora que esta no processo de desligamento do município por acreditar que as propostas da instituição não são eficazes na valorização do profissional que ali atua.

Sendo a escola escolhida para a análise por ser minha escola de atuação, onde já tenho feito minhas observações de sua rotina nos últimos três anos, além de ter maior abertura para dialogar com os profissionais que ali atuam.

Desde modo, realizei as seguintes etapas para iniciar o trabalho de pesquisa: apresentação da Carta de Apresentação da Universidade da qual pertenço (ANEXO1), tendo então o primeiro contato como estudante do curso de especialização, em seguida foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os profissionais que se disponibilizaram em contribuir com a pesquisa (ANEXO 2). E por ultimo entregue o Termo de Confiabilidade, onde comprometo-me de utilizar a pesquisa apenas para fins de estudo e formação do curso do qual faço parte, não permitindo que os profissionais sejam expostos ou prejudicados por suas respostas (ANEXO 3).

A pesquisa foi estruturada em forma de questionário (ANEXO 4), onde os colaboradores poderiam procurar um melhor horário para refletirem e responderem as questões, desta forma não sentindo-se pressionados pelo tempo ou questões imediatistas que poderiam surgir.

Considerando que esses aspectos foram os quais me levaram a escolher essa forma de pesquisa, podendo assim propiciar maior liberdade aos respondentes.

Sendo o questionário, um instrumento de investigação por meio do qual se pode recolher informações, podendo ser elaborado com perguntas abertas, deixando o colaborador refletir sobre as respostas que iria dar, permitindo assim, que ele- o colaborador- pudesse colocar seus “prós e contras” em relação ao objeto de estudo.

De uma forma geral os questionários precisam considerar alguns aspectos para que consigam suprir seus interesses, entre eles: a) linguagem: os itens devem ser escritos de forma a se adequarem a linguagem ou idade dos possíveis respondentes; b) clareza: devem-se evitar formulações que dêem margem a ambigüidade. Seja direto, claro e preciso; c) formato ou layout: procure

produzir um formulário atraente e não se esqueça de apresentar, detalhadamente, as orientações para o seu preenchimento.

Após receber os questionários respondidos, a primeira tarefa será analisá-los a fim de identificar quais aspectos faziam um elo com a teoria e prática vivenciada na instituição, em seguida associá-las com as propostas de gestão escolar e democrática que a instituição se propõe, utilizando assim o método de análise de dados, que nos auxilia nessa tarefa que é de extrema importância na realização da pesquisa em educação.

A análise de dados, consiste em organizar os dados daquilo que se acrescentou ao que já era sabido, e como nos coloca ANDRÉ (2001, p.59): “a análise deve ser densa, fundamentada, trazendo as evidências ou as provas das afirmações e conclusões”.

Sendo então, uma pesquisa qualitativa, que estuda as respostas e interpretações dos seres humanos envolvidos, deve-se ter consciência das relações que cada um faz com sua cultura e experiências vividas, como cada um vivencia sua rotina profissional, não esquecendo que algumas vezes os fatores externos podem interferir significativamente nas respostas dadas.

Dentro da análise de dados foram realizadas as seguintes etapas: leitura atenta reflexiva dos questionários; reflexão sobre as respostas obtidas; análise dos conceitos que cada participante tem em relação à gestão escolar e gestão democrática, assim como a finalidade da Educação Infantil; finalizando com a organização dos tópicos mais mencionados e com as considerações de maior relevância para a construção do texto de pesquisa.

## **4 REFLEXÕES ACERCA DA PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES DE EDUCAÇÃO INFANTIL NA GESTÃO ESCOLAR**

Muitas reflexões podem ser feitas em relação ao material construído até aqui, mas gostaria de acrescentar que nesse momento do texto irei relacionar capítulos anteriores com as práticas, observações e questionários desenvolvidos na escola que se segue.

Desta forma, analisando mais precisamente os fatores que os profissionais consideram importantes na prática da Gestão Escolar Democrática.

Portanto, sigo com as colocações que acredito serem pertinentes nesse processo do trabalho que se constrói, dentre elas a formulação do Projeto Político Pedagógico.

Na análise do Projeto Político Pedagógico é possível perceber claramente que a escola foi construída e inaugurada no ano de 1990 com a finalidade assistencialista, onde atenderia crianças da faixa etária de 0 à 6 anos de idade, com o intuito de auxiliar as mães trabalhadoras no cuidado com os seus filhos, sendo então parte da Secretaria da Assistência Social, onde era denominada “creche”. Sendo assim, os profissionais que ali atuavam, não necessitavam de formação pedagógica, apenas realizavam os cuidados essenciais.

E como vimos no capítulo anterior, após a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação no ano de 1996, a escola passou a realizar tais reflexões e reformulações para aprimorar seu atendimento. Desta forma, os profissionais passaram a frequentar o curso do Magistério, e a creche passou a ser escola, fazendo parte da área da educação.

Considerando todas essas mudanças, fazia-se necessário a construção de uma proposta de trabalho, e foi então que em 1999 surgiu o primeiro Projeto Político Pedagógico juntamente com a APMEI (Associação de Pais e Mestres da Educação Infantil). Ao longo dos anos esse já sofreu várias mudanças e por um período deixou de ser considerado político, sendo apenas Projeto Pedagógico. Em outros momentos, foi apenas atualizado com dados estatísticos.

Em relação a esses fatores, fui informada pela D1<sup>1</sup>, que este – o PPP - esta em processo de construção permanente, porém nem todos se disponibilizam para sua efetiva construção, pois acreditam que isso seja um trabalho cansativo, sendo de muito estudo e pesquisa.

Levando em consideração a colocação de D1, podemos relacioná-la com a mesma questão onde C1 nos descreve: “dificilmente todas se disponibilizam para ficar após o horário de trabalho para juntas estudarem, melhorarem e concluírem esse documento que é tão importante dentro da escola e para a comunidade”.

Para D1 e CP um dos objetivos principais para os próximos meses é construir um PPP ilustrado para que as crianças tenham acesso, assim oferecendo a elas participação na sua construção.

Acredito que essa inovação seja um meio do qual a direção e coordenação buscam de chamar a atenção dos pais através das construções de seus filhos, para a participação na elaboração do documento, sendo esta então uma estratégia de gestão.

Porém, apesar dessa nova idéia e concepção escolar, a C1 e C2, ambas colocaram a dificuldade que encontraram para se adaptarem a essa nova proposta de trabalho, pois ainda não compreendem bem até que ponto podem colocar suas ideias, uma vez que pertenciam ao processo antigo de “trabalho assistencialista”.

Trazem essa dificuldade de compreensão por acreditarem que quando o PPP refere-se ao cuidar e educar ainda dá uma ênfase maior ao cuidar, além de considerar significativamente aspectos de cuidados solicitados pelas famílias em reuniões, não dando tanta ênfase aos processos mais direcionados ao pedagógico, e até mesmo pelo fato de não serem esclarecidas em reuniões administrativas e pedagógicas sobre estes fatores.

Sabemos que em uma prática diária de Educação Infantil, se faz imprescindível uma conexão forte entre esses dois fatores considerando que “para a criança, as atividades de cuidado não se distinguem das atividades pedagógicas, posto que ambas são aspectos da mesma experiência” (OLIVEIRA, 2012, P. 56).

---

<sup>1</sup>D1 - Diretora;  
CP - Coordenadora Pedagógica;  
C1 - Professora com maior tempo de serviço;  
C2 - Professora que faz parte da APMEI;  
C3 - Professora em desligamento do município;  
C4 - Professora iniciando no município;

Considerando que uma rotina bem elaborada, diversificada, consegue facilmente “dar conta” das atividades de cuidar e educar sem que precisem estar separadas por tempos e espaços. Como podemos observar:

A própria rotina pedagógica deve compreender, de forma integrada, ações de cuidado e de educação da criança. Desse modo, é possível garantir uma das mais importantes práticas pedagógicas orientadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil: experiências que possibilitem situações de aprendizagem mediadas para a elaboração da autonomia das crianças nas ações de cuidado pessoal, auto-organização, saúde e bem-estar. (OLIVEIRA, 2012, p. 56)

Outra questão que é abordada é a possibilidade de neste ano estar se realizando uma nova reformulação do documento, considerando que a última foi realizada no ano de 2012, principalmente em relação à prática pedagógica que se busca, pois como relatou a coordenadora da instituição: “quando temos várias linhas de pensamento nos perdemos no meio do caminho”. Desta forma, o que vem a se buscar é um embasamento teórico que contemple a todos, que fundamente e dê um “rumo” para a prática na escola, mesmo que se tenha consciência de que cada professor tem uma linha a seguir, “todos juntos precisamos chegar num consenso” (CP).

Em relação a esse aspecto foi possível observar que há uma certa “confusão” em relação aos pensadores, pois em uma mesma página são apontados cinco (5) diferentes conceitos sobre a criança e infância.

Além dessas questões, o Projeto Político Pedagógico, “é um documento que busca envolver as famílias, incentivando-as a sentirem-se parte do espaço da escola, tornando-as colaboradoras das ações educativas” (PPP, 2012, p. 09), fornece subsídios para a gestão escolar democrática, e de acordo com D1 “isso é uma das coisas mais importantes no processo”.

Para D1, a gestão democrática e escolar é algo que se constrói com o tempo e com a disponibilidade dos envolvidos, sendo que inúmeras vezes quando colocado espaço para dialogarem sobre idéias e novas construções “algumas ficam caladas e outras não se propõem a ficar depois do horário para conversarem mais tranquilamente sobre o assunto”.

Ainda descreve que quando é proposto uma reflexão e é provocada uma “desacomodação” em relação ao assunto, percebe-se que é preciso estar disposta a reconhecer possíveis falhas que ocorrem durante o processo, além de buscar o

aprendizado e aperfeiçoamento de forma constante, estando aberto aos novos pontos de vista que surgem.

Já para as respondentes do questionário, C3 e C4, a gestão democrática ainda é um assunto confuso, deixando esses profissionais perdidos em relação até que ponto podem expressarem-se ou não, e acreditam que apesar dos pontos positivos (expressar sua opinião, realizar trocas de idéias), ainda existem muitos fatores a serem repensados por parte do grupo e principalmente pela equipe diretiva, entre eles: maior esclarecimento sobre as verbas, não somente deixando a APMEI (Associação de Pais e Mestres da Educação Infantil, grupo que se reuni mensalmente para avaliar onde serão investidas as verbas da escola, quais promoções serão feitas entre outros aspectos) sob essa responsabilidade, realizando votações sobre o investimento do mesmo (valores em dinheiro), além de poderem opinar sobre as formas de realizarem as organizações seus planejamentos e salas.

Ainda C4, colocou que antigamente não podia se pronunciar pela faixa etária que tinha maior afinidade para desenvolver seu trabalho, ficando por vezes anos com uma faixa etária que não se sentia segura para trabalhar, pelo simples fato de ser determinado pelos superiores. E quando percebeu a mudança na forma de organização dessa situação, sentiu-se segura em poder colocar sua idéia e relata que “Isso foi um ponto positivo nas mudanças que vem ocorrendo”.

Já C3 coloca claramente que não consegue “visualizar” uma gestão democrática ativa, pois durante todos os meses que fez parte da instituição não teve oportunidade de colocar as suas verdadeiras opiniões e vontades, muitas vezes concordando com processos educativos que vinham a confrontar com sua idéia de escola e aprendizagem: “Precisamos ser ouvidos e respeitados, não apenas escutados” (C3).

Em relação a essa questão fica subentendido que em alguns momentos o gestor/ diretor esta disponível em ouvir aquilo que lhe agrada ou que não gere criticas e conflitos no modo de exercer seu papel na escola, mesmo sabendo que seja necessário, adiando a conversa por vezes.

Outro aspecto que ficou muito saliente nos questionários e observações foi o fato de que as famílias são em sua maioria compostas por ex-alunos, que agora trazem seus filhos, repetindo assim a idéia de creche que vivenciavam quando alunos.

Portanto quando se faz uma reflexão sobre as respostas colocadas em relação ao que vem a ser e como é caracterizado a gestão escolar, é possível perceber que ainda não há uma resposta concreta sobre o tema, sendo que observado mais profundamente pode perceber que falta esclarecimentos sobre o tema, não sendo oferecido reflexões verdadeiras no Projeto PolíticoPedagógico.

Portanto, quando for compreendida de fato a necessidade de uma construção coletiva e o tão importante que ela é daremos um verdadeiro passo em busca da gestão democrática escolar.

Como nos coloca LEITE (2009, P.170): “Os problemas que afetam o dia-a-dia das escolas não se restringem apenas a problemas escolares, pois a escola não é uma ilha”.

Deve-se procurar um diálogo aberto com todos os envolvidos, propiciando momentos de troca entre escola e família, direção e professores, pois ambos necessitam colocar suas narrativas de forma a buscar soluções e entendimentos sobre as propostas escolares da instituição.

Considerando que o dialogo é uma forma eficaz para se verbalizar e conhecer aquilo que o outro pensa em relação a determinados assuntos como nos coloca MOUREIRA (2012, P. 128): “Quase tudo o que acontece com um grupo é mensurado pelos resultados e estes resultados, são subprodutos da comunicação”, e acrescento por mim mesma: do dialogo.

Portanto se torna cada vez mais visível a importância de se construir um espaço paradiálogos e reflexões, tornando assim, o trabalho a ser desenvolvido mais dinâmico e pertencente a aqueles que o produzem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender o mundo que vivemos, as realidades que encontramos e vivenciamos, principalmente em relação à profissão professor é um desafio constante na vida de cada profissional.

Reconhecer o que vem dando certo ou não, encarar as críticas ao longo do percurso e aceitar que mesmo quando acreditamos estarmos à frente do tempo, conhecendo as teorias, muitas vezes percebemos que se faz necessário recomeçar.

Recomeçar não é tarefa fácil, exige até mesmo um certo período de luto, mas enfim, nos traz reflexão, maturidade e sensibilidade, e na rotina diária da Educação Infantil isso de certa maneira é vivenciado todos os dias.

Considerando todos esses fatores e o trabalho de pesquisa realizado, foi possível entender ainda mais a importância do assunto para as instituições escolares, principalmente ao que diz respeito às questões democráticas dentro dos processos de gestão.

A importância da pesquisa é compreendida pelo fato de entender o tamanho do déficit que se encontra nos profissionais em relação aos objetivos da Gestão Escolar Democrática e o fundamento real do Projeto Político Pedagógico, este como parte primordial do trabalho desenvolvido.

Portanto, muito mais que diagnosticar a escola e o processo que se encontra, percebi o tão importante que se faz conhecer a trajetória da Educação Infantil, quais eram os seus e quais são os seus objetos atualmente.

Considerando que para os quatro professores pesquisados todos sentiram dificuldade em colocar o que entendem sobre o tema e a maneira que isso é gerido dentro da instituição, refletindo assim, a dificuldade de relacionar a teoria e a prática. Refiro-me a isso, com base de que os profissionais reconhecem a rotina e possuem a prática do dia a dia, porém não conhecem o processo que se dá de gestão, de compartilhamento de decisões, ficando desta forma inviável praticar aquilo que se desconhece, e como já nos colocava FREIRE:

Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que-fazerem se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino, continuo buscando, reprocurando. 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, 1996, p. 32)

Outro aspecto que acredito se destacar nesta escrita é de que todas “desconhecem” profundamente o PPP, até mesmo direção e coordenação, isso mostra que mesmo algumas práticas sendo realizadas não possuem documentação e outras vice-versa, por isso deixando os docentes tão confusos em relação ao processo democrático que tanto estamos falando.

Sabemos que apesar de todos esses anos que é se discutido a questão da gestão dentro do ambiente escolar, ainda estamos num impasse em relação à verdadeira autonomia das escolas.

Por isso, realizar a pesquisa para mim foi um momento grandioso, de muito aprendizado e reflexões, pois ao ler e analisar as respostas também se faz automaticamente um momento de problematização em relação ao trabalho que se exerce no dia a dia, na preocupação que se estabelece em torno de datas e prazos sem conhecer realmente qual a finalidade do processo educacional. Documentos gerais que mesmo sendo necessários não traduzem em nada a realidade da prática nas instituições.

Outro fator que acredito ser necessário para o melhor entendimento de todos é a realização de leituras e pesquisas coletivas, em busca de aperfeiçoamento e respostas sobre o assunto, propiciando assim momentos de estudo e troca, onde consigam entender melhor as atribuições de cada um e do coletivo dentro das instituições escolares.

Compreendo que os professores possuem uma carga horária de trabalho muito grande, intensificada, todos possuem atividades de estudo, família, casa e mais de um turno de trabalho, porém é importantíssimo que busquem uma alternativa, uma forma de realizarem tais atividades.

Diante disto, acredito que esta necessidade coletiva, que foi possível ser percebida na pesquisa, ou seja, a falta de espaço-tempo, para um diálogo coletivo em prol da construção do PPP, e a problematização acerca da Gestão Escolar e Democrática, precisa ser pontuada no grande grupo para que se possa pensar alternativa(s), para a construção deste espaço – tempo, como por exemplo, um remanejamento em horários.

Para assim, se conseguir um dia ao menos no mês para a realização da reunião, sem que os alunos sejam prejudicados, e desse modo, a escola começar a

se articular, contando em um primeiro momento com a presença dos professores, depois incluindo os pais, os alunos, e assim por diante, alcançando toda a comunidade escolar nas reuniões acerca do PPP e das práticas vivenciadas no ambiente escolar.

Penso ser de extrema relevância a obtenção deste espaço-tempo para a problematização acerca do PPP, para que assim possa se compreender a importância da Educação Infantil na escola, sua Gestão Escolar, construindo assim uma unidade de ensino, podendo construir espaços – tempo de ensino-aprendizado.

## REFERÊNCIAS

ALVEZ-MAZZOTTI, Alda Judith. **Caderno de Pesquisa**, V.36, N.129, SET./DEZ.2006.

Artigo publicado na **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, Espanha. Año 2007, Numero 13. Edición monográfica: Administración.

ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: buscando rigor e qualidade**. Porto Alegre, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MOUREIRA, Dirceu. **Autogestão: Desenvolvendo talentos para gerir escolas, empresas e instituições**. Editora: WAK. Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, Zilma Ramos de. **O Trabalho do Professor na Educação Infantil**. São Paulo: Editora Biruta, 2012.

## **ANEXOS**

---



**PG GESTÃO EDUCACIONAL EAD**  
Programa de Pós- Graduação lato sensu



**Campo Bom**, setembro de 2014.

## **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Ilmo(a). Sr(a). Diretor(a): Julia Berigula Dutra

Vimos apresentar a acadêmica do Curso de PG em Gestão Educacional EAD, do Programa de Pós-Graduação lato sensu, que está cursando a Disciplina Elaboração de Defesa de Monografia no segundo semestre de 2014. Tal componente curricular objetiva propiciar estudos, reflexões e o desenvolvimento da pesquisa final de curso sobre a realidade de instituições de ensino, contribuindo para que, já na pós-graduação, as(os) acadêmicas(os) possam estar se preparando para o trabalho de futuros(as) gestores(as) educacionais.

Assim, apresentamos a acadêmica: Caciéli Verônica Modesto.

Solicitamos que esta acadêmica seja autorizada a realizar atividades de questionário com profissionais de educação. Salientamos que os dados não serão tornados públicos, servindo para que a pesquisa seja beneficiada com mais organicidade e profundidade, a partir do cotidiano da instituição de ensino. Os nomes das pessoas e da instituição serão mantidos em sigilo (salvo quando houver manifestação e vontade dos sujeitos ou da escola em querer ser identificado).

Desde já somos profundamente gratos pela disponibilidade e colaboração de cada instituição de ensino, profissional ou estudantes. Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos e colaborações de nossa parte.

Atenciosamente,

  
**Pro<sup>a</sup>. MS<sup>a</sup>. Eliziane Tainá Lunardi  
Ribeiro**

Prof<sup>a</sup>. Responsável da disciplina e  
orientadora da pesquisa de  
Elaboração de Trabalho  
Monográfico.



**PG GESTÃO EDUCACIONAL EAD**  
Programa de Pós- Graduação lato sensu



## **AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Autorizamos a acadêmica do Curso de Pós – Graduação em Gestão Educacional EAD, do Programa de Pós - Graduação lato sensu, da Universidade Federal de Santa Maria, **Caciéli Verônica Modesto**, a publicar seu Trabalho de Defesa de Monografia, desenvolvido no(a) \_\_\_\_\_ da cidade de Campo Bom, que se intitula \_\_\_\_\_ **orientada pela Professora Ms<sup>a</sup>. Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro.**

**Campo Bom, setembro de 2014.**

---

**Assinatura do(a) Responsável pela Instituição de Ensino.**



**PG GESTÃO EDUCACIONAL EAD**

Programa de Pós- Graduação lato sensu



## **TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Pesquisador(a): Caciéli Verônica Modesto**

**Pesquisador(a) responsável:** Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria – PG Gestão Educacional EAD

**Telefone para contato:** (55) 9677 6986 / (55) 3221-5909

Os(as) pesquisadores(as) do presente trabalho Monográfico comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos da pesquisa, cujos dados serão coletados por meio de questionários e registradas pelos pesquisadores em Diário de Campo. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima, os sujeitos não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em eventos/publicações.

**Campo Bom, outubro, de 2014.**

.....  
Pesquisador(a)

Nome do(a) pesquisador(a)

CI - \_\_\_\_\_

*Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro*

Pesquisador(a) responsável

Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro

CI – 6080214973



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

Nome do aluno: Caciéli Verônica Modesto

Telefone para contato: (51) 9943-4317

1- O que representa para você a Educação Infantil?

---

---

---

---

---

2- O que você entende por gestão democrática?

---

---

---

---

3- Você acredita que os resultados da gestão democrática são positivos dentro das instituições de Educação Infantil? De que forma?

---

---

---

---

---

4- O que você entende por gestão escolar?

---

---

---

---

5- Dentro da gestão escolar e gestão democrática, esta vinculado o trabalho de construção do Projeto Político Pedagógico. Como você vê isso?

---

---

---

---

---