

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: OLHARES DOS GESTORES DE DUAS
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE SANTA
MARIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Tatiana Teixeira dos Santos

Agudo, RS, Brasil

2011

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: OLHARES DOS GESTORES DE DUAS
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE SANTA
MARIA**

Tatiana Teixeira dos Santos

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 de título de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Débora Teixeira de Mello

Agudo, RS, Brasil.

2011

**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**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: OLHARES DOS GESTORES DE DUAS
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE SANTA
MARIA**

elaborada por
Tatiana Teixeira dos Santos

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Débora Teixeira de Mello, Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Myrian Cunha Krum, Me. (UFSM)

Claudemir Quadros, Dr. (UFSM)

Agudo, 10 de julho de 2012.

RESUMO

Monografia de Especialização
Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GESTÃO DEMOCRÁTICA: OLHARES DOS GESTORES DE DUAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA

AUTORA: TATIANA TEIXEIRA DOS SANTOS
ORIENTADOR: DÉBORA TEIXEIRA DE MELLO
Agudo, _____ de _____ de 2011.

Este trabalho final de pós-graduação traz reflexões sobre o conceito e a importância do papel da gestão escolar no âmbito da Educação Infantil do município de Santa Maria-RS, desvelando, dessa forma, o perfil dos gestores das instituições de Educação Infantil deste município. A partir dessa temática tem-se como objetivo geral investigar a gestão democrática em duas instituições de educação infantil do município de Santa Maria-RS a partir da visão dos gestores. Neste sentido, os objetivos específicos são os seguintes: buscar subsídios para compreender o papel da gestão da Educação Infantil; reconhecer as ações dos gestores dos EMEI'S; investigar o engajamento e formação dos gestores no EMEIS. Para fundamentar as reflexões em torno dessa questão, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, embasada, principalmente nos seguintes autores: Almeida (2005), Kulhmann (2003), Lück (2008,2010), Nóvoa (1991), Padilha (2001). Esse estudo é demonstrado nos seguintes capítulos do referencial teórico, assim intitulados: 'Gestão Escolar e Formação de Gestores', 'Profissionalização Docente dos Gestores das Escolas de Educação Infantil de Santa Maria'. A partir do estudo bibliográfico, realizou-se uma pesquisa de campo, apresentada no capítulo 'Metodologia e Análise de Dados', por meio de entrevista semi-estruturada realizada junto aos gestores e professores de instituições de Educação Infantil mantidas pelo poder público do município de Santa Maria-RS. O intuito da pesquisa era desvelar o perfil dos gestores atuantes nas instituições de Educação Infantil, bem como investigar se a gestão da instituição já se encontrava em processo democrático, como está previsto, há mais de uma década, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996.

Palavras-chave: Educação Infantil. Gestão Democrática. Formação de professores.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Specialisation Lato Sensu in Education Management
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brazil

DEMOCRATIC ADMINISTRATION: TWO VIEWS OF MANAGERS EARLY CHILDHOOD EDUCATION INSTITUTIONS OF MUNICIPALITY OF SANTA MARIA

AUTHOR: TATIANA TEIXEIRA DOS SANTOS
SUPERVISOR: DÉBORA TEIXEIRA DE MELLO
Agudo, _____ of _____, 2011.

This final work of graduate reflects on the concept and importance of the role of school management in the context of early childhood education in the municipality of Santa Maria-RS, revealing thus the profile of the managers of early childhood education institutions in this municipality. From this theme has as main objective to investigate the democratic management in two early childhood institutions in the municipality of Santa Maria-RS from the perspective of managers. In this sense, the specific objectives are: looking for ways to understand the role of the management of early childhood education, recognizing the actions of managers EMEI'S; investigate the engagement and training of managers in EMEIs. To support the discussions around this question, we performed a literature search, based mainly on the following authors: Adams (2005), Kulhmann (2003), Lück (2008.2010), Nóvoa (1991), Padilla (2001). This study is shown in the following chapters of the theoretical, and entitled: 'School Management and Training Managers', 'Teacher Professional Managers of Schools Early Childhood Education of St. Mary'. From the literature research, carried out a field survey in the chapter 'Methodology and Data Analysis', through semi-structured interview conducted with the managers and teachers of early childhood education institutions maintained by the Government of the municipality of Santa Maria-RS. The aim of the research was to reveal the profile of managers working in early childhood education institutions, as well as investigate the management of the institution was already in the democratic process, as provided for over a decade, the Law of Guidelines and Bases of Education National, 1996.

Keywords: Early Childhood Education. Democratic Management. Training of teachers.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 328, DE 2005 (De autoria do Senador Pedro Simon).....	38
ANEXO B - Roteiro de Entrevista semi-estruturada com Gestores da Educação Infantil do Município de Santa Maria	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DEFINIÇÃO E LEGISLAÇÃO	9
2 PROFISSIONALIZAÇÃO DOCENTE DOS GESTORES DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE SANTA MARIA	17
2.1 Histórico da Educação Infantil no Brasil	17
2.2 A Legislação da Educação Infantil e Gestão Democrática	21
3 METODOLOGIA E ANÁLISE DE DADOS	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	378

INTRODUÇÃO

Esta monografia se dedica ao estudo da formação dos profissionais de Educação Infantil, ressaltando que a capacitação de seus gestores é hoje uma das condições necessárias para a democratização da Educação Infantil com qualidade. O estudo tem como um de seus objetivos reconhecer as ações dos gestores dos EMEI'S; investigar o engajamento e o papel dos gestores no EMEIS. Dentre os vários bairros do município, selecionou-se o bairro Camobi, com urbanização mais recente, mas com um índice populacional que vem crescendo anualmente, e também o bairro Lorenzi, onde há uma das maiores instituições de ensino na Educação Infantil municipal.

Reconhecendo a necessidade de realizar um estudo de forma a identificar a ação do gestor escolar na Educação Infantil, e partindo da idéia que a Educação Infantil está em amplo processo de expansão nos últimos anos, devido às inúmeras mudanças, direciona-se o foco para da gestão dentro das instituições educacionais.

Muito discutida a questão da Gestão Democrática nas escolas de ensino fundamental, aqui nos dedicaremos ao estudo desse processo nas Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI'S).

Partiremos de um breve diagnóstico para conhecer os gestores da EMEI'S públicas da rede municipal, com enfoque na pesquisa qualitativa, através de uma entrevista semi-estruturada indagando as seguintes questões: Quem são os gestores nas escolas municipais de Santa Maria? Qual a formação exigida para a função? Qual seu tempo de atuação na área de Educação Infantil? Qual a importância da Gestão Democrática na instituição em que atua? Você se considera um professor gestor? Qual a importância da formação continuada para os gestores?

O presente estudo se distribui em três capítulos, além da introdução e das considerações, o primeiro capítulo aborda a Gestão escolar e a formação dos gestores, bem como a fundamentação conceitual de Gestão Democrática. O segundo capítulo traz à tona a questão da formação continuada e também um apanhado histórico da Educação Infantil no Brasil, situando o estudo dentro da legislação vigente no Brasil.

No terceiro capítulo traça-se a metodologia a qual se trata de um estudo de caso, com enfoque qualitativo. Entre os procedimentos, optamos por realizar entrevistas semi-estruturadas, com questões formuladas a partir dos seguintes objetivos específicos: verificar como a distribuição das funções no conselho da escolar; analisar o modo como se articula a participação da comunidade nas decisões escolares; identificar a existência ou não de um processo democrático dentro da instituição infantil municipal; conhecer como tem sido realizada a formação continuada dos gestores. O público-alvo foi constituído por professores e os diretores. Com essa escolha, tivemos o intuito de abranger o setor administrativo e pedagógico das instituições de ensino.

A escolha das escolas ocorreu basicamente pelos seguintes critérios: facilidade de locomoção e permissão de acesso e aplicabilidade da pesquisa. Dessa forma, foram escolhidas escolas de Educação Infantil da cidade de Santa Maria-RS nos bairros Camobi e Lorenzi. Tendo em vista a restrita disponibilidade de tempo e de recursos humanos, desenvolvemos a pesquisa em apenas duas escolas da rede pública do Município de Santa Maria-RS.

1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DEFINIÇÃO E LEGISLAÇÃO

Primeiramente faz-se necessário conceituar a Gestão Educacional, Gestão Democrática e Gestão Participativa na medida em que desejamos uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Segundo Lück (2008),

...a Gestão Educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer os sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LÜCK, 2008, p. 25).

A ótica da Gestão Educacional supera a visão de administração usada em empresas comumente aplicadas nos estabelecimentos de ensino de todo o país, a qual se apresenta de forma centralizada, burocrática, fragmentada, hierárquica, individual e episódica. No entanto, passou a agregar essa nova perspectiva de Gestão Descentralizada, em um processo dinâmico, coordenado, horizontalizado e coletivo.

A Gestão Participativa, que se incorpora no interior das instituições escolares Brasil afora, enquadra-se dentro da nova perspectiva democrática, mas o que se sabe realmente sobre Gestão Participativa, é que ela é entendida como a forma significativa de atuação e envolvimento dos funcionários de uma determinada organização dentro do processo decisório. Assim, todos os processos que se desenvolvem no interior de uma instituição escolar (pedagógico, administrativo e financeiro) são envolvidos na discussão e resolução de problemas desta instituição, na tomada de decisões e na manutenção de padrões mínimos de qualidade exigidos para a mesma.

Dentro de uma perspectiva participativa, enfatiza-se um clima escolar positivo, incentivando a solução dos conflitos e promovendo o consenso entre métodos e objetivos pré-determinados. Uma boa prática de liderança, segundo Lück et al (2010), está voltada para alguns elementos determinantes como: “consenso sobre valores e objetivos, planejamento, a longo prazo, estabilidade e manutenção do

corpo docente, apoio em âmbito municipal e estadual para a melhoria escolar” (LÜCK et al, 2010, p. 26).

Segundo Lück (2010), a gestão democrática é um dos princípios da educação nacional, portanto, articula-se à luta pela qualidade da educação e se constitui nas diversas maneiras com que a comunidade local e escolar se organiza coletivamente para levar a termo um projeto político-pedagógico de qualidade e efetivar processos de participação, ao mesmo tempo em que objetiva contribuir para a formação de cidadãos críticos e compromissados com a transformação social.

Ainda conforme Lück (2010) considera-se a Gestão Democrática como princípio assentado no ordenamento jurídico, faz-se necessário rediscutir os processos de organização e gestão das escolas e sistemas, de modo a ampliar a reflexão de conceitos e práticas que as norteiam, bem como garantir ações concretas em prol de uma educação de qualidade, a partir do encaminhamento de políticas universais que se traduzam em procedimentos regulares e permanentes, em detrimento de políticas focalizadas.

Portanto, a gestão democrática da forma como se apresenta atualmente privilegia a participação de todos, pois é a partir da junção de esforços, que se consegue atingir os objetivos da instituição. Para tanto, é fundamental o trabalho em equipe, a fim de construir hoje a escola que se idealiza para o amanhã, os laços de respeito, dignidade e ética devem ser a fim de compartilhar metas, promover uma cultura de respeito e autonomia, bem como respeito aos profissionais.

Sob esse princípio democrático, a escola precisa da participação da comunidade como usuária consciente deste serviço fornecido pela instituição - escola, não apenas para servir como instrumento de controle em suas dependências físicas. Trata-se de romper com os muros da escola. Devemos enfatizar que a democracia na escola por si só não tem significado. Ela só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

A construção da Gestão Democrática na escola é um processo. Ocorre com avanços e recuos, na medida em que pais, estudantes, professores e funcionários têm a oportunidade de opinar e decidir as ações e as relações educacionais e pedagógicas da instituição. O desenvolvimento desse processo pressupõe sua construção no cotidiano escolar, o que não dispensa a necessidade da reflexão

permanente. Admitindo a democratização das relações internas da escola como mediadora para a democratização educacional.

O Diretor se apresenta como o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso, partilhando essa tarefa com o Coordenador Pedagógico (quando existe), e também pela equipe pedagógica que trabalha instituição. É fundamental que a comunidade escolar se envolva de forma ativa nesse processo democrático, só assim haverá êxito.

Até pouco tempo atrás o trabalho do diretor era transmitir informações, supervisionar, zelar pela garantia das obrigações da sua função, dirigir a escola de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema educacional vigente, porém os gestores atuais atuam como líderes pedagógicos, são profissionais capazes e determinados a trabalhar para uma escola de qualidade.

O Estado do Rio Grande do Sul possui legislação que se refere à Gestão Democrática dentro das escolas públicas, que segue os preceitos da Constituição Federal de 1988, a Lei nº 10.576/95, a qual em seu artº 2º torna os estabelecimentos de ensino públicos do estado relativamente autônomos na questão administrativa, financeira e pedagogicamente de acordo com a legislação anteriormente citada

De acordo com o artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei nº 9394/96, “os sistemas de ensino definirão as normas da Gestão Democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares.”

Ainda segundo a Constituição Federal o aspecto referente à escolha dos gestores nos estabelecimentos de ensino deve ser exclusivamente por “concurso público de provas ou provas e títulos”, porém há exceções como os cargos de comissão indicados pelos governantes. Implantar qualquer um destes dispositivos é complicado, pois abre margem a diferentes interpretações, por este motivo pretende-se alterar a LDB no que diz respeito à escolha dos dirigentes das escolas. Há um Projeto de Lei, ainda em tramitação no Senado (nº 328/2005), de autoria do Senador gaúcho Pedro Simon, que prevê a inclusão do seguinte trecho ao art. 14 da LDB:

Os sistemas de ensino definirão a forma de escolha dos seus dirigentes das escolas públicas, admitindo entre outras:
Escolha pelo dirigente do órgão responsável pela administração do sistema de ensino;
Escolha pela comunidade;
Concurso público (BRASIL, 2005).

Já no que se refere às escolhas dos gestores das instituições mantidas pelo poder público estadual, a mesma lei cita em seu art 7º “a escolha de seus gestores estaduais podem ser indicados pela comunidade escolar mediante votação direta” (RIO GRANDE DO SUL, 1995), demonstra que o Rio Grande do Sul está de acordo com as políticas públicas no âmbito da Gestão Democrática nas escolas.

A verdadeira questão não está na forma de escolher, mas sim nas diferentes concepções sobre o assunto. Este profissional deve ter competência técnica, que entenda as leis, normas de planejamento, de avaliação, as teorias de aprendizagens ou competência política sabendo mediar os conflitos entre o quadro de funcionários (funcionários e docentes) e mediar com a comunidade escolar (alunos, pais) ainda tecendo uma rede de bons contatos para obter êxito nos entraves institucionais.

Na verdade estas duas competências devem caminhar juntas, mas qual delas se sobressai na escolha do gestor? O político que tem a confiança do governante ou o técnico que domina e entende o que pode acontecer dentro da instituição? É uma discussão pertinente que deve ser pensada.

Na atual política educacional que está presente no Plano Nacional de Educação (PNE) lei número 10.172/01 e no novo PNE em votação Lei nº 8035/2010, “ a (...) democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecerá aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Sendo uma de suas diretrizes principais o aperfeiçoamento do regime de colaboração entre os sistemas de ensino com o objetivo de uma ação coordenada entre os entes federativos, havendo um compartilhamento de responsabilidades.”

Outro aspecto importante a ser mencionado está ligado à formação continuada dos docentes incluindo aqui a formação do gestor escolar, pois pensar a formação do diretor nos remete a pensar na formação inicial do docente nas instituições de ensino superior, pois, primeiramente forma-se o docente e depois administrador.

Vamos enaltecer em primeiro plano o processo de construção dos gestores, que se dá através das aptidões cognitivas e atitudinais que tem por base: o conhecimento, a comunicação e historicidade, como evidenciam Wittmann (2000):

O conhecimento é o objeto específico do trabalho escolar. A compreensão profunda do processo de (re)construção do conhecimento no ato pedagógico é um determinante da formação do gestor escolar. É a competência de interlocução. A competência lingüística e comunicativa são indispensáveis no processo de coordenação da elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico. O terceiro elemento essencial, fundante da competência do gestor de escola, é sua inscrição histórica. A escola trabalha o conhecimento em contextos socioinstitucionais específicos e determinados. O reconhecimento das demandas educacionais, como também das limitações, das possibilidades e das tendências deste contexto histórico, no qual se produz e se trabalha o conhecimento, é fundamental para o seu impacto e o sentido da prática educativa e para sua qualidade (WITTMANN, 2000, p 95-6).

Conforme cita Wittmann, o administrador escolar precisa e algumas competências marcantes para que se torne gestor, a interlocução é uma delas, considerando que esta ligada ao fato do gestor transitar em todos os setores da escola ele precisa ser exímio interlocutor para interagir de forma justa e segura, transmitindo esses valores a todos os que o acompanham nesse processo democrático. Bem como o conhecimento da demanda histórica disponível na instituição, este futuro gestor deve conhecer a história da escola e da comunidade escolar, respeitando a demanda educacional que irá administrar.

A formação do professor tem se tornado, uma das preocupações dos sistemas educacionais e constitui-se segundo Nóvoa num “eixo estratégico fundamental” (1991, p. 68) de desenvolvimento de homens e organizações, a formação em questão fica permeada pela associação entre a teoria e a prática, em que, os envolvidos atendem aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento daquele que está em formação é que precisa continuar aprendendo e compreendendo os fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos e educacionais.

A formação continuada se configura muito mais que uma formação, é também compreendida como formação permanente, pessoal e profissional, disponibilizando espaços de discussões, e investigação das questões educacionais experimentadas,

abre um canal de diálogo perante as dificuldades encontradas de ser educador num contexto social em processo de transformação.

Diante desse propósito Machado (2000) comenta que é o direito que têm os profissionais de acesso ao seu aprimoramento permanente; um segundo, diz respeito à pressuposição de que a formação dá-se em um continuum do exercício da profissão. Essa colocação deixa bem claro como ainda as propostas direcionadas a formação dos gestores está em passos lentos, pois não há uma integralidade de objetivos, pois o que realmente interessa nesse processo continua de aquisição de conhecimento, a resolução de problemas que ocorrem dentro da prática cotidiana ou meramente o registro de formação continuada?

Ainda segundo Machado (2000) , assim como ocorre em todos os setores da nova sociedade também acontece com o setor educacional, há investimento para a melhoria e a qualificação do profissional que atua nessa área, porém como a autora comenta é necessário adequá-las as novas demandas e a realidade de cada região do país impondo-se dessa maneira como um desafio a ser superado de forma rápida.

A forma utilizada pelas secretárias estaduais e municipais de todo o país, são capacitações de curto prazo para sanar as dificuldades encontradas no âmbito da formação dos gestores, mas como Machado menciona:

Os treinamentos de curta duração não tem sido capazes de suprir as deficiências de uma formação inicial inadequada, não incentivam os profissionais na revisão de suas práticas e, em geral, guardam relação com necessidades tópicas e imediatas (MACHADO, 2000, p. 97).

Essa forma de qualificação comum entre as secretarias de educação acaba se tornando meramente paliativa, com o intuito de cumprir a legislação, pois essa formação continuada de curto prazo não estimula o gestor a refletir sua prática, pois a demanda é alta e a qualificação e o tempo a ser usada para a mesma são poucos.

As universidades federais, estaduais ou particulares viabilizam cursos de especialização *lato sensu* a professores graduados da rede estadual e municipal, que passam a atuar nos respectivos Estados como professores-multiplicadores. Vejamos que estes pontos são metas a serem cumpridas, estipuladas no PNE:

A formação continuada dos profissionais da educação pública deverá ser garantida pelas secretarias estaduais e municipais de educação, cuja

atuação incluirá a coordenação, o financiamento e a manutenção dos programas como ação permanente e a busca de parceria com universidades e instituições de ensino superior. Aquela relativa aos professores que atuam na esfera privada será de responsabilidade das respectivas instituições (BRASIL, 2001).

A partir da análise do autor que metas era ter qualidade de ensino e aprimoramento dos docentes que já se encontram atuando dentro das instituições de Educação Infantil, estabelecendo uma parceria com estados e municípios que são os maiores interessados e com maior número de funcionários dentro desta área de atuação.

Outra questão que se evidencia é que as prefeituras dos municípios do Brasil a fora tem implantado com certo êxito são os programas de formação continuada patrocinados pelo poder público. Estes programas utilizam este tempo para serem designados a palestras com assuntos pertinentes ao público alvo, no caso os docentes, sendo dessa forma uma maneira de proporcionar discussões e aperfeiçoamento dos professores, que muitas vezes tem jornada tripla de trabalho e não conseguem tempo para fazer cursos de formação continuada como seria o indicado.

Entendendo dessa maneira que o processo de qualificação do educador deve ser contínuo e de qualidade dentro do contexto onde este inserido este educador, não podemos fugir da realidade, pois o processo formativo continuado deste docente acontece na e a partir da escola, este é o espaço da produção de trabalho, da profissionalização, onde surgem às dúvidas, como diz Arroyo (1999):

Cada professor, os coletivos de profissionais carregam cada dia para a escola uma imagem de educador que não inventam, nem aprenderam apenas nos cursos de formação e treinamento. É sua imagem social, é seu papel cultural (ARROYO, 1999, p.154).

Esse é um trabalho árduo, porém contínuo que se dá além da formação inicial, que se dá no cotidiano, sendo um processo de formação, que é a formação permanente, continuada e coletiva do docente.

É através da formação continuada que o docente vai descobrindo, (re) descobrindo, formulando e aceitando as novas premissas, preparando-se para analisar, comparar, estabelecer valores através dos quais avaliam as diferentes

metodologias abordadas dentro da instituição, dessa forma mantêm-se atentos para apreciá-los em relação às posturas teóricas e em relação à sua prática e contexto, especialmente em situações nas quais a comunidade tem lugar específico para a construção do currículo.

Porém, diante da oferta de cursos de formação continuada aos gestores, o fator preocupante está na eficácia destes na práxis dos gestores em suas instituições, segundo Serpa (2011) “o problema não é a ausência de oferta, mas o tipo de formação colocada à disposição dos gestores”, realmente o que podemos perceber é que a oferta é bem significativa em alguns casos porém a eficácia destes deixa muito a desejar.

Vejamos outro ângulo dos cursos de formação continuada oferecidos atualmente aos gestores e citados por Machado (2000), temos os cursos que são paliativos, pois geralmente tem carga horária entre 20 e 40 horas, são rápidos porém não desenvolvem nenhum tipo de competência ou mesmo as estimulam, mas por outro lado tem foco na realidade onde estes profissionais atuam. Também existem os cursos de longa duração oferecidos pelas universidades, entretanto ficam distanciados da realidade escolar vivenciadas pelos gestores.

O desafio, no entanto, está em superar as iniciativas fragmentadas de capacitação ofertadas aos gestores, que na verdade não possuem nenhuma relação com a prática escolar, e envolvê-los em atividades realmente significativas que lhes tragam algo positivo, e dessa forma possam ser transmitidas, é aqui que ressaltamos especialmente, a inclusão dos diretores nesses cursos.

2 GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: HISTÓRICO, LEGISLAÇÃO

2.1 Histórico da Educação Infantil no Brasil

Realizando um breve histórico da Educação Infantil no Brasil percebemos que foi no último século que deram a merecida importância a esta etapa da educação. Pois anteriormente a educação das crianças era inteiramente responsabilidade da família, ou melhor, da mãe, a qual cabia dar-lhes os ensinamentos necessários para sobreviver. Com a entrada da mulher no mercado de trabalho era primordial encontrar um lugar adequado para deixar seus filhos, então a Educação Infantil começou a ter importância para o Estado.

Primeiramente a Educação Infantil tinha caráter assistencialista, pois era apenas um depósito de crianças sem fins pedagógicos, um lugar adequado onde as mulheres, operárias, poderiam confiar a outras pessoas os cuidados de seus filhos.

Segundo Kuhlmann (2000) nessa época os filhos dos nobres da corte freqüentavam os jardins de infância, lugar adequado para o bom desenvolvimento intelectual destas crianças, já os filhos de operárias (escravas já haviam passado a ser operárias) freqüentavam a creche que tinha função de substituir a família, caráter assistencialista sem nenhuma intenção de desenvolvimento intelectual, apenas um lugar onde as crianças pudessem ficar abrigadas e alimentadas enquanto suas mães trabalhavam na corte.

Muitos destes estabelecimentos foram criados no Brasil, porém ainda muito poucos diante da demanda de crianças existem. Mas em 1875 foi criado o primeiro Jardim de infância particular, idealizado por Menezes Vieira, no Rio de Janeiro, nessa mesma época Maria Guilhermina mantinha um jardim de infância juntamente com um curso de formação de jardineiras, surge então o primeiro curso de formação de professores sem pressupostos religiosos.

Em meados de 1892 as salas de asilo, como eram chamadas de origem francesa e italiana, na época possuíam vínculo com o Ministério da Saúde, foram criados estes espaços devido à preocupação da Lei do Ventre livre, pois as escravas não teriam como criar seus filhos e ainda manter-se nos trabalhos.

Estas instituições não tinham caráter obrigatório como previsto na escola primária, defendia-se a permanência junto à mãe, e escola propriamente dita deveria seguir os preceitos elaborados por médicos, legisladores, educadores e religiosos

Como podemos perceber nossa educação desde os primórdios, foi uma educação importada de países de primeiro mundo, não condizente com a realidade aqui encontrada, porém o governo reforça a ideia de imitar esta educação, limitando o mesmo a proteger e incentivar iniciativas do ensino privado. Esse aspecto demonstra o descaso que os governantes tinham com a grande massa de crianças que precisavam de estabelecimentos públicos de ensino para seu desenvolvimento.

Somente no início do século XX são criadas iniciativas, embora tímidas, quanto a esse aspecto, ou seja, a proteção à infância ganha um ímpeto. Foi a partir do Primeiro Congresso de Proteção a Criança (1922)¹, que foi discutido esse assunto de forma mais objetiva e respeitosa, enfocando também sobre os trabalhadores em creches, pois as mulheres que atuavam com estas crianças não possuíam nenhuma formação/qualificação para exercer o cargo, pois até então se mantinha o caráter assistencialista, uma das propostas que foram desenvolvidas nessa formação foi a puericultura., que são os cuidados com o ser humano em desenvolvimento, disciplina primordial a ser ministrada .

Nesse momento Kuhlmann (2000) fala sobre a educação assistencialista que perdurava na época, promovendo a pedagogia submissão, que tinha como intuito preparar os desprovidos para aceitar a exploração social.

A história das instituições de educação infantil é permeada de ações assistenciais que a partir de iniciativas de vários atores sociais no Brasil porque as creches e instituições infantis ficam um pouco a cargo dos órgãos educacionais, outro pouco a disposição dos órgãos ligados a saúde e assistencialismo.

1 Teve o propósito de analisar como, naquela época, diferentes setores sociais envolviam as idéias sobre a educação das crianças em suas tensões e composições. Porém foi concluído que a creche tinha como finalidade: Combater a pobreza e a mortalidade infantil;· Atender os filhos da trabalhadora, mas com uma prática que reforçava o lugar da mulher no lar e com os filhos;· Promover a ideologia da família.

Nesse contexto seguido por Kulhmann (2000) somente em 1940, foi criado o Departamento Nacional da Criança (DNCR), no Ministério da Educação e Saúde, que se encarregou de criar normas para o funcionamento das creches.

A partir 1950 verificou-se que as creches tinham enfoque mais pedagógico como cita Kuhlmann, sobre a publicação do DNCR:

(...) a existência nas creches de material apropriado para a educação das crianças (...) a recreação é outro ponto fundamental: pela atividade lúdica, pelo exercício das atividades espontâneas, a criança entra em contato co o ambiente e se torna mais objetiva e observadora; aprende a manipular os objetos, desenvolve equilíbrio e habilidade neuromuscular (apud KUHLMANN, 2000, p.485).

Já com a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei n. 4.024/61, estabeleceu-se que crianças com idade inferior a 7 anos receberiam educação em escolas maternas, sendo que as empresas deveriam manter tais instituições do gênero para os filhos de suas trabalhadoras. Reflete um lento movimento em favor da expansão da Educação Infantil, que passava a ter vínculo educacional deixando de lado o sistema assistencialista.

A pressão social é tão grande nessa época que, embora haja despreparo para a expansão da Educação Infantil, ela acontece, mesmo sendo coloca em último plano nas propostas educacionais. Em 1967 é publicado o Plano de Assistência ao Pré-escolar para crianças a partir de 2 anos, este plano prevê a criação de escolas maternas e jardins-de-infância,

promovendo desenvolvimento integral harmonioso, através de experiência de vida que lhes permita a formação de hábitos sadios, estimulando a sua capacidade de adaptação gradativa ao meio social (KUHLMANN, 2000).

Porém esse plano não passa de uma medida de emergência, onde as crianças com poucas condições ficassem abrigadas no período que suas mães estivessem trabalhando, é um a forma de corresponder o modelo divulgado pela UNICEF que financiaria os recursos. A partir de 1950, a UNICEF atua também na área de educação, promovendo em 1965, a Conferência Latino –Americana sobre a Infância e Juventude no Desenvolvimento Nacional, com o principio de simplificar e implantar um modelo de custo acessível, a proposta era envolver as instituições religiosas.

A lei de 1971 da Reforma do Ensino de 1º e 2º graus, lei nº 5692/71, implanta o primeiro grau com oito anos de duração, sobre a Educação Infantil no art.19 § 1º “os sistemas de ensino velarão para que as crianças de idade inferior recebam educação em escolas maternais, jardins-de-infância e instituições equivalentes”. Vemos, a partir deste momento, que a Educação Infantil passar a ser elitizada, devido à falta de investimento e talvez desinteresse dos órgãos competentes, voltado à idéia de pedagogia da submissão, reproduzindo as desigualdades sociais existente na sociedade.

A proposta, porém, está não apenas em atender as necessidades da criança que ocorra o pleno desenvolvimento, mas sim compensar as carências da população pobre, segundo Kuhlmann “transfere-se para a educação pré-escolar de baixa qualidade a solução dos problemas da escola primária” (2000, p. 490).

Só em 1974 que as propostas para a criação de instituições de Educação Infantil para as classes mais abastadas ganham a merecida atenção, parte desse incentivo vem com a Legião Brasileira de Assistência que implanta o projeto Casulo em 1977, porém ao assumir a responsabilidade estes órgãos de assistência acabam ocultando a reprodução das desigualdades sociais, havendo, no entanto, a falta de compromisso com as questões sociais, é apenas uma instituição onde as crianças ficam abrigadas durante o período que estão longe dos cuidados maternos.

Entretanto nesse período houve vários movimentos reivindicando por creches, são jogos políticos entre associações de bairro e sindicatos que pressionaram o sistema, ocorrendo uma demanda maior de matrículas e instituições, pressionando as novas formulações de políticas educacionais. Isso levou mais ou menos uma década até a promulgação da Constituição de 1988, que estabelece que creches e pré-escolas passam a compor o sistema educacional.

Há um marco significativo na história de Educação Infantil, com a implantação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei nº 9394/96:

O reconhecimento dessas instituições como parte do sistema educacional, apontando para a possibilidade de superação desses espaços de segregação social, que isolam as crianças pobres em instituições vinculadas aos órgãos de assistência social (KUHLMANN, 2000, p 493).

Embora vejamos muitos avanços na atualidade em relação à história da Educação Infantil, não podemos nos enganar pois os problemas da atualidade condizem com o passado de descaso, percebemos então que há muito que fazer quanto à Educação Infantil, pois segundo Kulhmann:

...ao número de crianças atendidas , às dificuldades e indefinições, quanto às políticas, à regulamentação, aos orçamentos e outros indicadores, revela-se uma situação desfavorável, apesar do alento dos que têm sonhado e agido para reverter esse quadro, interferindo nesse processo (KUHLMANN, 2000, p.493).

2.2 A Legislação da Educação Infantil e Gestão Democrática

Vê-se que desde os primeiros momentos, isso falando do início do século XX, já tinha um esboço de uma regulamentação a respeito da Educação Infantil, claro que tímida ainda, mas já demonstrava alguma preocupação para este setor.

Entre 1978-1988, aqui as características se mantêm, entretanto buscam-se a regulamentação as práticas pedagógicas, tendo como foco o método, estabelecendo parâmetros para as práticas educativas dentro da pré-escola. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a partir do artigo nº 205 a obrigatoriedade do ensino público, mais deixando livre a oferta da Educação Infantil para os municípios.

Deve-se destacar, ademais, que as instituições de Educação Infantil (creches ou pré-escolas) são entendidas, pela própria LDB/96, como complementares à família no que se refere à educação das crianças na faixa etária de zero aos seis anos.

Mas com a implementação de programas educativos ao longo das últimas décadas vê-se que a preocupação com os primeiros anos da educação tem mudado de forma positiva dentre elas destacamos Os Referenciais Curriculares Nacional para a Educação Infantil (1998) que deram suporte aos municípios que estavam implantando a Educação Infantil e também aos docentes da área, pois até então a Educação Infantil tinha intuito apenas assistencialista sem nenhum outro caráter.

Já as diretrizes curriculares da Educação Infantil estabelecida em 1999, norteiam alguns princípios para o bom funcionamento destas instituições e como o interesse desse estudo esta voltado para a Gestão Democrática, as diretrizes também esta voltada para este interesse, dentro do Art.3º:

VII- O Ambiente de Gestão Democrática por parte dos educadores a partir de liderança responsável e de qualidade, deve garantir direitos básicos de crianças e suas famílias à educação e cuidados, num contexto de atenção multidisciplinar com profissionais necessários para o atendimento (BRASIL, 1999).

Vê-se a partir deste texto como um ambiente democrático tem tomado proporções significativas sendo enfatizada e sugerida seu uso contínuo, dentro dos planejamentos da Educação Infantil. Deve-se destacar, ademais, que as instituições de Educação Infantil (creches ou pré-escolas) são entendidas, pela própria LDB/96, como complementares à família no que se refere à educação das crianças na faixa etária de zero aos seis anos.

Assim, pergunta-se: como duas instituições – família e escola – podem atuar de forma complementar se não pela via do diálogo, sendo este a expressão de relações democráticas que pressupõem a igualdade de direitos e o respeito às diferenças? A participação das famílias na escola de Educação Infantil, portanto, é condição imprescindível, sem a qual não é possível se viabilizar a educação naquela perspectiva de complementaridade.

Essa participação, por sua vez, só pode ocorrer sob a vigência de relações democráticas no interior da escola, sob pena de não ocorrer ou de transfigurar-se, por exemplo, em mera aceitação das imposições feitas pela escola. Para a comunidade, participar da gestão de uma escola significa inteirar-se e opinar sobre assuntos para os quais muitas vezes se encontra despreparada; significa todo um aprendizado político e organizacional (participar de reuniões, emitir opiniões, anotar, acompanhar, cumprir decisões); significa mudar sua visão de direção da escola, passando a não esperar decisões prontas para serem seguidas; significa, enfim, pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido pelos seus usuários.

O município de Santa Maria-RS, também possui legislação própria para a implantação da Gestão Democrática, Lei Municipal nº 470/03, dispondo de autonomia pedagógica, administrativa, financeira, bem como a eleição de seus gestores, inclusive nas instituições de Educação Infantil mantidas pelo poder público municipal, como está descrito no Art. 49 “o Diretor e Vice-Diretor das Escolas de Educação Infantil de Ensino Fundamental da pública municipal serão eleitos, direta e secretamente, comunidade escolar de estabelecimento de ensino”.

Portanto a preocupação com a implementação da Gestão Democrática é fato, porém temos que nos ratificar se esse evento realmente acontece na prática dentro das instituições públicas municipais de Santa Maria, dentre as escolas de Educação Infantil existentes no município de Santa Maria-RS.

3 METODOLOGIA E ANÁLISE DE DADOS

A presente monografia configura-se como pesquisa qualitativa do tipo descritiva, que tem como objetivo estudar e descrever características e relações de uma comunidade ou grupo solucionar problemas, ou formular hipóteses.

Segundo Minayo (2003) pesquisa qualitativa, trata-se de uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

A metodologia abordada para essa pesquisa foi o estudo de caso que, segundo Lüdke e André (1986, p. 17), “vai estudar um único caso”. O estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular. As autoras ainda nos esclarecem que “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo”, ao mesmo tempo em que possui dinamismo próprio, está inserido em uma realidade situada.

A modalidade escolhida para coletar os dados necessários para a execução da pesquisa foi à entrevista semi-estruturada para Lüdke e André (1986), a técnica de entrevista que mais se adapta aos estudos do ambiente educacional é a que apresenta um esquema mais livre, pois estas ficam entre os extremos das outras já descritas. Há o momento das perguntas, porém as respostas são relativamente livres.

Caso haja a necessidade, o pesquisador pode acrescentar uma questão não prevista, dependendo das respostas dos respondentes, objetiva numa visão geral do

problema pesquisado, com os gestores da Educação Infantil do município de Santa Maria-RS.

A partir da realização das entrevistas com três professores de cada uma das duas escolas de Educação Infantil do Município de Santa Maria-RS, ambas localizadas no Bairro Camobi, de porte pequeno, mas atendendo um grande número de crianças do bairro, foram coletadas as informações pertinentes a essa pesquisa.

A proposta da pesquisa era fazer entrevistas com três professores de duas escolas de Educação Infantil do município de Santa Maria-RS, uma delas situada no Bairro Camobi, outra no Bairro Lorenzi. A primeira será nomeada EMEI A e a segunda EMEI B, para preservar a identidade das entrevistadas.

A EMEI A pesquisada está localizada em área periférica do bairro Camobi, sua clientela são alunos de baixa renda. A escola atua como suporte na comunidade, os moradores prezam muito a existência da instituição que acolhe as crianças pequenas, pois como já foi mencionada, a população é de baixa renda e precisavam muito de um lugar adequado, com profissionais qualificados para assistir os seus filhos no período em que estão no trabalho.

Os pais são atuantes e parceiros da escola, quando a EMEI precisa de voluntários por qualquer motivo (desde o auxílio na cozinha e faxina até pequenos reparos na estrutura física) estes se fazem presentes com disposição e alegria.

A escola no momento tem cerca de cento e dezenove crianças com idade aproximada de dois a seis anos, com turmas de período integral e também meio turno. As turmas estão divididas em: maternal, crianças entre três e quatro anos; pré escola nível A, crianças entre quatro e cinco anos, e pré escola nível B com crianças de cinco a seis anos de idade. O quadro de funcionários é composto por oito docentes, todas possuidoras de título de graduação e pós-graduação em áreas afins, também tem as auxiliares (estagiárias) que são no número de oito que dão suporte para as docentes em sala de aula.

As docentes que compõe o quadro de professores foram muito prestativas colaborando com o enfoque da pesquisa, foram escolhidas aleatoriamente para participar da entrevista.

A EMEI B está localizada também na área periférica da cidade de Santa Maria, situada no Bairro Lorenzi. A escola abriga alunos de baixa renda daquela

microrregião, de grande porte que atualmente estão matriculados 334 alunos, distribuídos em 12 turmas que vão desde o berçário até a pré-escola nível B, nos turnos integral e meio turno, a equipe vem trabalhando junto com esses alunos que possui um total de 21 professores (entre a equipe diretiva) todas com ensino superior e ainda com algum tipo de especialização ou cursando e 19 estagiárias. A comunidade também valoriza muito a implantação está EMEI no bairro dezessete anos atrás, pois está que abriga os pequenos enquanto as mães precisam trabalhar, segundo a diretora a comunidade escolar é muito participativa e valoriza a instituição.

Iniciaremos, citando a diretora da EMEI A que atua a vinte um anos no magistério, sendo que destes são doze anos na equipe diretiva desta escola, a mesma possui graduação em Pedagogia habilitação em Educação Infantil e também pós graduação em Gestão Educacional, formada pela Universidade Federal de Santa Maria. A Diretora da EMEI B atua na equipe diretiva a dezessete anos, desde que a escola foi inaugurada no bairro, segundo ela, as docentes não ficam a vontade em assumir a postura na direção por insegurança e também falta de experiência na docência.

A primeira questão era a respeito da opinião sobre Gestão Democrática, cito as Diretoras da escola A e B:

A: Gestão Democrática é uma das formas da predominância em qualidade em educação, é gestar com participação de todos os segmentos da escola, direção, professores, funcionários, pais, alunos e a comunidade. Gestão Democrática na prática é fazer com que todos tenham uma atuação participativa na escola: opinar, avaliar, construir, isto é, fazer parte. No momento em que cada um colabora, critica fica mais envolvido e cada vez mais um colabora com o crescimento da escola.

B: É a gestão realizada de forma coletiva, onde a participação de professores, pais, conselhos escolares, são de grande importância nas decisões da escola.

Percebemos o quanto à Gestão Democrática é importante dentro do processo educativo da instituição escola, sobre este aspecto temos outra questão, sobre a importância da Gestão Democrática nas instituições em questão:

A: É fundamental, pois no momento em que toda a comunidade se sente parte do desenvolvimento. Ocorre maior comprometimento. Quando acontece esse crescimento os membros envolvidos são atingidos pelo crescimento de sua auto-estima e assim participam cada vez mais.

B: É importante para a comunidade pois a participação de todos, envolve no crescimento pedagógico e na autonomia da escola.

Um dos pontos relevantes para a pesquisa que merece destaque era revelar a relação do professor gestor, como os docentes entrevistados vêem esta questão, as Diretoras entrevistadas colocam da seguinte maneira:

A: Sou professor gestor sim e toda sua amplitude, pois em minha atuação acontece a descentralização do poder, faço com que cada um (segmento) cumpra sua função participando de decisões, promovendo avaliação e sendo avaliado.

B: Participando ativamente de todos os setores da escola.

Nota-se que no depoimento da Diretora A o quanto é importante o fato dos segmentos envolvidos no processo estarem realmente comprometidos e sujeitos a avaliação constante, por parte da equipe diretiva e também pela comunidade.

Em se tratando da comunidade, aqui entra em ação o Conselho Escolar que é integrado pelos membros da comunidade onde a instituição está inserida, mas este por sua vez precisa ser atuante e presente dentro da instituição para que faça valer, tomando decisões pertinentes a escola, segundo a Diretora entrevistada na escola o conselho é:

A: Sim, não tem como não ser, a ordenação de despesas depende da aprovação de todo o Conselho escolar. Quando surgem novas propostas precisamos de ajuda, sugestões.

O enfoque do conselho escolar está sendo direcionado apenas às questões de ordem financeira, mas será que o conselho escolar em suas atribuições não deveria ser mais atuante? Observando a Lei municipal nº 4740/03, no que se refere às atribuições do Conselho Escolar em seu artigo 25, incisos II,III,IV,VII,VII, sobre sua atuação efetiva dentro da instituição :

II.Criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na definição do projeto político-administrativo-pedagógico e plano de ação da escola;

III.Participar do processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento escolar, respeitada a legislação vigente;

IV.Adendar, modificar e aprovar o plano de aplicação financeira, elaborado pela direção da escola sobre programação e aplicação dos recursos necessários à manutenção e conservação da escola;

VII.Aprovar o calendário escolar, no que competir à Escola, observado a legislação vigente;

VIII.Fiscalizar a gestão administrativo-pedagógica e financeira da Escola.

De acordo com Abranches (2003), o conselho pode ser caracterizado como um órgão de decisões coletivas, capaz de superar a prática do individualismo e do grupismo. O autor acrescenta ainda que se o Conselho for realmente formado por todos os componentes da comunidade escolar, ele deverá alterar progressivamente a natureza da gestão da escola e da educação, pois deverá intervir positivamente na qualidade do serviço prestado pela escola.

Para Werle (2003) o Conselho Escolar é um órgão formado por um grupo de pessoas que são diferentes entre si, mas que se reúnem para solucionar problemas e desenvolver atividades na escola, contribuindo, assim, de alguma forma para o crescimento e desenvolvimento da instituição.

Um dos aspectos de maior relevância dentro da pesquisa está relacionado diretamente as eleições dos Diretores, principalmente na Educação Infantil, levando em consideração que é uma Gestão Democrática as eleições são primordiais para que o processo torne-se um sucesso, dessa forma questionam-se como as eleições da instituição se dá e de quanto em quanto tempo isso ocorre, citando as Diretoras:

A: A eleição de gestores da Educação Infantil é uma conquista, foi uma forma de valorização das EMEIS.

Antes da aprovação da LDB as creches faziam parte da Secretaria do Bem estar social. A "Gestão" era concentrada nessa secretaria e nas creches apenas professores responsáveis. Com a aprovação da LDB as creches passaram para a Secretaria da Educação e com isso uma concepção muito mais pedagógica.

A Lei de Gestão proporcionou além de muitos avanços a oportunidade da comunidade escolar escolher seus gestores.

A eleição acontece a cada quatro anos, é um processo democrático onde todos os professores têm oportunidade de concorrer, apresentar suas propostas e mostra a comunidade escolar sua capacidade. É dever de a

comissão eleitoral realizar o chamamento de participação e sua importância. Se todos os segmentos ajudarem a eleger o gestor, todos podem cobrar, sugerir, avaliar a gestão.

B: Através de eleição direta de 3 em 3 anos com a participação dos pais e funcionários.

Analisando as respostas dos docentes da escola citadas anteriormente, também é possível constatar o envolvimento de todos os segmentos dentro da Gestão Democrática instituída nessa escola, citando a fala das duas entrevistadas da EMEI A que são as professoras 1 e 2 e uma da EMEI B que será a professora 3 sobre o conceito de Gestão Democrática percebemos que ambas são bem esclarecidas e participativas do processo implantado na escola.

Professor 1: "Gestão Democrática é aquela em que você tem a liberdade de expor a sua opinião – (trocar idéias) A direção dá esta abertura"

Professor 2: É a gestão em que se ouve a opinião da equipe decidindo em conjunto o que será feito na atuação dos prof^o e da direção.

Professor 3: É uma forma de gestão onde toda a comunidade escolar participa.

Também percebemos a cooperação e o envolvimento dos mesmos na questão que está relacionada com a importância da Gestão Democrática dentro da instituição, citando-as:

Professor 1: "Somos uma equipe, a direção e supervisão trabalham juntamente com o corpo docente em benefício da comunidade escolar."

Professor 2: Todos cooperam com sua opinião, decidindo e colaborando nas decisões.

Professor 3: aqui na escola todos participam das decisões. Há reuniões quinzenais (1 geral – mensal) onde são colocados e discutidos os assuntos pertinentes a organização e planejamento da escola.

Outro aspecto pertinente da pesquisa que foi questionada as docentes, digo as docentes porque o corpo docente das escolas pesquisadas é composto unicamente por mulheres, o que é comum na Educação Infantil, esta relacionada à participação de cada uma delas na Gestão Democrática da escola em que trabalham:

Professor 1: Sim, participo de todas as atividades, decisões que envolvem a escola. (na medida do possível)

Professor 2 :” Sim, porque ele coordena os trabalhos em sala de aula. Nas reuniões, dando sugestões e opiniões. “

Professor 3: “A nossa participação como docente é fundamental para que o processo democrático instalado na instituição dê prosseguindo.”

Veja que a resposta do professor 2 não está bem clara quanto a sua participação, crê-se que a participante não entendeu a pergunta embora tenhamos conversado de forma informal sobre o assunto em outro momento e, no entanto, o registro mostra-se confusa quanto a sua participação efetiva no processo democrático.

Prosseguindo a entrevista com as docentes sobre os aspectos relevantes dentro de um processo democrático, um deles é a presença do Conselho Escolar, mas para que tal processo tenha êxito e necessário que este conselho seja atuante na instituição, para tanto foi recebida as seguintes repostas:

Professor 1: “A direção se mostra bem atuante conhece todos os familiares da comunidade, os pais são bem participativos presentes na escola, funcionários, corpo docente.”

Professor 2 : “O conselho escolar é formado por uma equipe que auxilia nas decisões da escola, são os representantes da comunidade escolar.”

Professor 3 : “ O conselho escolar é importantíssimo dentro da gestão democrática na nossa escola, é com o apoio do conselho que as decisões são tomadas.

Levando em consideração as respostas percebe-se que as docentes possuem dúvidas no que diz respeito ao Conselho Escolar, vejamos que em uma das respostas que o professor 1, primeiramente faz menção à equipe diretiva como sendo atuante dentro do conselho escolar , mas no entanto, os membros do conselho são cidadãos integrantes da comunidade onde a instituição está inserida, elas também fazem parte do processo democrático, a equipe diretiva repassa as informações pertinentes a estes para que juntos tomem as decisões necessárias para o bom funcionamento da democracia anteriormente instaurada. O Conselho

escolar por sua vez toma decisões muito importantes, até mesmo na planilha orçamentária da escola.

O último aspecto da entrevista elaborada para coletar dados para essa pesquisa estava relacionado às eleições dos gestores nas instituições de Educação Infantil da rede municipal, obtiveram-se as seguintes respostas:

Professor 1: “Se dá 4 em 4 anos – eleição democrática”

Professor 2: “Através de voto secreto, de 4 em 4 anos.”

Professor 3: “são formadas chapas, e os gestores são eleitos através de voto da comunidade escolar. As eleições acontecem de 3 em 3 anos”.

Um aspecto que ficou evidente foi sobre o tempo entre uma eleição e outra: as docentes também apresentaram dúvida e entraram em contradição, isso não está claro também na lei de gestão municipal qual o prazo legal de mandato de cada gestor.

Quanto ao item que está vinculado as eleições dos gestores das Escolas de Educação Infantil a Lei Municipal nº 4740/03, menciona em seu artigo 53 como deve proceder e como os candidatos devem ser apresentados a comunidade para a eleição;

Art. 53 - A eleição processar-se-á por voto direto e secreto, proibido o voto por representação.

§ 1º - A apresentação dos candidatos far-se-á através de chapas.

§ 2º - Serão considerados Diretor e vice-diretor os candidatos da chapa que, não computados os votos nulos e brancos, obtiverem a maioria dos votos, respeitados os pesos proporcionais por segmento.

O processo democrático dentro das instituições é uma conquista muito valorizada pelos gestores, pois há pouco tempo atrás, talvez uma década ou mais, os gestores eram escolhidos pelos governantes para atuarem dentro das instituições, isso se dava através de cargos de confiança ou mesmo remanejamento de funcionários dentro do quadro efetivo de funcionários municipais, muitas vezes, eram pessoas sem qualquer qualificação e mesmo sem experiência na área educacional que ficavam a frente das escolas, mas com a promulgação de leis já citadas na pesquisa temos um avanço favorável.

Na segunda escola entrevistada foi acrescentada, uma questão que fez-se pertinente que esta relacionada a formação continuada desse gestores e a sua importância. A diretora da EMEI B, respondeu:

“É oferecido pela PMSM, cursos a nível de especialização e também de formação de gestores e inclusão , anualmente.”

Professora 3: “Não sei ao certo. A equipe diretiva participa de cursos eventualmente. É importante para a constante atualização da gestão escolar.”

Sobre esse aspecto dirigi-me a Secretaria municipal de educação para obter maiores informações sobre a formação continuada oferecida pela SMED. E realmente, acontecem reuniões periódicas com a equipe diretivas das escolas municipais alternando entre diretoras e coordenadoras sendo que essas são quinzenais.

Os assuntos abordados esse ano se detiveram aos estudos da legislação, tais assuntos foram expostos durante uma reunião no início do ano de 2011, assim como o cronograma que foi votado pelos participantes da reunião, de acordo com os temas e datas iniciou-se então a formação continuada das equipes diretivas. Paralelo a estas reuniões a SMED tem um convênio com a FISMA (Faculdade Integradas de Santa Maria) para oferecer curso de especialização em Gestão escolar.

Há também um grupo de estudos trabalhando na matriz curricular da Educação Infantil, também com Convênio com a empresa Renascer, que ocorre todas as sextas-feiras à noite com um grupo de 40 gestores e professores de Educação Infantil que trabalham com afinco na reformulação da matriz curricular.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se deve ao fato de estarmos envoltos dentro de um novo contexto da administração escolar, e da Gestão Democrática, ainda mais dentro da Educação Infantil, embora esse fato não seja recente ele ainda causa angústia aos gestores, pois aplicá-lo é envolver todos os segmentos que dele devam fazer parte este se apresenta como o maior desafio de todos.

Para consolidar o resultado da pesquisa, foi realizado primeiramente um apanhado geral sobre o conceito de Gestão Democrática que está presente no capítulo um desta pesquisa, assim como a legislação que rege e regulamenta esse aspecto dentro das instituições de ensino em todo o país. Também foi abordada a formação continuada dos docentes, ou melhor, dos gestores, pois é evidente que seja uma prática imprescindível na educação e na gestão escolar.

Já o capítulo dois trata de um breve resgate histórico, mais direcionado a Educação Infantil em nosso país, é notável que os administradores de tempos remotos, tenham seu foco direcionado ao assistencialismo, deixando a desejar a questão pedagógica da instituição escolar que abrigava crianças pequenas.

Seguindo essa linha de pensamento chegamos a Gestão Democrática dentro das escolas de Educação Infantil, uma nova maneira de administrar que envolve todos os segmentos pertencentes a instituição, processo que precisa de conhecimento, dedicação e articulação por parte do diretor escolhido pela comunidade escolar, sem deixar de mencionar que este deve conhecer a fundo a realidade da escola, seus anseios e angustias a ponto de poder contribuir e saná-los com ajuda de sua equipe. Considerando os dados coletados nas escolas, percebe-se que a Gestão Democrática, uma conquista para a Educação Infantil é fato real nas instituições, estas conseguem envolver todos os segmentos presentes no processo democrático tornando efetiva a democracia.

O capítulo três desta pesquisa relata como os dados foram coletados e também a análise destes, foi escolhida a modalidade de entrevista semi-estruturada com o intuito de deixar os entrevistados mais a vontade, também poder argumentar e coletar de forma mais próxima a realidade de cada instituição.

Para que a escola torne o exercício da cidadania pertinente é necessário envolvimento da democracia como princípio norteador, portanto, é necessário que haja uma condição, ser a própria escola um exercício permanente de práticas democráticas e cidadãs. Dentro desta perspectiva, evidencia-se o papel estratégico do modelo de gestão escolar.

É crucial ressaltar que é perceptível a mudança na gestão escolar que supera o modelo da administração na medida em que trabalha com os limites deste modelo, a gestão não erradica a administração escolar, ambos devem nortear as ações das instituições escolares, mesmo porque se o modelo administrativo perdurou há tanto tempo é porque tem contribuições importantes a dar para o sistema gerencial. Luck (2008) sintetiza de maneira muito interessante essa relação entre administração e gestão escolar ao afirmar que “(...) bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvida” (p.109-110).

Assim para que haja a efetiva organização favorável ao novo modelo de gestão proposto é necessário um equilíbrio tênue entre a ação desenvolvida e a participação de todos os segmentos envolvidos no processo de Gestão Democrática, tem que haver um discurso democrático.

Para que todo esse processo democrático seja pertinente dentro da instituição escola, os dirigentes precisam estar em constante processo de capacitação e formação continuada para que possam passar as informações a toda sua equipe colaborativa, e esta formação normalmente são oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação. Essa capacitação é fundamental dentro do modelo de gestão democrática, pois ainda há muito que ser mudado dentro das escolas, somente através da formação que o diretor pode contribuir de forma positiva para a instituição onde atua.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

ALMEIDA, M. E. B de. Gestão de Tecnologias na Escola: possibilidades de uma prática democrática. **Revista Salto para o Futuro**, Série Integração de tecnologias, linguagens e representações, Rio de Janeiro: SEED/MEC, 2005. Disponível em: <<http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/itlr/tetxt2.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2011.

ARROYO, Miguel. Ciclos de Desenvolvimento Humano e Formação de Educadores. **Revista Educação&Sociedade**, Campinas, ano XXIII, n. 69, pp 143-162, 1999.

BRASIL. **Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/129047/lei-de-diretrizes-e-base-de-1961-lei-4024-61>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

_____. **Lei nº 5.692 de 11 de agosto de 1971**. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/15692_71.htm>. Acesso em: 16 jul. 2011.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

_____. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. **Portaria nº 522 de 9 de abril de 1997**. Programa Nacional de Tecnologia Educacional - PROINFO. Disponível em: <<http://www.cipedya.com/doc/150592>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

_____. **Resolução CNE/CEB nº 002 de 19 de abril 1999**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Docentes da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental, em nível médio, na modalidade Normal. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rceb02_99.pdf>. Acesso em: 19 set. 2011.

_____. **Lei nº 10.172 de 09 de janeiro de 2001**. Plano Nacional de Educação – PNE. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em: 19 set. 2011.

_____. **Projeto de Lei do Senado nº 328 de 2005**. Acrescenta parágrafo ao art. 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional.. Disponível em: < <http://revistaescola.abril.com.br/pdf/projeto-lei-pedro-simon.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, pp. 57-63, abril/1995.

KUHLMANN JR., Moysés. Histórias da educação infantil brasileira. **Revista Brasileira de Educação**, n. 14, PP 5-17, mai/jun/jul/ago 2000.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processo democráticos de Gestão Educacional**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Série : Cadernos de Gestão.

_____.; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Revista Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, pp. 88-96, fev./jun. 2000.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MUNICÍPIO DE SANTA MARIA-RS. **Lei Municipal nº 4740 de 24 de dezembro de 2003**. Institui a Gestão Escolar Democrática. Disponível em: <<http://www.camara-sm.rs.gov.br/2010/arquivos/legislacao/LM/2003/4740.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

NÓVOA, Antonio. **Formação Contínua Professores: realidades e perspectivas**. Portugal: Universidade de Aveiro, 1991.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento Dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez, 2001.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.576 de de 14 de novembro de 1995**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.mp.rs.gov.br/infancia/legislacao/id345.htm>>. Acesso em: 3 abr. 2011.

SERPA, Dagmar. Conteúdo não atende às demandas do dia a dia. **Revista Nova Escola – Edição Especial Seleção de Gestores** – Abril, 2011. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/formacao-diretores-nao-atende-demandas-dia-dia-625374.shtml?page=0>>. Acesso em: 7 abr. 2011.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

WITTMANN, L. C. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. **Revista Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, pp. 88-96, fev./jun. 2000.

ANEXOS

ANEXO A - PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 328, DE 2005 (De autoria do Senador Pedro Simon)

Acrescenta parágrafo ao art. 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º. O art. 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, passa a vigorar acrescido do seguinte parágrafo único:

“Art.14.....

Parágrafo único. Os sistemas de ensino definirão a forma de escolha dos dirigentes das escolas públicas, admitindo-se, entre outras:

I - escolha pelo dirigente do órgão responsável pela administração do sistema de ensino;

II - escolha pela comunidade escolar;

III - concurso público.”

Art. 2º. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

JUSTIFICAÇÃO

A presente proposição visa resgatar ao texto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional a faculdade de escolha dos dirigentes escolares, seja pela própria administração do sistema, seja por concurso público direcionado especificamente para esta atividade, ou até mesmo, por deliberação dos integrantes da comunidade escolar: professores, funcionários e alunos.

Cabe ressaltar que a eleição de diretores de escolas por membros do meio escolar já foi objeto de diversas normas legais em estados e municípios, sendo sempre acolhida a argüição de inconstitucionalidade de tais instrumentos, face à ausência de clara disposição legal em norma maior, no caso, a Lei de Diretrizes e Bases. No Congresso Nacional tal disposição encontrou, inicialmente, abrigo no texto da LDB aprovado na Câmara dos Deputados, entretanto, posteriormente foi retirado pelo Senado Federal.

Considerando que Gestão Democrática é princípio fundamental de aprimoramento de nossos institutos, a começar, principalmente, pela educação, submeto a meus pares, novamente, a tese de restituir à nossa norma diretriz de educação, a legítima propriedade de escolha de seus dirigentes escolares, sem prejuízo da competente ação dos administradores da educação. sala das Sessões, 13 de setembro de 2005.

ANEXO B - Roteiro de Entrevista semi-estruturada com Gestores da Educação Infantil do Município de Santa Maria

Dados de Identificação:

Nome:

Função ocupada:

Formação acadêmica:

Tempo de Docência:

Nível de Ensino em que atua:

O que é para você Gestão Democrática?

Qual a importância desta na instituição que trabalha?

Como você participa da Gestão Democrática na sua escola?

Como se dá a formação continuada para os gestores? Qual a sua importância?

Como se dá as eleições de gestores na instituição? De quanto em quanto tempo isso ocorre?