



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

Desafios da Gestão Democrática na Educação Infantil

Ana Maria Visotto Bullê

**Tio Hugo, RS, Brasil
2013**

Desafios da Gestão Democrática na Educação Infantil

Ana Maria Visotto Bullê

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

Orientadora: Prof^a. Dr. Elisiane Machado Lunardi

Tio Hugo, RS, Brasil
2013

**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
em Gestão Educacional

Desafios da Gestão na Educação Infantil

elaborada por

Ana Maria Visotto Bullê

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Elisiane Machado Lunardi – Presidente da Banca

Marilene Gabriel Dalla Corte – Examinadora da Banca

Silvia Guareschi Schwaab – Examinadora da Banca

Tio Hugo, 30 de novembro de 2013.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso De Pós-Graduação à Distância
Especialização Lato-Sensu Em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

AUTOR: ANA MARIA VISOTTO BULLÉ
ORIENTADORA: ELISIANE MACHADO LUNARDI
Tio Hugo, 30 de novembro de 2013

A organização e gestão da escola, na atualidade é reflexo do paradigma cartesiano, que até pouco tempo regia a sociedade, determinando o modo de ser, agir e viver das pessoas e, por consequência das entidades e grupos sociais, especialmente quanto ao exercício da autoridade e do poder. O novo paradigma concebe o homem na sua totalidade e como um ser de relações, o que fundamenta a necessidade e a importância de um gestor líder, dialógico e que fomente a participação de todos. Para tanto, esta pesquisa está ancorada na seguinte problemática: Quais desafios da gestão democrática da Educação Infantil? Assim sendo, nesta pesquisa objetiva-se, de maneira geral refletir acerca dos desafios da gestão democrática na escola de Educação Infantil Mundo da Criança de Tapera/RS e como objetivos específicos prioriza-se- reconhecer os pressupostos teóricos e legais relacionados à democratização da escola pública; discutir os princípios e mecanismos de gestão democrática para a organização da escola de educação infantil e a atuação do gestor; identificar principais competências e desafios do gestor escolar, tendo em vista a concepção de gestão democrático-participativa na escola de educação infantil. O tipo de pesquisa foi Estudo de Caso, através de uma abordagem qualitativa, utilizando como instrumentos de coleta de dados, questionários com semi-estruturados - com questões abertas, e fechadas, para cinco professores e três componentes da equipe diretiva da escola, e posterior análise para as conclusões. Dessa forma, tanto a pesquisa quanto os achados teóricos remetem à figura do gestor, como líder e responsável por fomentar todas as ações realizadas na escola. Profissional cujo papel deve ser pensar a escola como um todo: infraestrutura, espaços, materiais, recursos, atividades, administrativo, recursos humanos, aprendizagem, relações família e escola e comunidade, entre outros. Deve o gestor, usar a sua autoridade, estabelecendo boas relações humanas, sabendo tratar a todos com respeito e educação e dialogando com todos, ouvindo e considerando a opinião de todos. Cabe a ele Incentivar a participação de todos os membros da comunidade escolar, uma vez que a participação enriquece o processo, além de comprometer quem participa, a se engajar no processo como membro atuante. O perfil desse profissional deve ser de uma pessoa visionária, isto é, que vislumbre e projete sonhos e utopias para a escola.

Palavras-chave: Gestão democrática. Educação Infantil. Gestor. Participação.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Course Postgraduate Distance
Specialisation Lato Sensu in Educational Management
Federal University of Santa Maria

AUTHOR: ANA MARIA VISOTTO BULLE
GUIDANCE: ELISIANE MACHADO LUNARDI
Tio Hugo, November 30, 2013

The organization and management of the school, today is a reflection of the Cartesian paradigm, which until recently governed society, determining the way of being, acting and living of the people and consequently of organizations and social groups, especially regarding the exercise of authority and power. The new paradigm sees man as a whole and as a being of relationships, which establishes the need and importance of a leader manager, dialogical and that encourages participation. To this end, this research is anchored in the following issue: What are the challenges of democratic management of early childhood education? Thus, this research is aimed, in general, reflect on the challenges of democratic management in Early Childhood School Mundo da Criança from Tapera / RS and as specific objectives, priority is given to recognize the theoretical and legal requirements related to the democratization of public school; discuss the principles and mechanisms of democratic governance for the organization of early childhood education school and manager operations; identify main competencies and challenges of the school manager, with a view to designing democratic participative management in the early childhood education school. The kind of research was case study, through a qualitative approach, using as instruments for data collection, with semi-structured questionnaires - with open questions, and closed, for five teachers and three components of the management team of the school, and later analysis to conclusions. This way, both research and theoretical findings refer to the figure of the manager, as a leader and responsible for promoting all actions performed in school. Professional whose role must be think the school as a whole: infrastructure, spaces, materials, resources, activities, administrative, human resources, learning, family and school relationships and community, among others. The manager must use its authority by establishing good human relations, knowing how to treat everyone with respect and education and dialogue with everyone, listening to and considering the views of everybody. It is up to him to encourage the participation of all members of the school community, since the participation enriches the process and compromise who participates, to engage in the process as an active member. The profile of this professional must be a visionary person, that is, that glimpse and design dreams and utopias to school.

Keywords: Democratic Management. Early Childhood Education. Manager. Participation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sujeitos da Pesquisa	26
Tabela 2 – Tempo de serviço, idade, formação dos sujeitos pesquisados	26
Tabela 3 – Competências e desafios do Gestor Escolar	32
Tabela 4 – Desafios impostos à gestão escolar	34
Tabela 5 – Formação e tempo de serviço dos gestores pesquisados	40

LISTA DE ABREVIATURAS

LDB - Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

EMEI - Escola Municipal de Educação Infantil Mundo da Criança

RCNEI - Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil

PPP - Projeto Político Pedagógico

MEC – Ministério da Educação e Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Gestão da Escola Pública: princípios e mecanismos da democratização do ensino	10
2.2 Gestão e políticas de Educação Infantil	12
2.3 Perfil do gestor na Educação Infantil	17
2.4 Principais competências e desafios postos a gestão escolar	18
3 PERCURSO INVESTIGATIVO	21
3.1 Sujeitos da pesquisa	22
3.2 Matriz Metodológica da Pesquisa	24
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
4.1 Gestão da Escola Pública.....	28
4.2 Competências e Desafios do Gestor Escolar	31
4.3 Desafios Impostos à Gestão Escolar	33
4.4 O olhar dos Gestores da EMEI Mundo da Criança	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICES	50
Apêndice A	50
Apêndice B	53
Apêndice C	55
Apêndice D	57
Apêndice E	58

1 INTRODUÇÃO

As mudanças evidenciadas na sociedade, de um modo geral, também se fazem sentir na educação, o que conduz à reflexão de que a escola precisa adequar-se ao novo paradigma vigente, não apenas para estar em conformidade com a mudança, mas, principalmente para atender ao propósito de sua existência. Para Gadotti (2001), o processo dialógico de ensinar, desde os primórdios da filosofia grega apresenta uma relação intrínseca com o princípio da autonomia. Educar significa capacitar, potencializar o educando para que ele seja capaz de buscar a resposta, formar para a autonomia, através do diálogo.

Nesse sentido, a mudança de paradigma aponta para a adoção de concepções e práticas participativas e democráticas, tanto na sociedade quanto na escola, segundo Lück (2000), e, decorrente da importância da participação na tomada de decisões, a gestão, ampliando o conceito de administração, ganhou destaque no contexto educacional.

É preciso considerar que concepções de infância e de educação Infantil norteiam as decisões tomadas pela gestão, nos âmbitos: administrativo pedagógico e financeiro, instituindo a criança como sujeito de direitos, que ocupa o centro da escola de Educação Infantil.

Dessa forma, é preciso que a escola de Educação Infantil repense sua prática, tendo presente os avanços resultantes da Constituição Federal do ano de 1988, que estabeleceu a Educação Infantil como direito da criança e dever do estado, o que foi reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394\96 (BRASIL, 1996) que reconheceu a educação Infantil como primeira etapa da Educação Básica, cuja oferta na rede pública e privada deve ser regulamentada pelo sistemas municipais de ensino.

A temática da gestão democrática na escola de Educação Infantil é importante, na medida em que oportunizará o estudo teórico-prático, na busca da superação dos desafios da gestão, tendo em vista a qualidade da educação, na Escola de Educação Infantil Mundo da Criança de Tapera/RS.

Para tanto, esta pesquisa está ancorada na seguinte problemática: Quais são os desafios da gestão democrática da Educação Infantil?

Assim sendo, nesta pesquisa objetiva-se, de maneira geral refletir acerca dos desafios da gestão democrática na escola de Educação Infantil Mundo da Criança de Tapera/RS e como objetivos específicos prioriza-se reconhecer os pressupostos teóricos e legais relacionados à democratização da escola pública; discutir os princípios e mecanismos de gestão democrática para a organização da escola de educação infantil e a atuação do gestor; identificar principais competências e desafios do gestor escolar, tendo em vista a concepção de gestão democrático-participativa na escola de educação infantil.

Com a finalidade de realizar um estudo de cunho teórico-prático e, portanto, relacional entre o saber empírico da escola alvo e as teorias na área da gestão educacional, buscou-se como referência, autores que abordam aspectos fundamentais ao processo de gestão democrática na Educação Infantil a exemplo de Kramer (1984) e Lück (2008). No intuito de saber o que pensam os gestores e professores que atuam na escola, realizou-se, uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, junto aos gestores, professores da Escola Municipal de Educação Infantil Mundo da Criança de Tapera\RS.

Este trabalho de pesquisa é composto de um referencial teórico, subdividido em quatro partes: a primeira consiste em uma revisão teórica dos conceitos relativos à gestão democrática na Educação Infantil. A seguir, no terceiro capítulo, é desenvolvida a descrição da metodologia adotada, seguido dos resultados e das análises das entrevistas realizadas com os professores e gestores da Escola. E, por fim, as conclusões finais deste trabalho de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da escola pública: princípios e mecanismos da democratização do ensino

O atual contexto em que se vive, tem [re]significado as relações pessoais, profissionais e das instituições, e essas mudanças são sentidas também na educação, como não poderia deixar de ser, pois a educação é parte desse contexto. A mudança do paradigma cartesiano para o quântico, com a percepção do mundo de forma global, que reconhece a interdependência entre os indivíduos, requer uma nova visão, global e dinâmica da realidade.

Para Moraes (2010), para que a educação aconteça num sistema aberto, de trocas, de relações interativas e dialógicas entre todos os envolvidos, o ambiente deve ser de aprendizagem relacional, explorando conexões, relações e interações, em um processo constante de vir a ser.

Nesse sentido, deve a escola ser espaço no qual as trocas e as relações aconteçam, pela natureza do homem - ser de relações e a escola, espaço privilegiado para a construção e sistematização do conhecimento, historicamente acumulado pela humanidade.

A gestão da escola pública trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública, quanto aos aspectos administrativos, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL, 2004, p. 25).

Dessa forma, o espaço da escola deve ser organizado de forma transparente para que todos os membros da comunidade escolar se sintam partícipes e comunguem dos ideais de uma escola de todos e para todos.

Nessa linha, a Constituição Federal de 1988, foi a primeira a usar a expressão “gestão democrática do ensino público”, e mais tarde é também apresentada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9.394/96 que no art. 14 coloca que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público. Em seu art. 15, a LDB atual, propõe que os sistemas de ensino assegurem às unidades escolares públicas de educação básica que os integram

progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiros, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas da educação básica, que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógicas e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p.19).

A educação é direito fundamental de todos e dever do Estado e da família, com a colaboração da sociedade, cabendo ao poder público assegurar a todos o direito à educação escolar, com iguais condições de acesso e permanência de forma gratuita. A educação nacional se organizará de forma sistêmica, segundo princípios que tratam da garantia da qualidade através da competência e da valorização dos profissionais da coordenação, planejamento e administração democrática das políticas educacionais; participação da sociedade, agentes educacionais e alunos. Os sistemas de da união, estados e municípios, estarão sob a respectiva jurisdição e os órgãos e serviços públicos de caráter normativo, administrativo e de apoio técnico existentes em seu âmbito, cabendo à união, organizar, financiar e administrar a sua rede de ensino, prestar assistência técnica e financeira aos estados e municípios, adotando normas de planejamento e administração democrática, de forma colegiada e representativa, cabendo aos municípios a atuação prioritária na educação infantil e no ensino fundamental. Brasil (1996).

A escola como instituição formal do conhecimento tem compromisso com a aprendizagem dos seus alunos e, para isso o gestor deverá ter como foco a gestão da aprendizagem, conforme Lück (2009 s/p) ensina que;

A escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados - o aprendizado dos alunos. Porém nem sempre eles são positivos. Para evitar desperdício de esforços e fazer com que os objetivos sejam atingidos ano após ano, sabe-se que é necessária a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco. A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. A formação e a atuação de líderes, até então restritas aos ambientes empresariais, foram adotadas pela Educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar os desafios.

A escola precisa ser uma comunidade de aprendizagem, tendo em vista os novos paradigmas educacionais e a natureza do trabalho educacional. Torna-se imprescindível para isso, a figura do diretor, porém a sua atuação não deve ser exclusivamente dele, e sim que outras pessoas se sintam responsáveis pela escola, através da gestão compartilhada, sendo o diretor o mentor do desenvolvimento de novas lideranças. (LÜCK, 2009).

Para o diretor não deve ser importante que as decisões partam dele, e sim que o grupo que com ele trabalha se constitua um grupo que observa, discute, pondera, avalia todas as situações para a tomada de decisões conjuntas, tendo em vista o melhor para o coletivo.

2.2 Gestão e políticas de Educação Infantil

Nessa linha de pensamento, ao se pensar na gestão escolar de Educação Infantil é pertinente considerar que o conceito de infância e, por conseguinte, de Educação Infantil, sofreram alterações, ao longo da história. Conforme Áries (1981), no século XVI, havia pouco espaço para a infância na sociedade. Não havia um olhar especial, nem tampouco merecedor de cuidados especiais e de educação para essa faixa etária.

No Brasil, foi através dos jesuítas que se registrou preocupação com a transmissão do cristianismo aos pequenos índios. E, a partir do crescimento industrial, a educação passou a merecer preocupação dos estudiosos brasileiros e a entrar para as políticas públicas, devido à necessidade de trabalhadores capazes de operar máquinas. (CARVALHO, apud, BERNARDO, 2006).

Segundo Haddad (1991), as creches surgiram durante o século XIX, nos países norte-americanos e europeus e, no Brasil, a partir do século XX, servindo como combate à pobreza e à mortalidade infantil, atendendo aos filhos das trabalhadoras, cabendo à creche, além de cuidar da criança, aconselhar as mães, quanto aos cuidados com os filhos. Sua tarefa estava vinculada à pobreza, se prestava a corrigir a incompetência das famílias, junto aos filhos, de forma emergencial e não apresentava as mínimas condições de prestar um atendimento de qualidade às crianças. Haddad (1991) afirma que:

[...] Assim sua prática institucional foi ganhando novos contornos com a absorção de especialistas que traziam para as creches receitas novas para as falhas detectadas. [...] é assim que observamos o enrijecimento dos horários de alimentação, sono, treino de toalete e uma ruptura ainda maior com as famílias atendidas (como meio de evitar a contaminação), como reflexos da propagação dos princípios higienistas, a partir da revolução pasteuriana do final do século XIX. (HADDAD, 1991, p.26)

Para a autora, a creche era tida como um mal necessário, até a década de 60, quando se observava a entrada de uma corrente de pensamento em que ela passa a ser vista como um local privilegiado para compensar as deficiências das crianças. Porém, em decorrência dos movimentos sociais, compreendendo a instituição na sua complexidade psicológica, social, econômica e política, a Assembléia Constituinte, que resultou na Carta Constitucional de 1988, “determina como dever do Estado, o atendimento em creches e pré-escolas às crianças de 0 a 6 anos”, no seu artigo 208. Também assegura como direito de trabalhadores homens e mulheres, no campo e na cidade, a “assistência gratuita aos filhos e dependentes, desde o nascimento até os 5 anos de idade em creches e pré-escolas.

Nessa direção, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB 9.394\96, estabelece em seu artigo nº29, que a Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos, em seus aspectos físicos, psicológicos, e social, complementando a ação da família e da comunidade. (BRASIL,1996).

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, fixadas pela Resolução nº 5 dezembro de 2009, tem por objetivos:

- Esta norma tem por objetivo estabelecer as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil a serem observadas na organização de suas propostas pedagógicas na Educação Infantil.

- As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, articulam-se às Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica e reúnem princípios, fundamentos e procedimentos definidos pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, para orientar as políticas públicas e elaboração, planejamento, execução e avaliação de propostas pedagógicas e curriculares de Educação Infantil.

- Além das exigências dessas diretrizes, devem também ser observadas a legislação estadual e municipal atinentes ao assunto, bem como as normas do respectivo sistema. (BRASIL, 2010, p.11).

Como visto, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil traduzem a preocupação com a normatização da Educação Infantil, como forma de garantia de uma infância que considere a criança na sua integralidade.

Nesse sentido, na Resolução do Ministério da educação, nº 5 de dezembro de 1999, a criança é considerada um sujeito histórico e de direitos, que, nas interações, relações e práticas, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura.

Apesar das conquistas no âmbito legal, ainda existem muitas barreiras a serem vencidas e direitos efetivados, pois o histórico da sociedade desigual e discriminatório se reflete no atendimento da Educação Infantil, uma vez que não basta a existência da lei, é preciso vontade política para a sua execução. Dessa forma, em consonância com o papel do Ministério da Educação, de indutor de políticas para a Educação Infantil e Ensino Fundamental, institui os Parâmetros Nacionais para a Educação Infantil, (1988) que contém referências de qualidade para a educação Infantil, que devem ser utilizadas pelos sistemas educacionais e instituições de ensino, com o objetivo de cumprir o preceito da descentralização administrativa e favorecer a construção de políticas públicas para a educação. O documento foi organizado na busca de responder com uma ação, aos anseios da área e objetiva estabelecer parâmetros de qualidade dos serviços de educação Infantil, sendo uma referência para a supervisão, controle e avaliação para a tomada de medidas para a melhoria da qualidade. (BRASIL, 2008).

Os Parâmetros de Qualidade para a Educação infantil (2008), foram criados para serem utilizados para os sistemas educacionais, creches e centros de Educação Infantil com objetivo de propiciar o cumprimento do preceito constitucional da descentralização e cumprir a meta do MEC de construção coletiva das políticas públicas para a educação tratam da parcela de responsabilidade de cada entidade do poder público nas diferentes estruturas administrativas e desencadeiam ações a serem realizadas na avaliação da qualidade da educação Infantil. Os Indicadores de qualidade na Educação Infantil, BRASIL (2009), referem os avanços já registrados nos últimos vinte anos, na Educação Infantil, principalmente com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, pois antecipa o caráter obrigatório a todas as crianças pequenas, desde o seu nascimento. Para que esse direito se traduza em melhores oportunidades

educacionais é preciso que as creches e pré – escolas sejam parte integrantes dos sistemas educacionais, garantindo um atendimento de qualidade.

O documento acima referido foi construído com o objetivo de contribuir com as equipes que atuam na Educação Infantil, juntamente com as famílias para realizar um processo de auto-avaliação da qualidade, sendo um instrumento que ajude os coletivos a encontrarem seus próprios caminhos. Os Indicadores de qualidade para a avaliação da Educação Infantil são:

- **Planejamento Institucional** neste item se destaca a importância do trabalho organizado a partir de uma Proposta Pedagógica, em forma de documento, porém, discutida e elaborada por toda a comunidade escolar, permitindo a clareza em torno dos objetivos que se pretende alcançar;

- **Multiplicidade de Experiências e Linguagens**, diz respeito às diversas atividades e formas diferenciadas de interação fazendo escolhas e desenvolvendo atividades em grupos e individuais; Interações: por ser a escola um espaço coletivo de convivência, essas interações devem possibilitar o crescimento, o desenvolvimento, a cidadania, a cooperação, o respeito com às diferenças e o cuidado com o outro;

- **Promoção da saúde**; as práticas cotidianas devem assegurar a prevenção de acidentes, a higiene, e alimentação saudável;

- **Espaço materiais e mobiliários**: os ambientes da Educação Infantil devem refletir a concepção de educação e de desenvolvimento infantil, a fim de a escola ser organizada tendo em vista o que for melhor para a criança;

- **Formação e condições de trabalho das professoras e demais profissionais**: É essencial que o profissional da educação seja uma pessoa bem preparada, com a oportunidade de formação continuada para isso, com salários dignos, boas condições de trabalho e valorização pela tarefa que realiza;

- **Cooperação e troca com as famílias e participação na Rede de proteção social**; família e escola devem realizar um trabalho em rede para melhor atenção á dimensão do cuidar e do educar.

Nesse enfoque da qualidade da Educação Infantil, Libâneo (2001) diz que atualmente, o modelo democrático- participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que concebe a organização escolar como uma cultura, pois é construída pelos seus membros. Apesar de considerar os elementos objetivos como

as ferramentas de poder externas e internas, a estrutura organizacional e os objetivos, compreende que por ser uma organização social é mediatizado pela realidade sociocultural e política, buscando relações solidárias, formas participativas, planejamento e organização, avaliação de responsabilidades individuais e dos membros da equipe para uma ação coordenada.

A gestão democrática e participativa valoriza a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão, aposta na construção coletiva dos objetivos e no diálogo como marca para prática das relações humanas, uma vez que pela sua característica de instituição coletiva, os resultados não dependem apenas das capacidades e responsabilidades individuais e sim, de objetivos comuns e ações coordenadas e compartilhadas.

A esse respeito Libâneo (2001) corrobora colocando que a concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes

O autor refere algumas características deste modelo, tais como: definição explícita de objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola pela equipe escolar; articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela, a gestão é participativa mas espera-se, também, a gestão da participação; qualificação e competência profissional; busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais; acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação dos rumos e ações, tomada de decisões.

Dessa forma, todos os membros da comunidade escolar são partícipes das decisões, e por elas se sentem responsáveis.

2.3 Perfil do gestor na Educação Infantil

Tendo em vista as mudanças na sociedade e na escola como parte desse contexto, é preciso considerar a mudança de paradigma, em relação à gestão, conforme ensina Lück (2000, p.13).

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento de ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, "dirigir" o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora.

Para Moraes (2010), o momento atual requer uma nova forma de pensar, em que os valores humanos e espirituais devem se sobrepôr ao lucro, incluindo não apenas o desenvolvimento pessoal e profissional, mas relacionamentos de qualidade, transpondo para a área social os princípios do novo paradigma científico, reconhecendo a escola como um sistema aberto e o ser humano em seu multidimensionalismo.

Conforme Lück (2008) a escola é uma organização social cuja função consiste em cultivar e transmitir valores sociais e contribuir para a formação dos alunos oferecendo experiências de aprendizagem condizentes com os princípios, fundamentos e objetivos da educação.

Para a autora op cit (2008) o diretor da escola é o responsável pela gestão da escola, e sua responsabilidade não pode ser diluída entre os colaboradores e sim compartilhada. Segundo ela comenta geralmente um líder é uma pessoa empreendedora, que se empenha por manter a equipe entusiasmada, tem autocontrole, determinação e flexibilidade. E, pauta sua autoridade no seu conhecimento sobre os fundamentos da educação. Procura compreender o comportamento humano e aceita os desafios com disponibilidade. O diretor que assume e desempenha seu papel de liderança na escola, exerce gestão compartilhada valorizando os diferentes talentos, faz com que todos compreendam novas responsabilidades.

Nesse sentido pode-se afirmar que também os professores são considerados gestores, uma vez que, ao assumirem o protagonismo da ação pedagógica e serem

partícipes das ações da escola, contribuindo com o bom andamento da escola, através do desempenho de seu trabalho.

Para Dalmás (1995), a participação requer a presença e o assumir como atitudes constantes dos participantes para se saber o que se quer, por que se quer e como se quer. Existe uma diferença entre colaborar e participar, pois participar pressupõe exercício de poder, enquanto colaborar pode ser apenas dar aval ao que já foi decidido. A carga ideológica de uma ação participativa na escola confere à decisão uma dimensão política, tanto nos aspectos pedagógicos quanto no direcionamento da educação, pois nesse ato não há neutralidade.

2.4 Principais competências e desafios postos à gestão escolar

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional- Lei 9394/96, Brasil (1996), os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

Na escola, a gestão escolar tem a frente a figura do diretor, cuja função consiste no planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento, avaliação dos processos necessários para a efetivação das ações educacionais orientadas para a aprendizagem dos alunos.

Segundo Lück (2009) a gestão escolar se constitui em um meio para a realização das finalidades, dos princípios, diretrizes e objetivos educacionais com qualidade social, atendendo a toda população, respeitando as diferenças dos alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento para que o aluno tenha condições de enfrentar os desafios se tornando um cidadão atuante. A gestão envolve o trabalho da direção, da escola, da supervisão ou coordenação pedagógica e orientação escolar.

Lück assim define gestão escolar:

A Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto- (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (Lück 2009, p. 24).

É importante que o gestor escolar no atual contexto, em que as relações deixam de ser autoritárias especialmente motivadas pela reivindicação dos educadores de participação e democratização da gestão, tenha presente o que significa autonomia na gestão escolar.

Nas palavras de Gadotti:

A autonomia da escola pode ser vista nas seguintes perspectivas: 1º como *autonomia filosófica* que refere-se à capacidade de estabelecer valores que são transformados em fins e objetivos; 2º como *autonomia política*, entendida como autonomia frente à política educacional; 3º como *autonomia administrativa* na forma de operacionalizar objetivos político-filosóficos; 4º como *autonomia pedagógica* que se refere à sua capacidade de definir o currículo da escola, e, finalmente; 5º como *autonomia didática*, em relação às atividades de ensino-aprendizagem. (GADOTTI 2001, p.45).

A autonomia insere-se segundo o autor Gadotti (2001) numa luta maior que depende da ousadia da escola em experimentar o novo e não apenas pensá-lo. Para isso é preciso percorrer um longo caminho de construção de confiança na capacidade da escola resolver por si, os seus problemas, porém em constante intercâmbio com o social, projetando uma nova sociedade, dando sentido ao papel do educador e do gestor.

Faz-se necessário um gestor preparado para as exigências dessa nova escola com liderança e competência para agregar e fomentar a participação de todos na construção da escola de qualidade para todos.

O Documento Parâmetros de Qualidade Para a Educação Infantil (2008) procura aliar uma concepção de criança à qualidade dos serviços educacionais a ela oferecidos. É preciso ver a criança como um sujeito social e histórico inserido em uma sociedade na qual partilha de uma determinada cultura.

Assim, no contexto brasileiro, discutir a qualidade da educação na perspectiva do respeito à diversidade implica, necessariamente enfrentar e encontrar caminhos para superar as desigualdades no acesso a programas de boa qualidade, que respeitem os direitos básicos das crianças e de suas famílias, seja qual for sua origem ou condição social, sem esquecer que, entre esses direitos básicos, se inclui o direito ao respeito às suas diversas identidades culturais, étnicas e de gênero. (BRASIL, 2008, p.23).

Compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização para sustentar e dinamizar as ações conjuntas, associadas e articuladas

nas escolas, buscando soluções globais e sistêmicas e não pontuais e restritas como vem sendo adotado. (LÜCK, 2008).

3 PERCURSO INVESTIGATIVO

Para a realização desse estudo, a metodologia consistiu na realização de uma pesquisa de natureza básica, ou seja, pesquisa que se destina a produção de novos conhecimentos acerca da temática em questão, qual seja, a importância da participação na construção da gestão democrática com o foco na Educação infantil. Para Alto é (2010, p. 49), “Método é o conjunto de procedimentos mais amplos de raciocínio. As técnicas são os modos de operar mais restritos, por meio de instrumentos adequados, há uma operacionalização dos métodos”.

Com relação à abordagem do problema esta pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que Diehl e Tatim (2004, p. 52) definem que “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis”. Ainda, podem compreender alguns processos vivenciados por grupos e possibilitar, assim, um melhor entendimento do comportamento e ações dos indivíduos estudados.

Para Goldenberg (2005, p. 53), nesse tipo de pesquisa “os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos”. Assim, o pesquisador obriga-se a ter criatividade e flexibilidade no momento da análise.

Oliveira (2002, p. 117) afirma que a abordagem qualitativa conduz a uma série de leituras sobre o assunto, relatando minuciosamente o que os vários autores escrevem, e estabelecendo correlações para chegar a um ponto de vista conclusivo.

O presente estudo teve como objetivo elaborar analisar os desafios da gestão da Escola de educação Infantil, Mundo da Criança, do município de Tapera-RS sendo classificado como exploratório, uma vez que os estudos exploratórios “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses” (DIEHL; TATIM, 2004, p.53).

Assim, a pesquisa realizou entrevistas com as pessoas envolvidas com o problema pesquisado. Segundo Oliveira (2002, p.162), tais entrevistas devem ser realizadas com imparcialidade, educação, precisão e espírito de observação, e “as perguntas devem ser claras e devem ter o mesmo significado para as pessoas de todas as classes”.

A entrevista consiste em uma interação entre duas ou mais pessoas, realizada a partir do diálogo, a fim de obter informações, acerca de determinado

assunto, mediante uma conversação de natureza profissional, com o objetivo de coletar informações e/ou realizar diagnóstico e orientação. (MARCONI E LAKATO, 1991). A entrevista constou somente de perguntas abertas para permitir maior abertura e expressão dos entrevistados

Ainda, segundo Oliveira (2002, p. 134), “os estudos exploratórios tem como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa, ou, ainda, para elaboração de hipóteses”. Portanto, nessa pesquisa foram elaboradas alternativas para o problema em questão. Para identificar o perfil do gestor da Educação Infantil, o instrumento utilizado foi uma entrevista semi-estruturada, que conforme Triviños *apud* MANZINI:

[...] a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas. (TRIVIÑOS 1987, *apud* MANZINI, 2013, p. 2).

Utilizou-se também como instrumento, a análise documental dos seguintes documentos: Leis de Diretrizes e Bases da Educação -Lei 9394|96, Indicadores da Qualidade da Educação Infantil (2009), Parâmetros de Qualidade para a Educação Infantil, Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil.

Quanto ao procedimento técnico, foi feito um estudo de caso, o qual, Goldenberg (2005, p. 33) define como uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica de um determinado assunto, ainda, “não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo”. Esse estudo reúne o maior número possível de informações detalhadas, podendo assim, descrever a complexidade de um caso concreto.

3.1 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da presente pesquisa foram cinco professores e três integrantes da equipe diretiva e os indivíduos pesquisados foram escolhidos por amostragem não probabilística, ou seja, “podendo esta ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 65).

Para Barbetta (2006, p. 42) “a seleção dos elementos que serão efetivamente observados, deve ser feita sob uma metodologia adequada, de tal forma que os resultados da amostra sejam suficientemente informativos”. O autor ainda afirma que “existem situações práticas, em que a seleção de uma amostra aleatória é muito difícil, ou até mesmo impossível”, nesse sentido, a pesquisa em questão, contou com elementos adequados que se enquadraram nessa situação.

Esta pesquisa foi realizada na Escola Municipal de educação Infantil, Mundo da Criança na cidade de Tapera – RS, instituição, inserida numa realidade social e econômica bastante diversificada, uma vez que os cento e vinte alunos da Escola, são provenientes, da Vila Brasília, Vila Elisa, do centro da cidade e de localidades da zona rural do Município. Os pais dos alunos são: trabalhadores do comércio, professores, funcionários públicos, pedreiros, empregadas domésticas, profissionais liberais, trabalhadores de empresas de outro município, entre outros.

Os pais, na sua grande maioria participam da vida escolar dos filhos, seja acompanhando as reuniões, realizando tarefas solicitadas, participando das programações da Escola, contribuindo com a Associação de Pais, e procurando educar os filhos na vivência de valores.

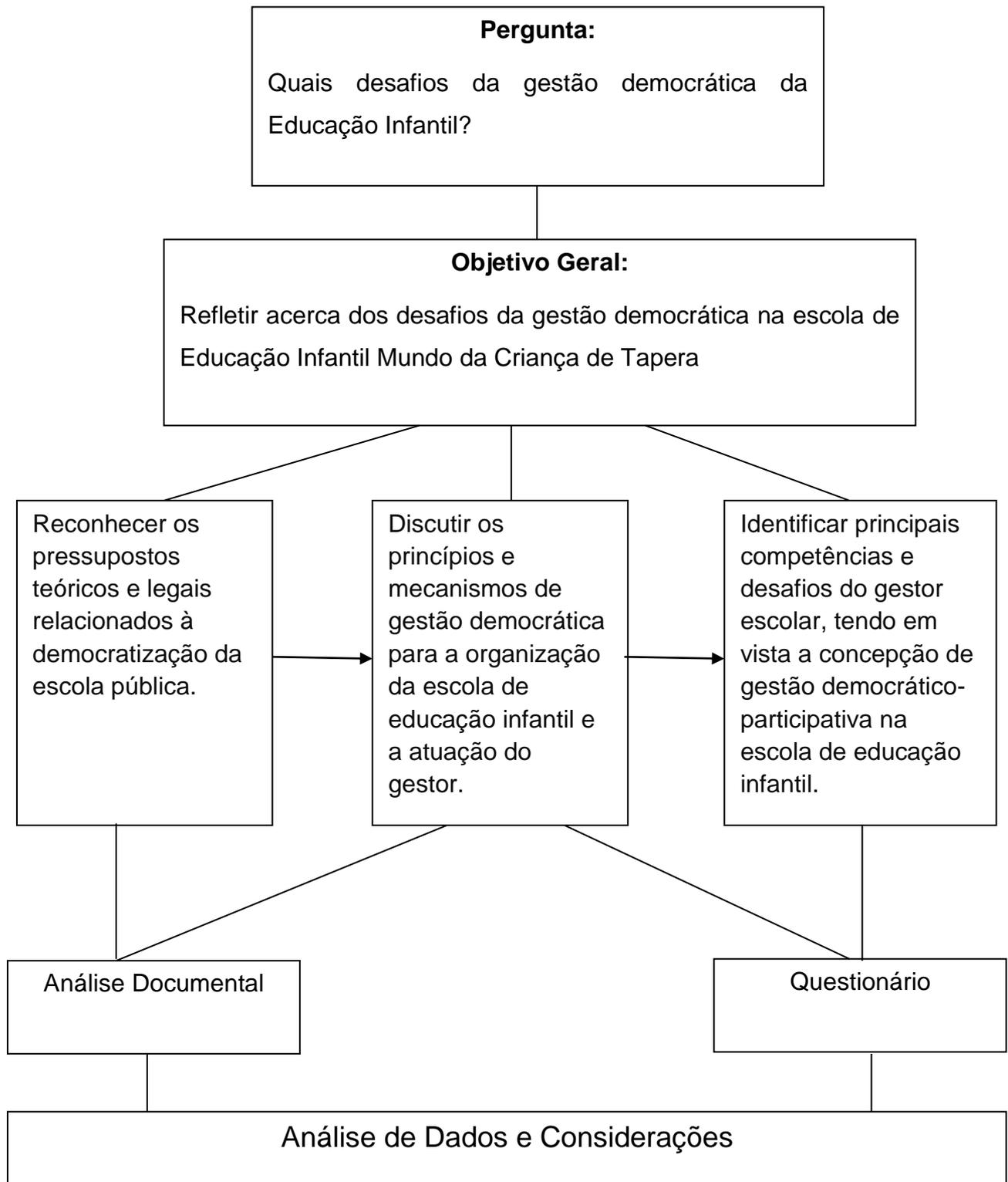
A análise dos resultados se deu na perspectiva da análise de conteúdo. Esse tipo de técnica constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, segundo Moraes (1999), conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados, em um nível, que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica, com características e possibilidades próprias. Na sua evolução, a análise de conteúdo tem oscilado entre o rigor da suposta objetividade dos números e a fecundidade sempre questionada da subjetividade.

Moraes (1999), afirma que, ao longo do tempo, têm sido cada vez mais valorizadas as abordagens qualitativas, utilizando especialmente a indução e a intuição como estratégias para alcançar níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe investigar. Em qualquer de suas abordagens fornece informações complementares ao leitor crítico de uma mensagem, seja ele linguista,

psicólogo, sociólogo, educador, crítico literário, historiador ou outro. Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. É uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados, que se propõe a investigar. Pode-se considerá-la como um único instrumento, mas marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação.

3.2 Matriz Metodológica da Pesquisa

Na matriz metodológica da pesquisa apresenta-se inicialmente o problema a ser pesquisado, ou seja, quais os desafios da gestão democrática da Educação Infantil, tendo em vista os aspectos, legais, administrativos, financeiros e pedagógicos. Apresenta-se também o objetivo geral que norteou a pesquisa, ou seja, refletir acerca dos desafios da gestão democrática na escola de Educação Infantil Mundo da Criança de Tapera. Além do objetivo geral, apresenta os específicos, os quais delinearão os rumos da pesquisa. Na sequência constam os instrumentos de análise, bem como as considerações finais da pesquisa.



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Frente a esse contexto, passa-se para o capítulo no qual se apresenta a discussão e análise dos dados, resultados efetivos desta pesquisa pela pesquisadora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados através dos questionários busca compreender o que pensam os atores da Escola de Educação Infantil Mundo da Criança/ RS, a respeito da gestão Escolar. Todos os professores e gestores que atuam na escola foram convidados a participar da coleta de dados, através de um questionário com perguntas abertas e objetivas com múltiplas escolhas e escolhas únicas.

A maioria dos participantes demonstrou satisfação e contentamento por participar a pesquisa. Porém, nem todos os professores devolveram o questionário respondido. De um total de 7 professores, 5 responderam, pois 2 estão em licença saúde.

Tabela 1- Sujeitos da pesquisa

Professores da Escola		
Total	Nº de Participantes	Sexo Feminino
7	5	7

Todos os professores pertencem ao sexo feminino, conforme se observa na tabela acima. É possível traçar um perfil dos professores da Escola da seguinte forma: todas as profissionais pertencem ao sexo feminino, com idade entre 34 a 53 anos, com tempo de atuação no magistério, compreendido entre 7 (sete) e 25 (vinte e cinco) anos. Desses, 4 (quatro) tem formação em Pedagogia e 1 (um) em Pedagogia educação Infantil, 4 (quatro) fizeram Especialização e uma está cursando a Pós-Graduação.

Tabela 2- Tempo de serviço, idade e formação dos sujeitos pesquisados

Tempo de serviço	Idade	Formação	Especialização
19 anos	46	Pedagogia SI	Pedagogia Gestora
07 anos	37 anos	Pedagogia EI	Cursando Pedagogia Gestora
25 anos	46 anos	Pedagogia	Gestão Escolar
10 anos	34 anos	Pedagogia	Psicopedagogia
25 anos	53 anos	Pedagogia	Educação Infantil

Assim, quanto à idade, existe uma variação de 19 anos, do que se deduz que existe uma geração jovem e outra madura no grupo, provavelmente a formação inicial desses professores tenha tido uma base bem diferenciada, assim como as concepções teórico-práticas acerca da educação e, mais precisamente da Educação Infantil.

A atividade docente envolve aspectos pessoais e técnicos para (ISAIA, 2006 p. 620, 621):

Desse modo, a atividade docente não se esgota na dimensão técnica, mas remete ao que de mais pessoal existe em cada professor. Assim, a docência superior apóia-se na dinâmica da interação de diferentes processos que respaldam o modo como os professores concebem o conhecer, o fazer, o ensinar, e o aprender, bem como o significado que dão a esses elementos. Essa definição de docência pressupõe a noção de carreira pedagógica que a contextualiza, na medida em que integra os variados percursos pedagógicos percorridos pelos professores e engloba, ao mesmo tempo, as alterações vivenciais e as maneiras como os professores encaram a docência ao longo da carreira.

No que tange à formação, observa-se que os profissionais são frutos dos cursos de Pedagogia e, aspecto importante é que a maioria possui Curso de pós Graduação e a única professora que ainda não possui especialização, está cursando, o que demonstra o interesse do grupo na busca do conhecimento e da qualificação profissional através do estudo. De acordo com a LDB (1996) a formação dos profissionais da educação deverá atender as especificidades do exercício de suas atividades, assim como aos objetivos da educação básica. Os Parâmetros de Qualidade para a Educação Infantil (2008) prevêem como formação mínima para atuar nesse nível, a Pedagogia, admitindo-se como formação mínima, a modalidade normal, em nível Médio.

Segundo Isaía (2006) a formação do profissional docente precisa levar em conta três dimensões: pessoal, pedagógica e profissional, sendo que a pessoal decorre da necessidade de os professores serem capazes de se perceber como uma unidade em que o pessoal e profissional determinam o modo de ser do professor. Já a dimensão pedagógica está direcionada para o saber e o saber fazer, compreende as formas de conceber e desenvolver a docência, planejando estratégias pedagógicas para que o aluno aprenda com autonomia. A dimensão profissional está relacionada à experiência profissional e envolve um repertório de conhecimentos, saberes e fazeres voltados a sua área específica de atuação, bem

como dos direitos e deveres e políticas inerentes à profissão. É importante considerar que a formação do profissional docente se faz a partir do desenvolvimento das três dimensões.

4.1 Gestão da Escola Pública

As mudanças nos conceitos de infância e, conseqüentemente, de Educação Infantil, resultaram em políticas públicas aos novos paradigmas. Desde a Constituição DE 88. A Lei nº 8.069\90, Estatuto da Criança e do Adolescente e da Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional, 9394\96, a legislação brasileira tem contemplado uma série de adequações, no sentido de contemplar a Educação Infantil como direito da criança e dever do Estado. A dimensão teve o propósito de saber o que pensam os professores a respeito da gestão da escola pública e, todos os professores entrevistado responderam que observam a democratização da gestão na Educação infantil, apontando como aspectos importantes da democratização: a obrigatoriedade da educação infantil; a mudança da visão assistencialista, a qualidade na educação da Educação infantil, a dialogicidade, a flexibilidade nas decisões e no currículo; dinamismo; a possibilidade de acesso para todos; a concepção da criança como sujeito de direito; qualificação dos profissionais (professores, gestores e auxiliares; reuniões pedagógicas semanais com as professoras; projetos de trabalho orientados para a supervisão e direção; diálogo constante entre a direção, professores e funcionários; a afetividade no trato com as crianças; trabalho com as dimensões do cuidar, educar e brincar.

Quanto a esse enfoque a professora B, refere “um dos aspectos é tornar obrigatória a Educação Infantil e mudar a visão assistencialista, sendo aberta nas férias e priorizando a qualidade do ensino.” Nessa linha de pensamento, pode-se afirmar que os professores demonstram conhecimento e compreensão quanto aos aspectos que evidenciam a democratização da Educação Infantil, especialmente com relação à obrigatoriedade, à universalização do acesso, e à mudança do paradigma assistencialista, tendo como fundamento a concepção de criança como sujeito de direitos, com características próprias, dessa fase da vida.

A esse respeito Gadotti (2011) afirma que a formação continuada do professor deve ser concebida como reflexão, pesquisa, ação, descoberta,

organização, fundamentação, revisão e construção teórica e não como aprendizagem de novas técnicas ou receitas pedagógicas.

Nessa direção observou-se a clareza das professoras, quanto a necessidade e importância dos estudos que são oferecidos como formação continuada, ao menos em nível de discurso, todos são unânimes, embora ainda se perceba que é preciso qualificar a prática pedagógica, na direção do atendimento aos aspectos teóricos na prática realizada na Escola. Assim, o professor como centro da ação da sua própria aprendizagem de forma intra e interpessoal garante que cada ele avalie o caminho que vai trilhando na sua vida profissional e trajetória de formação. (ISAÍÁ, 2006).

No que diz respeito à qualificação dos professores auxiliares e gestores, pode-se afirmar que houve avanço significativo, desde 2009, principalmente, uma vez que havia resistência dos profissionais para estudar, debater e planejar, conjuntamente, e o que se observa hoje, é que os momentos de estudo e planejamento são práticas incorporadas ao dia-a-dia da escola, e como se pode evidenciar nas entrevistas, os professores valorizam esses momentos e os classificam como indicativo de democratização da gestão.

Da mesma forma, as relações dialógicas entre gestores e demais funcionários e a afetividade no trato com as crianças evidenciam a importância das relações humanas, no dia-a-dia da escola, tanto em relação às crianças, quanto no tratamento dos gestores para com professores e demais profissionais. Conforme a fala da professora A “Considero muito importante na Educação Infantil a afetividade da diretora, bem como de todos os que trabalham com as crianças”.

Essa constatação remete à importância da reciprocidade nas ações dos gestores, ou seja, se os gestores mantêm um bom relacionamento, assegurando diálogo com todos os professores e funcionários esses, tenderão a agir da mesma forma com as crianças.

Para Gadotti, (2011) tudo isso é conteúdo da formação permanente, segundo essa concepção, deve-se iniciar pela reflexão crítica sobre a prática, examinando as teorias, os estilos cognitivos, preconceitos, individualismo, intolerância, exclusão, sendo importante que essa análise ultrapasse as paredes da sala de aula, e perpassasse pelo todo da escola.

Nesse sentido, a formação continuada que tem sido realizada na Escola, propicia momentos de análise da realidade vivenciada na Escola, permite que o grupo avalie sistematicamente todas as ações, para que todos se sintam

responsáveis pelas decisões e, como partícipes do processo contribuam para que o trabalho seja cada vez para melhor.

No que tange aos avanços legais observados na Gestão da Educação Infantil, os professores referem que existe maior diálogo, troca de experiências, abertura e flexibilidade, assim como mudança na concepção de atendimento. A esse respeito a professora A sinaliza que " os avanços que observo são: o ato de educar passou a ser oferecido aos alunos, com profissionais que tem uma formação adequada em Pedagogia, e o reconhecimento dos direitos da criança à educação." A resposta da professora A é complementada pela, da professora B, que menciona a "adequação da educação Infantil, que perdeu o caráter assistencialista e paternalista, quando as creches foram transformadas em escolas de Educação Infantil".

As respostas das professoras evidenciam a sua clareza teórica quanto a origem histórica das creches no Brasil, as quais se constituíam em atendimento para os filhos das mães trabalhadoras e que ao ficarem a cargo das secretarias de educação "perdem" o caráter assistencialista, e são transformadas em escolas, assumindo a função de cuidar, pois conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais (2010), a Proposta Pedagógica ou Projeto Político-Pedagógico deve ser o plano orientador das ações da instituição, definindo metas para a aprendizagem e desenvolvimento das crianças, que nela devem ser cuidadas e educadas, passando a Educação Infantil também a exercer a função de educar, anteriormente atribuída somente ao Ensino fundamental.

O que se observa, no entanto, é a dificuldade de materialização desses conceitos, pois a prática assistencialista deixou heranças que não se "apagam", tão facilmente. É preciso, portanto, muito aprofundamento teórico sobre o processo de aprendizagem e sobre o desenvolvimento infantil, para que as aprendizagens aconteçam sem limites para o aprender.

Quanto a esse aspecto a professora D, apontou também, para a "qualificação profissional, acesso e matrícula garantida, bem como prédios e equipamentos adequados para a faixa etária". Essa resposta reflete a importância atribuída à qualificação profissional como avanço na gestão da Educação Infantil.

Já no que concerne à garantia da matrícula, ocorre um impasse, uma vez que a escola não consegue atender a toda a demanda, especialmente em idade de berçário, o que provoca desgaste da gestão, pois, se de um lado existe a necessidade dos pais, que precisam da Escola para deixar o filho para trabalhar, de

outro, a falta de espaço físico é um limitador para a concessão de vagas para as crianças, uma vez que pela qualidade que se pretende imprimir ao trabalho, torna-se impossível atender a toda a demanda.

Nesse sentido, é importante destacar a excelente estrutura do prédio, totalmente adequado para o atendimento das necessidades da criança, com vistas ao desenvolvimento integral, tendo presente as Diretrizes Curriculares Para a Educação Infantil (BRASIL, 2010), que considera a Educação Infantil como primeira etapa da Educação Básica, tendo como finalidade o desenvolvimento integral da criança de zero a cinco anos.

De acordo com os Parâmetros De Qualidade para a Educação Infantil (2008), reconhece-se à criança, como sujeito do processo educacional e usuário do ambiente educacional sendo, por isso, definidos parâmetros essenciais de ambientes físicos com condições compatíveis com os requisitos do Plano Nacional de Educação assim como com os conceitos de sustentabilidade, acessibilidade universal e com proposta pedagógica. Dessa forma a reflexão sobre as necessidades do desenvolvimento das crianças em todos os aspectos, se constitui em requisito essencial para a formulação dos espaços\ lugares da Educação Infantil.

No que se refere ao prédio e instalações, cumpre registrar a manifestação de satisfação dos pais e a grande procura por vagas na Escola desde a mudança da EMEI para o prédio, o que evidencia a importância que os pais atribuem ao espaço físico, à estrutura e organização da Escola, não desobrigando, em hipótese alguma a Escola de realizar um trabalho de qualidade, desenvolvendo um currículo no qual o centro seja o aluno, conforme o artigo 3º dos Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (BRASIL, 2010), o currículo da Educação Infantil é concebido como o “um conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, ambiental, científico e tecnológico”.

4.2 Competências e Desafios do gestor escolar

De acordo com Lück (2000) o modelo de direção de escola até bem pouco tempo, era de um diretor guardião e gerente de operações e seu trabalho consistia, basicamente em supervisionar, controlar e dirigir o fazer escolar, pois a visão que se tinha era que a escola era de responsabilidade do governo, gerada pela

interpretação de que a educação é dever do estado e apenas direito da sociedade. No entanto, devido a crescente complexidade das organizações e dos processos sociais dela decorrentes, caracterizado pela pluralidade de interesses e em decorrência disso os sistemas educacionais e as escolas passaram assumir o caráter de organismos vivos, e dinâmicos, como parte de um contexto socioeconômico e cultural marcado pela controvérsia, o que faz com que a escola assuma, muitas vezes, ações para as quais ainda não desenvolveu as competências necessárias.

Tabela 3: Competências e desafios do Gestor Escolar

1 DIALOGICIDADE
2 VISÃO ADMINISTRATIVA
3 ENTENDIMENTO PEDAGÓGICO
4 LIDERANÇA
5 DINAMISMO

Nesse sentido, quanto às competências e desafios do gestor escolar, os professores deveriam enumerar, em ordem crescente de importância as alternativas propostas: dialogicidade, dinamismo, visão administrativa, entendimento pedagógico e liderança. A alternativa escolhida como a mais importante pelos professores foi em 1º lugar, a dialogicidade, e, em 2º lugar a visão administrativa.

Na sequência, a 3ª competência mais votada, foi o entendimento *pedagógico*, e em 4º lugar a *liderança*, e como 5ª competência, o *dinamismo*. Essa hierarquização evidencia a importância atribuída à capacidade de estabelecer diálogo, por parte do gestor, qualidade essencial para o gerenciamento de conflitos presentes no dia- a dia da escola.

Dessa forma, é importante considerar que a incerteza, a ambigüidade, a contradição, a tensão, o conflito e crise são vistos como elementos naturais de qualquer processo social e como condições e oportunidades de crescimento e transformação. (LÜCK, 2000).

A visão administrativa se constitui na 3ª qualidade ou competência mais destacada pelas professoras entrevistadas, uma vez que para que as decisões tomadas em qualquer área sejam as mais acertadas, é preciso que o gestor tenha uma visão administrativa e pense na escola em sua totalidade. Segundo Lück

(2000), é no contexto desse entendimento que o conceito de gestão escolar deve ultrapassar o conceito de administração escolar, abarcando com uma série de concepções, tais como a democratização do processo de construção social da escola e da observação de seu Projeto Político Pedagógico.

O entendimento pedagógico foi a 4ª (quarta) competência escolhida por maior parte das professoras, o que evidencia a compreensão das professoras quanto à necessidade do gestor, paralelo à visão administrativa, entender das questões pedagógicas, tendo em vista a mudança da concepção da função da Educação Infantil para atender aos princípios do educar e do cuidar.

Como 5ª e 6ª qualidades, foram escolhidas a liderança e o dinamismo, que, sem sombra de dúvidas são duas competências essenciais ao gestor, uma vez que é pelo seu exemplo, principalmente, e pela sua capacidade de mover o seu grupo a agir na direção de objetivos comuns, que ele será um bom gestor, capaz de provocar mudanças significativas na escola.

O dinamismo, por sua vez, é imprescindível ao gestor, nos tempos atuais em que o conhecimento não é tido como verdade imutável devido às mudanças que acontecem rapidamente e as descobertas científicas e tecnológicas. A realidade é dinâmica e deve ser construída pela forma como as pessoas pensam e agem, assim como o ambiente social e os comportamentos humanos são dinâmicos, cabendo ao dirigente a responsabilidade pela articulação sinérgica e do talento, competência e energia para a mobilização contínua para promover uma cultura organizacional com foco nos resultados e desenvolvimento. (LÜCK, 2000).

4.3 Desafios Impostos à Gestão Escolar

Para Gadotti (2011) os paradigmas clássicos arrogantes, não são suficientes para dar conta da realidade cósmica, é preciso educar para outros mundos possíveis, segundo um paradigma holístico.

Esse paradigma é marcado, pela mudança da realidade e da relação das pessoas nessa realidade, para que não seja apenas uma mudança de modelos e sim de consciência, substituindo o conceito de administração pelo de gestão. (LÜCK, 2000).

Ao solicitar que os entrevistados ordenassem dentre seis alternativas, os desafios, da gestão escolar, por ordem de importância, a pesquisa apontou para o seguinte resultado:

Tabela 4: Desafios impostos a Gestão Escolar

Desafios Impostos á Gestão Escolar
1- Adequar o cuidar e o educar
2- Organização do trabalho pedagógico
3-Trabalho conjunto com as famílias e comunidade
5- Gerenciamento dos recursos financeiros
4- Gerenciamento dos recursos humanos
6- Adequação aos aspectos legais

Quanto aos desafios postos ao gestor da Educação Infantil, 50% dos professores considera que o mais importante consiste em adequar o trabalho realizado às concepções teóricas acerca do *cuidar e do educar* e 50% dos professores assinalaram como 1º desafio , o *gerenciamento dos recursos humanos*, o que evidencia, de um lado, a preocupação dos professores com a função da escola de Educação Infantil, dividida entre o cuidar e o educar assim como todas as dificuldades que envolvem suas concepções, pois embora historicamente fosse preponderante o cuidar, é no educar que reside o maior desafio posto às escolas, aos gestores, educadores e pais.

Da mesma forma, o *gerenciamento dos recursos humanos* consiste em importante desafio para os gestores, em uma época em que, conforme Moraes (2010) é considerada a Era das Relações e, como seres humanos todos os integrantes da escola, apresentam suas diferenças e o convívio e a aceitação das diferenças tem sido um dos fatores que mais contribuem para as boas relações humanas.A fala do professor C, evidencia a importância que o grupo atribui às relações humanas ‘o diretor precisa ser uma capaz de manter o grupo unido e com boas relações...[]’.

Quase a totalidade dos professores, com exceção de um (1), consideram a *organização do trabalho pedagógico* o 2º (segundo) desafio da gestão da Educação Infantil, o que demonstra coerência, pois se consideram o maior desafio a

adequação às concepções do cuidar e do educar, a organização do trabalho pedagógico assume importante e difícil tarefa para a gestora, uma vez que vão longe os tempos em que o papel do gestor era restrito, quase que exclusivamente às questões administrativas e financeiras. Atualmente não se admite que um gestor não se envolva nas questões pedagógicas, e se espera que seu olhar e suas ações estejam voltadas para bom trabalho do pedagógico da escola. A professora B, diz que “a gente gosta quando a diretora sabe o que a gente está trabalhando na sala de aula e sugere atividades para fazer com a turma”

A pesquisa aponta que 50% das professoras consideram como desafio nº 3, o *trabalho conjunto com as famílias e a comunidade* e, em 4º lugar o gerenciamento dos recursos financeiros, tendo em vista a importância da participação das famílias para o sucesso do trabalho da escola. Nesse sentido, ao gestor cabe a tarefa de agregar os pais ao trabalho da Escola, conscientizando-os de sua importância e de seu papel na educação dos seus filhos, sendo essa uma conquista que se faz com a realização de um bom trabalho e com a valorização da participação dos pais em todas as atividades e programações realizadas pela escola.

Nesse sentido, (LÜCK, 2000) afirma que o gestor de escola deve ser o gestor da dinâmica social, mobilizar e orquestrar atores, ser um articulador e da diversidade a fim de dar-lhe sentido de unidade para a construção de um ambiente educativo, que promova a aprendizagem dos alunos.

O gerenciamento dos recursos financeiros para essas professoras é necessário, porém não assume papel essencial na gestão, que não deve, se ater a essa tarefa. Assim, fazer o gerenciamento dos recursos financeiros é tarefa do gestor, mas não é a mais importante para a educação de qualidade, prova disso é que 50% das professoras entrevistadas, elencou esse desafio, em último lugar, justamente por considerarem os outros desafios mais importantes para uma gestão de qualidade na escola de Educação Infantil. Conforme a professora C, explica: "A diretora precisa cuidar da parte financeira, mas isso não é o mais importante [] "Já, 50% dos professores apontam como desafio último, ou seja, menos importante, dentre os apresentados: *observação e adequação aos aspectos legais*, por considerarem que a legislação deve se adequar aos aspectos pedagógicos, como decorrência da importância que se atribui aos aspectos pedagógicos no trabalho realizado na Escola.

Dessa forma, considera-se que os professores da EMEI Mundo da Criança, apresentam clareza teórica quanto aos desafios impostos à gestão escolar, restando vivenciar os pressupostos, o que demanda uma longa e progressiva caminhada individual e como grupo.

Nessa linha de pensamento (IMBERNÓN, 2000) contribui colocando que quando os professores aprendem juntos, compartilham evidências, informações e busca de soluções e essa passa a ser uma prática para todos os problemas da escola.

Quanto à valorização dos professores pelas famílias dos alunos, os professores avaliam que apenas algumas famílias valorizam os profissionais, mas, que alguns só consideram a escola como um lugar para os filhos ficar enquanto trabalham ou que só valorizam quando os professores atendem às expectativas dos pais.

Nesse enfoque a professora B coloca que “[...] não nos sentimos valorizados, pois os pais só querem um lugar para deixar seus filhos”. Ainda a professora C, diz “[...] percebo que a maioria das famílias não demonstra valorização alguma”. As respostas das duas professoras evidenciam a falta de valorização das famílias quanto ao trabalho realizado, ou talvez a falta de percepção das professoras acerca da valorização do trabalho dos professores e da escola, o que, por sua vez, demonstra a falta de sintonia entre os pais, a escola e os professores.

Nesse sentido, Moyles (2010) aborda a necessidade dos pais e a escola trabalharem de forma conjunta. Reflete que será mais fácil os pais ajudarem os filhos se souberem como as crianças aprendem na escola. Sugere encontros sistemáticos com os pais, iniciando o ano com um encontro individual entre educadores e cada família, para oportunizar aos pais conversarem sobre as suas dúvidas e anseios quanto ao trabalho que será desenvolvido durante o ano, e para a escola discutir o currículo a ser trabalhado, bem como sugerir como os pais poderão contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento do filho.

Quando questionados sobre a participação dos pais na vida dos filhos, os professores responderam de forma diversa, algumas que os pais participam e outras que eles não participam. Ou que somente participam quando solicitados. Acerca dessa questão a professora A “considera que os pais de certa forma participam:”, enquanto que a Professora C, refere que: “[...]”de certa forma sim, porque a presença na escola não garante a participação efetiva na vida escolar dos filhos.” E

complementa: “Alguns familiares participam de reuniões, fazem o que é solicitado, enquanto outros não fazem nem o necessário: olhar agenda”. Já a Professora D argumenta que [...]“a grande maioria sim. Faltando ainda ser atingido algumas famílias na participação e envolvimento”. Quando perguntados sobre como percebem a gestão na EMEI Mundo da Criança as professoras destacam como positivo: a preocupação com o todo da Escola: educar, cuidar e brincar; também destacam o aprofundamento de temas referentes à educação, à gestão democrática, preocupação com o bem-estar das crianças e do corpo docente, apresenta clareza das metas a serem alcançadas e projetos a serem desenvolvidos; assim como a organização pedagógica e do quadro de pessoas.

Quanto aos aspectos a melhorar foram levantados a necessidade de ponderação de alguns pontos, a aceitação de sugestões, mais informações, assim como a autonomia pedagógica dos professores e a comunicação. Da mesma forma, foram apontadas como necessidade de melhorar, as relações humanas, o comprometimento, a maturidade profissional e a falta de confiança nos profissionais que atuam na escola.

A esse respeito Lück (2000) analisa que a gestão escolar precisa alicerçar suas ações no seu Projeto Político pedagógico e compartilhar o poder mediante a tomada de decisões de forma coletiva, compreendendo a dimensão afilitiva, dinâmica e contraditória das relações interpessoais da escola, o que demanda uma atuação liderança e poder de articulação, tendo conhecimento de que as mudanças no processo educacional envolvem mudanças nas relações sociais praticadas na escola. É preciso que todos os participantes do processo estejam envolvidos e cientes de sua responsabilidade com o todo. Para isso, é preciso que a gestão confie na sua equipe de professores e estabeleça uma relação dialógica e de reciprocidade.

As respostas dos professores revelam a percepção acerca da gestão, pois a equipe diretiva da Escola se mostra bastante dedicada, focada no pedagógico, procurando oferecer suporte teórico-prático aos professores, organiza e prioriza momentos para estudo e reflexão sobre a prática. Demonstra clareza quanto às metas e objetivos a serem alcançados e, para isso, não mede esforços pessoais motivando o grupo a buscar uma prática eficiente e condizente com os pressupostos pedagógicos e legais da Educação Infantil.

Nesse sentido, Bolzan (2002) afirma que o conhecimento pedagógico compartilhado é dinâmico e processual do professor, o conhecimento conceitual e teórico, a reflexão e a mudança na prática pedagógica. Esse processo implica em uma reorganização constante dos saberes teórico-práticos dos aspectos pedagógicos, organização de estratégias de ensino e das rotinas de trabalho, em que o novo se elabora a partir do velho, em um processo de reflexão constante.

Nos pontos a serem melhorados é importante analisar a necessidade de melhorar as relações humanas, a comunicação e falta de aceitação das sugestões dos professores, o que revela que os professores não sentem a gestão da Escola como democrática, embora tenham atribuído a ela esta característica. Se de um lado, os gestores se sentem preocupados com a organização e o andamento da escola, de outro, os professores não se sentem ouvidos, tanto quanto gostariam.

De outra parte, alguns professores revelam nas suas falas, a falta de comprometimento dos colegas pelas faltas excessivas ao, o que prejudica o andamento do trabalho, além de ser um desafio à autoridade do diretor, que, muitas vezes se sente impotente diante desse quadro, tendo em vista a necessidade de ele exercer a sua autoridade junto ao grupo.

Assim deve o gestor ser um articulador, um orquestrador de pessoas e ações, promovendo uma mudança efetiva das relações de poder, considerando a realidade global, estabelecendo uma rede de relações com a comunidade. Deve ser capaz de articular os talentos e competências individuais, para a promoção de um ambiente de aprendizagem e alcance dos objetivos do coletivo. Precisa considerar e valorizar a opinião e a participação de todos, tendo presente que pais, funcionários, alunos e comunidade não apenas fazem parte do ambiente, mas o constroem com a sua participação. Mover a prática da escola, e de sua ação, não apenas sob a ótica do administrativo, como considerar cada evento como parte de um conjunto de eventos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico Lück (2000).

Nesse enfoque, quando convidados a apontar sugestões para a gestão, a professora A sugere “[...] propiciar um ambiente onde tanto professoras, quanto alunos que nela atuam gostem de estar e de realizar o seu trabalho.” Ainda a professora B, diz “[...]” buscar um quadro de pessoal mais efetivo e melhorar a comunicação”. Já os professores, B e D afirmam que é preciso “[...]” “saber ouvir as professoras e funcionários, ver os dois lados. Cobrar de todos, mudança de

atitudes”, enquanto a professora C diz “[...] que continue havendo leituras e aprofundamento dos temas referentes à educação”.

As sugestões das professoras se reportam aos aspectos a melhorar e revelam alguns aspectos que merecem atenção da gestão: a comunicação com o grupo, provavelmente quanto a todos ficarem sabendo dos recados, e também quanto a ouvir e considerar a opinião do grupo, uma vez que como atores todos devem ser ouvidos e chamados a participar das decisões da escola.

A fala de que é preciso cobrar de todos, mudança de atitudes remete, por outro lado, para a necessidade que cada um assuma seu papel e aja de forma a contribuir para o bom andamento do trabalho, mas também que os gestores precisam cumprir com o seu papel de exigir que todos tenham postura de comprometimento com o trabalho e com suas funções, o que, diga-se de passagem, não é tarefa fácil.

Quanto à continuidade das leituras e aprofundamento é importante que os professores considerem importantes, uma vez que por vezes existe resistência quanto à realização de estudos por parte dos professores e se eles verbalizam que sentem essa necessidade, significa que os próprios estudos já estão surtindo efeito. No que tange a fazer da escola um local bom para que alunos e professores se sintam bem, cabe refletir que é função do gestor propiciar condições para isso, porém o bom clima de trabalho depende de todos, de cada um fazendo a sua parte, demonstrando seu comprometimento e amor pela educação e o respeito pelos colegas de trabalho e respeito para com todos, colegas, gestores, e pais.

4.4 O Olhar dos Gestores da EMEI Mundo da Criança

O grupo de gestores consiste em uma diretora de 40 horas, uma vice-diretora de 22 horas, que nas outras 22h exerce a função de supervisora e uma supervisora de 22 horas. Os três gestores participaram da pesquisa, respondendo ao questionário.

Conforme demonstram os dados na tabela abaixo, as três integrantes da equipe diretiva cursaram Pedagogia e Especialização em Gestão escolar e Psicopedagogia.

Tabela 5 – Formação e tempo de serviço dos gestores pesquisados

Gestora	Formação	Tempo de serviço/experiência
A	Pedagogia Educação Infantil	11 anos
B	Pedagogia Educação Infantil	07 anos
C	Pedagogia	19 anos

Sua experiência em escola vai de 7 a 19 anos, e na gestão de escola, o tempo de experiência varia de 3 a 13 anos. É um grupo relativamente jovem e com muito boa vontade de acertar, e que trabalha em sintonia, para a tomada de decisões.

Quanto aos avanços na Educação Infantil, a partir da Constituição e das bases legais da LDB 9395|96 e Referencial Curricular Nacional, o grupo refere que houve significativos avanços, como direito da criança e obrigação do estado e como educação, conforme se pode verificar nas respostas das gestoras a seguir:

A educação infantil passou a ser um direito da criança, que passa a ser vista como cidadã. O cuidar e o educar estão interligados, aumentou o desenvolvimento cognitivo e estimulação. A instituição de educação infantil passa a ser um elemento acolhedor e integrador onde os profissionais estão preocupados com o desenvolvimento infantil. (Gestora A).

Em primeiro porque a Educação Infantil foi 'reconhecida' o que gerou investimento e, principalmente a busca por profissionais qualificados, espaços adequados e um maior compromisso para com o desenvolvimento integral da criança, através do CUIDAR EDUCAR e agora acrescento o BRINCAR. (Gestora B).

Com certeza ocorreu e ocorrerão muitos avanços na educação infantil. Ao passar da fase assistencialista ser obrigatória, onde o cuidar e educar estejam consolidados. Sabemos que há os referenciais Curriculares da educação infantil que nos dão um norte para saber quais os conteúdos a serem desenvolvidos e as habilidades a serem contempladas (Gestora C)

Em relação aos entraves para a efetivação dos aspectos legais os gestores colocaram que as mudanças, na prática são muito lentas em educação. Também que não é possível contemplar todas as procuras por vagas pela falta de estrutura da escola, o que gera desgaste com as famílias que não podem ser sempre atendidas.

[...] isso vem se constituindo, pois a educação infantil ainda é algo novo e, surgiu para "acolher" as crianças em detrimento à necessidade da mãe trabalhar fora, assim as questões legais vem sendo reajustadas, diria,

buscando suporte neste contexto em que a criança está inserida. (Gestora B)

Com relação às características essenciais para a gestão os aspectos destacados foram os recursos humanos, as concepções do cuidar e educar e a metodologia de trabalho, para a gestora B, enquanto que para a gestora A, a organização, a disciplina, o compromisso e a transmissão desse compromisso ao grupo. Nas palavras da gestora A: “Precisa ser exigente e, ao mesmo tempo compreensível, é importante motivar e ter a união do grupo, buscando sempre a qualidade no trabalho.”

Para a gestora C, as concepções do cuidar e do educar são importantes, assim como o gerenciamento das dificuldades enfrentadas.

Como gestor vejo fundamental trabalhar na escola infantil sua real função, a importância de aprender brincando, bem como gerenciar a necessidade de professores e auxiliares por turma, assim como o entrave perante a quantidade de faltas e atestados. (Gestora C)

Diante das respostas se percebe que os gestores demonstram preocupação com os princípios da educação infantil, assim como as relações humanas no grupo e o gerenciamento das dificuldades com os profissionais, na busca pela qualidade do trabalho, Conforme ISAIA (2011.), processo de aprender a docência implica na reflexão sobre o porquê, o como e o para que, das atividades realizadas tendo em vista uma prática reflexiva com vistas a reformular os fazeres na Educação Infantil.

Com relação ao trabalho conjunto e a participação dos pais na vida escolar dos filhos a gestora A coloca que existe trabalho conjunto, as famílias são presentes, que houve avanços nesse sentido, uma vez que os pais não concebem mais a escola creche, e sim como lugar de aprender. Ressalta que ainda existem pais que não participam e não compreendem a função da escola, mas que a maioria está adequada ao seu papel na educação dos filhos. A gestora B coloca que em parte houve avanços, e que o Círculo de Pais e Mestres contribui para a mudança dos pais e na valorização da escola. A gestora C, coloca que alguns pais ainda precisam crescer nesse aspecto e na percepção de como é importante a educação infantil para o desenvolvimento de seus filhos, bem como no entendimento quando há encaminhamentos para profissionais que ajudarão a sanar dificuldades apresentadas pelos filhos.

Quanto aos desafios para a gestão da escola, as gestoras A e C colocaram em primeiro lugar a organização do trabalho pedagógico, o que demonstra a importância do pedagógico para elas. A gestora B elencou em primeiro lugar o gerenciamento dos recursos humanos, que, também é essencial para uma gestão bem sucedida, numa escola que conta com um grupo diverso de funcionários. Como segundo desafio, as gestoras B e C destacaram a adequação do trabalho realizado às concepções do cuidar e do educar, o que demonstra a sua preocupação em materializar os pressupostos dessa etapa de ensino. A gestora A colocou como segundo desafio o gerenciamento dos recursos humanos. Como terceira opção a gestora B, elencou a organização do trabalho pedagógico, enquanto a A a observação dos aspectos legais e a C o gerenciamento dos recursos humanos. Como se observa todas as respostas das gestoras foram diferentes.

Como quarto desafio, todas as gestoras elegeram o trabalho conjunto com as famílias e comunidade, pois todos são sabedores da importância da parceria entre a família a escola, especialmente nessa etapa em que o cuidar está muito presente. Como quinta alternativa as escolhas foram diferentes, a gestora A optou pela adequação do trabalho às concepções do cuidar e do educar, enquanto que a gestora B escolheu o gerenciamento dos recursos financeiros e a C escolheu a observação e adequação aos aspectos legais. Como última opção em ordem de importância as gestoras A e C escolheram o gerenciamento dos recursos financeiros, enquanto a gestora B escolheu a observação e adequação aos aspectos legais.

As escolhas das gestoras revelam a concepção de educação infantil e de gestor do grupo são adequadas aos pressupostos teóricos e legais da educação infantil, ou seja, o grupo gestor prioriza as questões metodológicas e as relações humanas, tendo presente que as demais questões são decorrentes dessas.

Quanto aos aspectos em que os gestores necessitam crescer relacionam que na segurança quando da tomada de decisões, lidar melhor com as emoções, separar os problemas da escola, da vida pessoal. A gestora B coloca que “Acredito que em muitos, estou em constante crescimento e a aprendizagem, porém sinto que preciso rever sempre meus princípios, reler muito para adquirir resistência e suporte para acreditar que a educação vai melhorar!”.

A gestora C, diz que “[...] acredito que a cada problema se aprende a ser melhor, enquanto profissional e acredito que necessito de mais coragem para

enfrentar os problemas e pensar sempre no bem e no melhor para o aluno, a criança e não beneficiar o funcionário”.

Como positivo na gestão consideram que conseguem trabalhar de forma transparente e verdadeira, resolvendo os problemas imediatamente, que o tempo “empresta” a maturidade necessária para encarar os desafios, no sentido de manter o compromisso com o que há de mais precioso- a criança. Também referem que “a parceria, o grupo o saber exigir, conforme a gestora B, refere: [...] “penso que na ajuda e na parceria que tenho com o grupo. Saber cobrar, exigir, no momento certo, sem magoar, pensando sempre no bem da criança.”

Quando perguntadas sobre as características, de uma gestão ideal para a Educação Infantil, a gestora C refere que a gestão ideal é estar presente, e ser presença na escola, tentando ver tudo o que se passa. A gestora B coloca que a gestão ideal se faz quando se consegue o respeito, a autoridade, o comprometimento com o que se faz e para quem se faz, ou seja, para a criança, unindo o administrativo ao pedagógico. A gestora A, coloca que “não existe gestão ideal, e sim deve haver trabalho conjunto em que todos participem e se comprometem com o trabalho”.

Dessa forma, é importante que, diante do novo paradigma a gestão das escolas seja ressignificação, e de uma visão administrativa se passe para uma visão de gestão, segundo determinados princípios da gestão democrática, que conforme Lück (2000), são: a descentralização - parte do pressuposto que, localmente é possível promover a autonomia da escola, que qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, sendo que muitas vezes se pratica a desconcentração mais do que a descentralização, que é a delegação regulamentada da autoridade, garantindo normas centrais, controle de prestação de contas, e a subordinação administrativa das escolas. Em decorrência da descentralização ou desconcentração a autonomia da escola é condição para a democratização da escola, porque a autonomia de gestão escolar, juntamente com o controle dos recursos em nível local, capacidade de liderança pelo diretor; e participação da comunidade, são os pilares que sustentam a eficácia escolar.

A análise das entrevistas revela que o grupo gestor demonstra clareza teórica quanto às concepções teóricas e legais, que envolvem a Educação Infantil, assim como procura realizar uma gestão participativa e comprometida com o todo da escola: pedagógico, administrativo, físico, recursos humanos, relações humanas,

leis, envolvimento da família, com o compromisso com o desenvolvimento das crianças observando o cuidar e o educar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao alinhar as considerações finais torna-se pertinente refletir quão significativa é a pesquisa e o estudo na trajetória profissional do educador. Pesquisar sobre a realidade na qual se está construindo uma trajetória profissional, foi desafiador, mas ao mesmo tempo e por isso, talvez, gratificante. Talvez motivado pelo fato de o professor tiver sido, em sua trajetória um “dador” de aulas, não se pratica o exercício de pensar sobre a prática, o que foi a tônica desse estudo.

Embora em nível de discurso se defenda a importância do professor ser sujeito de sua ação pedagógica, a realidade mostra uma prática diferente, ou seja: ainda existe dicotomia entre o pensar e o fazer pedagógico, o professor, por muitas vezes ainda é o executor de práticas pensadas para ele. Então, a pesquisa permitiu esse olhar sobre a realidade na qual a pesquisadora se constitui profissional, no dia-a-dia.

Essa pesquisa objetivou, de maneira geral, refletir acerca dos desafios da gestão democrática na escola de Educação Infantil Mundo da Criança de Tapera/RS, o que foi plenamente alcançado, visto que, tanto o referencial teórico quanto os achados da pesquisa permitiram uma reflexão muito pertinente sobre os desafios do gestor da Educação Infantil, tendo em vista a necessidade de ressignificar o papel do gestor da educação Infantil, atualmente.

Tendo em vista um dos objetivos específicos elencados: *reconhecer os pressupostos teóricos e legais relacionados à democratização da escola pública*; pode-se afirmar que o estudo permitiu uma revisão e aprofundamento nos aspectos legais, o que conduziu à compreensão de muitos aspectos da prática da educação Infantil. Desde a Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional, Parâmetros de Qualidade para a Educação Infantil, Referenciais curriculares para a Educação Infantil, asseguram à criança o direito a ser considerada como ser integral, para se desenvolver e aprender, nas dimensões do cuidar e do educar. Quanto ao objetivo específico: *discutir os princípios e mecanismos da gestão democrática para a organização da escola de Educação Infantil, e a atuação do gestor*; a pesquisa trouxe elementos muito importantes, uma vez que cabe ao gestor assegurar que a escola seja um local participativo e democrático, que assegure o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar, é imprescindível que o gestor tenha

um perfil de liderança que conduza toda a comunidade escolar a ações que possibilite à escola realizar um trabalho que considere os pressupostos teóricos, legais e pedagógicos da Educação Infantil. No que tange a *identificar principais competências e desafios do gestor escolar, tendo em vista a concepção de gestão democrático-participativa na escola de Educação Infantil*, tanto a pesquisa quanto os achados teóricos remetem à figura do gestor, como líder e responsável por fomentar todas as ações realizadas na escola. Profissional cujo papel deve ser pensar a escola como um todo: infraestrutura, espaços, materiais, recursos, atividades, administrativo, recursos humanos, aprendizagem, relações família e escola e comunidade, entre outros. O perfil desse profissional deve ser de uma pessoa visionária, isto é, que vislumbre e projete sonhos e utopias para a escola e para seus alunos, também deve ser empreendedor, na medida em que deve ousar para ultrapassar limites para o bem da comunidade escolar.

Assim, também, a gestão nas escolas de Educação Infantil se constitui em um desafio imposto aos gestores e que traz em seu bojo, uma mudança de paradigma acerca do conceito de infância, de aprendizagem, e de gestão. É preciso considerar que as mudanças na forma de se considerar a infância foram significativas e provocaram uma série de mudanças na organização do ensino para esse nível, tendo em vista os pressupostos teóricos que fundamentam o conceito de criança como um ser que já é, ao contrário do “*vir a ser*” que se acreditava. Ora, se a criança é um sujeito integral e como tal precisa ser considerado, nas dimensões físicas, psíquicas e emocionais, a escola, no seu sentido mais amplo, precisa ser pensada e organizada, considerando esse sujeito para o qual ela se destina. Além dos espaços físicos, que sem sombra de dúvidas, precisam estar adequados de modo a atender às necessidades da criança, ser em desenvolvimento que é preciso que o currículo oferecido para esses sujeitos, tendo em vista a forma como eles se desenvolvem e realizam aprendizagens.

Tão importante quanto os espaços e o currículo, é a metodologia a ser utilizada, permitindo que o aluno se desenvolva integralmente, com autonomia, sendo o professor, mediador dessas aprendizagens

Assim, esse estudo não pretende ser conclusivo, mas uma inicial discussão para um pensar sobre a escola de Educação Infantil, como etapa essencial da Educação básica, e, mais do que isso, fundamental para desenvolvimento e aprendizagem dos alunos, o que remete a importância do gestor para na construção

da escola como organização aprendente, ou seja: um lugar onde o desenvolvimento e a aprendizagem aconteçam e que as crianças possam ser felizes.

Deve o gestor, saber usar a sua autoridade, estabelecendo boas relações humanas, sabendo tratar a todos com respeito e educação e dialogando com todos, ouvindo e considerando a opinião de todos. Incentivar a participação de todos os membros da comunidade escolar, uma vez que a participação enriquece o processo, além de comprometer quem participa, a se engajar no processo como membro atuante.

Cabe a ele cuidar dos aspectos legais, administrativos e, principalmente dos pedagógicos e relacionais, pois não se concebe, nesse contexto um gestor apenas com visão administrativa, na verdade, ele precisa cuidar de todos os aspectos, para a eficácia de sua gestão.

REFERÊNCIAS

- ALTOÉ, Anair. **Guia didático metodologia da pesquisa**. Maringá, 2010.
- ÀRIES, Philippe. **História Social da Criança e da Família**. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6ª ed.: Editora da UFSC. 2006.
- BERNARDO, Gertrudes Angélica Vargas. **Afinal de contas, é possível responder quanto custa uma educação infantil de qualidade?** Uma pergunta leva a muitas outras. Dissertação de Pós Graduação em Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- BOLZAN, Dóris. **Formação de professores, compartilhando e reconstruindo conhecimentos**. Porto Alegre: Mediação, 2002.
- BRASIL. **Diretrizes Curriculares Para a Educação Infantil**. Ministério da Educação. Brasília, 2010.
- BRASIL. **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil**. Brasília, 2009.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.
- BRASIL. **Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da Educação Escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004).
- DALMÁS, Angelo. **Planejamento Participativo na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- DIEHL, Astor A; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- . GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2001.
- GADOTTI, Moacir. **Boniteza de um Sonho** Ensinar e Aprender com sentido 2ª ed, São Paulo, Ed. e Livraria Instituto Paulo Freire, 2011
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- HADDAD, Leira. **A creche em busca de identidade, perspectivas e conflitos na construção de um projeto educativo**. São Paulo: Loyola, 1991.
- IMBERNÓM, Francisco. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

- ISAIA, S. **Professor universitário no contexto de suas trajetórias como pessoa e profissional.** In: MOROSINI, M. org. Professor do ensino superior. Identidade, Docência e Formação. 2 ed. Brasília: Plano, 2011, p. 35- 60.
- ISAIA, S. **Contribuições da teoria vygotskiana para uma fundamentação psico-epistemológica da Educação.** In: FREITAS, M. T. (org). Vygotsky. Um século depois. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006, p.21-34.
- KRAMER, S.A **Política do Pré escolar no Brasil:**a arte do disfarce. Rio de Janeiro: Achiamé,1984
- LAKATO, Eva; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamento de metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola.** In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da escola-teoria e prática. 4ª ed.Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 4ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2009. (Cadernos de Gestão).
- LÜCK, Heloísa,**perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Brasília, .2000.
- MANZINI, Eduardo J. *Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos de roteiros.* Disponível em: <http://www.sepq.org.br/Isipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>. Acesso em: 20 set.2013.
- MORAES, Maria Cândida. **O Paradigma Educacional Emergente.** Campinas SP: Papyrus, 2010.
- MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo.** Revista Educação. Porto Alegre. V 22, nº 37, p 7 a 32, 1999
- MOYLES, Janet e colaboradres. **Fundamentos Da Educação Infantil, Enfrentando o desafio.** Porto alegre:Artmed, 2010
- OLIVEIRA, Sergio Luiz de. **Tratado de metodologia científica** – Projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses – São Paulo – Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICES
APENDICE A

QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

I-DADOS DEMOGRÁFICOS

- 1.Nome:_____
2. Idade: Sexo: () Feminino () Masculino
- 3.Ano que ingressou a carreira:_____
4. Quantos anos de experiência no Magistério:_____
5. Série de atuação:_____
6. Formação
- | | |
|----------------------|------------|
| Graduação: _____ | Ano: _____ |
| Graduação: _____ | Ano: _____ |
| Pós graduação: _____ | Ano: _____ |
| Pós graduação: _____ | Ano: _____ |
| Pós graduação: _____ | Ano: _____ |
7. Tempo de experiência na Educação Infantil:
8. Regime de trabalho: 20h () 40 h ()

Tópico I – Gestão da Escola Pública

Responda marcando a resposta mais adequada:

9. No seu modo de ver, observa-se a democratização da gestão na Educação Infantil?
() Sim () Não

10. Aponte 3 aspectos que você considera importantes na democratização da Educação Infantil:

11. Na sua percepção quais avanços se observam na Gestão da Educação Infantil, desde a Constituição Federal (1988) Lei das Diretrizes e Bases da Educação (1996) e Diretrizes Curriculares Nacionais (2009)?

Tópico II- Competências e Desafios do Gestor Escolar

12. Na sua opinião o conceito de sofreu alteração ao longo do tempo?

Sim Não

Porquê?

13. Na sua visão, quais qualidades são essenciais para ser um bom gestor na Educação Infantil? Enumere em ordem crescente de importância:

- dialogicidade
- dinamismo
- visão administrativa
- entendimento pedagógico
- liderança

Tópico III- Desafios da Gestão Escolar

14. Enumere por ordem de importância, quais são os principais desafios, na sua opinião para o gestor da Escola d Educação Infantil:

- observação e adequação aos aspectos legais
- gerenciamento dos recursos financeiros
- organização do trabalho pedagógico
- trabalho conjunto com as famílias e comunidade
- adequar o trabalho realizado às concepções teóricas acerca do cuidar e do educar
- gerenciamento dos seres humanos

15. Como você percebe a gestão na EMEI Mundo da Criança?

Aspectos positivos:

Aspectos a melhorar: Por quê?

16. Quais são as suas sugestões para a gestão da EMEI Mundo da Criança?

17. Os professores sentem-se valorizados pelas famílias dos alunos?

18. Os familiares participam da vida escolar dos alunos?

APENDICE B

ENTREVISTA DOS GESTORES

I-DADOS DEMOGRÁFICOS

1.Nome:

2. Idade: Sexo: () Feminino () Masculino

3.Ano que ingressou a carreira:

4. Quantos anos de experiência no Magistério:

5. Série de atuação:

6. Formação

Graduação: _____ Ano:_____

Graduação: _____ Ano:_____

Pós graduação: _____ Ano:_____

Pós graduação: _____ Ano:_____

Pós graduação: _____ Ano:_____

7. Tempo de experiência na Gestão:

8. Na sua opinião quais avanços podem ser considerados na Educação Infantil, a partir da constituição (1988), Lei de Diretrizes e bases(1996), e Referencial Curricular Nacional (2009)?

9.Quais entraves podem ser sentidos, em relação à efetivação dos aspectos legais da Gestão da Educação Infantil?

10. Como gestor, quais características você considera essenciais para a gestão da escola de Educação Infantil?

11. Enumere por ordem de importância, quais são os principais desafios, na sua opinião para o gestor da Escola d Educação Infantil:

- () observação e adequação aos aspectos legais
- () gerenciamento dos recursos financeiros
- () organização do trabalho pedagógico
- () trabalho conjunto com as famílias e comunidade
- () adequar o trabalho realizado às concepções teóricas acerca do cuidar e do educar
- () gerenciamento dos seres humanos

12. Quais aspectos você considera positivos na sua atuação como gestor?

13. Em que aspectos você precisa crescer como gestor?

14. Caracterize o que para você é a gestão ideal na Educação Infantil?

15. Existe trabalho conjunto entre família e escola? Como acontece?

16. Como é a participação das famílias na vida escolar dos filhos?

APENDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO – TCL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu Ana Maria Visotto Bullê, acadêmica do curso de Pós,Graduação à Distância Especialização Latu Sensu em Gestão Educacional sob orientação da professora Dra Elisiane Machado Lunardi, convido-o a participar da pesquisa que tem como título “Desafios da Gestão Democrática na Educação Infantil”. Esta pesquisa destina-se a elaboração do Trabalho Final de conclusão do curso de Especialização de Gestão refletir acerca dos desafios da Gestão Democrática, na Escola de Educação Infantil Mundo da Criança no Município de Tapera e tem como objetivo geral

Os professores serão convidados a participarem de uma entrevista que poderá ser realizada presencialmente ou virtualmente. A intenção é coletar material para posterior análise.

Informa-se que o nome dos participantes será mantido em sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Salienta-se ainda que não haverá forma de remuneração ou ressarcimento referente à participação que acontecerá sem nenhum ônus. O participante tem o direito de receber informações em qualquer fase da pesquisa e seu consentimento, evidenciado pela assinatura deste termo, poderá ser retirado a qualquer momento, sem nenhum tipo de penalização ou represália. Em caso de desconfortos, em relação ao teor das perguntas, os sujeitos da pesquisa poderão se recusar em participara da mesma.

Os resultados desta pesquisa poderão ser divulgados na integra ou parcialmente em artigos, jornadas, encontros ou seminários da área da educação, ressaltando que a identidade dos participantes e da escola serão preservados.

Após a leitura deste Termo de Consentimento e de sua aceitação em participar da pesquisa, solicita-se sua assinatura. Quaisquer esclarecimentos que se façam necessários poderão ser solicitados pelo telefone (54) 91367958.

Eu, _____, afirmo através deste termo, que concordei em participar voluntariamente da referida pesquisa, tendo sido informado de seus objetivos de maneira clara e detalhada. Concordei

com a gravação das informações que fornecerei na entrevista individual e fui devidamente informado que será garantida a preservação de minha identidade bem como meu direito de desistir da participação na pesquisa a qualquer momento.

Declaro que recebi cópia do presente Termo de Consentimento.

Tapera, de, 2013

Assinatura do (a) participante

Ana Maria Visotto Bullê

Acadêmica

Elisiane Machado Lunardi

Profª. Orientadora

Este formulário foi lido para _____

(nome do participante) em ____/____/____ , enquanto eu estava presente.

Assinatura da testemunha

APENDICE D**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE****TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

Título do projeto “ Os Desafios da Gestão Democrática na Educação Infantil”

Pesquisador responsável: Elisiane Machado Lunardi

Demais pesquisadores: Ana Maria Visotto Bullê

Instituição de origem do pesquisador:UFSM

Área de Conhecimento:Educação

Curso: Pós,Graduação à Distância Especialização Latu Sensu em Gestão Educacional

Telefone para contato:

Local da Coleta de dados: Local : EMEI Mundo da Criança /Setembro2013

Os pesquisadores do projeto acima identificado assumem o compromisso de:

- 1 Preservar o sigilo e a privacidade dos sujeitos cujos dados ou informações serão estudados;
- 2 Assegurar que as informações serão utilizadas, única e exclusivamente, para a execução do projeto em questão;
- 3 Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o sujeito da pesquisa.

O(s) Pesquisador (es) declara(m) ter conhecimento de que as informações pertinentes às técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o Termo de Confidencialidade, excetuando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

Santa Maria, dede 2013

Pesquisador Responsável

Elisiane Machado Lunardi

APÊNDICE E

FOTOS

