



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
REFLEXÕES A PARTIR DA ESCUTA DE GESTORES DE  
ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE TRÊS PASSOS –  
RS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Cleia de Fátima da Fonseca Bones**

**Três Passos, RS, Brasil.  
2014.**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
REFLEXÕES A PARTIR DA ESCUTA DE GESTORES DE  
ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE TRÊS PASSOS –  
RS**

**Cleia de Fatima da Fonseca Bones**

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

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Liliane M. Prestes**

**Três Passos, RS, Brasil  
2014**

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

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
REFLEXÕES A PARTIR DA ESCUTA DE GESTORES DE  
ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE TRÊS PASSOS – RS**

Elaborada por  
**Cleia de Fatima da Fonseca Bones**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Liliane Madruga Prestes, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

**Marcelo Pustilnik de Almeida Vieira, Dra. (UFSM)**

**Cristiane Ludwig, (externa)**

**Simone Freitas da Silva Gallina, Dra. (UFSM)**

Três Passos, 28 de novembro de 2014.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus por me proporcionar mais essa conquista na minha vida, pela força e motivação que me destes, pois sem ele não teria conseguido enfrentar as dificuldades que foram aparecendo diante dessa caminhada.

Agradeço a professora orientadora Liliane Madruga Prestes por toda a dedicação e ajuda que me destes, aos professores , aos tutores a distância e a minha tutora presencial pelos estudos.

Á meus pais que sempre me apoiaram e sonharam junto comigo com essa formação. A meu esposo Luis, a minha filha Sinara e meu filho Gusthavo por compreenderem o tempo e esforços dispensados para meu crescimento individual. E principalmente pelo incentivo, ajuda e paciência nas horas mais difíceis.

Finalizando, agradeço a todos que de um modo ou de outro me ajudaram e me incentivaram a vencer todas as dificuldades encontradas durante meus estudos. E obrigado meu pai do céu por mais essa tão maravilhosa conquista.

## RESUMO

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: REFLEXÕES A PARTIR DA ESCUTA DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE TRÊS PASSOS – RS**

AUTORA: CLEIA DE FATIMA DA FONSECA BONES

ORIENTADORA: Liliane Madruga Prestes

Data e Local da Defesa: Três Passos, RS, 28 de novembro de 2014.

A presente pesquisa resulta de um breve estudo realizado acerca dos processos de gestão democrática na educação infantil a partir da escuta de gestores de escolas públicas municipais de Três Passos, situado na região noroeste do Estado do Rio Grande Sul. O estudo foi realizado no decorrer do Curso de Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria – Pólo de Três Passos. Formulou-se a seguinte questão de trabalho de investigação: “Quais os desafios postos aos Gestores de Ed. Infantil do município de Três Passos na implantação de uma Gestão Escolar Democrática”. E os objetivos são identificar quais as principais dificuldades encontradas para a efetiva participação dos segmentos da escola de Educação Infantil deste município nos processos de uma gestão democrática; E analisar como os gestores compreendem a gestão democrática no âmbito da educação infantil e quais os desafios apontados pelos mesmos a partir do contexto das escolas pesquisadas; Ao focar tal temática, partimos do entendimento de que as constantes transformações sociais, econômicas e políticas repercutem nos processos educacionais brasileiros, em particular, nas concepções e práticas de gestão escolar. Neste sentido, o enfoque da gestão Escolar democrática pauta-se na participação efetiva dos diferentes atores que compõem a comunidade escolar e, no caso da Educação Infantil, inclui também as crianças enquanto parte deste coletivo. Para tanto, é preciso promover a escuta das crianças, o que se constitui num desafio e ao mesmo tempo em novas possibilidades, partindo do entendimento da educação infantil enquanto espaço coletivo pautado nas demandas e interesses das crianças enquanto sujeitos de direitos.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação Infantil. Gestor.

## **ABSTRACT**

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

**DEMOCRATIC MANAGEMENT IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION :  
 REFLECTIONS FROM LISTENING TO PUBLIC SCHOOLS MUNICIPAL MAN-  
 AGERS OF THREE STEPS - RS**

**AUTHOR : CLEIA DE FATIMA DA FONSECA BONES**

GUIDANCE : Liliane Madruga Prestes

Date and Place of Defense : Três Passos, RS , November 2014 .

This research stems from a brief study on the processes of democratic management in early childhood education from listening to different actors in public schools in Three Steps , situated in the northwest region of the State of Rio Grande do Sul . The study was conducted during Educational Management Course offered by the Federal University of Santa Maria - Pole Three Steps . It formulated the Next Research Working Question: " What are the challenges faced by managers Hrsg Children of the City of Three Steps In Deployment A Democratic School Management . " . And the Goals are off What als Schlagworte Difficulties For the Effective Participation Of Segments of Preschool this city In Process A Democratic Management; And Analyze How Managers understand ein Democratic Management keine Scope of Early Childhood Education and What Pointed Challenges For Themselves From the tun Context Of Schools Surveyed ; By focusing on this theme , we start from the understanding that the constant social , economic and political changes impacting the Brazilian educational process , particularly in the concepts and practices of school management . In this sense , the focus of the democratic school management is guided in effective participation of different actors that make up the school community and in the case of early childhood education also includes children as part of this collective . Therefore, it is necessary to promote children's listening , what constitutes a challenge and at the same time new possibilities , starting from the understanding of early childhood education as a collective space guided the demands and interests of children as subjects of rights .

Keywords : Democratic Management . Early Childhood Education . Manager

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>1. CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA.....</b>	<b>10</b>
1.2 Reflexões iniciais sobre gestão educacional no âmbito da educação infantil.....	10
<b>2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO CONTEXTO PESQUISADO.....</b>	<b>15</b>
<b>3. PERCEPÇÕES DOS GESTORES EDUCACIONAIS DE TRÊS PASSOS ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO INFANTIL.....</b>	<b>19</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES A PARTIR DO ESTUDO REALIZADO.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>
<b>APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES .....</b>	<b>27</b>

## INTRODUÇÃO

Enfocar a gestão educacional no âmbito da Educação Infantil requer compreender as especificidades de tal etapa partindo do entendimento de criança enquanto sujeito de direitos. Neste aspecto, a presente investigação busca analisar como tais processos de gestão ocorrem no âmbito das escolas de educação infantil da rede pública, em particular, a partir de um estudo de caso realizado com gestores que atuam no município de Três Passos, região noroeste do Rio Grande do Sul. A escolha de tal tema surgiu a partir dos estudos realizados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional, modalidade EAD, ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, no pólo de Três Passos. No decorrer da pesquisa, buscou-se articular os estudos teóricos com a prática vivenciada no decorrer de minha experiência docente, uma vez que atuo há sete anos na Educação Infantil.

O presente estudo pauta-se no entendimento de que a gestão democrática visa à participação de todos os envolvidos no âmbito escolar na tomada de decisões. Tais processos de gestão se constituem na e para a coletividade e, portanto, implicam na participação efetiva dos diversos atores que fazem parte da escola, incluindo as crianças e suas respectivas famílias. Logo, a pesquisa buscou enfocar como os gestores compreendem a gestão democrática no âmbito da educação infantil e quais os desafios apontados pelos mesmos a partir do contexto das escolas pesquisadas. Considerando as especificidades de tal etapa, torna-se imprescindível que a gestão busque a articulação entre família e escola e a escuta dos diversos segmentos da comunidade escolar, o que inclui também as crianças. Tais premissas estão contidas na atual Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) e nas Diretrizes Nacionais para a Educação Infantil (Parecer CNE/CEB nº20/2009), segundo as quais;

Do ponto de vista legal, a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica e tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de zero a cinco anos de idade em seus aspectos físico, afetivo, intelectual, linguístico e social, complementando a ação da família e da comunidade (Lei nº 9.394/96, art. 29). (Brasil, 2009, p.3)

Quanto aos percursos metodológicos, a pesquisa constou de revisão de literatura sobre os processos de gestão democrática e, em particular, de gestão

educacional no âmbito da educação infantil e com pesquisa de campo, a qual constou de realização de entrevistas semiestruturadas com diferentes gestores de escolas públicas de educação infantil de Três Passos – RS. Com base nos dados coletados, as análises realizadas buscam subsidiar e promover a ampliação dos debates em torno dos processos de gestão no âmbito da Educação Infantil, enquanto primeira etapa da Educação Básica.

## 1. CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA

### 1.1 Reflexões iniciais acerca da educação infantil nas atuais políticas públicas e no contexto pesquisado

Na trajetória das políticas públicas, a educação infantil tem conquistado avanços significativos, os quais tiveram sua origem em movimentos sociais tanto internacionais tanto nacionais, os quais culminaram em 1959 na Declaração Universal dos Direitos da Criança e do Adolescente. Em termos de Brasil, foi apenas em 1988 que tal entendimento passou a vigorar sendo instituído pelo artigo 227 da Constituição Federal de 1988 e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/90). Até então, a educação infantil no país pautava-se pelo caráter assistencialista (creches para mães trabalhadoras) e/ou preparatória (pré-escolas para crianças de classes menos favorecidas).

Na atualidade, as Diretrizes Curriculares Nacionais de Educação Infantil (DCNEIs, 2009) definem as instituições de Educação Infantil como espaço privilegiado de convivências, de construção de identidades coletiva. Para tanto, partem do entendimento das crianças enquanto sujeitos de direitos e como cidadãos, acolhendo também as famílias como parceiras na educação de seus filhos, isto é, fazendo um trabalho na parceria entre escola e famílias para o bem das crianças e assim desenvolvendo uma educação de qualidade, onde todos tenham direitos e deveres na Instituição.

Com base neste entendimento, busco investigar como a gestão educacional tem contemplado a participação de todos os segmentos no âmbito da educação infantil, incluindo as crianças, as quais são definidas como:

[...] sujeito histórico e de direitos que se desenvolve nas interações, relações e práticas cotidianas a ela disponibilizadas e por ela estabelecidas com adultos e crianças de diferentes idades nos grupos e contextos culturais nos quais se insere. ( BRASIL, 2009, p.6 )

Conforme citação acima, entende-se que a criança é um sujeito histórico que está inserido em uma sociedade na qual compartilha inúmeras experiências sociais e culturais, onde é nessa fase que a mesma precisa ser incentivada, valorizando a interação, a socialização com o outro e a construção do conhecimento pelas mesmas.

Visando articular tais estudos acerca da educação infantil com as análises e discussões realizadas no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional promovido pela Universidade de Santa Maria – pólo Três Passos apresento algumas reflexões acerca das concepções de gestão democrática no âmbito da Educação Infantil enquanto primeira etapa da Educação Básica, compreendendo as suas especificidades, conforme destacado nas DCNEIs.

A função das instituições de Educação Infantil, a exemplo de todas as instituições nacionais e principalmente, como o primeiro espaço de educação coletiva fora do contexto familiar, ainda se inscreve no projeto de sociedade democrática desenhado na Constituição Federal de 1988 (art. 3º, inciso I), com responsabilidades no desempenho de um papel ativo na construção de uma sociedade livre, justa, solidária e socioambientalmente orientada. ( CNE/ CEB nº 20/09 )

Logo, é preciso considerar que a criança desde o nascimento passa se constituir enquanto sujeito a partir de suas vivências e/ou experiências socioculturais, apropriando de inúmeros saberes, os quais servem de base para construir a sua própria identidade. Tal processo de construção da identidade é contínuo, inicia na família e se estende no meio sociocultural, onde a escola, no sentido formal, tem um papel relevante nessa construção, pois é no espaço escolar que tais saberes são ampliados e aperfeiçoados. Neste aspecto, a educação infantil assume um caráter fundamental, uma vez que, conforme previsto no artigo 29 da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

A Educação Infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Partindo dessa relevância, a educação infantil é uma importante etapa na vida da criança, o que implica o respeito às especificidades da criança, seus interesses e demandas. Tal entendimento acerca da educação infantil requer repensarmos os processos de gestão de tais espaços no sentido de promovermos a escuta das crianças no decorrer dos mesmos.

Com base no acima exposto, a função da escola de educação infantil é a articulação entre as ações de cuidar e educar e implica a participação efetiva de

todos os segmentos da escola nos processos de tomada de decisão, em particular, a partir da escuta e das demandas das crianças.

Ao focar a função da escola na atualidade, autores como Wittmann (2007, p, 11) salientam que,

A função específica da escola, o contexto social de nosso novo tempo, com suas profundas mudanças no mundo do trabalho e na sociedade que se institui como sociedade do conhecimento e a evolução teórico-prática da educação exigem a ampliação e aprofundamento do caráter democrático da gestão escolar.

Em seus estudos, o autor ressalta ainda, que existem teorias que defendem a educação como meio capaz de promover a inclusão social, tão almejada por todos, através de uma educação que seja gerida de forma democrática, ou seja, um lugar onde a prática humana pode se efetivar por meio da construção coletiva dos saberes e da cultura. A escola é vista como responsável pela educação integral das crianças e a ela cabe definir-se pelo tipo de cidadão que deseja formar, conforme sua visão de sociedade.

Cabe destacar ainda que quando a escola, como um todo, assume a responsabilidade de atuar na transformação, no desenvolvimento social, toda a comunidade escolar deve empenhar-se na elaboração de uma proposta pedagógica. Logo, a gestão escolar precisa promover a construção coletiva e democrática do Projeto Político-Pedagógico, o qual deverá ser embasado no sentido de formar cidadãos críticos, autônomos, conscientes, construtivos, independentes e criativos para que no futuro, usem suas habilidades de forma a construir uma sociedade melhor, mais humanitária e cooperativa. Tais sujeitos serão capazes de compreender a realidade e atuar na busca da superação das desigualdades e do respeito ao ser humano.

Em termos de educação infantil as Diretrizes Curriculares Nacionais de Educação Infantil (2009) destacam a importância da gestão democrática na construção coletiva da proposta pedagógica da educação infantil, a qual deve contemplar a participação efetiva e coletiva de professoras/professores e demais profissionais da instituição, famílias, comunidade e das crianças. Para tanto, é necessário que gestor promova estratégias que viabilizem a participação efetiva de todos os segmentos enquanto coautores de uma gestão escolar democrática, na qual a participação coletiva sempre prevaleça. Implica ainda compreender as

especificidades e demandas da educação infantil, fomentando a integração entre família e escola, conforme propõe Ferreira (2009, p.51).

Para isso, faz-se necessário construir uma gestão da educação que perpassa, democraticamente, todos os espaços escolares e criar uma educação que é simultaneamente disciplinada e amorosa. Uma educação desse tipo e uma gestão da educação competente e amorosa é resultado árduo da participação de todos os envolvidos: professores, alunos, funcionários, pais e todos os que são responsáveis por uma “ação” que se desenvolva na e para a escola. Para isso os profissionais da educação que trabalham na escola necessitam dedicar sua vida de educadores engajados em atividades educacionais organizadas em torno de princípios pedagógicos e sociais democráticos, nos quais acreditam fervorosamente, para fazer frente ao mundo de violência em que estamos inseridos.

Ai vem à necessidade de envolver todos da comunidade escolar e assim, desenvolvendo normas e práticas que promovam uma gestão coletiva e participativa, fazendo que cada profissional, criança ou família faça parte deste processo de construção e tomada de decisões na coletividade. E para isso, precisamos de uma gestão que de apoio e incentivo para todos, valorizando o seu desempenho, e procurando que cada vez mais façam o melhor para uma educação de qualidade onde todos tenham vez e voz, assim valorizando a construção efetiva dos indivíduos que compõem o universo escolar.

Uma gestão democrática convoca a comunidade e os usuários da escola para agirem como cogestores e não apenas como fiscalizadores das escolas. Nos processos de gestão democrática, os diferentes atores que fazem parte do contexto escolar participam na construção e assumem sua parte da responsabilidade nos projetos da escola. Então cabe a toda a comunidade escolar estar sempre atenta para identificar e elaborar propostas na superação das dificuldades que irão surgindo ao longo do trabalho pedagógico.

Gestão democrática da educação é cada vez mais exigida para que a escola cumpra sua função educativa. O crescimento desta exigência decorre da própria essencialidade do trabalho pedagógico e do contexto histórico no qual a educação se realiza. (WITTMANN, 2007, p. 11).

A participação e a atuação, de forma colaborativa e solidária, é o principal meio de assegurar uma Gestão Democrática, a qual deve possibilitar o envolvimento de todos os segmentos no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Para tanto, conforme a Lei de Diretrizes e

Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) – LDB, arts. 14 e 15 os princípios norteadores de gestão democrática, são:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Com base em tais preceitos legais, buscarei analisar como tais princípios da gestão democrática têm sido enfocados no âmbito de escolas de educação infantil de Três Passos – RS. A seguir apresento uma breve contextualização do estudo e dos percursos metodológicos percorridos.

## 2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO CONTEXTO PESQUISADO

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (DCNEIs) (Brasil, 2009, p.4-5) caberá a educação infantil a articulação entre as ações de cuidar e educar, compreendendo a criança enquanto sujeito histórico e de direitos. Tal mudança de paradigma requer que o Estado assuma sua responsabilidade com a ampliação do atendimento e acesso das crianças à educação infantil. Além disso, as instituições de educação infantil precisam cumprir com sua função sociopolítica e pedagógica. Isto requer tornar as creches e pré-escolas em espaços para a promoção da equidade de oportunidades educacionais entre as crianças de diferentes classes sociais no que se refere ao acesso a bens culturais e às possibilidades de vivência da infância. Ainda de acordo com as DCNEIs,

[...] cumprir função sociopolítica e pedagógica requer oferecer as melhores condições e recursos construídos historicamente e culturalmente para que as crianças usufruam de seus direitos civis, humanos e sociais e possam se manifestar e ver essas manifestações acolhidas, na condição de sujeito de direitos e de desejos. Significa, finalmente, considerar as creches e pré-escolas na produção de novas formas de sociabilidade e de subjetividades comprometidas com a democracia e a cidadania, com a dignidade da pessoa humana, com o reconhecimento da necessidade de defesa do meio ambiente e com o rompimento de relações de dominação étnica, socioeconômica, étnico-racial, de gênero, regional, linguística e religiosa que ainda marcam nossa sociedade.

Com base em tais prerrogativas, ao enfocarmos os processos de gestão no âmbito da educação infantil na perspectiva da gestão democrática, em particular na percepção de gestores de escolas públicas de Três Passos – RS, o qual fica situado no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, distante cerca de 470 km da capital.



Fig1 – localização no Estado

Segundo dados do IBGE<sup>1</sup>, o município possui uma população estimada em 24.656 habitantes. No que tange ao atendimento a educação infantil, segundo o <sup>2</sup>Relatório do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (2012), o município ocupa a 69ª posição no que tange aos índices de atendimento, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 1 – Ranking dos Municípios Gaúchos – 2012

Título III- Ranking dos Municípios Gaúchos 2012 - Ordem Alfabética												
Ordem	Município	População			Alunos Matriculados			Taxa de Atendimento (alunos/população)			Vagas a serem criadas	
		0 a 3 anos	4 e 5 anos	0 a 5 anos	Creche	Pré-Escolar	Ed. Infantil	Creche (meta=50%)	Pré-Escolar (meta=100%)	Ed. Infantil	Creche (50%-PNE)	Pré-Escolar (100% até 2016 - EC 59/2009)
69	Três Passos	924	505	1.429	368	514	882	39,83%	101,79%	61,73%	94	

Atualmente, o município conta com oito escolas de Educação Infantil para atender as crianças na rede pública. Segundo os dados do Tribunal de Contas do Estado, o município de Três Passos atingiu na totalidade a meta do Plano Nacional de Educação no que tange ao atendimento as crianças da pré-escola (4-5 anos), para as quais há obrigatoriedade de matrícula. No entanto, para a faixa etária de 0 a 3 anos, o município apresenta uma defasagem na oferta de vagas, atingindo 39,83% de uma meta estimada em 50%, o que implica na criação de em torno de 94 (noventa e quatro) vagas. Os dados revelam que ainda há muito a ser conquista em termos de políticas públicas, em particular, no que tange ao atendimento a demanda na educação infantil, principalmente na faixa etária de zero a três anos.

1 Dados disponíveis no site <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=432190&search=rio-grande-do-sul|tres-passos|infograficos:-informacoes-completas> acessado em 20/10/2014.

Conforme Constituição Federal, art. 205.

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988).

Segundo o exposto acima, todo e qualquer cidadão tem direito a escola, a uma educação de qualidade, e que ela é dever do Estado e da família. Só que não basta apenas estar na lei o direito e o dever para com a educação de uma sociedade, é preciso que o poder Público garanta efetivamente, através de políticas econômicas e sociais, o acesso e a permanência de todos nas Escolas. Por exemplo, no caso das crianças na faixa de zero a três anos não há obrigatoriedade de frequência e, conseqüentemente, a prioridade na oferta acaba sendo para a faixa de quatro a cinco anos e onze meses, para a qual há tal exigência legal.

Na atualidade, o preenchimento das vagas disponibilizadas na Educação Infantil da rede municipal de três Passos é feito com seleção, onde é preenchido uma ficha de matrícula no final de cada ano, e será selecionado pela renda das famílias, até preencher as vagas disponíveis. E há muitas famílias que aguardam ainda por vaga nas escolas da rede. Logo, apesar de sensibilizados diante da problemática de muitas famílias, as escolas não conseguem atender a toda a demanda das famílias das crianças na faixa etária de 0 a 3 anos. Diante de tal cenário, a pesquisa buscou analisar quais os desafios postos aos gestores da educação infantil de escolas públicas do município, cujas análises apresento a seguir.

A fim de realizar a presente investigação, optou-se pela pesquisa por amostragem, sendo realizadas entrevistas semiestruturadas com três gestores da rede municipal. A metodologia utilizada na pesquisa foi através de uma abordagem qualitativa, a qual segundo Chizzotti (2003, p. 221), implica numa partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objeto de pesquisa, para extrair deste convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível. Conforme autor, a pesquisa qualitativa se destaca pela intenção de explicar, compreender e expressa situações que ocorrem e envolvem o mundo social. A mesma compreende o ambiente concreto,

a realidade social como objeto direto de pesquisa, sendo que o pesquisador é compreendido como instrumento principal na realização do trabalho.

Dito isso, passo a apresentar uma breve reflexão acerca da gestão democrática nas escolas de educação infantil a partir da percepção de gestores de escolas públicas do município de Três Passos,RS no qual resido e atuo como docente.

### **3. PERCEPÇÕES DOS GESTORES EDUCACIONAIS DE TRÊS PASSOS ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Ao focar os processos de gestão escolar na educação infantil, compartilho das ideias de Vasconcellos (2009) de que atuar como gestor/a implica agir enquanto articulador/a, cumprindo muito mais do que meras funções de cunho administrativo, ou seja, requer atuar como líder, promovendo a participação e envolvimento de todos num processo de diálogo permanente. É ter a capacidade de trabalhar em equipe, é ser sensível, é estar sempre pronto às mudanças, assumir compromissos e trabalhar eticamente dando sempre o exemplo, o que fará com que a comunidade escolar se convença da sua capacidade e dos seus propósitos.

Neste sentido, a efetivação de um Projeto Político-Pedagógico de caráter emancipatório, a consolidação da autonomia da escola, bem como o avanço do processo de gestão democrática das escolas estão veiculados à postura que a direção assume. (VASCONCELLOS, 2009, p. 61)

O autor ainda diz que o gestor deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando à valorização e desenvolvimento de todos na escola. Entende ainda que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercida a cada dia e que todos podem desenvolvê-la desde que abertos para a escuta e respeitando as diferentes opiniões.

Visando compreender como os gestores de escolas infantis compreendem os processos de gestão democrática, a pesquisa foi realizada com questionários semiestruturados preenchidos por três gestores de escolas públicas do município de Três Passos- RS.

Inicialmente, busquei investigar como tais gestores definem a gestão democrática na escola pública, obtendo as seguintes respostas:

*Gestor 1: Para mim gestão democrática significa a forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação, a transparência e a democracia, uma vez que é possível eleger aquele que te interesse em ser gestor. Acho interessante a manifestação deste desejo, pois uma vez que se dispõe a disputar o cargo de gestor é porque de fato você considera que pode contribuir.*

*Gestor 2: A gestão democrática na escola é um processo que permite a participação efetiva dos setores envolvidos no processo educativo, qualificando o trabalho e tornando a educação melhor no que diz respeito ao envolvimento e participação.*

*Gestor 3: Como gestora vejo a gestão democrática na escola pública um desenvolvimento lento, nas escolas estaduais a gestão democrática já desenvolve-se a alguns anos, já pela própria eleição de diretores que é por votação direto de toda a comunidade escolar, e também os repasses financeiros são feitos diretamente para a escola. Nas escolas municipais os diretores são escolhidos por indicação e a parte financeira ainda passa pela prefeitura, o que para os gestores se espera conquistas plenas nestes aspectos.*

Segundo pesquisa realizada, é consenso entre os gestores de escolas de educação infantil da rede municipal que o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática promove a participação efetiva dos setores envolvidos no processo educativo, qualificando o trabalho e tornando a educação melhor no que diz respeito ao envolvimento. Todavia, conforme o relato das entrevistadas, apesar das conquistas no âmbito da escola, em termos de rede municipal, tal processo de gestão ainda precisa ser aprimorado. Citam, por exemplo, o processo de escolha do gestor na rede municipal ocorre por indicação e ainda não há autonomia financeira nas escolas. Já na rede estadual, citam a escolha democrática dos gestores com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Com relação aos desafios encontrados pelas gestoras para operacionalizar a gestão democrática no âmbito da escola, as mesmas relataram o que segue,

*Gestora 1: Em nosso município o cargo de gestor ainda acontece por indicação. Sendo assim, entendo como maior desafio a mudança de concepção por parte da administração municipal, que tem o gestor como cargo de confiança.*

*Gestora 2: Desafios que encontro para operacionalizar a gestão democrática é conseguir envolver todos os segmentos (pais, professores...) para que participem de forma significativa. Gestar com democracia é um desafio, pois mexe com práticas que precisam ser reconstruídas e algumas desconstruídas.*

*Gestora 3: Esta escola pertencendo a rede municipal, considero que um dos maiores entraves é o aspecto financeiro que a escola não pode administrar conforme suas necessidades. O envolvimento de toda a comunidade nas tomadas de decisões ainda caminha a passos lentos, pois os pais só participam quando são chamados para a escola, e muitos ainda não participam.*

Novamente, podemos constatar que o fato da falta autonomia financeira e da escolha indireta da gestão escolar, repercute nos processos de gestão democrática no âmbito do cotidiano da escola. Todavia, a escolha democrática dos gestores por si só não garantira que efetivamente a gestão dos processos educativos ocorra de forma democrática. Com certeza, este é o início deste processo, mas para que de fato ocorra à gestão democrática de uma escola é preciso que haja a transparência e a participação coletiva nos processos de tomada de decisão. Cabe à gestão buscar estratégias e promover o diálogo para superar tais conflitos e resistências, não impondo o novo modelo, mas buscando a construção coletiva de novas estratégias que contemplem as demandas da e na coletividade. Todavia, tal envolvimento da comunidade requer compreender que, conforme Lima (2007, p. 33),

[...] Para que a conscientização seja possível e venha a transformar as pessoas em sujeitos militantes capazes não só de opinar, mas de decidir, é preciso que se realizem, dentro da unidade escolar, ações articuladas e conjuntas, cabendo ao diretor a dinamização e coordenação de um processo participativo.

A fim de promover tal participação proposta pelo autor, o gestor precisa estar atento e acompanhar todas as mudanças da sociedade e demandas do contexto local, as quais são constantes e requerem a adoção e planejamento de ações coletivas a curto, médio e longo prazo. Para que tal planejamento seja efetivado no cotidiano aprimorando a qualidade das ações educacionais é necessário que o gestor motive para a participação da comunidade escolar. E para isso, o gestor deve estar em contato permanente, fazendo com que cada profissional, crianças e famílias se sintam acolhidos e integrantes da escola. Para tanto, a gestão da escola precisa ter uma visão ampla do contexto no qual está inserida, buscando estar em permanente atualização, compreendendo as especificidades da educação infantil e acima de tudo enxergando além dos muros da escola.

Sabe-se que promover um clima favorável e manter o interesse da comunidade escolar não é tarefa fácil, mas o gestor é desafiado a desenvolver situações que permitam o encontro e o diálogo, porque muitas vezes tem algumas

peças que fazem parte da comunidade escolar, que participam das realizações dos trabalhos apenas por obrigação e não para compartilhar objetivos, expectativas em comum para o bem da comunidade escolar. Conforme Lima:

Construir um espaço democrático implica, também, a reorganização do trabalho no interior da escola, mudando, reordenando e criando condições e espaços significativos para a participação solidária que deve ser incentivada dentro de certos valores, como o respeito, a solidariedade, a equidade, a ética e a responsabilidade. (LIMA, 2007, p. 77)

Além disso, o gestor precisa ter em mente o importante papel desempenhado pelos funcionários, que também fazem parte do trabalho educacional coletivo, inserindo-os na rotina escolar e valorizando-os como pessoas importantes para a qualidade da escola. É extremamente importante que o gestor estabeleça boas relações com seus professores, de forma que estes participem de todas as ações no interior da unidade escolar. Ser ético e respeitar as diferenças individuais de cada um também são valores de um bom gestor, pois humanizar é exigência no contexto de uma escola democrática.

O gestor precisa valorizar e incentivar a participação dos pais e da comunidade, que exercem um papel determinante no processo de socialização e formação de todos os envolvidos. Buscar dialogar, abrindo espaços onde, tanto os pais como a comunidade, possa questionar criticar e sugerir, colaborando assim para decisões e definições dos rumos da escola.

Mas conforme relato dos gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil de Três Passos, um dos grandes problemas encontrados é a falta de compromisso da maioria dos envolvidos, principalmente de algumas famílias que veem a escola como responsável por tudo. Muitas famílias ainda possuem uma concepção assistencialista da educação infantil e compreendem o espaço da escola como um lugar apenas de cuidado e não de educação. Segundo a fala da gestora 2, é preciso envolver mais as famílias buscando estratégias que as incentivem a participar da escola.

Gestora 2: As maiores dificuldades encontradas para envolver os segmentos é a falta de compromisso dos pais, pois acham que a escola é do município, não precisam se envolver em nada, acreditam que nada deve partir de iniciativa deles e sim receber tudo pronto.

Além da necessidade de ampliar a participação das famílias, outro fator desafio posto à gestão e citado pela gestora 1 foi com relação a equipe de pessoal da escola. Segundo a fala da gestora, há aqueles que participam, colaboram, ajudam e se esforçam pelo bem da escola, mas também há outros que acreditam que o gestor deve fazer tudo, pois é o responsável pela escola.

Gestora 1: Acredito que uma das principais dificuldades encontradas são o envolvimento da comunidade escolar, a ativa participação dos pais, do conselho escolar, a falta de pessoal nas escolas com um número excessivo de atestados, a falta de tempo para estudos de materiais importantes para a efetiva prática participativa.

Transpor tais dificuldades no âmbito da gestão democrática implica compreender que este é um processo construído coletivamente e que requer a conquista da autonomia por parte da comunidade escolar. Tal autonomia requer a escolha de seus próprios gestores bem como para a tomada de decisões na e para o coletivo. Tais estratégias de gestão valorizam a participação e possibilitam ações articuladas entre escola e comunidade, buscando o desenvolvimento da efetiva participação e corresponsabilidade de todos no processo de articulação das ações de cuidar e educar no âmbito da educação infantil.

#### **4 . CONSIDERAÇÕES A PARTIR DO ESTUDO REALIZADO**

A escuta dos gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil de Três Passos, evidencia que muitos são os desafios e muitas dificuldades a serem enfrentados na implementação da gestão democrática nas escolas. Entre as estratégias adotadas citam o diálogo, a realização de reuniões, encontros, participação em formação continuada, buscando solucionar conflitos em busca de objetivos que atendam demandas e interesses coletivos, em particular, das crianças.

Os gestores destacaram a importância de oportunizarem espaços para que todos na escola possam exercer o direito de expor suas opiniões, num clima de respeito e cordialidade. Neste aspecto, destacam que só existe espaço para o trabalho coletivo quando o ambiente é democrático, onde as pessoas não se sentem pressionadas ao expor suas ideias. Para tanto, o gestor precisa saber lidar com opiniões diferentes e aprender a lidar com as diversidades que compõem a comunidade escolar construindo coletivamente as propostas de ações que contemplem tais demandas.

Conforme resposta dos gestores, a educação, na Gestão Democrática, nas Escolas Municipais de Educação Infantil de Três Passos é tarefa de todos, os segmentos que compõe a comunidade escolar, mas para que aconteça a sintonia é necessária à participação e conscientização de cada um que a escola é de todos e que devemos lutar e trabalhar junto, buscando ações concretas, unindo forças entre escola e famílias, valorizando e encadeando ações para o desenvolvimento das crianças, desenvolvendo assim um trabalho coletivo.

A escuta dos sujeitos e a análise de suas falas nos permite constatar que há avanços, mas também muito a ser conquistado e ampliado nos debates em torno da gestão democrática na educação infantil. Cito, por exemplo, a adoção de estratégias que possam fomentar tal participação a partir da escuta dos segmentos da escola, conforme citado pelas gestoras.

O estudo permite ainda destacar que para os entrevistados, a Gestão Escolar Democrática implica a redistribuição de responsabilidades, de participação, de trabalho em equipe, de decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, de analisar situações e de promover o confronto de ideias,

buscando assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente e democrática.

Entende-se que a Gestão Democrática vem a ser o eixo fundamental da Escola, pois é através dela que se constrói o alicerce de seu dinamismo e eficácia, na busca de alcançar seus objetivos e garantir um padrão de qualidade no processo de ensino, e o gestor precisa ser o líder, o mediador principal no contexto para o desenvolvimento desse processo de coletividade entre escola e comunidade, mostrando os instrumentos que possibilitem a articulação das ideias que divididas com a equipe gestora e comunidade escolar serão difundidas para a democracia escolar.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, João Baptista. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394**, de 20 de dezembro de 1996.

BRASÍLIA. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CEB nº 20/2009. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. 2009. Disponível em: <[http:// portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br)>. Acesso em 20 outubro 2014

BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. **Gestão Escolar**. Associação Educacional Leonardo da Vinci, Ed. ASSELVI, 2008.

CHIZZOTTI, Antônio. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: Evolução e desafios**. Portugal, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Projeto Político-Pedagógico**. Curitiba: IBPEX, 2009.

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e a Administração Escolar: A busca de um sentido**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

VASCONCELLOS. Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad Editora, 2009.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Gestão Democrática**. Curitiba: IBPEX, 2007.

\_\_\_\_\_. **Práticas em Gestão Escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

## **APÊNDICE 1**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
PESQUISADORA: CLEIA DE FATIMA DA F. BONES

### **ENTREVISTA PARA GESTORES**

Prezado Gestor:

Sou aluna do Curso de Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria e estou desenvolvendo uma pesquisa com a finalidade de analisar o desafio do gestor diante da Gestão Democrática nas escolas de Educação Infantil no município de Três Passos. Para tanto, solicito a sua colaboração respondendo a uma entrevista, por escrito, de modo a contribuir para a minha produção acadêmica.

Para a preservação de sua identidade, os dados recolhidos serão usados conforme os padrões éticos, que norteiam a pesquisa acadêmica, regulamentados pelo Comitê de Ética da UFSM.

1. Como gestor (a) como você define a gestão democrática na escola pública?
2. Que desafios você encontra para operacionalizá-la no âmbito da escola?
3. Que estratégias busca desenvolver no sentido de superar tais desafios?
4. De que forma os diversos segmentos da escola participam dos processos de gestão da escola?
5. Quais as principais dificuldades encontradas para a efetiva participação dos segmentos da escola nos processos de gestão?
6. Quais as vantagens de uma gestão escolar participativa e como as políticas públicas podem contribuir para potencializá-la no âmbito das escolas públicas?

Respostas:

**Gestor 1:**

1. Para mim gestão democrática significa a forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação, a transparência e a democracia, uma vez que é possível eleger aquele que te interesse em ser gestor. Acho interessante a manifestação deste desejo, pois uma vez que se dispõe a disputar o cargo de gestor é porque de fato você considera que pode contribuir.

2. Em nosso município o cargo de gestor ainda acontece por indicação. Sendo assim, entendo como maior desafio a mudança de concepção por parte da administração municipal, que tem o gestor como cargo de confiança.

3. Acredito que conversas explicativas, estudos sobre o assunto são um caminho interessante, para nos aproximarmos desta forma de gestão. Nem sempre aqueles que estão administrando um município tem o conhecimento específico sobre a área da educação. Então quanto mais esclarecimentos sobre o assunto, mais chances de construirmos esta proposta, voltada a participação de todos.

O que particularmente vejo como um outro desafio é realizar a prática da escolha de um gestor sem dividir o grupo da escola. Volto a dizer na rede municipal não temos esta prática, mas tenho conhecimento de realidades em que professores e alunos que chegam, ao cumulo de nem conversarem mais, devido a disputa por votos.

4. Uma gestão eficaz acontece quando todos que compõe a escola se envolvem, buscando a qualidade no entendimento, visando uma educação de qualidade em todos os aspectos. Para tanto o conselho escolar, as eleições de diretor, o projeto político pedagógico são ferramentas importantes.

5. Entendo que as principais dificuldades encontradas para a efetivação participativa dos segmentos da escola nos processos de gestão são o envolvimento da comunidade escolar, a ativa participação dos pais, do conselho escolar, a falta de pessoal na escola, com um numero excessivo de atestados, a

falta de tempo para o estudo de materiais importantes para uma efetiva prática participativa.

6. Acredito que uma gestão escolar participativa traz vantagens para todos, pois ela possibilita o olhar, a opinião de mais pessoas. É a oportunidade que a comunidade tem de estar perto da escola, contribuindo com os educadores na busca de uma educação de qualidade para todos.

As políticas públicas contribuem para instituir o processo de eleição de diretores e com sua ativa atuação torna-se possível incentivar atividades voltadas à comunidade e às famílias dos educandos.

### **Gestor 2:**

1. A gestão democrática na escola é um processo que permite a participação efetiva dos setores envolvidos no processo educativo, qualificando o trabalho e tornando a educação melhor no que diz respeito ao envolvimento e participação.

2. Desafios que encontro para operacionalizar a gestão democrática é conseguir envolver todos os segmentos ( pais, professores...) para que participem de forma significativa.

Gestar com democracia é um desafio pois mexe com práticas que precisam ser reconstruídas e algumas desconstruídas.

3. As estratégias para superar os desafios são procurar envolver através de projetos e atividades ( estudos ) os segmentos para que vejam a escola no âmbito da totalidade ( o todo ).

4. Participam através de reuniões de planejamento, dos grupos de estudos, e ações através da elaboração de projetos que contemplem a melhoria da educação escolar.

5. Os pais participam somente quando solicitados, aí vêm, buscam querer saber, mas somente quando solicitados.

A dificuldade maior esta na implementação de uma metodologia educacional que contemplem os anseios e necessidades de nossos alunos, cativar e desafiar os docentes para a implementação de uma pratica participativa.

6. Uma gestão escolar participativa permite o gerenciamento da escola com maior qualidade atendendo as necessidades de cada comunidade escolar, respeitando e valorizando as diferenças.

As politicas publicas pode contribuir nesse processo, garantindo o respaldo legal para as decisões tomadas no consenso escolar, garantindo recursos para a gestão democrática e principalmente participando e ouvindo as necessidades diferenciadas dos processos educacionais ( os projetos de cada escola ).

### **Gestor 3:**

1. como gestora vejo a gestão democrática na escola publica um desenvolvimento lento, nas escolas estaduais a gestão democrática já desenvolve-se a alguns anos, já pela própria eleição de diretores que é por votação direto de toda a comunidade escolar, e também os repasses financeiros são feitos diretamente para a escola. Nas escolas municipais os diretores são escolhidos por indicação e a parte financeira ainda passa pela prefeitura, o que para os gestores se espera conquistas plenas nestes aspectos.

2. Esta escola pertencendo a rede municipal, considero que um dos maiores entraves é o aspecto financeiro que a escola não pode ministrar como suas necessidades. O envolvimento de toda a comunidade nas tomadas de decisões ainda caminha a passos lentos, pois os pais só participam quando são chamados e chamados de novo para a escola, e muitos ainda não participam.

3. Quanto a parte financeira são feitas reivindicações e aguarda – se avanços, quanto ao envolvimento da comunidade incentiva-se com estratégias como, encontros de pais para discussões por turma e no coletivo, estudos, mutirões, dia da família na escola, festas comunitárias, enfim tenta-se de todos os jeitos para que haja mais envolvimento e participação de todos com a escola.

4. Os segmentos sempre são oportunizados a encontros de discussões, reflexões, propostas as necessidades da escola, melhorias, compras de brinquedos enfim estamos sempre tentando envolve-los, para que entendam que a escola também lhes pertence.

5. As maiores dificuldades encontradas para envolver os segmentos é o descomprometimento, principalmente de pais que são descompromissados, acham que a escola e do município, não precisam se envolver em nada, acreditam que nada deve partir de iniciativas deles e sim receber tudo pronto.

6. Uma gestão escolar participativa envolve todos os segmentos em um todo para as melhorias da instituição, as tomadas de decisões é feita com a participação de todos, tanto os avanços como os problemas que são superados numa coletividade, não é uma escola para alguns, mas para todos.