

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
BUSCANDO A PARTICIPAÇÃO DE TODOS**

**Tatiana Cleide da Silva**

**Sapiranga, RS, Brasil**

**2014**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: BUSCANDO A PARTICIPAÇÃO DE TODOS**

**Tatiana Cleide da Silva**

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**

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

**Sapiranga, RS, Brasil**

**2014**

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

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: BUSCANDO A  
PARTICIPAÇÃO DE TODOS**

elaborada por  
**Tatiana Cleide da Silva**

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

**Comissão Examinadora:**

---

**Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro, Ms<sup>a</sup>.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)**

---

**Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann, Ms<sup>a</sup>. (UFSM)**

Sapiranga, 29 de novembro de 2014.

Dedico este trabalho à minha família, e, em especial aos colegas da escola EMEI Sete Anões, que tornaram possível esta pesquisa.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido e filhas, que me incentivaram a chegar ao término deste trabalho.

Aos participantes da pesquisa, que serviram de motivação e idealização para a mesma.

Agradeço, em especial, a orientadora Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro, que teve paciência, e orientou-me com sabedoria e dedicação.

## 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: BUSCANDO A PARTICIPAÇÃO DE TODOS**

AUTORA: TATIANA CLEIDE DA SILVA

ORIENTADOR: Ms<sup>a</sup>. ELIZIANE TAINÁ LUNARDI RIBEIRO

Data e Local da Defesa: Sapiranga/RS, 29 de novembro de 2014.

Atualmente ouvimos muito falar em gestão democrática, porém muito mais a nível fundamental que infantil, tendo um olhar voltado à Educação Infantil apresento neste trabalho o tema gestão democrática na Educação Infantil - buscando a participação de todos; investigando como os profissionais dessa área da educação básica participam em suas escolas, para tanto, buscou-se responder, como através das reuniões pedagógicas, (re)construir espaços-tempos de participação coletiva de todos os profissionais da Educação Infantil, na perspectiva de uma gestão escolar democrática? Realizando para resolver a problematização uma pesquisa de abordagem qualitativa, que para a coleta de dados do estudo de caso apresentado utilizou um questionário, o qual foi entregue à quarenta e seis pessoas, ambas de uma escola de Educação Infantil da rede municipal no município de Sapiranga, sendo respondido por trinta e quatro participantes, os dados foram analisados através da análise de conteúdos. A pesquisa foi embasada a cerca de Gestão democrática nas reflexões de Libâneo, Luck e Freire e a respeito da Educação Infantil com as contribuições de Moss, Kishimoto, Sayão, Dornelles e Bujes. Após análise, percebeu-se que a maioria dos professores e auxiliares se mostram favoráveis a uma gestão democrática e a maioria concorda com a participação de toda a comunidade escolar da educação Infantil nas reuniões pedagógicas, sendo necessário para a troca de ideias e qualificação de todos.

**Palavras-chave:** Processo pedagógico. Gestão democrática. Participação.

## **ABSTRACT**

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: BUSCANDO A PARTICIPAÇÃO DE TODOS**

AUTHOR: TATIANA CLEIDE DA SILVA

ADVISER: Ms<sup>a</sup>. ELIZIANE TAINÁ LUNARDI RIBEIRO

Place and defense date: Sapiranga/RS, November 29th, 2014.

Today we hear much talk on democratic management, but much more fundamental than the infantile level, with a focused look at Childhood Education present in this work the theme democratic management in Early Childhood Education - seeking the participation of all; investigating how professionals in this area of basic education involved in their schools, therefore, we sought to answer as through educational meetings, (re) construct spacetimes collective participation of all professionals in Early Childhood Education from the perspective of a democratic school management? Doing to solve the problem-a qualitative approach to data collection for the case study used a questionnaire which was given to forty-six persons, both a school for early childhood education in the municipal council Sapiranga being answered by thirty-four participants, the data were analyzed using content analysis. The research was based around the democratic management of the reflections Libâneo, Luck and Freire and about the Early Childhood Education with contributions from Moss, Kishimoto, Sayão, Dornelles and Bujes. After analysis, it was noticed that most of the teachers and aides have expressed their support for democratic management and the majority agrees with the participation of the entire school community of early childhood education in pedagogical meetings, being necessary for the exchange of ideas and skills of all.

**Keywords:** Pedagogical process. Democratic management. Participation.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 09 |
| <b>2 METODOLOGIA</b> .....   | 12 |
| <b>3 REFERENCIALTEÓRICO</b> .....  | 15 |
| 3.1-Gestão escolar democrática.....  | 15 |
| 3.2-Professores, auxiliares e alunos da Educação Infantil.....                                 | 18 |
| 3.3-Gestão Escolar na Educação Infantil .....  | 21 |
| <b>4 GESTÃO DEMOCRÁTICA - O QUE PENSAM E DESEJAM OS EDUCADORES DA EDUCAÇÃO INFANTIL?</b> ..... | 25 |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 27 |
| <b>6 Referências</b> .....   | 30 |
| <b>ANEXOS</b> .....  | 31 |
| <b>ANEXO 1</b> .....   | 32 |
| <b>ANEXO 2</b> .....   | 33 |
| <b>ANEXO 3</b> .....   | 34 |
| <b>ANEXO 4</b> .....   | 35 |



# 1 INTRODUÇÃO

Esta escrita trata-se de um trabalho monográfico de conclusão do curso de Pós-graduação à distância, Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria, durante o curso se estudou muito sobre gestão democrática em um âmbito geral, como minha área de trabalho é a educação infantil, passei a pensar e questionar sobre a gestão nas instituições de ensino infantil, para iniciar a justificativa de minha escrita contarei um pouco da minha trajetória como docente.

Leciono desde 2002 e sempre atuei na área da educação infantil, realizei o primeiro concurso em uma cidade muito pequena, na qual havia apenas uma escola de educação infantil em toda a cidade, nesta escola o autoritarismo sobre os funcionários e alunos era repudiável, aquele foi o primeiro ano com professores na escola, até o momento trabalhavam lá apenas cuidadoras e a diretora havia passado para elas métodos de trabalhos que podemos comparar a um regimento militar, a diretora exigia silêncio e limites de comportamento exagerados nas crianças, eles interagiam pouquíssimo com os colegas, brincavam sentados, um ao lado do outro, com um punhado de peças de montar entre as pernas, precisavam evitar o diálogo e quando conversavam devia ser em tom baixo, com a chegada dos professores aos poucos foi mudando, mas a mudança se fez mesmo com a chegada de uma nova direção que trouxe esperança de mudança para todos e acabou com aquela gestão que reprimia à todos, adultos e crianças, passando para uma gestão mais aberta ao diálogo, à parceria.

Passando-se os anos realizei concurso em Sapiranga, cidade onde nasci e moro até hoje, em 2006 pedi exoneração do primeiro concurso e iniciei minhas atividades em Sapiranga, na rede municipal de ensino, também na Educação Infantil, tudo era muito diferente, aumentava a preocupação com o pedagógico e principalmente com o desenvolvimento integral do aluno, nesta escola a diretora foi sempre muito comprometida e responsável com suas tarefas, administrava muito bem, porém não se importava muito com a opinião dos educadores e pais, as decisões já estavam tomadas nas reuniões, eram apenas comunicadas nas reuniões com os professores, do mesmo modo nas reuniões da Associação de Pais e Mestres-APM. Em 2010 trocou a direção desta escola, entrando alguém muito jovem, com

preocupação em atender bem todos e valorizar a opinião dos educadores, decidindo vários aspectos com o a ajuda do grupo.

Em ambos, os três modelos de gestão que cito acima, participavam das reuniões apenas os professores, os demais funcionários que eram maioria na escola, participavam eventualmente, quando havia uma comemoração importante, se realizava a comemoração e logo se retiravam os funcionários e permaneciam apenas os professores.

No ano de 2013 tive a oportunidade de trabalhar como coordenadora pedagógica, e estando na equipe diretiva me interessei pela pós-graduação em gestão educacional e através dos estudos realizados e de toda a experiência adquirida na minha caminhada profissional passei a refletir maneiras de obter a participação de todos em uma escola de educação infantil.

No presente ano atuo como diretora na mesma rede e ao longo de minha caminhada como professora e gestora da Educação Infantil percebo que há muitos desafios, porém destaco, a “dificuldade” que sinto na participação de todos, na gestão da escola, ou ainda a “falta de clareza” sobre o que é gestão participativa na escola. Mas, para essa inquietação que tenho, sinto que apenas os diálogos com minhas colegas, não me elucidam, por isso me propus nesta pesquisa a procurar responder o seguinte questionamento: **Como através das reuniões pedagógicas, (re)construir espaços-tempos de participação coletiva de todos os profissionais da Educação Infantil, na perspectiva de uma gestão escolar democrática?**

Para responder esta problematização procurei como objetivo geral analisar como nas reuniões pedagógicas, de uma escola de Educação Infantil podem ser proporcionadas, situações de participação coletiva de todos, através de uma perspectiva de gestão escolar democrática. E ainda, como objetivos específicos estabeleceram-se os seguintes:

- Realizar aprofundado estudo acerca das temáticas; Educação Infantil e Gestão Escolar Democrática;

- Traçar metas e ações que promovam a participação ativa de todos nas reuniões pedagógicas;

- Problematizar nas reuniões pedagógicas a compreensão acerca de participação, no PPP e nas ações cotidianas;

- Apontar possíveis ações de participação coletiva de todos os profissionais da Educação Infantil, na perspectiva da Gestão Escolar Democrática.

Desse modo, o trabalho está organizado de maneira que após a introdução, apresento a metodologia do trabalho, em que busco escrever acerca da pesquisa qualitativa, estudo de caso e ainda explicar como se deu a pesquisa. Em seguida, o referencial teórico, apresentando 3.1-Gestão escolar democrática, 3.2- Professores, auxiliares e alunos da Educação Infantil e 3.3 Gestão Escolar na Educação Infantil, e por fim a análise da pesquisa e as considerações finais com os apontamentos e reflexões construídos no término desta escrita.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada trata-se de uma abordagem qualitativa, na qual não se espera apenas coletar dados quantitativos, mas dados que façam destes estudos um trabalho de qualidade, que possa valorizar diversas opiniões, sem fugir da realidade dos participantes, pois o tema em questão não pode ser quantificado. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados (Silveira e Córdova, 2009, p.32).

Os estudos denominados qualitativos tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. (GODOY, 1995, p. 62).

A ideia de realizar a pesquisa surgiu da junção das vivências de gestão ao longo da minha carreira no magistério na área da Educação Infantil e dos estudos realizados sobre Gestão Democrática no curso de pós-graduação à distância da UFSM, visando pesquisar maneiras de como obter a participação de todos por uma gestão mais democrática, reforçando a necessidade de uma pesquisa qualitativa, com a participação de todos, como lembra Godoy (1995, p.63) que os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes.

Há treze anos atuando na Educação Infantil, no momento, como diretora, sinto a necessidade de trazer para a escola uma gestão mais democrática, com a participação ativa de todos e ninguém melhor que a própria comunidade escolar para auxiliar nesta pesquisa e iniciar a transformação.

Para tanto, se fez necessário um estudo de caso, para Neves (1996), “o objeto do estudo de caso, por seu turno, é a análise profunda de uma unidade de estudo”, estudo de como ter a participação de todos integrantes participantes das atividades em tempo integral com os alunos na Educação Infantil.

A pesquisa apresenta como técnica a coleta de dados através da observação diária durante determinado período para estudar o caso apresentado, a realização de um questionário para todos os funcionários da escola e levantamento de discussão a cerca do Projeto Pedagógico, visando perceber qual a visão dos integrantes da escola sobre a participação de cada um nas reuniões pedagógicas, conhecimento sobre o

PP da escola e as sugestões para transformar a gestão mais democrática. O questionário foi entregue em folha impressa aos participantes da pesquisa, sendo solicitado a entrega do mesmo no prazo de uma semana, oportunizando tempo e privacidade para respondê-lo, como gestora na escola pesquisada, considerei inviável fazê-lo como entrevista, para evitar constrangimento para responder as questões.

A pesquisa acontece na escola onde trabalho, trata-se de uma escola de Educação Infantil da rede municipal do município de Saporanga, atende duzentos e setenta alunos de 0 a 6 anos, distribuídos em doze turmas de Berçário à Jardim Nível B, nas turmas de berçários e maternais trabalham professoras e auxiliares e nas turmas de Jardins trabalham apenas professoras, na escola também trabalham uma professora de educação física que atende todas as turmas, três funcionários na limpeza e três na cozinha, ao todo são vinte e uma professoras, vinte e cinco auxiliares de serviços gerais, sendo desses, dezenove auxiliares de sala e seis entre limpeza e cozinha, também uma secretária e diretora e coordenadora, como a pesquisa acontece no ambiente de trabalho do pesquisador, trata-se de uma observação participante, para Silveira e Córdova (2009, p.40) este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas.

Após a observação nas diferentes turmas e setores, também levando em consideração todo histórico de experiências vivenciadas na área até o momento, pois segundo Gil (2008, p. 20) “a observação constitui, sem dúvida, importante fonte de conhecimento”, foi elaborado um questionário para coleta dos dados, este questionário apresenta questões abertas, onde cada participante deve responder o que desejar, tendo por objetivo conhecer a opinião dos integrantes da escola sobre a participação atual dos mesmos e o que consideram necessário para obter maior participação.

É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. (GERHARDT, RAMOS, RIQUELMO, SANTOS, 2009, P. 65)

Escolhi o questionário para a coleta de dados, por se tratar de questões de âmbito bastante pessoal, não havendo a necessidade de o entrevistado se munir de

subsídios extras, mas sim simplesmente de sua opinião, deixando também a pessoa sem constrangimento para elaborar sua resposta, uma vez que, também faço parte dessa comunidade escolar. O questionário também possibilitou realizar em menor tempo a coleta de opiniões dos integrantes da escola.

Por fim, a realização da análise do conteúdo:

A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados. A pré-análise é a fase de organização. Inicia-se geralmente com os primeiros contatos com os documentos (leitura flutuante). A seguir, procede-se à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A exploração do material constitui, geralmente, uma fase longa e fastidiosa que tem como objetivo administrar sistematicamente as decisões tomadas na pré-análise. Refere-se fundamentalmente às tarefas de codificação, envolvendo: o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha de categoria). O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetivam tornar os dados válidos e significativos. Para tanto são utilizados procedimentos estatísticos que possibilitam estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizam e põem em relevo as informações obtidas. À medida que as informações obtidas são confrontadas com informações já existentes, pode-se chegar a amplas generalizações, o que torna a análise de conteúdo um dos mais importantes instrumentos para a análise das comunicações de massa. (GIL, 2008, P.152)

O documento escolhido após a pré-análise, as leituras, foi a observação e o uso do questionário, o qual foi distribuído contendo as mesmas questões para todos os participantes da pesquisa, todos trabalhadores de uma mesma instituição de ensino, os mesmos serão interpretados para alcançar os objetivos traçados e responder a problematização levantada nesta pesquisa.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 Gestão escolar democrática

Vivemos um momento na educação, em que, se fala muito em gestão democrática, onde todos trabalham juntos, decidindo em conjunto o que é melhor para a escola. Qual seria então, a definição para uma gestão democrática, veremos neste capítulo um breve estudo sobre o que alguns pesquisadores pensam sobre esta visão de gestão com a participação ativa de todos, iniciando com a concepção do que seria uma escola democrática.

Escola democrática é um lugar de interações sociais que possibilitam a todos os alunos chances iguais de escolarização formal, aprendizagem real e desenvolvimento cognitivo. Esta é a melhor contribuição social do sistema de ensino para a redução de desigualdades sociais, para o que a democratização das relações é um meio. Esse entendimento supõe, sim, que a escola instaure modos de convivência emancipadores, participativos, solidários, isto é, um outro modo de convivência humana, mas isto não a exime de seus objetivos socioculturais e institucionais, de prover formas de estruturação e de organização que assegurem êxito à consecução desses objetivos (o ensino e a aprendizagem). (LIBÂNEO, 2007, p. 23).

Para uma escola democrática é imprescindível que os gestores também sigam no âmbito da democracia, a participação de toda a comunidade escolar é fundamental para uma gestão democrática, do administrativo ao pedagógico, pois a “gestão escolar”, não se resume ao diretor, coordenador e professores, a escola são todas as pessoas inseridas neste meio, todos os funcionários, pais e alunos, enfim toda a comunidade escolar.

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 22).

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96, em seu artigo nº 14, afirma que, cada sistema de ensino definirá as normas de gestão democrática do ensino público, mas que deve seguir os princípios de participação dos profissionais na elaboração da proposta pedagógica e de participação da comunidade escolar local.

Para se ter uma instituição de ensino, em que a gestão é considerada

democrática é necessário desenvolver a autonomia de todos os profissionais da escola, fazer com que cada profissional se sinta parte integrante e responsável do grande grupo, sabendo opinar, decidir, trocar ideias.

Como se vê, a gestão democrática aparece como constrição legal e, ao mesmo tempo, resume-se como “participação”, entendida mais como forma de representação da comunidade, gestão de recursos financeiros, e menos como dispositivos gerenciais e técnicos de funcionamento da escola, reduzindo a especificidade dos processos efetivos de gestão, ou seja, o conjunto dos meios e condições de caráter intelectual, material, gerencial, financeiro de assegurar o processo de ensino e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2007, p.13).

A participação das famílias engrandece a escola, quanto mais próximos da escola, os pais passam a reconhecer e valorizar mais o esforço dos educadores, passam a ajudar mais e a escola segue ao progresso e passa a ser construída com a participação de todos, em um ambiente propício a grandes aprendizagens. A construção do projeto pedagógico com a participação de todos tem sido de extrema importância, uma vez que, ao trabalhar o projeto pedagógico nas reuniões, a comunidade escolar toma conhecimento do que fundamenta a escola e percebe que este é flexível e pode ser modificado e adaptado quando não condiz mais com a realidade da escola.

Na verdade, os efeitos mais imediatos desse dispositivo legal foram: a instituição do projeto pedagógico e a participação de professores e pais na gestão da escola, esta representada, na prática, pela constituição burocrática de conselhos escolares. (LIBÂNEO, op. cit., p. 13).

A implantação de uma gestão democrática nas escolas é necessária e urgente, porém trata-se de uma “ação”, ou melhor, a construção de uma ação de extrema responsabilidade, pois esta responsabilidade compartilhada, não pode ser confundida com “bagunça e desordem”. Trata-se de ser imprescindível manter a organização e responsabilidade, na participação de todos, pois deve-se manter um “equilíbrio” para que a gestão democrática seja sinônimo da construção de uma escola melhor, em que ocorre a participação de todos em prol de um ensino e aprendizagem de qualidade valorizando o bem mais precioso da escola, o aluno.

Desenvolver a autonomia dentro de uma instituição de ensino não significa que, cada um faz o que bem entende, sem se preocupar com o outro, esquecendo das regras e normativas, mas, significa, cada um realizar seu trabalho de maneira



responsável e tentar se organizar dentro da equipe de trabalho de modo que, ao necessitar resolver um fato que não está correndo como deveria dentro da sala de aula, ou dentro da rotina da turma, os próprios integrantes dessa equipe pensem no que seria possível modificar e ao falar com a direção já ter o problema previamente solucionado, pois há muitos pontos que podem ser observados na íntegra apenas por quem está vivenciando todos os dias, muitas vezes enquanto direção e coordenação leva um maior tempo para ser percebido, mas se a equipe tem autonomia de perceber e querer mudar o que não está fluindo bem, as crianças podem ser melhor atendidas, com mais rapidez, com mais eficiência. Ter autonomia seria não precisar da direção para qualquer motivo e participar das decisões, sugerir ideias, propor inovações.

De acordo com Luck (2002, p.1), o trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Considera-se que tudo que a escola propõe de novo, de mudança, deve ser construído pensando no estudante, desde mudanças no espaço físico da escola até mudanças no sistema de ensino e aprendizagem, o estudante precisa ser o centro de tudo, pois a escola é o foco para desenvolver melhores processos de ensino para, ou seja, todos, profissionais da educação, pais, alunos, comunidade local em geral, devem trabalhar juntos para garantir uma educação de qualidade para as crianças, adolescente e jovens.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo. (LUCK, op. cit., p. 2)

Desse modo, reafirma-se que para a efetivação da gestão democrática na escola, é necessário que tudo seja compartilhado entre todos, através de reuniões para lançar os problemas e coletivamente chegar à um acordo do que seria melhor para a escola no momento. Ainda, implica em se ter resiliência, por parte de todos, para se compreender que, mesmo as decisões tomadas em conjunto, podem ter falhas, e desse modo, todos juntos devem ser flexíveis para mudar novamente, ou seja, o que é decidido em conjunto não se “torna lei”, também está sujeito à novas mudanças, quantas vezes for necessário mudar.

Pensando a gestão democrática para todos os níveis de ensino volto minhas pesquisas para a gestão democrática na Educação Infantil, sigo nos próximos capítulos visando esta gestão em uma escola de Educação Infantil, buscando mostrar o que já está sendo realizado para a democratização e o que ainda é necessário para se efetivar na escola.

### **3.2 Professores, auxiliares e alunos da Educação Infantil**

Estamos em um momento da educação em que se compreende a gestão democrática, onde todos participam ativamente de todo o processo educacional dentro da escola, independente do nível de ensino, por tanto não seria diferente para a Educação Infantil, lembrando que neste âmbito se necessita mais ainda da participação dos pais, uma vez que, os alunos são crianças muito pequenas.

Por que práticas democráticas são tão importantes, no geral e na Educação Infantil? A necessidade pode ser posta em poucas palavras. Participação democrática é um critério importante de cidadania: é um meio pelo qual crianças e adultos podem se envolver com outros na tomada de decisões que afetam eles mesmos, grupos dos quais eles são membros e a sociedade como um todo. (MOSS, 1999, p.419).

Para tanto, ainda encontramos escolas “reprimidas”, em razão da gestão escolar, ainda ser compreendida de modo centralizado na “figura do diretor”, e este também compreender como sendo algo de sua “propriedade”, negando a participação de todos.

Aponta, Freire:

Como esperar de autoritários e autoritárias a aceitação do desafio ele aprender com os outros, de tolerar os diferentes, de viver a tensão permanente entre a paciência e a impaciência como esperar do autoritário ou autoritária que não esteja demasiado certos de suas certezas? O autoritário, que se alonga em sectário, vive no ciclo fechado de sua verdade em que não admite nem dúvidas em torno dela, quanto mais recusas. Um: administração autoritária foge da democracia como o diabo da cruz. (FREIRE, 1997, p.14)

Já a pesquisa apresentada nesta escrita, busca apontar o que acontece em uma escola de Educação Infantil da rede municipal de Sapiranga/RS, em que pude perceber, assim como em outras que tive a oportunidade de trabalhar, o quanto ainda

se precisa progredir para chegar a uma “gestão democrática”, ou seja, que envolva todos os membros da escola, bem como a necessidade de qualificação profissional.

Na maioria das escolas de Educação Infantil, temos trabalhando em sala de com um professor regente e auxiliar(es), estes profissionais que acompanham o professor regente, são muitas vezes, estagiários do curso de Graduação em Pedagogia e/ou Magistério. Apesar do trabalho de extrema relevância pedagogia que desenvolvem, nota-se que na maioria das vezes, “ainda” não compreendem ou “não se dão” conta da sua importância.

Acerca disto, Kishimoto alerta:

A urgência em integrar o cuidado e a educação, buscando dar continuidade à formação da criança em instituições diversas – como creches, pré-escolas, classes de alfabetização, centros de educação infantil, centros de recreação, casas de infância, entre outras – que convivem neste país continental com profissionais que dispõem, ainda, de precária formação, com grande contingente de leigos, desnuda a premência de reformas institucionais e preparo dos profissionais. (KISHIMOTO, 2009, p.62).

Ainda dentro desta realidade, em nosso município de Sapiranga/RS, existe a seguinte situação: a realização do concurso municipal para auxiliar de serviços gerais, tendo como nível de escolaridade Ensino Fundamental. A princípio, em sua maioria das vezes, o concurso é realizado com a intenção de se desenvolver trabalhos relacionados a limpeza, merenda, enfim, atividades diversas, porém “fora de sala de aula”, nos mais diversos ambientes da escola.

O que em sua maioria das vezes acontece, e proporciona ao concursado que realize atividades que se considera “apto” a realizar, e ainda se não “apto” ainda, capaz de conseguir realizar.

Mas, acredita-se ser necessário registrar nesta pesquisa que, esses auxiliares, com formação de Ensino Fundamental, também podem trabalhar em sala de aula, e isto é um fato que tem ocorrido de modo recorrente, na escola pesquisada, o que faz com que, a necessidade de problematização em torno do trabalho deste profissional, ou seja, problematizada e refletida com muita seriedade devido a complexidade da situação, uma vez que não podemos separar cuidar e educar, ambos são indissociáveis.

Entretanto, apesar da divulgação do binômio cuidado/educação ter obtido, inclusive, uma nova grafia em face da intensificação do debate acerca da sua

indissociabilidade, ainda permanecem algumas ambiguidades expressas no discurso acerca dos cuidados com as crianças pequenas, especialmente aqueles considerados como “corporais”. Quando um professor afirmava que havia cuidado na Educação Infantil, ele se referia a hábitos concernentes à alimentação, à higiene necessária quando as crianças vão ao banheiro, por exemplo, e dados sobre sua saúde, todos relacionados ao corpo dos meninos e meninas. (SAYÃO, 2010, p.71).

Ainda, se destaca, que dentro deste grupo de auxiliares, existem os que se interessam muito pelo trabalho que desenvolvem, e deste modo, acreditam ser necessário uma formação melhor, e assim terminam o Ensino Médio e/ou Magistério e ingressam no Curso de Pedagogia, se formando em Pedagogos, ou concluindo apenas o Curso de Magistério. Mas, há aqueles que não encontram interesse na área, e por muitas vezes, acabam se aposentando realizando este trabalho, e não compreendendo a relevância pedagógica de suas atribuições.

Kishimoto, ainda explica que,

A situação nas creches é mais complicada. O tradicional abandono e descaso, fruto de uma política de exclusão desses profissionais no campo da educação, reflete-se no contingente de leigos que não se pode precisar pela falta de estatísticas. Mesmo nos grandes centros urbanos, a qualificação requerida é, ainda, de ensino fundamental. Há, certamente, um grande contingente que sequer completou o ensino fundamental. (KISHIMOTO, op. cit., p.. 63).

A escola de Educação Infantil pesquisada conta com um número significativo de Auxiliares de Serviços Gerais, que trabalham em sala auxiliando as professoras. E destas, algumas estão cursando “orgulhosas” o Curso de Pedagogia, realizam seus estágios fascinadas, demonstrando muito interesse pela área da Educação. Realizam na escola suas aprendizagens, enriquecendo o trabalho nas turmas que atuam, tendo um envolvimento singular com as colegas e alunos, participam ativamente de todos os momentos da rotina, acompanhando a professora regente em todas as atividades e algumas vezes até assumindo as atividades.

Porém, ainda há as que visivelmente se sentem um tanto “perdidas em suas funções”, ou então querem apenas realizar somente a parte de higiene e alimentação. Mesmo sendo sempre solicitadas a participar de todos os momentos pedagógicos, optam por não participar de diversos momentos, realizam apenas o necessário como a troca de fraldas, o acompanhamento dos alunos ao banheiro, os momentos de alimentação. Muitas estão, há muito tempo em sala de aula, vem de um tempo em que, não havia professoras na Educação Infantil, e encontram certa resistência com

algumas mudanças, vem de um tempo de mais autoritarismo e de crianças engessadas, o que hoje em dia, está muito diferente.

A criança expressa-se pelo ato lúdico e é através desse ato que a infância carrega consigo as brincadeiras. Elas perpetuam e renovam a cultura infantil, desenvolvendo formas de convivência social, modificando-se e recebendo novos conteúdos, a fim de se renovar a cada nova geração. É pelo brincar e repetir a brincadeira que a criança saboreia a vitória da aquisição de um novo saber, fazer, incorporando-o a cada novo brincar. (DORNELLES, 2001, p.103).

As crianças desta faixa etária são de grande vitalidade, esbanjam esperteza e inteligência, vivem em um mundo novo, nasceram na era da tecnologia, são puro movimento e agilidade, “brincam, brincam e brincam”, e os adultos precisam estar preparados para acompanhar esta evolução e propiciar o brincar, sendo necessário também compreender diversos comportamentos apresentados por estes alunos, que, muitas vezes vivem com problemas familiares, necessitando de maior atenção e de um olhar mais atento, buscando solucionar junto às famílias, ou até mesmo especialistas diversos problemas que surgem no decorrer do ano letivo.

Ao considerarmos que vivemos em contextos culturais e históricos em permanente transformação, podemos incluir aí também a ideia de que as crianças participam igualmente desta transformação e, neste processo, acabam também transformadas pelas experiências que vivem neste mundo extremamente dinâmico. (Bujes, 2001, p.21)

Pensando na escola de Educação Infantil como um todo, buscando contemplar todos os aspectos e todos que ali permanecem, professores, auxiliares, pais e alunos, se faz necessário uma gestão mais democrática, para atender à todos com dignidade e respeito, desenvolvendo a autonomia de ambas as partes e visando capacitar os profissionais dentro da própria escola, qualificando o atendimento oferecido às crianças.

### **3.3 Gestão Escolar na Educação Infantil**

A escola de Educação Infantil pesquisada está organizada da seguinte

maneira, de acordo com a tabela abaixo:

| Número de turmas | Turmas          | Idade                      | Nº de Professores por turno | Nº de Auxiliares por turno |
|------------------|-----------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 2                | Berçário        | 2 meses à 11 meses         | 1                           | 3                          |
| 2                | Maternal 1      | 1 ano à 1 ano e 11 meses   | 1                           | 2                          |
| 2                | Maternal 2      | 2 anos à 2 anos e 11 meses | 1                           | 2                          |
| 2                | Maternal 3      | 3 anos à 3 anos e 11 meses | 1                           | 1                          |
| 2                | *Jardim Nível A | 4 anos à 4 anos e 11 meses | 1                           | -                          |
| 2                | *Jardim Nível B | 5 anos à 5 anos e 11 meses | 1                           | -                          |

Tabela 1: Turmas que compõem a escola pesquisada.

\*Nas turmas de JNA e JNB tem auxiliar apenas se houver alunos com necessidades educacionais especiais.

Na escola pesquisada a maioria dos profissionais são auxiliares de sala, todas as turmas há um professor que realiza as “atividades pedagógicas”, e os auxiliares realizam mais as atividades relacionadas com a higiene e alimentação, mas não deixam também de auxiliar no que for necessário. Porém, destaca-se a seguinte problematização; mesmo que de modo implícito, existe uma compreensão de que há “atividades pedagógicas”, como, atividades didáticas, lúdicas, de rotina, etc. e as que “não são pedagógicas”, como, hora da alimentação, higiene. Mas, questiona-se: O que não é pedagógico? Ainda, mais na Educação Infantil. Acredita-se que tudo, exatamente tudo é pedagógico, a alimentação, o soninho, a troca de fraldas, etc. todos os momentos que fazem parte do cotidiano da criança. E em todos esses momentos, as auxiliares estão presentes, logo, também desenvolvem “atividades pedagógicas”, mas sua participação já não ocorre de modo ativo, nas capacitações e reuniões pedagógicas são realizadas apenas para os professores.

Libâneo, fala da importância das formações e trocas de ideias:

O aprendizado cotidiano nas atividades conjuntas de colaboração entre os professores precisa ser reforçado por outras atividades de formação continuada no contexto de trabalho. São aquelas práticas formativas de desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal da escola: grupos de estudo, projetos de trabalho, encontros pedagógicos para troca de ideias e

experiências, as entrevistas com a coordenação pedagógica, etc.[...] A formação continuada propicia condições para que os professores saibam como participar e exerçam a participação no processo de gestão democrática, enquanto que o processo de gestão propicia a formação reflexiva dos professores em coletividade. (LIBÂNEO, 2009, p.11)

As reuniões acontecem em duas partes, administrativa e pedagógica, na parte administrativa todos participam, na pedagógica somente os professores, sendo justamente neste momento que são trabalhados assuntos pertinentes à Educação Infantil, uma vez que, todos os profissionais da educação estão diariamente e em tempo integral em contato direto com os alunos.

Partindo deste parâmetro, surgiu a ideia da pesquisa, cabe aos professores e gestores unir todos os profissionais e descobrir através deles, que estão diariamente juntos, o que há necessidade de mudar, de realizar, de movimentar para melhorar a prática pedagógica em toda a escola, para Libâneo (2009, p. 8) “as práticas de organização e gestão, a participação dos professores na gestão, o trabalho colaborativo, estão a serviço da melhoria do ensino e da aprendizagem”, neste caso, mais específico, a participação de toda a comunidade escolar.

Tornar uma escola mais democrática não acontece de um dia para o outro, uma vez que, também há resistência por parte dos funcionários em participar ativamente de todo o processo, de participar das reuniões e de atividades propostas, dificilmente se obtém a participação integral de todos, pois sempre haverá aquela pessoa que não se sente bem em participar, ou simplesmente, por que, prefere ficar em casa, realizando outras atividades. Mas, a escola não pode ficar “amarrada” à isto, deve sim lutar sempre por uma gestão democrática com a integração e participação de todos, para Moss ( 2009, p.426) “assuntos ignorados ou negligenciados na política tradicional podem se transformar em questões da prática democrática.”

Com certeza a abordagem apresentada nesta pesquisa pode gerar certa polêmica na escola se levantada em uma reunião, por exemplo, pois haverá possivelmente diferentes opiniões quanto a participação de todos nas reuniões de cunho pedagógico. Em diálogos informais já tem sido tratado deste assunto e as opiniões se dividem, muitos acreditam que os auxiliares de sala, devem participar das reuniões pedagógicas e não somente da administrativa, já outros consideram a ideia inviável, pensando que as funções sendo muito diferentes não condiz a participação dos auxiliares em assuntos do professor, ou seja, os mesmos professores, que, muitas vezes defendem uma gestão e escola mais democrática, mantém um

pensamento mais individualista, pensamento esse, que se acredita, haver possibilidades de mudança com o andar da democracia na escola.

A participação efetiva pressupõe que os professores, coletivamente organizados discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem um caminho para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção. Portanto os problemas são apontados pelo próprio grupo, e não pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógico. (LÜCK, 2002, p. 2).

A pesquisa foi realizada justamente, para, pensar em uma escola mais democrática, quebrando estes tabus, partindo das diferentes opiniões abordadas, através, do questionário, levando em consideração as argumentações de todos, para traçar metas, a fim de, integrar toda a comunidade escolar em busca de objetivos comuns e singulares, tornando a escola flexível e transformadora, propiciando o bem estar integral de todos, promovendo o conhecimento e o desenvolvimento.



## 4 GESTÃO DEMOCRÁTICA - O QUE PENSAM E DESEJAM OS EDUCADORES DA EDUCAÇÃO INFANTIL?

Trazendo na bagagem experiências diferenciadas de gestão, surge a necessidade de obter maior participação de todos para uma gestão mais democrática, há anos venho observando algumas rupturas nas equipes de trabalho nas escolas de Educação Infantil e com a observação realizada atualmente na escola em que acontece a pesquisa aqui relatada, foi possível identificar equipes que não trabalham em união, a divisão de tarefas existe e é necessária, porém em algumas turmas falta cumplicidade e solidariedade entre as colegas, mostrando que algumas diferenças então incomodando e dificultando esta proximidade.

Para coleta de dados, da pesquisa, aqui apresentada, foi utilizado um questionário com três questões buscando responder a problematização: “Como através das reuniões pedagógicas, (re)construir espaços-tempos de participação coletiva de todos os profissionais da Educação Infantil, na perspectiva de uma gestão escolar democrática?”

Foram distribuídos quarenta e seis questionários para professores e auxiliares que trabalham na escola de Educação Infantil pesquisada, desses, trinta e dois foram respondidos e devolvidos e outros quatorze não foram respondidos e/ou devolvidos. Dentre os questionários respondidos quatorze foram respondidos por professoras, dezessete por serviços gerais e um por monitora de atendimento.

Para primeira pergunta do questionário: “Em seu ponto de vista todos os funcionários participam com igualdade das atividades realizadas na escola?” **quatorze responderam que todos participam** com igualdade, desses nove acrescentaram que todos colaboram e uma afirma que os gestores da escola cuidam para isto aconteça. **Dezoito afirmam que os funcionários não participam** com igualdade, desses onze afirmam que é por falta de interesse, uma pessoa escreve que somente os professores participam, uma diz ser por falta de oportunidade, uma diz que trabalham pela estabilidade e não por amor, por isso, não participam.

A segunda pergunta: “Você sente a necessidade da participação de todos nas reuniões pedagógicas?” **vinte e seis responderam que sim, há necessidade da participação de todos nas reuniões pedagógicas**, desses, oito justificaram a

participação de todos por todos estarem em contato com as crianças e seis julgaram importante para a troca de ideias, **quatro pensam que não há necessidade de todos participarem juntos**, ambos, os quatro citam que há assuntos do interesse apenas das professoras e não dos auxiliares, dentre esses quatro, três são professoras e uma auxiliar. **Dois pessoas votaram que deve ocorrer às vezes** em assuntos pedagógicos gerais, porém quando for algo mais específico de alguma atividade que somente os professores realizam não deve ser para todos.

Para responder a terceira pergunta surgiram diversas opiniões, porém todas seguindo a mesma linha de pensamento: Quais medidas você considera necessárias para obter uma gestão mais democrática na escola de Educação Infantil? Para esta estão surgiram as seguintes respostas, lembrando que, ao lado de cada resposta será colocado o número de participantes que citou a afirmação, que para se ter uma gestão mais democrática é necessário:

-As regras serem cumpridas em todos os setores com igualdade (um participante);

-Eleição para escolha da direção na Educação Infantil (**um** participante);

-Respeito e diálogo entre todos (**um** participante);

-Haver flexibilidade (**dois** participante);

-Todos serem incluídos, aceitos, no grupo (**um** participante);

-Gestor passar todos os dias na turma para observar a rotina (**um** participante);

-Participação de todos nas reuniões pedagógicas (**um** participante);

-A escola já desenvolve um trabalho democrático (**dois** participantes);

-Igualdade para todos, professores e auxiliares (**três** participantes);

-Todos devem participar das decisões importantes, resolver problemas e situações pedagógicas e administrativas em conjunto (**dezenove** participantes);

-**Um** participante não opinou, justificou ter iniciado há pouco tempo na Educação Infantil, não sabendo o que sugerir.

Além do questionário foi realizado em reunião com a participação de todos uma discussão sobre o Projeto Pedagógico, todos os professores relataram ter conhecimento sobre o PP e que, já haviam trabalhado e auxiliado em alterações do mesmo, entre os auxiliares muitos não conheciam, alguns sabiam o que se tratava, porém nunca haviam trabalhado com a proposta e os auxiliares estudantes de Pedagogia tiveram conhecimento através de trabalhos realizados pelo curso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando e reunindo as informações, percebe-se que, a maioria dos trabalhadores da Educação Infantil, entre professores e auxiliares, já apresentam conhecimento sobre a importância de uma gestão mais democrática, há apenas uma pequena minoria que ainda vê o grupo de professores como um grupo fechado.

Considerando a realidade da escola pesquisada, seria de extrema importância que, ao longo do ano letivo, os auxiliares de sala e também, trabalhadores da cozinha e limpeza, fossem capacitados, através da troca de aprendizagem e de experiências em encontros proporcionados pela própria escola. Incluo todos, também cozinha e limpeza, pois, infelizmente temos em sala de aula, cozinha e limpeza o mesmo cargo de auxiliar de serviços gerais, que como já discutido anteriormente, este profissional, com Ensino Fundamental, realiza um concurso para trabalhar, simplesmente, em qualquer lugar das repartições públicas do município que aqui, falamos, e a maioria se depara com a educação infantil, sem experiência, paciência e sem o mínimo de conhecimento na área.

Existe no papel suas funções na escola, claro, um regimento do município, pois deveríamos ainda ter este profissional em sala? -Trabalhar com a alimentação e higiene do espaço e das crianças, e o professor, este fica com o pedagógico! Mas, volto a perguntar, o que não é pedagógico na Educação Infantil?

Outro fato que chama a atenção é que, como temos este profissional que cuida da higiene e ganha insalubridade para isto, os professores não ganham e muitos se recusam até mesmo trocar uma fralda, pois consideram não ser trabalho deles, há aqueles que não querem nem ao menos limpar um nariz.

Vale lembrar, que, a simples medida de reunir todos nas reuniões pedagógicas poderia suprir, em partes, a necessidade de qualificar estes profissionais, já que, eles existem e talvez estarão em sala por muito tempo ainda, a falta de conhecimento sobre a Proposta Pedagógica, as decisões seriam realizadas com a presença de todos, tornando a escola mais democrática, pois enquanto houver um “abismo” entre ser professor e ser auxiliar, as diferenças impedirão a democracia, pois apesar da deliberação de tarefas, todos são parte importante e indispensável dentro da escola, por tanto, também, indissociáveis, assim como o cuidar caminha junto com o pedagógico. Penso que através da realidade que temos, a única maneira é capacitar os serviços gerais e aproximar mais os professores de todas as tarefas cotidianas, procurando qualificar o trabalho na escola.

Nas práticas de gestão, busca-se a participação e as relações, mas são valorizados os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada, já que precisa atender a objetivos sociais e políticos muito claros, em relação à escolarização da população. (Libâneo, 2007, p. 19)

Também foi possível perceber através das respostas que é imprescindível, que haja organização, que não se confunda nunca exercer a democracia, com, deliberar a “bagunça”, as regras precisam existir, porém devem ser elaboradas em conjunto, se deve trabalhar a autonomia com responsabilidade, muitos que pregam a democracia, no momento de exercer a confundem com liberdade para tudo e qualquer atitude, mas cada um deve exercer com responsabilidade sem interferir na liberdade do outro, o respeito e tolerância são fundamentais.

Cabe lembrar que toda pessoa tem poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em falta de consciência do poder de participação que tem; disso decorrem resultados negativos para a organização e para as próprias pessoas que constituem o ambiente escolar. Faltas, omissões, descuidos, incompetência são aspectos que exercem esse poder negativo. (LÜCK, 2002, p. 2)

Através da pesquisa transparece a necessidade e desejo pela democracia, a grande maioria percebe e preza por uma escola democrática, onde todos tenham os mesmos direitos e deveres, podendo expor suas ideias, suas manifestações, tendo liberdade de expressão e principalmente, autonomia, apenas, para alguns, esta ideia desagrada, em partes, também acreditam que há necessidades de momentos onde todos compartilham o conhecimento, porém, acreditam ser necessário ter momentos apenas para os professores, justificam, dizendo que, cabe ao professor a responsabilidade sobre a turma, sobre a avaliação, sobre o preenchimento das documentações necessárias, sobre planejamento e outras tantas responsabilidades.

A instituição de educação infantil na qual as políticas democráticas – juntamente com a ética – são práticas prioritárias cria um dos novos espaços

necessários para que haja uma renovação da democracia. (Moss, 2009, p.425)

Avaliando, em geral, é visto a necessidade de equilibrar, transformando a escola democrática, sem desvalorizar o trabalho docente e valorizando o trabalho dos outros profissionais da escola, uma vez que, eles existem e estão todos os dias atendendo as crianças, desenvolver a autonomia, porém zelando pela responsabilidade e organização, através da participação de todos nas reuniões e, também, proporcionando momentos durante o ano para a troca de conhecimentos, descentralizando as decisões e atividades na escola, fazendo com que todos, se sintam parte integrante, responsável e fundamental para a escola.

## REFERÊNCIAS

Boni, V.; Quaresma, S. J. ; Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC** - Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

Brasil. **Lei nº 9394 de 20 de dezembro 1996**, que estabelece as diretrizes e bases da educação. Brasília.

Craidy, Carmen. Kaercher, Gládis E. (orgs); **Educação Infantil - Pra que te quero?** - Porto Alegre-Artmed-2001.

Gerhardt, Tatiana Engel. Silveira, Denise Tolfo (orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - ed. Atlas - São Paulo; 2008.

Godoy, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995

Kishimoto, Tizuko Morchida. **Política de formação profissional para a Educação Infantil: Pedagogia e Normal Superior**, 1999.

Libâneo, José Carlos. **AS PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA E A APRENDIZAGEM DE PROFESSORES E ALUNOS** - Texto publicado na Presente! Revista de Educação, CEAP-Salvador (BA), 2009, jan/abr 2009.

Libâneo, José Carlos. Artigo: **Concepções e Práticas e Práticas de Organização e Gestão da Escola**: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil, 2007.

Luck, Heloísa. Texto: **A dimensão participativa da gestão escolar**. Curso à Distância em Gestão escolar -2002

Moss, Peter. **INTRODUZINDO A POLÍTICA NA CRECHE: A EDUCAÇÃO INFANTIL COMO PRÁTICA DEMOCRÁTICA**, Psicologia, USP/SP, 2009.

Neves, José Luís. Pesquisa qualitativa-características, usos e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

Freire, Paulo. **Professora sim, tia não-Cartas para quem ousa ensinar-Editora Olho D'água**- 1997-São Paulo – SP.

## ANEXOS

---

## ANEXO 1



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

### QUESTIONÁRIO

Peço, por gentileza, que respondam com sinceridade as questões abaixo, para fins de pesquisa na área da gestão educacional.

NOME: \_\_\_\_\_  
PROFISSÃO: \_\_\_\_\_

EM SEU PONTO DE VISTA TODOS OS FUNCIONÁRIOS PARTICIPAM COM IGUALDADE DAS ATIVIDADES REALIZADAS NA ESCOLA? EXPLIQUE.

---

---

---

---

VOCÊ SENTE A NECESSIDADE DA PARTICIPAÇÃO DE TODOS NAS REUNIÕES PEDAGÓGICAS? JUSTIFIQUE.

---

---

---

---

QUAIS MEDIDAS VOCÊ CONSIDERA NECESSÁRIAS PARA OBTER UMA GESTÃO MAIS DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL?

---



## ANEXO 2



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



Cidade, ....., de mês de 2014.

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Ilmo(a). Sr(a). Diretor(a): \_\_\_\_\_

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

Assim, apresentamos a acadêmica: \_\_\_\_\_

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

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

Atenciosamente,

---

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

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

## ANEXO 3



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



### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Título do trabalho Monográfico:**

---

**Pesquisador(a):** \_\_\_\_\_

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

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

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

**Local da coleta de dados:**

---

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

**Cidade, ....., de mês de 2014.**

.....

Pesquisador(a)

Nome do(a) pesquisador(a)

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

.....

Pesquisador(a) responsável

Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro

CI – 6080214973

## ANEXO 4



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



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:** \_\_\_\_\_

**Pesquisador(es) responsável(is):** Nome do(a) aluno(a); Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro.

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

**Local da pesquisa:** \_\_\_\_\_

**Prezado(a) Senhor(a):**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa do Trabalho Monográfico intitulado, \_\_\_\_\_, de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

**Objetivo do estudo:** \_\_\_\_\_

**Procedimentos.** Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar da entrevista semi-estruturada ou questionário, proposta pelos(as) pesquisadores(as).

**Benefícios.** Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, e promoverá um espaço de formação com todos os participantes;

**Riscos.** A participação na pesquisa não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você, no entanto qualquer desconforto emocional durante a entrevista poderá ser relatado e você poderá desistir do estudo em qualquer momento;

**Sigilo.** Certificamos que os dados coletados na pesquisa serão utilizados conforme foram divulgados no contexto e os nomes serão fictícios para que se preserve a identidade dos sujeitos.

Caso houver novas perguntas sobre este estudo poderá se contatar a Professora Orientadora Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro, no telefone (55) 3221- 5909 para qualquer esclarecimento

sobre os direitos como participantes deste estudo ou de alguma forma forem prejudicados(as) pela participação na investigação

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

**Cidade**, ....., de **mês** de 2014.

.....  
Assinatura

.....  
Pesquisador(a)

Nome do(a) pesquisador(a)

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

.....  
Pesquisador(a) responsável

Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro

CI – 6080214973