



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINE LOBO SANTOS DE QUEIROZ

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO INFANTIL: UM OLHAR PARA AS
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

PARANAGUÁ

2019

CAROLINE LOBO SANTOS DE QUEIROZ

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO INFANTIL: UM OLHAR PARA AS
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Gestão e Processos em Educação, Diversidade e Inclusão do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná – Litoral.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Danielle Marafon

PARANAGUÁ

2019

Caroline Lobo Santos de Queiroz

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender a Gestão Democrática da Escola/Educação Infantil Pública e analisar de que forma as educadoras articulam a concepção de gestão ao desenvolvimento de suas práticas pedagógicas no interior de um Centro municipal de educação Infantil de Paranaguá. O artigo aborda inicialmente a concepção de gestão, discute a gestão de uma educação pública para a infância e apresenta a análise das entrevistas realizadas com cinco educadoras infantis da Rede municipal de Paranaguá. A pesquisa é de cunho qualitativo, portanto os dados coletados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada. O aporte teórico para embasar a análise dos dados foi constituído por autores como (PARO, 2000, 2012), (SOUZA, 2005), (MARAFON, 2012), (OLIVEIRA, 2011), bem como a Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional 9394/96, o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (1998), as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (2013), entre outros. Após entender os princípios de uma Educação para Infância no contexto da Gestão Democrática, as entrevistas foram analisadas e a partir delas foi possível compreender que embora as educadoras conheçam alguns princípios dessa forma de gestão e até os utilizem em suas práticas, a maioria delas não o fazem de forma reflexiva, portanto, não articulam a intencionalidade de uma educação democrática e transformadora ao desenvolvimento de suas práticas pedagógicas.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação Democrática. Educação para a infância.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender a Gestão Democrática da Escola/Educação Infantil Pública e analisar de que forma as educadoras articulam a concepção de gestão ao desenvolvimento de suas práticas pedagógicas.

O tema proposto começou a ser pensado a partir das discussões realizadas nas aulas da especialização em Gestão e Processos em Educação, Diversidade e

Inclusão (GPEDI), foi enfatizado pelas trocas ocorridas na multiplicação do curso de extensão GPEDI, parte da especialização, e fortalecido pelas vivências diárias.

A questão que norteou a pesquisa foi: De que forma as docentes que atuam na Educação Infantil compreendem a Gestão Democrática e como elas articulam essa concepção ao desenvolvimento de suas práticas pedagógicas?

Considerando, de acordo com Paro (2012), que lutar pela democratização da escola consiste na luta pela democratização da sociedade, entende-se como fundamental a democratização de todas as relações no interior da escola, do administrativo ao pedagógico. Democratizar a escola, portanto, implica em diálogo, participação, igualdade, liberdade, respeito, relacionamentos cordiais e solidários, enfim.

A Constituição de 1988 determina a Gestão Democrática da Escola Pública, sendo essa forma de gestão corroborada pela Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional 9394/96. Nesse sentido, adotando o conceito de Gestão apresentado por Paro (2012), afirma-se que a Gestão Democrática da escola consiste no estabelecer objetivos relacionados a transformação que a democratização da sociedade busca, utilizando racionalmente os meios disponíveis para atingir tal fim.

Desse modo, deve se constituir como fim da educação uma formação humanizadora e emancipatória, que possibilite aos educandos perceber-se como sujeitos históricos, ativos e participativos, que desde crianças exercitam sua cidadania para atuar em uma sociedade democrática.

A pesquisa é de cunho qualitativo, portanto os dados coletados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada. As observações foram realizadas em um Centro Municipal de Educação Infantil no município Paranaguá e as entrevistas realizadas com cinco educadoras da mesma instituição. O aporte teórico para embasar a análise dos dados foi constituído por autores como (PARO, 2000, 2012), (SOUZA, 2005), (MARAFON, 2012), (OLIVEIRA, 2011), bem como a Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional 9394/96, o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (1998), as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (2013), entre outros.

O artigo está organizado de modo que inicialmente é apresentado o conceito de gestão ou administração de forma articulada com a concepção de Gestão Democrática da Escola/Educação Infantil Pública. Na sequência, após entender a forma que se constrói um contexto educativo permeado pela democracia, é realizada

uma discussão sobre a forma que deve se efetivar uma educação Democrática para a Infância. E por fim, é apresentada a análise das observações e entrevistas.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Gestão Democrática da Escola Pública³ foi instituída pela Constituição Federal de 1988, sendo regulamentada no Artigo 206, inciso VI, o qual determina a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei;" (CF, 1988).

Após a Constituição, esse princípio ainda foi reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - 9394/96, que em seu artigo 3º, inciso VIII assegura o princípio da "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;" (LDB, 1996).

De acordo com os pronunciamentos da Constituição Federal (1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), a educação pública deve ser pautada no princípio de Gestão Democrática, tornando-se essa forma de gestão, alvo de debates no campo das políticas educacionais.

Considera-se importante destacar que a administração ou gestão escolar não se reduz a técnicas de administração. Conforme esclarece Paro (2000, p. 7) "administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais".

Nesse contexto, para que se possa analisar a forma que se efetiva a Gestão Democrática na Educação Infantil, antes faz-se necessário compreender o próprio conceito de Gestão ou Administração escolar. De

modo geral, conforme Paro (2012, p. 25) "a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. "No entanto, uma vez que preconiza um fim, a administração consiste em atividade inerente ao ser humano, que precisa utilizar os meios disponíveis de forma racional com vistas à realização dos objetivos.

Diante do exposto, convém elucidar a compreensão do que vem a ser a "utilização racional de recursos". Conforme descreve Paro (2012, p. 26)

A palavra racional vem do latim *ratio*, que quer dizer razão. Assim, se se tem um fim em mente, utilizar racionalmente os recursos (utilizá-los de acordo com a razão) significa, por um lado, que tais recursos sejam adequados ao fim a que se visa; por outro, que seu emprego se dê de forma econômica. Essas duas dimensões estão intimamente relacionadas. Adequação aos fins

significa, primeiramente, que, dentre os meios disponíveis, há que selecionar aqueles que mais se prestam à atividade ou atividades a serem desenvolvidas com vistas à realização de tais fins. Além disso, como são múltiplos os usos a que eles geralmente se prestam, a combinação e o emprego dos recursos precisam estar impregnados do objetivo a ser alcançado, ou seja, tal objetivo deve estar sempre norteando as ações para que não ocorram desvios em sua realização.

Os recursos mencionados pelo autor envolvem os elementos materiais e conceptuais que o homem utiliza para dominar a natureza, bem como os esforços que os homens precisam coordenar para alcançar o objetivo comum. Nesse sentido, esses recursos referem-se a dois tipos de relações, por um lado, a relação estabelecida entre o homem e a natureza, e por outro, as relações que os homens estabelecem entre si.

Segundo Paro (2012), na administração, a “racionalização do trabalho” – que consiste na utilização dos recursos materiais e conceptuais com vistas ao alcance de objetivos – e a “coordenação” – que por sua vez, diz respeito a utilização racional do esforço humano coletivo – são dois campos interdependentes na busca de objetivos que na prática não podem ser separados, pois

[...] os elementos materiais e conceptuais não cumprem sua função no processo se não estiverem associados ao esforço humano coletivo; da mesma forma, o esforço humano coletivo necessita dos elementos materiais e conceptuais para ser aplicado racionalmente. ” (PARO, 2012, p. 32)

No entanto, cada campo possui uma função específica que permite, teoricamente, entendê-los separadamente

Enquanto os elementos materiais e conceptuais dizem respeito à relação do homem com a natureza, servindo como mediação nessa relação, o esforço humano coletivo refere-se às relações que os homens são levados a estabelecer entre si para que o processo se realize. (PARO, 2012, p. 32,33)

Até o momento, buscou-se compreender o conceito de administração geral, e entendida de forma geral, como utilização racional de recursos para determinado fim, a administração pode ser articulada objetivando a conservação ou transformação da ordem social. Isso depende da classe sob a qual está a serviço. E, estando a serviço da classe trabalhadora, a administração estará comprometida com a transformação se os objetivos preconizados por ela estiverem relacionados a essa transformação.

Dessa forma, a administração escolar que objetiva a transformação da realidade social, busca superar a forma de gestão marcada pelo “autoritarismo em suas relações e pela ausência de participação dos diversos setores da escola e da

comunidade" (PARO, 2012, p. 209), pois essas características não correspondem a concepção de sociedade democrática que a transformação deseja alcançar, e sim a manutenção da estrutura capitalista e reprodução das desigualdades.

Nesse contexto, para que a administração escolar seja democrática" é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola" (PARO, 2012, p. 209). Isso significa desviar a centralidade do diretor, visto como o centralizador do poder e responsável por tudo o que acontece na instituição escolar.

Em uma gestão marcada pelo comprometimento com a superação da realidade, a autoridade é articulada coletivamente, ou seja, o esforço humano coletivo é coordenado, visando a concretização de objetivos que traduzem a transformação social.

Não há dúvida, porém, que, qualquer que seja a forma assumida em sua concretização, a Administração Escolar Democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade. Para que isso aconteça, é preciso que a coordenação do esforço humano coletivo seja função de grupos e não de indivíduos aos quais são reservados poder e autoridade irrestrita sobre os demais (PARO, 2012, p. 210).

Contudo, na Gestão Democrática o poder não vai ser extinto, vai mudar a forma de se lidar com ele, pois nessa forma de gestão há uma partilha de poder que se dá na relação entre os sujeitos. Afinal,

As relações pedagógicas que ocorrem entre professores e alunos sempre foram e continuam sendo o epicentro das razões de todo o trabalho da educação e é para o seu incremento que buscamos melhorar a gestão da escola e dos sistemas de ensino. Isto é, a gestão é um instrumento, uma ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino. (SOUZA et al., 2005, p. 5)

No entanto, de acordo com Souza et al. (2005, p. 6), a gestão da escola não pode ser vista apenas como ferramenta, mas também como uma ação política e pedagógica, pois uma vez que se trata da educação pública, e esta é de todos e para todos, deve ser ancorada, dentre outros princípios, no princípio da democracia.

Em síntese, considerando o conceito geral de administração apresentado por Paro (2012), o disposto na Constituição de 1988, quando decreta a Gestão Democrática do Ensino Público, a LDB de 1996 que corrobora a gestão democrática

assumida na referida Constituição, propondo princípios democráticos, como igualdade, liberdade, pluralidade, respeito, diversidade, entre outros, e afirmando, em seu Título II, Artigo 2º que, complementando a ação da família, a educação "tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (LDB, 1996), pode se dizer que a Gestão Escolar Democrática consiste na adequação dos objetivos e utilização dos meios, tendo como fim a produção existencial do próprio homem, apropriado de saberes produzidos historicamente, que tendo domínio da natureza, e vivenciando relações de participação e cooperação com os outros homens, se humaniza a medida que se percebe como sujeito histórico, tornando-se cidadão consciente, participativo, solidário e cordial, crítico, reflexivo, militante pela garantia de seus direitos, portanto, capaz de contribuir para a superação da situação estrutural da sociedade capitalista e para a transformação social.

Gestão de uma Educação Pública para a Infância

A Educação Infantil não pode assumir neutralidade, já que deve ocorrer de acordo com os princípios da gestão pública, portanto sendo democrática e visando a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, é possível afirmar que seu compromisso deve ser com a formação humana das crianças oriundas das camadas populares, pois "as famílias das classes populares, e conseqüentemente os seus filhos são oprimidos e excluídos na medida em que, como humanos criadores e transformadores, são negados pelo contexto social vigente" (QUEIROZ; FALCÃO, 2017, p. 5658).

Nesse contexto, ressalta-se que "Para que a escola pública de hoje realize a sua função social, são necessárias ações, da gestão escolar ao especificamente pedagógico" (SOUZA et al., 2005, p.2). É nesse âmbito que o presente estudo tem buscado compreender a Gestão Escolar Democrática e analisar a concepção que tem determinado o desenvolvimento das práticas pedagógicas na Educação Infantil, pois são elas que concretizam a finalidade da educação.

Sabe-se que o diretor de uma instituição pública desenvolve um papel crucial, coordenando a escola com vistas à qualidade do ensino público, o que se pode chamar, de "atividades-meio".

As *atividades-meio* são aquelas que embora referindo-se ao processo de ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula. Destacam-se, entre estas, as operações relativas à direção escolar, aos serviços de secretaria e as atividades complementares e de assistência ao escolar (PARO, 2000, p. 72).

No entanto, apesar de reconhecer a fundamental importância do diretor escolar, já foi citado anteriormente que este estudo se debruça sobre as práticas pedagógicas ou "atividades-fim",

As *atividades-fim* da escola referem-se a tudo o que diz respeito à apropriação do saber pelos educandos. Nelas inclui-se a atividade ensino-aprendizagem propriamente dita, desenvolvida dentro e fora da sala de aula; mas não é impróprio incluírem-se também os serviços de coordenação pedagógica e orientação educacional, na medida em que estes também lidam diretamente com questões pedagógicas (PARO, 2000, p. 75).

Assim, entende-se que é por meio das práticas pedagógicas que a concretização dos objetivos educacionais se torna possível, no entanto, é importante destacar que quando falamos em Gestão Democrática, falamos também sobre tudo que é emancipatório, pois a base dessa forma de gestão é o diálogo e a participação coletiva, e o ponto de partida para a sua organização e planejamento é a realidade dos sujeitos que a compõem.

Neste âmbito, a escola precisa ter todas as relações que acontecem em seu interior democratizadas, inclusive a relação professor-aluno. Utilizando uma definição que melhor se encaixa ao contexto da Educação Infantil, a relação adulto-criança.

Rousseau (1995, p. 24) define como "escrava e tirana, cheia de conhecimentos e desprovida de sentidos", a criança que é totalmente moldada e controlada pelo adulto, que a transforma naquilo que deseja, fazendo-a a agir de acordo com as suas regras, sem considerar o sujeito histórico que ela é.

Compreendendo que desde a mais tenra idade, a criança pode ser oprimida pelo educador que assume o papel de opressor, negando-lhe sua condição humana de sujeito ativo e transformador, convém problematizar as práticas, analisando-as à luz de uma concepção de educação enquanto processo de humanização, ou seja, uma educação democrática.

Para continuar analisando a forma que está se efetivando a Educação democrática na Educação Infantil, é importante entender brevemente o papel que a criança assume no contexto histórico e social.

Durante tempos a infância não foi reconhecida como etapa singular da vida. Segundo Ariès (1986), na Idade Média havia uma ausência de sentimento e conscientização em relação a fase da vida vivida pela criança. Muitas transformações ocorreram, principalmente nos espaços familiares e na educação da criança, que até então era vista como adulto em miniatura, aprendendo tudo sobre a vida participando das tarefas juntamente com os adultos.

Foi somente a partir de Rousseau (1712-1772), que a criança passou a ser vista de modo diferenciado, pois

Até então a educação das crianças se dava por meio do convívio com os adultos, mas com a influência de importantes educadores, e principalmente de Jean Jacques Rousseau, a educação da criança assumiu um novo papel. Ele considerou a infância como idade autônoma, valorizando a criança, seu tempo, seus desejos, seus sentimentos e sua liberdade (QUEIROZ; FALCÃO, 2017, p. 5656).

Nessa perspectiva, Kramer (2007) assinala que a infância é uma categoria social diferenciada, uma categoria do gênero humano, portanto a criança não é um ser pela metade, e sim um ser pleno que se constitui a partir de suas experiências.

Sobre isso, o Referencial Curricular nacional para a Educação Infantil (1998, p. 21) faz o seguinte pronunciamento "As crianças possuem uma natureza singular que as caracteriza como seres que sentem e pensam o mundo de um jeito muito próprio".

Diante disso, percebe-se que a criança e conseqüentemente a infância, conquistaram um lugar singular na sociedade, impulsionando a criação de políticas que possuem a finalidade de assegurar os direitos infantis.

A Constituição Federal de 1988, o Estatuto da Criança e do Adolescente e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 determinam a Educação Infantil como um direito da criança, definindo-a como primeira etapa da educação básica e tendo por finalidade o desenvolvimento integral da criança de 0 a 5 anos.

Assim, entende-se que a infância foi elevada a um período de valorização, no qual a criança é um sujeito de direitos.

Considerando que a criança é um sujeito de direitos, e que possui direito a educação, compreende-se que ela deve ser sujeito ativo na construção de suas

aprendizagens, construindo sobre o mundo conhecimentos que a sua forma singular de se relacionar com ele lhe proporciona. "Compreender, conhecer e reconhecer o jeito particular das crianças serem e estarem no mundo é o grande desafio da educação infantil e se deus profissionais" (RCNEI, 1998, p. 21).

Nesse contexto, para que a Educação Infantil contribua para a instituição democrática,

A criança deve ter oportunidade, desde a sua infância, de criar sua autonomia. Nesse aspecto, a educação infantil poderá contribuir de maneira peculiar, ajudando a criança a entender a realidade em que vive, sendo capaz de agir sobre ela, deixando de "ser para outro" e tornando-se "ser para si", ou seja, um ser histórico e social (MARAFON, 2012, p. 134).

Assim, postula-se que o ambiente da Educação Infantil deve oportunizar diferentes possibilidades de experiências e interações que estejam ancoradas na realidade da criança, ou seja, que partam de elementos que compõem o seu cotidiano, propiciando dessa maneira a ampliação de seu conhecimento de mundo.

Ao interagir com outras pessoas e ao realizar descobertas por meio da exploração do contexto em que está inserida, a criança se descobre enquanto humana, sente-se ativa e capaz, usufrui do seu "direito à participação" (MARAFON, 2016, p. 121) e ocupa um lugar que é só seu, o de protagonista no processo de elaboração do seu conhecimento sobre a vida e sobre o mundo.

Caminhos da pesquisa: Concepções e Práticas

Com a finalidade compreender a forma que as docentes que atuam na educação infantil concebem a gestão democrática e a articulam ao desenvolvimento de suas práticas, foi realizada a presente pesquisa de campo, efetivada por meio de entrevista semiestruturada e observação.

A pesquisa consolidou-se em um Centro Municipal de Educação Infantil, localizado em uma região periférica na cidade de Paranaguá. As observações aconteceram diariamente durante o mês de outubro de 2018.

Durante as observações, foi possível perceber o diálogo que algumas educadoras estabeleciam com suas crianças rotineiramente sobre as atividades diárias, inclusive sobre a construção das regras, que após decidirem coletivamente em roda de conversa com as crianças, ainda as colocavam expostas na altura delas.

No entanto, também foi perceptível que infelizmente ainda é muito comum no espaço de Educação Infantil observado, a utilização de frases como "Bumbum na cadeira!", "Você não tem querer", "Sou eu que mando aqui!", "Fila! Mãos para trás!", "Silêncio!", "Eu mandei você ficar quieto!", entre outras, que demonstravam a intenção única de manter certa "ordem" desejada pelo adulto.

As ações citadas revelam a concepção de criança, infância e Educação Infantil dessas profissionais, enquanto algumas respeitam e valorizam a participação das crianças, demonstrando que as reconhecem como sujeitos de direitos que devem exercitar a participação, outras desenvolvem práticas não democráticas, uma vez que as regras são ditadas pelo adulto de forma autoritária e sem a participação do grupo de crianças.

É possível afirmar, que as educadoras que assumem uma postura autoritária não reconhecem a infância como etapa peculiar da vida e não valorizam a criança com um ser pleno e singular.

O educador precisa desenvolver a consciência de que a criança que está diante dele é tão humana quanto ele, portanto possui os mesmos direitos de se manifestar, se posicionar, decidir e escolher.

Com a utilização das frases expostas acima entende-se que as educadoras que as utilizam ainda não compreendem a criança 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" (DCNEI, 2013, p. 86).

A Educação Infantil não é espaço de padronização, onde todas as crianças agem de igual maneira e fazem a mesma coisa no mesmo momento. Segundo a Lei 9394/96, art. 29, constitui-se finalidade da Educação Infantil, o desenvolvimento integral da criança de 0 a 5 anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social. As finalidades dispostas nesta lei referem-se as "formas como as crianças, nesse momento de suas vidas, vivenciam o mundo, constroem conhecimentos, expressam-se, interagem e manifestam desejos e curiosidades de modo bastante peculiares" (DCNEI, 2013, p.84).

Outro fator observado, que merece ser destacado, é a ambientação dos espaços.

Considerando que o espaço

[...] revela concepções da infância, da criança, da educação, do ensino e da aprendizagem que se traduzem de modo como se organizam os móveis, os brinquedos e os materiais com os quais os pequenos interagem. Sua construção, portanto, nunca é neutra, pois envolve um mundo de relações que se explicitam e se entrelaçam. (HORN, 2017, p.17)

Analisar as salas provocou a reflexão sobre quais objetivos embasavam aquela forma de organização, e também, se realmente havia algum objetivo proposto para determinada disposição de elementos. Embora, das salas observadas, muitas tivessem trabalhos colados na altura das crianças, que permitiam a interação com as próprias produções infantis, também haviam alguns elementos acima delas e algumas produções feitas pelo educador, possibilitando apenas a observação por parte das crianças.

Esse contexto de organização de espaço, revela a passividade a que elas podem ser submetidas se o educador não possuir a compreensão de que o espaço físico escolar é organizado de acordo com a função que se atribui à ele (ORTIZ; CARVALHO, 2012).

Segundo Marafon (2016, p. 127) "A sala de aula deve estar organizada em diferentes áreas de atividades que possibilitarão à criança escolher o que deseja fazer, ou seja, subsidiará sua autonomia para interagir com seus colegas ou até mesmo agir individualmente."

Assim, a educação infantil deve oferecer à criança oportunidade de escolha. Nesse contexto, a organização do espaço e a disposição dos elementos que compõem a ambientação precisam estar de acordo com a finalidade da concepção de educação democrática. Os espaços precisam revelar a valorização da infância, oportunizando às crianças diferentes experiências por meio das quais possam vivenciar situações de aprendizagem e construir significados.

3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Agora, partir-se-á para a análise das entrevistas. As entrevistas foram realizadas com 5 educadoras da rede municipal de Paranaguá, com formação em magistério de nível médio e licenciatura em pedagogia. Será apresentada a primeira questão seguida das respostas e da análise das mesmas. As demais questões serão apresentadas na sequência e com a mesma organização.

Quadro 1 - Como você compreende a Gestão Escolar?

Educadora 1	<i>"Compreendo que é parte fundamental, pois é através de uma boa gestão que é o alicerce para a qualidade de toda a equipe que compõem o corpo docente e discente, enfim a instituição como um todo."</i>
Educadora 2	<i>"Entende-se como gestão, a participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios da instituição."</i>
Educadora 3	<i>"Uma gestão democrática com a participação de toda a equipe."</i>
Educadora 4	<i>"É quem busca organizar, mobilizar e articular as condições essenciais de trabalho para o avanço da instituição."</i>
Educadora 5	<i>"Compreendo como cargo ou função responsável pelo planejamento e execução de todas as regras dentro de uma instituição de ensino."</i>

FONTE: Autora.

De modo geral, pode-se interpretar que as educadoras respondem sua concepção de gestão escolar centralizando a figura do diretor. É possível perceber que elas compreendem a importância da gestão, sobretudo democrática, considerando a coordenação administrativa da escola e também a participação, mas nenhuma delas dimensiona a gestão escolar como ação realizada para atingir o fim da educação que é a formação humanizada, uma formação cidadã.

A educadora 1 define uma boa gestão como alicerce para a qualidade da instituição, entendida como alicerce pode-se pensar que nesse cenário é papel do diretor sustentar a qualidade de todo o processo, mas segundo Paro (2012), na gestão democrática todos os envolvidos no processo são corresponsáveis, havendo relações de colaboração na busca dos objetivos.

Já a educadora 2 ressalta a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, princípio fundamental da Gestão Democrática, no entanto, a gestão não corresponde apenas a participação, mas principalmente a adequação dos meios disponíveis e a coordenação da coletividade para o alcance dos objetivos propostos, objetivos estes que precisam estar intimamente relacionados com o fim que se visa.

Enquanto a educadora 2 refere-se a participação de todos os segmentos, a educadora 3, menciona como concepção de gestão escolar *"Uma gestão democrática com a participação de toda a equipe"*, entende-se como equipe pedagogos e educadores, nesse contexto, a resposta da educadora é contraditória, pois em uma

gestão democrática todos participam, inclusive crianças e familiares, tendo em vista que uma administração escolar participativa não deve visar apenas a "democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente" (PARO, 2012, p. 214).

As educadoras 4 e 5 definem a gestão escolar de forma semelhante, apontando um responsável pela mobilização, articulação de condições de trabalho, planejamento e execução de regras. Nesse caso, volta-se a centralidade para o diretor, sendo visto quase como um supervisor.

Contudo, apesar do papel administrativo e organizacional que a equipe gestora desenvolve, uma de suas principais atribuições é garantir a participação de todos.

Pelo exposto, constata-se que as educadoras entendem a importância da Gestão Democrática, elencam a participação como um fator essencial, mas não concebem a gestão como ferramenta e como ato político e pedagógico, que deve ser articulada de modo que atinja a finalidade da educação que é formar o cidadão em suas múltiplas dimensões e comprometido com a transformação social.

Quadro 2 -Você acredita que a gestão da equipe diretiva reflete em suas práticas em sala de aula? Se sim, como?

	SIM	NÃO	
Educadora 1	X		<i>"No suporte, orientação, apoio quando há necessidade"</i>
Educadora 2	X		<i>"É um trabalho coletivo e quando essa gestão é amparada por ferramentas democráticas, onde todos estejam ciente do papel que desempenham, teremos uma escola com resultado de ensino aprendizagem de sucesso"</i>
Educadora 3		X	
Educadora 4	X		<i>"Reflete na organização, no planejamento, no incentivo como profissional. Se em uma gestão não houver empatia com o todo o ambiente de trabalho fica mais pesado, se o trabalho for conjunto todos conseguem desempenhar melhor o seu trabalho"</i>
Educadora 5	X		<i>Porque seguimos orientações determinadas dessa equipe. Em algumas situações, o</i>

FONTE: Autora.

Apenas a educadora 3 respondeu que a gestão da equipe diretiva não reflete em suas práticas.

A educadora 1 apontou para o suporte, orientação e apoio, se não houvesse na resposta as palavras suporte e apoio, poderia se questionar de que forma se dava essa orientação, se era pautada no diálogo ou na imposição, contudo a utilização da palavra suporte e apoio revela que a educadora vê esse reflexo de forma positiva, uma vez que demonstra se sentir amparada nos momentos de necessidade.

A educadora 2 faz uma marcação importante quando responde acerca do reflexo da gestão da equipe diretiva em suas práticas como um trabalho coletivo, amparado por ferramentas democráticas. É possível perceber por meio dessa resposta a relação entre as atividades-meio e as atividades-fim, onde a primeira como viabilizadora do processo pedagógico contribui para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

A educadora 3 não vê reflexos da equipe gestora em suas práticas, essa resposta parece marcar uma divisão. É como se a gestão da escola e a gestão da sala de aula não perseguissem o mesmo fim, encontra-se aí um fragmento, uma contradição. Para que a gestão seja efetivamente democrática ela precisa se dar no todo, da administração ao pedagógico, gestão democrática pressupõe planejamento coletivo, e todos os envolvidos precisam empenhar-se na busca pelo objetivo comum.

A forma que a educadora 4 responde demonstra esse reflexo como orientação para organização e planejamento e também como incentivo, apontando que a empatia da equipe diretiva facilita o desempenho do trabalho. No entanto, não é possível perceber nessa resposta, menção a esse reflexo como algo que incentiva o desenvolvimento de práticas que contribuem para a instituição da democracia como base do relacionamento educador-criança.

A educadora 5 por sua vez, demonstra que o fato de seguir orientações da equipe gestora a faz sair de sua zona de autonomia. Essa resposta suscita duas reflexões. A primeira é a de que a escola tem um Projeto Político Pedagógico, com o qual a educadora não está de acordo, sentindo-se intimidada a segui-lo quando orientada a olhar para as concepções e objetivos ali propostos. E, se não está de

acordo, pressupõe-se que ela não participou de sua construção, o que faz a instituição ir contra um princípio da gestão democrática por não ter existido participação. Ou, a educadora participou, mas ainda não consegue exercer a práxis reflexiva e transformar sua prática à luz da teoria.

E outra, é que, de fato, a educadora pode ter sua autonomia ferida pelo fato de "*seguir regras propostas pela escola*" como citou, apontando essa premissa para o entendimento de que as regras não foram construídas coletivamente, ou os objetivos a serem perseguidos não foram definidos de forma participativa.

Isso gera uma indagação a respeito da forma que a gestão tem se constituído, as educadoras 1, 2 e 4 não demonstraram sentir-se sem autonomia com os reflexos da equipe diretiva. A 1 demonstrou sentir-se amparada e orientada, a 2 relatou sentir-se parte de um trabalho coletivo pautado em ferramentas democráticas, a 4 descreveu ser vista de forma empática e com o trabalho facilitado.

Encontram-se nas respostas pontos positivos e negativos, mas de qualquer maneira, é importante que a equipe gestora reflita sobre a forma que as relações estão sendo estabelecidas dentro da instituição, pois segundo Paro (2012) o esforço humano coletivo precisa ser coordenado de modo que todos busquem a realização do objetivo fim da educação. A função gestora deve sempre "estar a serviço de uma concepção de educação mais democrática e dialógica" (SOUZA, 2005, p. 6).

Quadro 3 - Que princípios orientam a construção do seu planejamento?

Educadora 1	<i>"O currículo"</i>
Educadora 2	<i>"Participativo e democrático, suscitando a constante atuação do aluno como personagem principal do planejamento"</i>
Educadora 3	<i>"Currículo Escolar"</i>
Educadora 4	<i>"Me baseio na criança como principal visando seu desenvolvimento de uma forma lúdica e prazerosa."</i>
Educadora 5	<i>"Princípios que englobam as metas da escola e que atinjam seus objetivos, onde esses levem em conta a realidade da qual fazemos parte, ou seja, a realidade das crianças."</i>

FONTE: Autora.

De forma simplista, as educadoras 1 e 3 apontaram que o currículo é o que orienta a construção do planejamento delas, não respondendo ao questionamento realizado, uma vez que a questão indaga quais os princípios que orientam tal planejamento. Pode-se entender a partir disso, que elas reproduzem o que ali está

disposto, preocupando-se apenas com as experiências de aprendizagem ali listadas, no entanto, é preciso ir além, pois a forma e o ponto de partida do planejamento do professor revelam sua concepção de educação. Considerando a educação no contexto da gestão democrática, cabe dizer que

Ensinar na educação infantil consiste em planejar, orientar intencionalmente as aprendizagens de modo que ocorram em situações de cuidados. A busca de um bom ensino, com uma proposta para realizar o ser mais da criança, aqui é entendida como práxis, cuja preocupação é articular pensamento e ação com o objetivo de transformar o mundo (MARAFON, 2012, p. 135,136).

Nesse sentido,

A Educação Infantil deve conhecer e investir no que é do interesse das crianças, como forma de reconhecê-las como cidadãs de direito desde o nascimento. Desde muito cedo, as crianças manifestam interesses das mais diversas maneiras que sua experiência em cultura lhes possibilitou apropriar (OLIVEIRA (org.), 2012, p. 59).

E além de contemplar o interesse da criança, é necessário ampliar as experiências dela, potencializando a construção do seu conhecimento.

A educadora 2 demonstra apropriação conceitual e prática acerca da gestão democrática e da concepção de educação preconizada por ela, pois afirma que seu planejamento é orientado pelos princípios participativo e democrático, tendo a criança como personagem principal.

A educadora 4, como as educadoras 1 e 2, também não respondeu ao questionamento, uma vez que os princípios que orientam o planejamento não foram explicitados. Relatou apenas que a criança é a base e que visa seu desenvolvimento de forma lúdica e prazerosa. Essa resposta transmite a sensação do desenvolvimento de uma prática não refletida. A forma que a educadora se posicionou remete ao pensamento de que seu objetivo consiste na ludicidade e prazer apenas, não que esses dois elementos não devam permear as aprendizagens infantis, mas também não devem ser o objetivo principal,

[...] na educação infantil, o papel do professor e seu compromisso com os alunos, as informações dispostas, sua formação, as relações que estabelece com o conhecimento, o contexto social e cultural determinarão o modo pelo qual o planejamento será feito (MARAFON, 2016, p. 124).

Neste âmbito, entende-se que há a possibilidade de as relações estabelecidas não estarem sendo significativas para as crianças, uma vez, que não está claro para a professora que princípios devem orientar seu planejamento.

A educadora 5 responde de forma genérica, mas coloca em evidência a realidade das crianças, demonstrando ter ciência do ponto de partida do planejamento.

Das cinco educadoras apenas duas demonstraram uma compreensão acerca dos princípios em que o planejamento deve estar pautado. Portanto, se das entrevistadas, três não responderam ao questionamento, torna-se perceptível o fato de que as educadoras não possuem clareza dos princípios e objetivos que contribuem para a construção da democracia na escola, e conseqüentemente na sociedade.

Quadro 4 –Como acontecem as tomadas de decisões em sua sala de aula?

Educadora 1	<i>“Através do diálogo e orientação da pedagoga e com a direção”</i>
Educadora 2	<i>“Em conjunto, analisando as situações, tomando decisões sobre seu encaminhamento, no sentido de promover uma maior participação na busca de objetivos comuns. ”</i>
Educadora 3	<i>“Em acordo com minha parceira de sala. ”</i>
Educadora 4	<i>“Em conjunto com minha parceira de sala sempre dentro do que foi determinado pela gestão”</i>
Educadora 5	<i>“Acontece focando na aprendizagem das crianças, operacionalizando os conteúdos fundamentais da escola e determinada pela equipe pedagógica. ”</i>

FONTE: Autora.

A forma que acontece as tomadas de decisões é característica fundamental para a identificação da forma de gestão que se efetiva na instituição e na sala de aula.

A educadora 1 relata que a tomada de decisão em sua sala acontece pelo diálogo, contudo não define quem participa dessas decisões. Em um contexto democrático, as decisões deveriam ser tomadas juntamente com as crianças, fosse por meio do diálogo ou por meio de diferentes linguagens, no caso das crianças que ainda não falam, pois “Desde cedo as crianças se envolvem em interações que podem ser entendidas como trocas de mensagens” (OLIVEIRA, 2011, p. 139).

A educadora 2, quando fala em conjunto, dá a entender a participação de mais pessoas além das professoras da sala, no entanto não está explícito e nem implícito na resposta a participação das crianças, fator fundamental no contexto abordado.

As educadoras 3 e 4 concordam quando relatam que as decisões são tomadas junto com a parceira de sala, e a educadora 4 afirma ainda, que as decisões são tomadas dentro do que a gestão determina.

Por fim, a educadora 5 descreve que em sua sala as tomadas de decisões acontecem com o foco na aprendizagem, colocando em prática conteúdos da escola determinados pela equipe pedagógica. Essa educadora não cita princípios democráticos como participação, diálogo, entre outros. Diz apenas que são tomadas com o foco na aprendizagem, dando a entender que acontece de modo individual.

A Gestão Democrática demanda participação coletiva em todos os espaços da instituição escolar, inclusive na sala de aula, pois segundo Marafon (2012, p. 141), o espaço educativo “deve ser um espaço democrático, em que o diálogo se faz presente.”

Não promover a participação das crianças, significa não compreendê-las como sujeitos partícipes, como sujeitos que se constituem historicamente. No entanto, “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la” (PARO, 2000, p. 25). É nesse sentido que se percebe a necessidade de “que as relações na escola, no sistema de ensino se dêem em uma cultura democrática” (SOUZA, 2005, p. 23).

Importante destacar que, “A luta pela democratização da escola situa-se, assim, no bojo da própria luta pela democratização da sociedade” (PARO, 2012, p. 217). Desse modo, compreende-se que essa democratização social, que consiste na transformação da estrutura social, depende significativamente de uma educação democrática e humanizadora, portanto, emancipatória e transformadora.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização dessa pesquisa proporcionou a construção do entendimento de gestão, sobretudo escolar e democrática, o estabelecimento de relação entre a gestão escolar e a educação pública para a infância, como também a interpretação das entrevistas realizadas, permitindo a resposta para o questionamento apresentado inicialmente.

De modo geral, a gestão ou administração consiste na utilização racional de recursos com vistas ao alcance de um fim determinado, o qual será alcançado pela coordenação do esforço coletivo, configurando a administração como atividade

coletiva. Entretanto, pode essa administração estar a serviço da preservação ou transformação da estrutura social.

Nesse sentido, com a determinação da Constituição Federal de 1988, instituindo a Gestão Democrática do Ensino público, compreende-se que, uma vez que a Gestão da Escola Pública deve ser democrática, ela compactua com a democratização da sociedade e trabalha a favor da transformação da ordem social capitalista, responsável pela promoção da desigualdade social.

Já que a Gestão Democrática objetiva a transformação social, a educação nesse contexto, além de promover a apropriação dos saberes produzidos e acumulados historicamente, deve objetivar uma formação humanizada, a qual possibilita aos sujeitos a percepção de sua condição histórica, de sua capacidade de análise, ação e transformação, por meio de princípios e práticas que promovam participação, diálogo, reflexão, respeito, valorização da diversidade, cordialidade, consciência de direitos, enfim, que oportunizem aos cidadãos compreenderem a sua capacidade de reconstruir a realidade.

Ao falar de Gestão Democrática da Escola Pública, envolvendo, no entanto, uma educação para as camadas populares, se assume um compromisso com a emancipação, considerando que essa gestão é ancorada no diálogo e na participação coletiva, propiciando que os envolvidos se assumam sujeitos ativos.

Nesse âmbito, se destaca que todas as relações dentro da instituição escolar precisam ser democratizadas, inclusive a relação adulto-criança. Assim, pensando em uma educação infantil que contribua para a instituição da democracia, sendo, portanto, emancipatória, esta deve tomar a realidade da criança como ponto de partida para a aprendizagem, ampliando o seu conhecimento sobre o mundo e oportunizando diferentes experiências por meio das quais a criança, desde a mais tenra idade, se descubra como humano ativo, participante, criador e transformador, capaz de agir e decidir, autônomo porque é sujeito de suas aprendizagens e se constitui a partir das vivências e interações que estabelece com os outros sujeitos e com o meio que a circunda.

Enfim, as observações e entrevistas possibilitaram a constatação de que as educadoras compreendem a importância da gestão democrática, mas não concebem a gestão como ferramenta para a democratização da escola e nem como ato político e pedagógico que deve garantir a participação de todos, sem exceção. Sejam adultos ou crianças.

Das cinco educadoras entrevistadas, quatro não entendem a gestão democrática como um trabalho coletivo que se estende da gestão administrativa à gestão pedagógica, visando o alcance dos objetivos. Outra constatação, é que possuem um entendimento equivocado sobre a educação democrática, visto que apenas uma delas menciona que seu planejamento é orientado por princípios democráticos, como por exemplo, a participação e a criança como protagonista.

Outro fator, bastante esclarecedor em relação a resposta que se buscava, é que, nenhuma das docentes citou as crianças como partícipes nas tomadas de decisões, apontando para uma prática antidemocrática, uma vez que não considera a participação daquelas que deveriam ser sujeitos do processo educativo.

Por fim, conclui-se que embora as educadoras conheçam alguns princípios da Gestão Democrática e até os utilizem em suas práticas, a maioria delas não o fazem de forma reflexiva, portanto, não articulam a intencionalidade de uma educação democrática e transformadora ao desenvolvimento de suas práticas pedagógicas.

REFERÊNCIAS

ARIÈS, Phipllipe. **História social da criança e da família**. 2 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

BRASIL. **Constituição Federal**, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm Acesso em: 04 de abril de 2016.

_____. **Revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. In: Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Ministério de Educação. Secretaria de Educação. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm Acesso em: 04 de abril de 2016.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm Acesso em: 04 de abril de 2016.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**/ Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. — Brasília: MEC/SEF, 1998.

HORN, Maria da Graça Souza. **Brincar e interagir nos espaços da escola infantil**. Porto Alegre: Penso, 2017.

KRAMER, Sonia. A Infância e sua singularidade. In: **Ensino fundamental de nove anos : orientações para a inclusão da criança de seis anos de idade** / organização Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007.

MARAFON, Danielle. **Educando a Criança com Paulo Freire**: Por uma Pedagogia da Educação Infantil – A Realização do Ser Mais. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná. (Tese de Doutorado em Educação), 203 f. 2012.

_____. **Curso Gestão e processos de Educação da Infância**: relato de uma experiência no Litoral e no Vale do Ribeira. In: FAGUNDES, Maurício Cesar Vitória et al. **Gestão e Processos em Educação, Diversidade e Inclusão**. Curitiba: UFPR, 2016.

OLIVEIRA, Zilma Maria Ramos. **Educação Infantil: fundamentos e métodos**. São Paulo: Cortez, 2011.

OLIVEIRA, Zilma Ramos (Org). **O Trabalho do Professor na Educação Infantil**. São Paulo: Biruta, 2012.

ORTIZ, Cisele; CARVALHO, Maria Teresa Venceslau. **Interações: ser professor de bebês – cuidar, educar e brincar, uma única ação**. São Paulo: Blusher, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ed. São Paulo: Ática, 2000.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 17ed. São Paulo: Cortez, 2012.

QUEIROZ, Caroline Lobo Santos de; FALCÃO, Mary Silvia Miguel. **Autonomia e Educação Infantil**: uma análise sobre a concepção de autonomia nos Centros Municipais de Educação Infantil de Paranaguá. In: XIII Congresso Nacional de Educação, 13, 2017. Curitiba, Anais do XIII Congresso nacional de Educação – Educere. Curitiba: Champagnat, 2017, p.5655 - 5671.

ROUSSEAU, Jean Jacques. **Emílio ou Da Educação**. 3ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

SOUZA, Angelo de. et al. **Cinfop 1** - Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores. Universidade Federal do Paraná. Ministério de Educação. Secretaria de Educação Básica. Curitiba: UFPR, 2005. 68 p.

_____. **Cinfop 2** - Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores. Universidade Federal do Paraná. Ministério de Educação. Secretaria de Educação Básica. Curitiba: UFPR, 2005. 50 p.