

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDERSON ROSA DE LIMA

FRANCIELI APARECIDA RODRIGUES DA SILVA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: A AÇÃO DAS  
DIRETORAS E O OLHAR SOBRE A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS  
COLEGIADAS NOS CMEI's DE PINHAIS**

CURITIBA

2017

ANDERSON ROSA DE LIMA  
FRANCIELI APARECIDA RODRIGUES DA SILVA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: A AÇÃO DAS  
DIRETORAS E O OLHAR SOBRE A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS  
COLEGIADAS NOS CMEI's DE PINHAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Pedagogo e Pedagoga no curso de graduação em Pedagogia, Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.  
Professor Orientador: Dr. Ângelo Ricardo de Souza.

CURITIBA

2017

## RESUMO

Nesta pesquisa pretende-se entender como as decisões das diretoras dos CMEI's, no município de Pinhais, ignoram ou atendem as normativas da gestão escolar democrática referente à participação de instâncias colegiadas na prática do dia a dia. Para isto, foi realizada uma pesquisa teórica, entrevista com quatro diretoras e presença em um encontro das APMF's e Conselhos Escolares promovido pela Secretária Municipal de Educação, de Pinhais. O trabalho está organizado com um capítulo referente a pesquisa teórica, apresentando conceitos e normas legais que embasam uma gestão escolar democrática. No capítulo seguinte há uma contextualização da educação infantil no município de Pinhais e uma descrição da metodologia que envolveu a construção da pesquisa que envolveu a elaboração de questionário de entrevista, escolha das unidades a ser visitada, a abertura de protocolo para requisição de documentos/informações quanto a educação infantil do município. Por fim, uma análise das entrevistas com as diretoras das unidades em que é possível identificar as ações das diretoras bem como a forma de participação das instâncias colegiadas.

**Palavras chave:** Gestão escolar democrática, educação infantil, instâncias colegiadas, Conselho escolar.

## ABSTRACT

This research intends to understand how the decisions of the directors of the CMEI's in the municipality of Pinhais ignore or comply with the norms of democratic school management regarding the participation of collegiate bodies in day-to-day practice. For this, a theoretical research was carried out, interview with four directors and presence in a meeting of APMF's and School Councils promoted by the Municipal Secretary of Education of Pinhais. The work is organized with a chapter on theoretical research, presenting concepts and legal norms that support democratic school management. In the following chapter, there is a contextualization of early childhood education in the municipality of Pinhais and a description of the methodology that involved the construction of the research that involved the preparation of an interview questionnaire, the choice of units to be visited, the opening of a protocol for requesting documents / information education. Finally, an analysis of the interviews with the directors of the units in which it is possible to identify the actions of the directors as well as the form of participation of the collegiate bodies.

**Key words:** Democratic school management. Early childhood education. Collegial Institutions, school council.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS**

**APMF** - Associação de pais, mestres e funcionários.

**ART** - Artigo

**BNCC** - Base Nacional Comum Curricular

**CE** - Conselho escolar

**CMEI** - Centro Municipal de Educação Infantil

**DCNEI** - Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil

**EMEI**s - Escolas Municipais de educação infantil

**GD** - Gestão democrática

**LDB** - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

**MEC** - Ministério da Educação

**PNE** - Plano Nacional de Educação

**PPC** - Proposta Pedagógica Curricular

**PPP** - Projeto Político Pedagógico

**PUC-SP** - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**SEMED** - Secretaria Municipal de Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2 GESTÃO ESCOLAR E INSTANCIAS COLEGIADAS: CONCEITOS E LEIS</b> .....	<b>9</b>
2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	9
2.2 GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL.....	12
2.3 CONSELHOS ESCOLARES E ASSOCIAÇÃO DE PAIS, MESTRES E FUNCIONÁRIOS.....	14
<b>3 A EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE PINHAIS</b> .....	<b>19</b>
3.1 BREVE CONTEXTO .....	19
3.2 A ESCOLHA DAS DIRETORAS .....	19
3.3 O PLANO DE AÇÃO DA GESTÃO .....	21
3.4 AS CONSIDERAÇÕES REFERENTES ÀS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA PPC DE PINHAIS .....	21
3.5 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	24
<b>4 ANÁLISE DAS PESQUISAS DE CAMPO</b> .....	<b>27</b>
4.1 ANÁLISE DOS DISCURSOS DOS REPRESENTANTES DE CMEI'S NO "V ENCONTRO DE APMF's E DE CONSELHOS ESCOLARES- 2017" .....	27
4.2 AS ENTREVISTAS COM AS DIRETORAS .....	28
4.2.1 O papel da direção na gestão dos CMEI's e o conceito de gestão escolar democrática .....	31
4.2.2 As reuniões e os diálogos com conselho escolar e APMF: pautas e periodicidade.....	35
4.2.3 A direção como articuladora e mobilizadora na gestão democrática: As dificuldades existentes para a efetivação deste tipo de gestão. ....	38
4.2.4 Reunião entre a SEMED, as diretoras de educação infantil e ensino fundamental, o olhar específico para o gestor da EI .....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>47</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O princípio de Gestão Democrática (GD) está declarado na Constituição Federal de 88 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96), desta forma, tal modelo de gestão deve ser exercido em todos os sistemas de ensino público, e por consequência em todas as unidades da educação básica do país.

Por ofertar a primeira etapa da educação básica no Brasil, os Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI's) tem sua organização regida por documentos legais como: A Constituição de 88, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96), Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (2006), Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI 2010), Plano Nacional de Educação (PNE), Projeto Político Pedagógico (P.P.P) e Regimento interno (escrito por cada unidade de ensino atrelado aos condicionantes legais citados anteriormente) e, recentemente, tem-se a discussão sobre a Base Nacional Comum Curricular (BNCC 2017).

Pois bem, a LDB (lei que rege toda a educação nacional) embasa, entre outros apontamentos, a defesa de uma gestão escolar democrática. Em seu 14º artigo fica posto que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Entende-se, portanto, que a participação dos profissionais, bem como da comunidade escolar, implica a participação nas instâncias colegiadas (conselhos escolares, associações de pais e funcionários, grêmio estudantil, etc) às decisões referentes às instituições de quaisquer etapas educacionais.

Considerando então que a educação infantil, por tratar-se de uma etapa da educação básica, deve seguir o proposto na LDB e esta define que a gestão escolar deve ser democrática, o **problema** da presente pesquisa se dá na seguinte questão: Em que medidas as decisões da direção, nas diversas dimensões da gestão escolar dos CMEI's, ignoram ou atendem as normativas de gestão democrática referente à participação de instâncias colegiadas?

Para tanto, elaboramos como **objetivo geral** da pesquisa: Compreender se e como os diretores dos Centros Municipais de Educação Infantil articulam a participação das instâncias colegiadas na gestão escolar.

Tal objetivo se desdobra nas seguintes especificidades: Perceber, sob o olhar das diretoras, como as ações desenvolvidas pelas diversas instâncias colegiadas interferem nas dimensões:

- A) Administrativa.
- B) Pedagógica.
- C) Financeira.

Acreditamos na importância desta abordagem, pois facilmente encontramos estudos referentes as ações dos pedagogos e dos educadores de educação infantil, porém, poucos são os escritos e debates acerca das ações realizadas pelos diretores conjuntamente aos órgãos colegiados na gestão de CMEI's, e, por isto há necessidade de pesquisar como ocorrem as ações de gestão escolar entre os diretores e as instâncias colegiadas para a sua comunidade local, nesta etapa da educação básica.

Conseqüentemente, outro ponto que nos desperta o interesse em realizar a pesquisa, é: na carência de estudos que discorram sobre as ações da direção em parceria às instâncias colegiadas, para uma gestão democrática no âmbito da educação infantil, procuramos perceber como esta relação se estabelece na prática do dia a dia.

O campo escolhido para a pesquisa foi o município de Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, pelo motivo de um dos pesquisadores atuar, como educadora infantil, no município e ter a curiosidade de explicar sobre o tema em seu município de atuação.

Como já explicitado, nesta pesquisa pretende-se perceber como as decisões da direção dos CMEI's, ignoram ou atendem as normativas de gestão democrática referente à participação de instâncias colegiadas na prática do dia a dia. Para isto, foi realizada uma revisão teórica com artigos e periódicos da plataforma Scielo<sup>1</sup>, leitura do plano de ação das 21 unidades de educação infantil do município escolhido, selecionadas 16 unidades para análise inicial, feito contato via e-mail e/ou telefônico com 6 diretoras e entrevistas efetivadas com 4 diretoras. Houve também a

---

<sup>1</sup> SciELO é um banco de dados bibliográfico, biblioteca digital e modelo cooperativo de publicação digital de periódicos científicos brasileiros de acesso aberto.

participação no encontro municipal de Conselhos Escolares e APMF's do município, abertura de protocolo na prefeitura solicitando aos órgãos responsáveis documentos atualizados acerca do tema de pesquisa e leitura da Proposta Pedagógica Curricular Municipal.

O texto desta pesquisa está organizado em 5 capítulos. O segundo capítulo refere-se a abordagem teórica do tema de pesquisa. Apresenta as normativas legais referentes a gestão democrática escolar, conselho escolar e associação de pais, mestres e funcionários. Apresenta, também, os conceitos de gestão escolar democrática, definidos por autores como: Souza, Paro e Wendler, além de apresentar textos relacionados à participação das instâncias colegiadas e à gestão na educação infantil.

O terceiro capítulo procura contextualizar historicamente o município em que a pesquisa foi realizada, trazendo dados obtidos através da leitura da Proposta Pedagógica Curricular do município. Em seguida, está descrito, os meios percorridos para a realização desta pesquisa, ou seja, a metodologia que envolveu: A leitura dos planos de ação dos 21 centros de educação infantil para a escolha das unidades que se encaixariam nesta pesquisa, leitura da Proposta pedagógica do município, o contato via e-mail e telefônico com as dirigentes das unidades selecionadas, a elaboração do questionário e a visita a campo.

No quarto capítulo descreve as entrevistas com as diretoras das unidades e faz ponte com os textos que serviram de aporte teórico e legal no segundo capítulo.

E, por fim, são realizadas as considerações acerca das informações obtidas nos capítulos anteriores.

## 2 GESTÃO ESCOLAR E INSTANCIAS COLEGIADAS: CONCEITOS E LEIS

### 2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Administrar a unidade de ensino sob a perspectiva de uma gestão democrática ou não, não é, em teoria, uma opção do gestor escolar. Tal obrigatoriedade do modo de gestão está especificada em lei na Constituição de 88:

Constituição de 88 Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

(...)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; (BRASIL, 1988)

Em 1996, a LDB 9394/96 em seu Art. 3, vem complementar este princípio:

Art. 3 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

(...)

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; (BRASIL, 1996)

Ao retornarmos ao Art.14 da LDB, já citada nesta pesquisa, fica explícito que cabe aos sistemas de ensino definir as normas de gestão democrática. Ou seja, não há um documento legal que conceitue o termo gestão democrática em âmbito nacional. Tal conceito deve ser definido pelos sistemas de ensino seguindo os princípios de participação dispostos nos incisos I e II do referido artigo e lei.

Souza (2012) traz a discussão acerca do conceito de gestão escolar. Para tanto, usufrui das contribuições de Max Weber<sup>2</sup>, Pierre Bourdieu<sup>3</sup> e Licínio Lima<sup>4</sup>. O autor aborda as considerações de Weber na relação poder, política e gestão. “Só há ação política quando há luta por poder” (Weber, 2004, p.695 apud Souza, 2012, p.160). Nesta vertente, Weber denomina o poder de mando, que é então, uma forma de dominação.

<sup>2</sup> WEBER, Max. Ciência e Política: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 1970

<sup>3</sup> BOURDIEU, Pierre. Escritos de educação. Organização de Maria Alice Nogueira e Afrânio Catani. Petrópolis: Vozes, 1998  
BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004

<sup>4</sup> LIMA, Licínio. A escola como organização educativa. São Paulo: Cortez, 2001

Abordando a gestão e a sociologia da escola, Souza traz as considerações de Lima e Weber a respeito de organização burocrática e anarquista da gestão escolar e aponta que:

[...] há um conjunto de motivações que leva as pessoas a se posicionarem das formas como o fazem que transcende os limites das explicações mais evidentes. [...]

Em suma, as pessoas, individual e coletivamente, agem politicamente na/sobre a escola com o intuito de conquistar e manter o poder de mando sobre as outras pessoas e grupos. (Souza, 2012, p.167)

Souza dialoga com diversos autores destacando, entretanto, os escritos de Bourdieu. Neste sentido, Souza traz reflexão sobre a eficácia da ação política quando o governante tem a confiança dos governados, ou seja, quando lhe é depositado este poder simbolicamente.

O autor conclui o texto reconhecendo a natureza política da gestão escolar e sugere que a sociedade civil e governos cobrem dos dirigentes escolares outros meios democráticos de escolha de diretores escolares no Brasil.

Souza (2009) aborda, também, elementos que possibilitam a composição de um conceito de gestão escolar democrática, tendo como objeto da investigação bibliográfica as relações entre a política, o poder e a democracia na escola pública.

O texto apresenta dois tópicos em seu desenvolvimento. No tópico denominado “*Democracia e poder*” o autor analisa a relação que há entre estes termos. Ele inicia o texto afirmando que “O interesse da ação política é o poder” (Souza, 2009, p. 124) e, posteriormente dialogando com Weber<sup>5</sup> (2004), Arendt<sup>6</sup> (2000) e Bobbio<sup>7</sup> (2000) o autor completa que este poder “Assemelha-se mais ao poder decorrente da capacidade humana de agir em conjunto com outros, construindo uma vontade comum”.

A gestão democrática é compreendida no texto como um processo político no qual todos os sujeitos agem na intenção de dispor de ações voltadas às soluções de problemas da escola:

um processo político que é mais amplo do que apenas as tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa

<sup>5</sup> WEBER, Max. Economia y sociedade: esbozo de sociologia comprensiva. Trad. José Medina Echavarría, Juan ROura Parella, Eugenio imaz, Educardo Garcia Máynez e José Ferrater Mora. México: FCE, 2004

<sup>6</sup> ARENDT, Hanna. A condição humana. 10ed. Trad. Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000

<sup>7</sup> BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000

dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola (SOUZA, 2009, p.136).

A participação não é tratada apenas como os momentos de tomadas de decisões, mas é mais abrangente que isto e, “pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições” (SOUZA, 2009, p.135).

O autor conclui o texto afirmando sobre a inexistência de um único conceito de gestão democrática e que a existência das instâncias colegiadas não implementam uma gestão democrática na instituição. Para isto, é necessário que a democracia e o diálogo sejam fundamentos de vida social para além da escola.

Os escritos de Souza, despertou o interesse em analisar o processo de escolha de diretoras de CMEI's no município pesquisado (que será especificado no capítulo 3 desta pesquisa). E, a partir deste processo, perceber a relação política que há neste interesse pelo poder, além de atentar-nos à discussão sobre a consideração de que seria, ou não, a eleição de diretoras um processo exclusivamente democrático.

Recorre-se, também, aos escritos de Paro (2010) o qual inicia sua fala trazendo a administração como sendo um dos problemas principais da escola. Ele destaca que sendo a administração “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2010a, p. 25)<sup>8</sup>, o diretor escolar se torna o grande responsável pelo processo educacional da instituição escolar.

Paro procura desfazer a separação existente entre as atividades administrativas do diretor e a responsabilidade pedagógica/escolar da instituição. Tornando ambas de igual importância para o âmbito educacional, com influência direta nos resultados/qualidade dos serviços prestados pela escola, pois é o administrador o responsável final pelo direcionamento dos recursos.

Paro, divide os recursos em dois segmentos, os recursos objetivos e os recursos subjetivos:

---

<sup>8</sup> PARO, V. H. Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010b.

Recursos objetivos, como o próprio nome sugere, referem-se às condições objetivas presentes na realização do trabalho ou dos trabalhos que concorrem para a realização dos fins da empresa ou organização.

Recursos subjetivos dizem respeito à subjetividade humana, ou seja, à capacidade de trabalho dos sujeitos que fazem uso dos recursos objetivos. Capacidade de trabalho ou força de trabalho é toda energia humana disponível para o processo de produção. (PARO, 2010. p. 767)

Através dessa divisão, Paro, procura demonstrar dois campos de administração existentes no mundo das empresas e também na escola, desta forma, o diretor tem o papel tanto de racionalizar o trabalho quanto de promover uma boa convivência entre os indivíduos que estão sob sua gestão e, nos dois âmbitos, ele é responsável pelo funcionamento e qualidade da escola.

Entendendo que o trabalho do diretor possui um cunho político-pedagógico o que afeta diretamente os trabalhadores e usuários da escola, Paro, chama atenção para a necessidade de se refletir sobre o papel do diretor e suas especificidades.

No campo democrático, devido à especificidade política e da coordenação dos sujeitos que ali trabalham é necessário que esse diretor seja escolhido de forma democrática, tendo assim uma maior aceitação dessa figura, visando um melhor andamento dos trabalhos.

...qualquer que seja o caminho que venham a tomar as políticas públicas dirigidas à superação da atual escola básica, há que se ter como horizonte uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política. (PARO, 2010 p. 777)

O texto de Paro nos chama a atenção ao apresentar a responsabilidade que há sobre os gestores escolares. Ele afirma que, ao se repensar a escola é necessário ter um olhar especial/específico para a gestão e nesse caso para a figura do diretor, pois apesar de a figura do diretor ou diretora corresponder a função administrativa, a direção não pode deixar de levar em consideração os aspectos pedagógicos que regem as ações nas unidades escolares.

## 2.2 GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

A educação para a infância passa a ter maior visibilidade após a Constituição de 88 aonde, a partir desta legislação, a criança passa a ser

considerada sujeito de direitos. Em seu art.208 a lei descreve pela primeira vez o atendimento às crianças como dever do Estado:

Art. 208. O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:  
(...)  
IV - atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade;

Na pesquisa de textos que contemplem a temática de gestão voltada para a educação infantil, encontramos FERNANDES & CAMPOS (2015) no qual objetivam apresentar tendências diversas de produções acadêmicas relacionadas à gestão escolar no Brasil e posteriormente tratar sobre a gestão da educação infantil.

As autoras criticam a baixa produção acadêmica no Brasil relacionado à realidade das instituições infantis no tocante da rotina administrativa, e na discussão de métodos e técnicas referentes à prática de direção. Consequentemente, os estudos referentes a gestão escolar acabam focando na realidade administrativa de escolas do ensino fundamental e médio (FERNANDES & CAMPOS, 2015).

As autoras criticam a ideia de que a educação infantil:

como recém-chegada, acaba por ser aquela etapa que precisa ajustar-se a modelos de gestão desenhados para outros níveis educacionais, modelos esses que já contam com uma história e com uma legitimidade que reforçam sua imposição às instituições de educação da criança pequena. (FERNANDES & CAMPOS, 2015 p.152)

Durante a nossa pesquisa, também sentimos a falta de textos que norteassem os estudos acerca da gestão escolar no âmbito da educação infantil especificamente. E é justamente esta produção insuficiente de documentos voltados a esta temática que nos faz acreditar na importância desta pesquisa.

O artigo escrito por GARCIA e MACEDO (2011), discute a relação entre escolas e famílias no âmbito da educação infantil através de 11 reuniões de pais em duas escolas municipais de educação infantil- EMEI's- da cidade de São Paulo.

Os autores abordam como a rigidez ou a organização burocrática feita pela instituição de ensino impede a participação dos pais, mesmo nestes momentos que se discursa a respeito da participação.

Há neste texto a preocupação com a organização e coordenação das reuniões com as famílias. As reuniões são, segundo os autores, responsabilidade da

instituição educativa e que as pautas precisam interagir com as relações estabelecidas durante os encontros. Não reforçando as diferenças de posição social e cultural entre pais e educadores, mas ser um recurso facilitador da participação destes.

O que consideramos de importância nesse texto para nossa pesquisa é que os autores concluem o texto destacando a necessidade sobre a reflexão deste momento através do registro e de avaliação de todos os pares participantes deste momento. Ou seja, os pais ou responsáveis pelas crianças não são, nesta perspectiva, meros espectadores nas reuniões escolares, mas são sobre tudo participativos.

Baseados nestes textos, conduzimos nossa pesquisa com as diretoras para a reflexão da necessidade ou não de uma formação e reunião específica para gestoras da educação infantil. Esta reflexão será explanada no capítulo 4 desta pesquisa. Questionamos, também, sobre como são pautadas e conduzidas as reuniões entre CMEI e famílias, realizadas nas unidades. Percebendo que, na maioria das falas das diretoras, se fez presente o discurso da “família ausente”, “pouco participativa”, etc.

### 2.3 CONSELHOS ESCOLARES E ASSOCIAÇÃO DE PAIS, MESTRES E FUNCIONÁRIOS

A defesa de uma gestão escolar democrática aparece pautada também na meta 19 do PNE Lei 13005 de 2014.

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014)

Esta meta, entretanto, é ampla no que diz respeito à GD. Queremos nos apoiar na quinta estratégia veiculada à meta 19, que propõe:

19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo; (BRASIL, 2014)

Acreditamos que esta estratégia de formação de conselheiros escolares auxilie na compreensão do papel ativo que os representantes destas instâncias devem praticar nas decisões escolares.

Ainda no âmbito dos conselhos escolares, Aguiar (2008) analisa a consequência da implantação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares promovido pelo MEC de 2004 a 2006.

Este programa foi concebido com o propósito de promover a cooperação do MEC com os sistemas estaduais e municipais de ensino, objetivando a implantação, consolidação e desempenho dos conselhos escolares nas escolas públicas de educação básica do país. (AGUIAR, 2008. p. 132)

Durante este programa foram elaborados cadernos temáticos tratando dos temas: participação, democracia e cidadania. As ações desenvolvidas pelos programas visavam uma gestão democrática das escolas e à concepção de gestão participativa. Segundo o texto, o programa considerava que os membros dos conselhos representavam a comunidade escolar e local. Considerava também que estes atuavam de forma coletiva e realizam as tomadas de decisões sobre os temas de sua responsabilidade. Acreditava-se que este programa favoreceria e promoveria a gestão democrática, tendo em vista a discussão de gestão educacional à luz da participação dos Conselhos escolares.

A autora conclui satisfeita com a relevância deste programa para a ampliação da discussão sobre a gestão democrática na escola pública. O texto de Aguiar contribui para esta pesquisa na medida em que se percebe que é necessário que os participantes das instâncias colegiadas recebam de alguma forma informações ou formações a respeito de sua importância no processo de gestão escolar democrática.

Marques (2012) traz a análise do discurso de participantes do Conselho escolar de três escolas de Pernambuco. A autora considera que a gestão democrática pode ser construída de diferentes formas em cada escola e que as práticas discursivas fazem parte da cultura de cada uma.

O conceito de cultura adotado pela autora é articulado ao conceito de discurso. Para tal, a autora faz uso das definições de Haal<sup>9</sup> (1997) para ele:

A cultura não é nada mais do que a soma de diferentes sistemas de classificação e diferentes formações discursivas as quais a língua recorre a fim de dar significação às coisas (MARQUES, 2012. p.29 aput)

A autora faz relação também sobre como o modelo de trabalho e economia reflete na gestão escolar, pois a escola é “um prolongamento da cultura social” (p.1181).

Como conclusão do texto a autora faz a afirmação de que: “Na escola, além de conteúdos, aprendemos valores e práticas. Portanto, a institucionalização de práticas democráticas na gestão escolar forma sujeitos democráticos” (p. 1191).

O texto de Marques nos trouxe o entendimento de que cada unidade terá a sua especificidade, consequência de sua cultura. Ou seja, a gestão democrática apesar de pautada em leis e normativas será construída de modos diferentes em cada unidade de ensino, pois a gestão de cada escola é construída a partir de sua cultura. Esta ideia nos permitiu ir a campo realizar as entrevistas com as diretoras, sem a ideia inicial de “modo certo” x “modo errado” de gestão democrática, mas em primeira instância conhecer sob o olhar das diretoras como ocorre a participação dos órgãos colegiados nas unidades pesquisadas.

Ao adentrar nossa pesquisa na participação dos Conselhos Escolares recebemos do orientador da pesquisa a indicação de leitura da dissertação de mestrado de Wendler (2012) a qual analisa, sob o olhar das diretoras das unidades de educação infantil de Curitiba, em que medida o processo de implantação e implementação dos Conselhos Escolares, dentre os anos de 2004 e 2011 apresenta-se como uma proposta efetiva no processo de democratização da gestão escolar.

Wendler fundamenta sua pesquisa nos estudos de Camargo<sup>10</sup>, Mendonça<sup>11</sup>, Paro<sup>12</sup> e Souza<sup>13</sup>. Sua pesquisa empírica envolveu análise de documentos

<sup>9</sup> HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. Educação e Realidade, Porto Alegre, v.22, n.2, p.15-46, jul./dez. 1997

<sup>10</sup> CAMARGO, R. Gestão Democrática e Nova Qualidade de Ensino: O Conselho de Escola e o Projeto da Interdisciplinaridade nas Escolas Municipais da Cidade de São Paulo (1989-1992). Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo – FEUSP, São Paulo, 1997.

<sup>11</sup> MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. Educação & Sociedade, ano XXII, n.º 75, Agosto/2001, p. 84-108.

elaborados pela Secretaria Municipal de Educação de Curitiba, coleta de dados a partir do questionário elaborado pela pesquisadora, seguido de análise da coleta destes dados.

A pesquisa traz como conclusão a defesa de que a implementação dos conselhos escolares nas unidades de educação infantil, apesar de vinculada ao princípio de gestão democrática, não pode ser considerada como único meio para a promoção deste modelo de gestão, como apontado no texto:

Todavia, não desconsiderando a importância deste colegiado para com a democratização da gestão, é necessário ressaltar que por si só faz-se insuficiente, ou seja, não basta apenas instituírem-se os CE, como também investir na participação, na descentralização, no provimento do cargo do diretor e na autonomia, mecanismos estes corresponsáveis para a ampliação de práticas mais democráticas. (WENDLER, 2012 p.133)

No município de Curitiba, o cargo de direção das unidades de educação infantil é exercido por meio de indicação pela Secretaria Municipal de Educação. A pesquisa aponta, também, que a indicação a este cargo dificulta a democratização da gestão e que se faz necessário pesquisas e discussões sobre “os diferentes aspectos envolvidos neste processo”. WENDLER (2012, p.135)

Outro ponto levantado pela autora da pesquisa defende a ideia de que a forma como os conselhos escolares foram instituídos nas unidades, podem ter contribuído para a burocratização e rigidez de práticas desta instância colegiada, conforme Wendler:

Todavia, a forma com que foram implantados os CE dos CMEI, ou seja, por meio de uma política municipal em que todas as unidades foram submetidas a este processo, tendo um prazo pré-determinado para a realização, pode ter contribuído para a burocratização das atribuições do Conselho e instauração de práticas cartorárias deste colegiado. (WENDLER, 2012 p. 132)

---

<sup>12</sup> PARO, V. H. Estrutura da Escola e Educação como Prática Democrática. In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Org.). Políticas Educacionais e Organização do Trabalho na Escola. São Paulo : Xamã, 2008.

<sup>13</sup> SOUZA, A. R. Perfil da Gestão Escolar no Brasil. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOUZA, A. Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática. Educação em Revista. v.25. Belo Horizonte, dezembro de 2009, n.º03.

E, por fim, a pesquisa aponta que as diretoras das unidades defendem a ideia de que as decisões tomadas no âmbito da educação infantil sejam democratizadas. Wendler conclui em sua pesquisa que a implantação dos CE nas unidades de educação infantil, apresenta-se como uma proposta de incentivo no processo de democratização da gestão escolar:

Ainda que com dificuldades derivadas da burocratização e do controle hierárquico mantido nessas instituições; ainda que com uma ação muitas vezes formal dos CE; ainda que sem a devida consciência política em favor da participação mais qualificada (da parte de todos); parece-nos que, como todo processo pedagógico (que pode demorar, mas se concretiza), a efetivação de uma política de incentivo (ou de criação) e funcionamento dos conselhos tem resultado positivamente em favor da democracia na educação, pois parece estar contribuindo para a constituição de uma cultura de participação e envolvimento mais orgânico das pessoas na gestão dos CMEI. Contudo, como destacado, o CE é apenas um instrumento, ao qual é preciso adensar outras práticas, instituições e processos em favor da gestão democrática. (WENDLER, 2012 p. 137)

O texto de Wendler vem de encontro à nossa pesquisa no tocante ao olhar das diretoras de educação infantil sobre a participação das instâncias colegiadas neste âmbito educacional. Ou seja, a partir de entrevistas com as dirigentes das unidades, percebermos a participação ou não dos colegiados na gestão, a mobilização feita a fim de melhorar a participação, etc.

### **3 A EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE PINHAIS**

#### **3.1 BREVE CONTEXTO**

Para compreender o contexto histórico referente a educação infantil no município a ser pesquisado, recorreremos aos dados da Proposta Pedagógica Curricular- PPC (2013).

Até o ano de 2001, todas as creches do município de Pinhais estavam sob a responsabilidade da Secretaria Municipal de Ação social. A partir daquele dado ano, a Secretaria Municipal de Educação do município assumiu a coordenação das instituições infantis.

Sobre a evolução de matrículas da Educação Infantil em Pinhais, o documento consultado apresenta dados a partir do ano de 2003. Segundo o documento, no período de 2003 a 2013, a educação de crianças de creche e pré-escola passaram de 1.223 para 4.688, quase quatro vezes mais num período de dez anos.

As educadoras e os educadores que atuam na educação infantil de Pinhais são profissionais que ingressaram na área por meio de concurso público. A escolaridade mínima exigida é a formação em nível médio na modalidade Normal, ou seja, o magistério.

As pedagogas e pedagogos da educação infantil também são profissionais que ingressam por meio de concurso público, e a escolaridade exigida é a formação em nível superior em pedagogia.

O município de Pinhais tem 21 Centros Municipais de Educação infantil em funcionamento, no ano de 2017.

#### **3.2 A ESCOLHA DAS DIRETORAS**

No município de Pinhais as diretoras<sup>14</sup> são escolhidas pela comunidade local, desde o ano de 2009, por meio de votação. A SEMED organiza um

---

<sup>14</sup> No ano de 2017, não há diretor em nenhum dos CMEI's.

regulamento com as regras para a organização da eleição, sendo disposto em seu 8º artigo os requisitos para candidatar-se a direção:

- Art. 8º São requisitos para o registro do(a) candidato(a):
- I. pertencer ao quadro de servidores, sob o regime estatutário e ser ocupante do cargo de Professor(a), Pedagogo(a), Pedagogo(a) para Educação Especial ou Educador(a) Infantil;
  - II. possuir curso superior com licenciatura plena em educação;
  - III. não estar em estágio probatório;
  - IV. ser lotado e ter, no mínimo, 90 (noventa) dias ininterruptos de efetivo exercício na Unidade de Ensino para a qual pretende concorrer, até a data do registro da candidatura;
  - V. ter disponibilidade legal para assumir a função, com demanda de 40 (quarenta) horas semanais na direção;
  - VI. não ter sido condenado(a), nos últimos 2 (dois) anos, pena estabelecida em sentença criminal transitada em julgado;
  - VII. não ter sido condenado(a), nos últimos 3 (três) anos, ao cumprimento de penalidade em Processo Administrativo Disciplinar, observado devido processo legal;
  - VIII. não ter atuado, por período superior a 4 (quatro) anos ininterruptos, na função de Dirigente da Unidade de Ensino a que estiver concorrendo, considerando os últimos 4 (quatro) anos, contados até a data do pleito;
  - IX. não ter obtido pontuação abaixo do mínimo estabelecido nas avaliações de desempenho, nos últimos 02 (dois) anos, imediatamente anteriores ao pedido de registro da candidatura.

E dispõe também em seu 20º artigo sobre a comunidade de votantes:

- Art. 20. Estão aptos a votar:
- I. servidores ocupantes dos cargos de Professor(a), Pedagogo(a), Pedagogo(a) para Educação Especial e Educador(a) Infantil;
  - II. servidores efetivos;
  - III. responsável, perante a unidade de ensino, pelos educandos menores de 16 anos, não votantes;
  - IV. responsável, perante a unidade de ensino, pelos educandos com deficiência intelectual maiores de 16 anos;
  - V. educandos com, no mínimo, 16 (dezesseis) anos completos, até a data da consulta, matriculados no Ensino Fundamental na modalidade de Educação de Jovens e Adultos-EJA.

Convém trazer à discussão neste momento, o escrito de Souza (2012) já mencionado no capítulo primeiro desta pesquisa no que se refere a eleição de diretoras. Ao retomar o texto do autor aonde ele sugere que a sociedade civil e governos cobrem dos dirigentes escolares outros meios democráticos de escolha de diretores, percebemos que esta sugestão se dá pelo fato de que a eleição, em si, não garante a efetivação da gestão democrática. Destarte, entendemos que a eleição permite um processo democrático quando há discussão e diálogo, entre todos os participantes da comunidade escolar, referente as futuras ações dos

candidatos ao cargo, na finalidade da melhoria pedagógica, administrativa, financeira, etc. da escola. Assim, a discussão de ideias das futuras ações do candidato à eleição permeia a construção de uma sociedade participativa, e as ações serão frutos de uma construção permanente e coletiva entre os pares.

### 3.3 O PLANO DE AÇÃO DA GESTÃO

Além do PPP, da PPC e do Regimento interno citados anteriormente, a Secretaria Municipal de Educação – SEMED- solicita, às diretoras, a apresentação de outro documento que apresenta o planejamento das ações administrativas e pedagógicas a serem executadas pela equipe gestora com e para a comunidade escolar local, o Plano de Ação da Gestão. No município abordado, ele é elaborado pelas diretoras e pedagogas apontando quais problemas identificados pela equipe gestora e quais medidas são plausíveis como soluções. Este documento considera as diversas dimensões que a gestão deve contemplar na execução de seu trabalho na instituição, sendo:

- Dimensão Democrática;
- Dimensão Pedagógica;
- Dimensão de Pessoas;
- Dimensão de Resultados;
- Dimensão de Recursos e Serviço.

Dentro de cada dimensão é realizado o plano, baseado na tabela abaixo:

TABELA 1: ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO

Diagnóstico	Objetivo	Meta	Estratégias de ação	Avaliação de Resultados de Impacto	Tempo de Execução e Responsável
-------------	----------	------	---------------------	------------------------------------	---------------------------------

FONTE: REDE INTRANET DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS

Durante a nossa pesquisa tivemos acesso ao plano de ação da gestão de cada unidade de educação infantil e nele, buscamos identificar a parceria entre as diretoras e as instâncias colegiadas de cada uma, abordaremos especificamente as considerações referentes aos planos, mais a frente.

### 3.4 AS CONSIDERAÇÕES REFERENTES ÀS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA PPC DE PINHAIS

A PPC define os objetivos a serem alcançados com o trabalho pedagógico desenvolvido com cada faixa etária, orienta o processo de reelaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico nas unidades de ensino e subsidia as ações educativas municipais para que elas atendam ao Parecer de nº. 20/2009, do Conselho Nacional de Educação e da Câmara de Educação Básica, que traz a revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil. A educação infantil no município é regida, além dos documentos de âmbito nacional, já citados na introdução desta pesquisa, pela Proposta Pedagógica Curricular Municipal elaborada em 2009 e tendo sua 2ª edição publicada em 2013.

Ainda segundo a PPC de Pinhais no que se refere às instâncias colegiadas no âmbito da educação infantil:

É importante salientar que a educação nas instituições educacionais mantidas pelo município de Pinhais orienta-se pelo princípio da gestão democrática, que envolve a participação da comunidade na tomada de decisão sobre as questões educacionais de suas instituições e a elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico. Em vista disso, grande ênfase é dada à atuação efetiva dos Conselhos Escolares e das Associações de Pais, Mestres e Funcionários – APMF's, cuja dinâmica é orientada por práticas participativas. (PPC-Pinhais, 2013 p.25)

Ou seja, no caso da educação infantil no município de Pinhais, as instâncias colegiadas de cada unidade de educação infantil são: a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e o Conselho Escolar. Sobre o papel destas instâncias, a PPC define que:

As Instâncias Colegiadas têm o papel de zelar pela manutenção das unidades de ensino e participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo com as ações da Equipe Gestora, a fim de assegurar a qualidade do trabalho desenvolvido. (PPC-Pinhais, 2013 p.60)

O documento cita que a autonomia da gestão tem sido conquistada com a formação e implementação dos Conselhos Escolares e APMF's em 2002 e 2009 respectivamente. Define que o conselho escolar:

É um órgão colegiado responsável por representar a comunidade escolar, possui estatuto próprio, que estabelece as seguintes atribuições: deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora. (PPC-Pinhais, 2013 p.61)

O mandato do CE é válido por 2 anos, sua composição é constituída por meio de eleição, sendo seus representantes: a diretora, 2 membros da equipe

pedagógica, 2 representantes dos funcionários e 2 representantes dos pais, tendo em cada cargo um titular e um suplente. O texto referente ao CE conclui que: “suas ações poderão influenciar diretamente no ambiente escolar” (PPC-PINHAIAS, 2013 p.61).

Sobre a APMF, a PPC (2013, p.61) aborda a importância desta instância na gestão participativa sendo seu principal objetivo “o apoio à Equipe Gestora, primando pela integração entre a comunidade e a unidade de ensino” e apesar de apresentar que cabe a esta instância a “promoção de atividades sócio-educativas, culturais e desportivas”, focaliza as ações dela às decisões financeiras e administrativas:

Na gestão participativa, a APMF é de fundamental importância para a constituição da autonomia da unidade de ensino, principalmente no que tange à tomada de decisões financeiras e administrativas. (PPC-PINHAIAS, 2013, p. 61)

No capítulo intitulado “Princípios Norteadores da Proposta” a gestão democrática e participativa aparece como o segundo princípio a ser abordado pela PPC, e, é tratada como fundamental para a gestão das unidades de educação, é apresentada como fator capaz de elevar a qualidade de ensino da rede, e, pautada em Kramer<sup>15</sup> (2005) defende que um dos objetivos deste modelo de gestão é “transformar a escola em instância de pertencimento e identidade dos envolvidos” por meio do diálogo.

Fundamentado em Luck<sup>16</sup>(2006, p. 34), o conceito de GD defendido na PPC do município é o:

resultado de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. (LUCK,2006, p.34 aput PPC-PINHAIAS, 2013, p.59)

Ou seja, a definição de GD defendida pelo município pauta-se em cada “parte” participante desta gestão considerar o “todo” e o “todo” considerar cada “parte” e desta forma promover a ação efetiva da gestão democrática.

---

<sup>15</sup> KRAMER, Sonia. **Profissionais de educação infantil: gestão e formação**. São Paulo: Ática, 2005, p.105)

<sup>16</sup> LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

E, com isto, retornamos à problemática desta pesquisa no que tange às ações das diretoras e a participação das instâncias colegiadas no âmbito da educação infantil.

### 3.5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Após a definição da problemática e objetivo, selecionamos artigos, a partir da biblioteca eletrônica Scielo, que embasaram esta pesquisa. Foram utilizados inicialmente textos escritos no período de 2007 à 2017 que conceituem ou dialoguem com os termos: “Gestão na educação”, “Gestão na educação infantil”, “Gestão Escolar”, “Gestão democrática”, “Direção de Centro Municipal de Educação Infantil”, e “Ações de instâncias colegiadas”.

Por meio da intranet da Prefeitura Municipal de Pinhais, tivemos acesso ao planos de ação de todas as unidades de educação infantil do município. Totalizando 21 unidades, realizamos a leitura de cada um deles, procurando dentro dos itens: “diagnóstico”, “objetivo”, “meta”, “estratégia de ação”, “avaliação de resultados de impacto” e “tempo de execução e responsável”, indícios da participação das instâncias colegiadas.

Das 21 unidades, 16 apresentavam a presença dos termos “Gestão democrática” e/ou “Instâncias colegiadas” e/ou “APMF” e/ou “Conselho escolar” em pelo menos um dos itens citados no parágrafo anterior. Após esta “peneira” nos planos, focamos na leitura dos 16 planos de ação deixando de lado os outros 5.

Em conversa com nosso orientador, ficou definido que escolheríamos de 4 à 6 unidades para realizar a entrevista com as diretoras, por questão de tempo hábil à pesquisa. Nesta mesma conversa, o professor Dr. Angelo Ricardo de Souza, indicou a leitura da dissertação de Wendler (2012) e nos passou o texto através de e-mail.

Escolhidas as 6 unidades:

Unidade 1: Esta unidade foi escolhida por colocar os órgãos colegiados como responsáveis pela execução de todas as estratégias de ação da dimensão democrática. Tivemos o interesse em saber se houve o resultado esperado e como se deu a execução destas estratégias.

Unidade 2: O que nos chamou a atenção no plano de ação desta unidade, foi a preocupação da diretora em promover aos funcionários, momentos para estudo

sobre os conceitos e definições de GD. Entretanto, percebe-se que em nenhum momento do plano, trata-se sobre as instâncias colegiadas.

Unidade 3: O plano de ação desta unidade foi o que mais apresentou os termos “Gestão democrática” e/ou “Instâncias colegiadas” e/ou “APMF” e/ou “Conselho escolar” em suas dimensões. Para além da dimensão “democrática”, os termos anteriores foram utilizados também nas dimensões: “de pessoas” e “de resultados”. Neste plano de ação foi percebida a inserção de todos os funcionários como responsáveis pela execução das estratégias de ação, a fim de alcançar as metas estabelecidas. Além disso, apresenta também, a APMF e o CE como avaliadores da qualidade no CMEI nos diferentes setores, bem como uma das estratégias de ação, o “feed back” das instâncias colegiadas.

Unidade 4: Escolhemos esta unidade por estabelecer como uma das estratégias: “Promover momentos de estudos com os colegiados sobre o PPP, a PPC e o Regimento” o que foi um diferencial, sendo a única a ter em seu plano a leitura deste documento com as instâncias.

Unidade 5: Esta unidade foi selecionada por estabelecer como meta: “Alcançar 100% da participação dos órgãos colegiados” na participação do “cotidiano no CMEI”.

Unidade 6: O que nos chamou a atenção no plano de ação são as estratégias utilizadas para aumentar a participação da APMF e do CE na unidade, tais como: Envolver os colegiados nos projetos escolares de aprendizagem, promover encontros com os membros para conhecimento de suas responsabilidades, realizar atividades extracurriculares e criar um calendário de eventos.

Foram enviados e-mail de apresentação e objetivo da pesquisa para cada unidade. Como resposta deste primeiro e-mail, tivemos apenas da unidade 1, a qual se colocou a disposição para a pesquisa. Cinco dias depois, reenviamos os e-mails às demais unidades, recebendo resposta apenas da unidade 3.

Na mesma semana foi realizado contato telefônico com todas as unidades (1 e 3 para confirmar. 2,4,5 e 6 para reapresentar a proposta de pesquisa). Apenas com a unidade 6 não obtivemos êxito, pois as 3 vezes em que a ligação foi realizada, a diretora estava ausente. E, apesar de a diretora da unidade 5 ter confirmada sua disponibilidade, no dia agendando por conta de um imprevisto, foi necessário cancelar a entrevista.

Organizamos então o questionário para realização das entrevistas com as diretoras das unidades 1,2,3 e 4. O questionário foi organizado em questões abertas e baseadas nas leituras de textos realizadas ao longo da pesquisa que subsidiaram o capítulo primeiro deste trabalho. O questionário para entrevistas foi enviado para aprovação do orientador, sendo realizada modificação em apenas uma das questões.

O áudio das entrevistas foi gravado com autorização por escrito de cada uma das diretoras. Depois disto, o teor das entrevistas foi transcrito pelos acadêmicos e analisado levando em consideração os aportes teóricos descritos até aqui, na intenção de relacionar a teoria explorada e a prática encontrada nas instituições visitadas para a elaboração de conclusão da pesquisa.

A fim de obter maiores informações sobre o município, foi aberto um protocolo na prefeitura de Pinhais, solicitando aos órgãos competentes, documentos legais e atualizados com informações sobre o contexto da educação infantil e sobre a organização das instâncias colegiadas no âmbito desta etapa da educação, além da leitura da Proposta Pedagógica Curricular Municipal (2013) e participação no V Encontro Municipal de Conselhos Escolares e APMF's do município.

## 4 ANÁLISE DAS PESQUISAS DE CAMPO

### 4.1 ANÁLISE DOS DISCURSOS DOS REPRESENTANTES DE CMEI'S NO “V ENCONTRO DE APMF's E DE CONSELHOS ESCOLARES- 2017”

Durante a entrevista com a diretora da Unidade 1, tomamos conhecimento sobre o V Encontro com os órgãos colegiados e, nos organizamos para participar deste evento. Pois bem, na noite do encontro, estivemos presentes para apreciar este momento e, de alguma forma, compreender melhor como os participantes das instâncias colegiadas percebem a sua inserção e influencia na unidade de educação infantil.

Para representar suas unidades no V Encontro de Associações de Pais, Mestres e Funcionários “APMFs” e de Conselhos Escolares, as instâncias colegiadas juntamente com a diretora da unidade precisaram inscrever seus projetos via e-mail à SEMED.

Os representantes estavam acompanhados das diretoras de suas unidades e fazendo uso do telão apresentaram à plateia os projetos desenvolvidos por eles.

1º CMEI : Direcionaram-se ao palco o presidente da APMF e a diretora. Ele iniciou a fala destacando a importância da parceria entre o CMEI e as famílias, teceu elogios sobre o trabalho dos educadores e passou a palavra à diretora que apresentou os projetos do CMEI.

2º CMEI: (Participante de nossa pesquisa, identificado como unidade 4). Representando este CMEI, subiu ao palco apenas a diretora da unidade, mas que fez referência a sua APMF que estava na plateia juntamente com algumas educadoras da unidade. Alegou-se que a presidente da APMF não subiu ao palco pela timidez. A diretora expos fotos das ações desenvolvidas com a APMF, expos ideias para incentivar a arrecadação voluntária com os pais e também demonstrou gratidão pela participação das famílias com o CMEI.

3º CMEI: Para apresentar as ações desenvolvidas por este CMEI, subiram ao palco a diretora e uma educadora. A diretora expos as fotos com as ações desenvolvidas pelo CMEI em parceria com a APMF. Falou sobre como a comunidade do CMEI é participativa, que os pais são bem envolvidos com as propostas da unidade e realizou uma fala reforçando a importância do vínculo entre a família e o CMEI.

4º CMEI: Para apresentar as ações desenvolvidas nesta unidade, estiveram presentes a diretora e o presidente da APMF. Ele fez uma fala sobre a parceria da família com o CMEI e passou a palavra para que ela apresentasse as ações desenvolvidas na unidade.

5º CMEI: Representando esta unidade, a diretora subiu ao palco sozinha e fez menção de representantes de sua APMF que estavam na plateia. Igualmente aos demais representantes, ela apresentou os projetos desenvolvidos na unidade em parceria à APMF.

Nas falas dos representantes dos 5 CMEI's ficaram evidentes a importância da participação da APMF. Porém foi percebido que no tocante dos Conselhos Escolares pouco foi falado sobre suas ações.

Ao conversar com algumas diretoras que estavam no evento, mas não se inscreveram para apresentação de ações participativas de suas unidades e, portanto estavam na plateia identificamos algumas falas como: "O que foi apresentado aqui, nós já fazemos em todos os CMEI's" ou ainda "Estas atividades não são novidades, eu havia criado expectativa de trocar experiências hoje, se soubesse que era para apresentar as atividades do dia a dia da unidade, eu também teria me inscrito". Com a fala destas duas diretoras da EI (que não são de nenhuma das unidades em que foram realizadas as entrevistas) evidencia-se que, para os próximos encontros, poderiam ser pensados em trocas de experiências que venham de encontro às maiores dificuldades encontradas pelos gestores e instâncias em suas unidades.

Pensamos inicialmente que, além de apresentar as atividades realizadas com as instancias em cada instituição, este encontro promoveria debates sobre algumas dificuldades de cada unidade e como estas tiveram o apoio dos colegiados em suas resoluções. Entretanto, o encontro esteve mais como uma culminância das ações dos colegiados em 2017.

#### 4.2 AS ENTREVISTAS COM AS DIRETORAS

Por questão de tempo hábil à pesquisa, não foram consultadas as 21 diretoras de educação infantil do município. Foram analisados os 21 Planos de ação, dos quais, 16 envolviam a participação das instâncias colegiadas na gestão da unidade. Destes, foram selecionados 6 planos, ou seja, entramos em contato com 6 diretoras para realizarmos as entrevistas e 4 responderam positivamente à nossa solicitação.

No CMEI Unidade 1, a diretora foi indicada pela Secretaria de educação em julho de 2017, após a diretora anterior (eleita pela comunidade) solicitar uma licença. Ela já possui experiência anterior como diretora sendo que no período de 2015 à 2017 foi diretora do CMEI identificado como Unidade 3 participante desta pesquisa.

Em 2015, por ser candidata à eleição de diretoras na Unidade 3, passou pela formação obrigatória à todas as candidatas e assim tinha orientações sobre como administrar a gestão de um CMEI envolvendo a participação das instâncias colegiadas.

Na época da entrevista, a diretora estava na Unidade 1 há apenas dois meses e se adaptando à nova unidade, percebe que existem espaços a serem conquistados como figura de diretora e afirmou estar trabalhando para se aproximar tanto dos demais servidores quanto dos pais. Procura fazer isso muito através de conversas informais, e procurando atender os pais em pequenas observações adquirindo assim uma confiança deles, procurando estimular eles a participarem da vida da unidade.

É importante considerar que, o plano de ação da Unidade 1 analisado nesta pesquisa, não foi elaborado pela diretora entrevistada, tendo em vista que assumiu a direção do CMEI há poucos meses. Entretanto, como a entrevistada era diretora da Unidade 3, ela foi a responsável pela elaboração do plano da Unidade 3.

Unidade 2: A diretora era pedagoga na unidade desde 2013. Foi indicada à direção em 2015 e no mesmo ano foi eleita para continuar na gestão (2016-2018).

Percebe-se em sua fala que seu foco na gestão é o “bem estar” e a importância de proporcionar-lo tanto aos funcionários da unidade, quanto às crianças. Sua fala indica também como um fator implica no outro, porém, aparentemente não aplica conceitos relevantes a gestão democrática, no tocante do envolvimento tanto do conselho escolar quanto da APMF para este bem estar defendido por ela.

No plano de ação da unidade, fica explícita a preocupação em promover aos profissionais reuniões para discussão SOBRE gestão democrática por diagnosticar que “a maior parte dos profissionais que trabalham no CMEI não tem claro o conceito de gestão democrática” (Plano de ação da unidade 2, 2017). Entretanto, entendemos que, se há esta preocupação para que os funcionários discutam a cerca da GD, poderia ser pensado em trazer a comunidade de pais para estes momentos de discussão. E, isto não foi percebido na leitura do plano de ação da unidade e nem mesmo na entrevista com a diretora, que ao tratar da participação dos pais, alega

que: “O que se percebe é uma falta de valorização do trabalho realizado na Educação Infantil”.

Unidade 3: A diretora era educadora da unidade desde 2012 e foi indicada à direção em Julho de 2017, após a diretora anterior (eleita pela comunidade) ser indicada a outro CMEI- unidade 1. Como a indicação ocorreu fora do período de eleição de diretoras, não houve oferta de formação específica, ou seja, a educadora saiu da sala de aula direto para a cadeira de gestora.

Ela não possui experiência em gestão e, durante os cinco anos na unidade, nunca precisou se envolver com as instâncias colegiadas. Ela relatou que até o momento das entrevistas não havia se quer tirado tempo para verificar as possibilidades de envolver o Conselho Escolar e a APMF na rotina da unidade e nem mesmo realizado reuniões com pais para discussão, debates e informações referentes à instituição.

Hoje, a equipe de funcionários juntamente com as crianças, precisam se deslocar diariamente, pois a unidade está funcionando no prédio da SEMED, prédio esse que fica em outro bairro, numa distância que, se percorrida de automóvel leva cerca de 10 minutos entre um prédio e outro. O deslocamento diário é realizado com uso de ônibus da prefeitura e isso ocorre, pois o prédio pertencente à unidade está em período de reformas.

A diretora se defendeu muito com o fato de não estar alocada em sua comunidade, colocando a distância sempre como um fator tanto para o não envolvimento dos pais dentro da unidade, como para sua falta de tempo para melhorar sua compreensão quanto às instâncias colegiadas.

Unidade 4: A diretora foi eleita em 2015 para atuar na gestão (2016-2018).

A diretora que atua nessa unidade, participou do processo de eleição de diretoras e, portanto, recebeu formação ofertada pela secretaria naquele período e atua nesse mesmo CMEI como docente há mais de uma década.

Aparentemente, ela possui uma forma própria de acompanhamento do passo a passo de tudo que ocorre na unidade, fazendo uso de cadernos organizados para cada finalidade dentro das várias atividades que precisa desenvolver, como: compra de materiais, solicitação de materiais, sugestões da equipe para sábados letivos, listas nomes dos pais/mães e indicação do que cada um se prontificou a fazer no CMEI no começo do ano (pintura, cozinha, artesanato,

etc), além disso, procura manter a unidade bem informada quanto às finanças e demais atividades.

Durante a entrevista, ela nos apresentou muitas pastas, cadernos e fotos sobre as ações desenvolvidas na unidade em parceria com a APMF e equipe docente. E, apesar de defender que tenha na unidade um CE ativo, não foi percebido, por nós uma atuação tão participativa deste colegiado como foi percebida a participação da APMF.

O CMEI atende crianças de 1 ano e 6 meses até a idade de 3 anos, após essa idade as crianças são encaminhadas ao CMEI Unidade 3, que fica ao lado deste.

#### 4.2.1 O papel da direção na gestão dos CMEI's e o conceito de gestão escolar democrática

Referente às primeiras questões das entrevistas se constata o já esperado após as abordagens teóricas realizadas nesta pesquisa, referente à não haver um conceito comum sobre a forma de gerir as unidades. As respostas à pergunta “qual o papel da direção na gestão dos CMEI's?” surgiram da forma como cada diretora entendia como correto sobre gestão e, apesar de afirmar existir documento que conceitue a gestão no município, não surgiram respostas que demonstrassem essas semelhanças oriundas de uma mesma fonte.

As respostas remeteram ao assunto abordado por FERNANDES & CAMPOS (2015), onde estas afirmam que “A produção acadêmica sobre as gestões educacional e escolar é ampla e apresenta divergências e distintas compreensões sobre a gestão.” Segundo, as autoras, isso se dá devido às tensões existentes e a constante luta entre grupos sociais envolvidos na construção dos referenciais teóricos Lei de Diretrizes e Bases / Constituição em que não definem um conceito de gestão democrática, mas deixa que cada sistema defina o seu. Dentro disto, cabe a cada instituição de ensino seguir o conceito definido por seu sistema. Neste caso, nenhuma diretora fez menção ao conceito de GD apresentado na PPC de Pinhais, mas usou de definição de senso comum sobre o conceito.

Isso se evidencia, segundo as autoras, quando notamos na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), diferentes formas de se referir a condução das instituições educativas, ora utilizando o termo administração, ora utilizando termo gestão. Elas

afirmam que o documento possui diversos momentos, num primeiro destacando seu “papel político”, logo após, é então inserido o termo “*gestão*”, trazendo a tona autonomia, flexibilidade no planejamento e formação de professores. Posteriormente, esses dois termos, “*administração e gestão*”, são utilizados de forma paralela, porém se contrapondo sendo o primeiro mais burocrático, hierárquico, e o segundo relacionado à descentralização e coletividade nas decisões.

Como por exemplo, na LDB art. 14, inciso I e II, existe uma tentativa de impor regras/características à gestão democrática, porém, ao mesmo tempo, se vê a utilização do termo *participação*, muito amplo, que possibilita diferentes interpretações. Trata-se de uma palavra que possui diversos significados e que pode tanto proporcionar democracia quanto apenas legitimar decisões tomadas anteriormente.

Na unidade 3, a resposta ao papel girou em torno da responsabilidade do diretor. Tendo ele, apesar do “*ouvir a opinião de todos*”, como o principal agente da unidade sendo que todas as ações/decisões necessitam da palavra final dele (a).

Diretora 3: tudo passa por você, nada na unidade é decidido sem que você de o seu aval, por mais que você tenha a opinião de todos, [...], o resultado final a palavra final sempre será a minha (Diretora). [...] eu sempre irei responder por isto, independente se seja positivo ou negativo. [...] Depois que você vem pra gestão, a sua responsabilidade ela é muito mais ampla, então você tem que responder por todos e um pouco mais.

Esta resposta nos remeteu ao texto de Paro (2010), onde ele procura salientar o papel do diretor escolar, como possuindo alto grau de importância no andamento/direcionamento das atividades tal qual o responsável pela parte pedagógica.

Segundo Paro (2010) a administração escolar, representada aqui pela diretora do CMEI, é responsável pela “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, e, portanto, de suma importância para que a escola alcance seus objetivos.

Esta diretora está há pouco tempo na função e, devido a ter recém saído do papel de educadora, realiza uma função muito ampla, isso pode proporcionar benefícios, porém, ao mesmo tempo, também garante sua ausência em outras áreas como por exemplo na atuação junto ao Conselho Escolar e APMF.

Isso aparece quando ela é questionada em relação a periodicidade das reuniões onde afirma “eu mesma ainda não consegui fazer esta mobilização”,

deixando claro uma ausência nesse âmbito e uma distinção entre o envolvimento com a escola e certa separação entre as esferas pedagógicas, administrativas em sua gestão.

Para Paro (2010), é necessário evitar a dicotomização, existente nas escolas, entre as atividades administrativas e pedagógicas de forma que essas se estabeleçam em conjunto a fim de atingir maior qualidade no serviço prestado. E, concordamos com o autor, pois as decisões tomadas na esfera da gestão escolar devem contemplar os aspectos administrativos conjuntamente aos aspectos pedagógicos sendo que um aspecto condiciona o outro na prática do dia a dia.

O CMEI unidade 1, trouxe à tona o papel de articulação entre os envolvidos, como responsabilidade da direção, destacando a importância do envolvimento da comunidade. Comunidade essa definida pela diretora como sendo a "equipe" e tendo como participantes as educadoras, APMF e Conselho escolar.

Unidade 1: A direção tem um papel fundamental de articular todos os envolvidos na unidade, toda a equipe os educadores, todos os membros e também a APMF e conselho escolar.

A ideia de participação da comunidade vem em direção ao que Souza (2009) afirma ser uma participação/gestão democrática, afirmando que essa participação “pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além da decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições”.

Quando a diretora do CMEI define o conceito de gestão ela reafirma a intenção sobre uma gestão democrática ao incluir as instancias colegiadas na gestão da unidade:

Unidade 1: O conceito de gestão é a “gestão compartilhada” onde todas as pessoas podem definir as ações, podem pensar, podem apontar caminhos e ao mesmo tempo elas se tornam corresponsáveis por esse processo.

Neste contexto, entendemos que o termo gestão compartilhada não necessariamente se refere a uma gestão democrática. O compartilhamento das decisões não pressupõe uma construção coletiva e, tal qual a forma de pensar a participação das instâncias, essa forma de gerir, pode ser apenas um legitimador de decisões tomadas por determinada pessoa ou grupo.

Destacamos na resposta, do CMEI Unidade 4, o papel de direcionamento e orientação da direção afim de que os serviços oferecidos possam acontecer em

conjunto/equipe. Também fica clara a busca por sugestão e conhecimento afim de que o "trabalhar junto" ocorra de fato. Tendo a equipe um foco comum fortalecendo o senso de equipe:

Unidade 4: O principal é tentar direcionar o trabalho, orientar, então eu busco muito com elas as ideias, sugestões, eu passo muita pesquisa, [...] tudo o que nos vamos fazer eu tento trabalhar junto, sendo uma equipe.

Paro 2010, comentando esse trabalho de articulação da direção, afirma que a maneira de conduzir as ações dentro da escola expande da forma de agir da direção até a relação professor aluno existente na sala de aula. Para ele isso é mais perceptível quando da entrada de “métodos pedagógicos mais avançados” ou não tradicionais onde se “exigem relações de colaboração entre quem ensina e quem aprende”, destacando que o provável fator que atrapalha o bom andamento dessas metodologias seja o estranhamento dos professores nessa relação de verticalidade onde alguém dá a ordem e alguém recebe.

No CMEI unidade 2, destaca-se a preocupação com o serviço prestado trazendo mais fortemente o bem estar dos funcionários, dos envolvidos na dinâmica do CMEI, sejam as crianças sejam os servidores. A importância de possuir um bom ambiente afim de que o dia a dia possa ser produtivo. Para a diretora o papel da direção é garantir esse bem estar.

Unidade 2: Papel do gestor, mais do que gestor é o papel da liderança, se preocupar com o atendimento das crianças, aprendizagem, etc., mas também o bem estar da equipe.

Em sua resposta sobre conceito de gestão também fica claro a ação de gerir a equipe sem se tornar o único responsável, mas procurar agir coletivamente de forma que todos, tanto equipe quanto “crianças”, se sintam confortáveis com as decisões tomadas pela direção.

Unidade 2: O que eu percebo delas, foi até uma construção que fizemos ao longo desses anos, [...], parceria, o principal, a gestão democrática é a parceria entre a gestão, a equipe gestora, no nosso caso, os educadores e a comunidade.

Esse trecho se relaciona com PARO (2010) em que esse afirma que as esferas de influência da direção vão além da administração da unidade/escola, e adentram a sala de aula, na aplicação da didática/metodologias dos professores.

#### 4.2.2 As reuniões e os diálogos com conselho escolar e APMF: pautas e periodicidade

Quanto à participação das instâncias colegiadas no CMEI todas as diretoras afirmaram que existem documentos que norteiam essa participação, porém, ao citarem esses documentos, surgiram PME (Plano Municipal de Educação), Regimento Escolar, estatuto da APMF onde segundo uma das diretoras está descrita a função de cada participante, e uma delas não citou o nome do documento apenas afirmou a existência:

Unidade 1 : Sim, o regimento escolar prevê a participação e o projeto pedagógico.

Unidade 2: Sim, em todos os CMEI's, tem os documentos da APMF e do Conselho Escolar.

Unidade 3: Tem. Nós temos o PME que eles participam. E temos aqui... é como se fosse um regimento da APMF.

Unidade 4: Sim nos temos ali o projeto que é da APMF e conselho, daí ele norteia. Quais as funções de cada membro da APMF e membros do conselho, então nós temos aí um documento que norteia [...]

Percebe-se novamente a falta de consenso entre as fontes que subsidiam a participação dos colegiados que valide as respostas das diretoras, dá-se a impressão de que elas são livres para utilizar qualquer das fontes existentes e/ou desconhecê-las, assim, cada unidade passa a determinar suas relações e procedimentos conforme a decisão da direção da unidade. Não existindo procedimento comum de participação já acordado por documento legal que defina o que é e como se dá a participação dos colegiados.

Torna-se necessário, então, haver na proposta municipal e no regimento interno da unidade uma definição do que é e como deve ocorrer a participação destas instâncias. Esta pesquisa defende como participação o conceito definido por Souza (2009), ou seja, a participação vai além das tomadas de decisão, ante a isto participar é acompanhar, fiscalizar e avaliar o dia a dia das unidades de ensino. Para

tanto, é necessário que a comunidade escolar tome conhecimento de que estas práticas estão intrínsecas no conceito participar.

Durante as entrevistas, as diretoras afirmaram que a APMF e/ou Conselho Escolar tem liberdade para agendar reuniões, porém, segundo essas mesmas gestoras, isso não ocorreu enquanto elas estão na unidade.

Unidade 1: Eu tenho tido um pouco de dificuldade, **fiz duas reuniões** e a participação foi bem pequena.

Unidade 2: [...] Mais em reuniões, quando **eu convoco**, o que existe bastante é conversa informal.

Unidade 3: **eu já marco** em horário que não é horário comercial pra que todos possam.

Unidade 4: Olha, **normalmente a presidente, né, que tem que solicitar. Aí ela vem e fala comigo, a gente agenda** estas reuniões. E quando eu tenho dúvidas e preciso do grupo, então eu converso com a presidente porque ela é bem participativa, ela sempre está por aqui, eu falo.

Fica em evidência nas falas citadas acima que, apesar de as diretoras falarem da liberdade das instâncias em articular reunião para discutir, debater e definir decisões, as reuniões sempre são solicitadas pelas diretoras. Ou seja, não foi conquistado ainda, a consciência de que a comunidade escolar pode solicitar momentos de reunião como forma de participação (no sentido de acompanhar, fiscalizar e avaliar).

Ainda sobre as reuniões fica nítido que as mesmas não possuem periodicidade, exceto algumas reuniões tidas como obrigatórias para prestação de contas. Estas ocorrem no fim de cada ano e em alguns casos após eventos de arrecadação voluntária ou fim de semestre. Algumas diretoras informaram que apesar de não haver reuniões periódicas existe bastante diálogo seja por grupo no “WhatsApp<sup>17</sup>” ou no portão das unidades, elas afirmaram que não existe uma distância muito grande entre a direção e o Conselho Escolar e membros da APMF.

Unidade 1<sup>18</sup>: Olha, pelo pouco tempo que estou na unidade, (dois meses) eu percebo que precisamos envolvê-los mais. Eu tenho tido um pouco de dificuldade, fiz duas reuniões e a participação foi bem pequena.

Unidade 2: Até ano passado eram quatro vezes ao ano. Uma no início do semestre, outra no fim (do semestre) para prestação de contas,

<sup>17</sup> é um aplicativo [4] multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. < <https://pt.wikipedia.org/wiki/WhatsApp> > Acesso em: 22/10/2017

<sup>18</sup> Diretora está há dois meses a frente da unidade e nesse tempo realizou duas reuniões, desta forma consideramos a periodicidade.

apresentação de notas daquele período, e no segundo semestre a mesma coisa.

Unidade 3: O normal deveria ser mensal, pela prestação de contas, mas elas não ocorrem mensalmente. [...] São mais quando temos eventos que precisa passar certas decisões para a APMF. Coisas assim. [...] Conselho é menos ainda... Bem menos que APMF

Unidade 4: Agora o tempo para as reuniões, é assim: no meu plano, eu coloquei semestral passar a prestação. Então, eu consegui fazer agora a do 1 semestre [...].

O que ficou muito claro é que a escola tem maior contato em reuniões ou conversas informais com os membros da APMF devido as questões financeiras envolvidas.

Quando questionadas sobre quais são os temas pautados nestas reuniões com CE e/ou APMF percebe-se que os assuntos giram em torno dos recursos financeiros. As diretoras afirmam a necessidade de que as instâncias adentrem a outros assuntos, porém como são elas que definem a realização e/ou não das reuniões e também as pautas percebe-se um discurso apenas como respostas as nossas indagações e não uma descrição da realidade da unidade.

Unidade 1: Uma das questões que a gente mais debate é a questão financeira, a gente sabe também que é um desafio você avançar nesses órgãos colegiados para que a gente possa pensar junto às questões pedagógicas também.

Unidade 2: Até ano passado eram quatro vezes ao ano. Uma no início do semestre, outra no fim (do semestre) para prestação de contas, apresentação de notas daquele período, e no segundo semestre a mesma coisa.

Unidade 3: Se é um bazar, também, “quem pode participar? Como se dará?” é mais assim. Ou então, quando tem que fazer esta troca de membros daí faz a reunião, mas daí geralmente são assuntos assim.

Unidade 4: [...] É mais sobre festa. “Qual é a necessidade agora”? “A gente precisa de caixa, então o que nós vamos fazer”? “Quem vai doar o que”? “Aonde pesquisar coisas mais baratas para comprar na semana da criança”? Então a gente faz a reunião assim, de acordo com a necessidade.

Analisando estas respostas, fica revelado a ausência do CE na participação dos assuntos que contemplam a perspectiva pedagógica da unidade, focando somente na participação da APMF nas decisões financeiras. Sendo que, pelo observado nas falas durante a entrevista, recorre-se a APMF principalmente na definição sobre como conquistar recursos do que no momento de aplicar o recurso financeiro. O que nos parece um ciclo: não há participação do CE, resultando na não participação de pais, resultando novamente a não participação do CE.

#### 4.2.3 A direção como articuladora e mobilizadora na gestão democrática: As dificuldades existentes para a efetivação deste tipo de gestão.

Durante as entrevistas, foram perceptíveis as falas das diretoras insistindo que a maior dificuldade em ter instâncias colegiadas participativas, deriva-se da falta de interesse na participação dos responsáveis pelos educandos. Pois bem, questionamos então sobre como elas mobilizavam as instâncias para a participação efetiva nas decisões do CMEI.

A diretora do CMEI Unidade 1, diz que pretende ofertar “capacitação” para os integrantes da APMF e Conselho Escolar. Pois, desta forma, os participantes terão conhecimento de seu papel ativo no CMEI e se tornarão colaboradores da unidade:

Unidade 1: cada unidade precisa buscar alguma coisa nesse sentido para que as pessoas entendam qual é de fato o papel delas, como participar, qual é a contribuição... de que todos nós somos responsáveis pelo trabalho e que não basta apenas sugerir, mas uma vez que eu faça a sugestão eu também sou responsável para que isso aconteça. Não é só a figura do diretor que é responsável pelas ações da unidade.

Apesar de estar há poucos meses e ainda conhecendo a sua comunidade, a diretora demonstra interesse em chamar a responsabilidade às instâncias colegiadas. Assim, tantos os erros quanto os acertos passam a ser responsabilidade coletiva, sendo compartilhada por toda a comunidade escolar.

Todavia é necessária uma observação quanto a amplitude dessa responsabilidade, ela não pode ter o mesmo peso para a diretora e para comunidade, ainda que os dois tenham responsabilidade na execução, no pensar, promover, a maior responsabilidade quanto a efetivação e/ou efeitos recai sobre a diretora da unidade.

A diretora do CMEI Unidade 2 idealizou como estratégia, para a participação dos colegiados, um jornal institucional informativo:

Então o que a gente percebe bastante, de uma maneira geral é que os pais fogem da reunião. Então, qual seria as ações para trazer esse pai para o CMEI? É... até no meu plano de ação eu coloquei o “jornalzinho” – para divulgar trabalhos que são realizados. (...) o jornal eu montei mais ou menos, e ia lançar no início do segundo semestre, com aquilo que foi feito no primeiro, mas não consegui mandar, por as fotos. E uma coisa que fizemos, é que dia das mães, dos pais, é

dia da família. Por que daí ela (a família) vem, a gente faz oficina, brincadeiras, é uma forma aproximar esse pai e ele sentir o interesse de estar mais presente e participar das reuniões. Então seriam essas as formas de levar. E a conversa né? Corpo a corpo... Só que existe a parcela da própria comunidade que é a questão de interesse desses de estar participando da vida da criança. O que a gente vê muito é pai que não sabe o nome da professora da criança em pleno setembro. Então, o que acontece? Eu entendo que tem uma parcela da unidade, mas também tem uma parcela dos pais, eles têm que ter esse interesse. Mas a gente vê que não são todos.

(...)

(FRANCIELI: ESSE JORNAL É MONTADO PELA COMUNIDADE OU POR VOCÊS, PELA DIRETORA?) Pela direção com as informações que eu achar mais relevante com fotos, lembrancinhas, fotos das atividades das crianças, coisas que acontecem na nossa rotina, e () de "ó com aquela verba da APMF oi feito isso!". Coisas que não são todos que tem a informação às vezes tem criança que vem e vai de van, então de forma sintética, não vai cheio, é uma forma de os pais estarem mais ou menos sabendo o que é feito aqui dentro.

A ideia do jornal informativo para inteirar as famílias acerca dos trabalhos desenvolvidos na unidade, com a finalidade de aproxima-las nas ações pedagógica parece muito interessante, entretanto, ele seria todo formulado apenas pela diretora da unidade, com temas, textos, recursos, montagens selecionados por ela.

Esbarrando novamente na centralização das ações, este trabalho não teria um cunho democrático, mas apenas informativo/descritivo, sem uma construção coletiva. Acreditamos que esta estratégia não tenha surgido efeito, por ser um trabalho solo, sem equipe e comunidade envolvidas. O que nos remete ao texto de Souza, já explanado no início desta pesquisa, referente ao poder do mando. Ou seja, há um dominador e há um dominado nesta relação que envolve o poder. (Weber, 2004, p.695 aput Souza, 2012, p.160).

Nesse caso a diretora, centralizadora do poder, aparece como a dominadora das ações, não proporcionando a participação e propiciando um distanciamento entre a unidade e a comunidade.

A diretora da Unidade 3, diz não ter realizado nenhuma mobilização com sua equipe pela questão da distância entre o prédio que o CMEI ocupa durante a reforma e a comunidade atendida.

Bom, eu mesma ainda não consegui fazer esta mobilização, né? Porque fui pega de surpresa na gestão. Então, até reunião com os pais a gente não consegue fazer devido esta nossa problemática, né? A distância. (...) Até tem uma mãe que mora no bairro que deixou a casa dela livre para quando precisarmos fazer a reunião. La fica mais fácil, pelo menos esta ajuda nos

temos... Mas a frequencia em reuniões, pelo que vejo nos históricos ali, não são tão frequentes. São mais quando temos eventos que precisa passar certas decisões para a APMF. Coisas assim. Conselho então? (risadas) Conselho é menos ainda... bem menos que APMF.

Compreende-se que a distância seja um fator de interferência negativa nesta relação de aproximação entre CMEI e comunidade, entretanto, seria necessário que tanto diretora, quanto SEMED e instâncias colegiadas organizassem uma maneira destes encontros acontecerem durante o período de obras. Porém o que se percebeu foi a distância entre a gestão, na figura da diretora e as conversas, trocas de ideias e planejamentos para que haja a diminuição deste distanciamento que não se limita apenas fisicamente, pelo relatado na entrevista.

A distância também ocorre na relação de importância, segundo a diretora, não houve tempo para que ela olhasse para as instancias e refletisse sobre possíveis ações, chegou a rir ao falar sobre o Conselho Escolar, demonstrando certa falta de contato com essa instância nestes dois meses de gestão. Isso demonstrou que ela não vê a construção coletiva, entre unidade e comunidade, como sendo relevante às atividades realizadas no CMEI, neste momento.

A diretora da Unidade 4 diz que foi passado a todos a importância e função de cada participante das instâncias, e que a comunidade nunca está desligada da gestão do CMEI.

Então, nós passamos o plano pra comunidade explicar ali qual a função de cada um. E a gente colocou as ideias sempre em comum acordo um com o outro, um precisa do outro. A comunidade nunca está desligada (...). Então eles estão interligados, porque os pais fazem parte da APMF e fazem parte do conselho. E a abertura sempre vai ser dada de ambos os lados.

Esta diretora foi a que mais nos apresentou fotografias, relatórios, bilhetes informativos e atas referentes as ações da APMF. Aparentemente é característico de sua unidade um grupo da APMF ativo, participativo, ou seja, este grupo de pais, equipe administrativa e pedagógica promovem ações em torno de uma tarefa comum, interagindo entre si. Sua fala representa uma diretora que não monopoliza as ações, valoriza o interesse dos pais e equipe em participar das tarefas da unidade demonstrando, inclusive, que necessita da participação deles.

Apesar de entender esta como a unidade onde a APMF, a comunidade, mais está presente, as falas a respeito do Conselho Escolar também se mostraram

vazias, sem segurança, quanto a maneira como esse órgão deve atuar dentro da unidade.

Apesar das reclamações das diretoras sobre a falta de participação da comunidade no dia a dia dos CMEI's, percebe-se que não há uma mobilização eficaz para a resolução deste “dilema”. Joga-se a responsabilidade de participação sobre a família na esperança de que esta, um dia tome iniciativa de participar das atividades desenvolvidas na unidade. Entretanto, ao refletirmos na proposta de Wendler de que, cabe a instituição de ensino organizar os momentos de participação das famílias, pois estas não encontram noutros ambientes modelos reais de democracia:

Há que se investir na consolidação de momentos cada vez mais significativos para o exercício da participação comunitária. Propõe-se aqui uma simples reflexão: em quais situações, as pessoas que hoje tem seus filhos nos CMEI experimentaram a democracia, ou seja, tiveram a oportunidade de participar efetivamente e democraticamente no processo de tomada de decisões em diferentes espaços sociais? (Wendler, 2012 p. 99)

A reflexão proposta por Wendler vai de encontro à continuação da fala da diretora da unidade 1. A diretora ressalta que as pessoas, de maneira geral, não estão habituadas à vivência de ações democráticas e que portanto não cabe a instituição de ensino esperar isto da família:

Então, eu vejo assim: A “gestão democrática” é muito nova para todos nós. A prática democrática, em si, é nova. Então, temos que buscar conhecimentos e buscar formas de ir fazendo isso junto. Acho que o caminho é envolver as pessoas nas decisões mostrar para elas qual é a realidade, qual é a importância da participação e, por outro lado, nos cabe fazer um processo de formação também. Nós não fomos preparados para uma gestão democrática, então a gente não pode imaginar que a comunidade escolar tenha esse entendimento.

Além de ter o olhar sobre o dever da instituição de ensino de propiciar a gestão democrática à comunidade, a diretora destaca que falta até mesmo formação na graduação de pedagogia para que os pedagogos/professores debatam sob este modelo de gestão: “Quem não fez uma pedagogia mais recente não estudou a questão de “gestão democrática”. Então nós estamos aprendendo e fazendo ao mesmo tempo” (Unidade 1). Estas reflexões reitera nosso apontamento sobre a necessidade de mais estudos, debates e formações sobre a gestão democrática e o papel do gestor da educação infantil.

4.2.4 Reunião entre a SEMED, as diretoras de educação infantil e ensino fundamental, o olhar específico para o gestor da EI

Ao tratarmos no aporte teórico desta pesquisa sobre a falta de estudos a cerca da especificidade do gestor de educação infantil, pensamos em questionar às diretoras sobre o posicionamento delas em relação a reunião semanal realizada entre a SEMED e todas as diretoras da rede. Esta reunião é realizada toda quinta feira, no período da manhã, e a cada encontro 2 diretoras apresentam as atividades e projetos desenvolvidos em sua unidade no decorrer do ano. A questão gerou em torno de ser a favor ou não de reunião com olhar específico para o gestor de educação infantil.

A diretora da Unidade 1 diz ainda não ter se questionado sobre o assunto, e que, no momento ela não sente esta necessidade, mas que futuramente pode repensar nesta separação.

Eu sou bem nova na educação infantil, não observei essa necessidade. Eu penso que independente. Claro que a educação infantil tem algumas coisas que são muito específicas, diferente de algumas questões do fundamental, mas eu acredito que pensando a gestão de forma democrática e oferecendo as formações e nos mobilizando também para que a gente tenha a construção dessa prática enquanto gestores, eu acredito que talvez na sequência, a gente possa perceber alguma coisa que seja própria da educação infantil e própria do fundamental.

No caso desta diretora, fica evidente uma resposta reflexiva, onde retrata a falta de observação quanto ao questionamento e ao mesmo tempo abre espaço para modificações, podendo no futuro rever seu posicionamento.

A diretora da unidade 2 acredita que uma reunião específica com as diretoras de CMEI's melhoraria as trocas de experiências entre as gestoras da educação infantil:

Sim, porque normalmente, não é sempre, a pauta é entregue na hora, normalmente a maioria dos assuntos é voltado para o ensino fundamental (...). Então você tem todo um encaminhamento diferente na educação infantil e, é o momento que vc olha para criança para ver se ela tem problema de audição, problema de visão... A gente tem esse olhar, aí conversa com os pais, chama, faz encaminhamento então nosso olhar com o andamento diário, nosso olhar com a criança e também com a comunidade é diferente, as crianças dependem de nós. Por mais que seja pré, "ah tem cinco anos", mas eles ainda dependem de nós então eu acho que seria muito interessante se houvesse uma reunião de nós da Educação Infantil. Por que você troca informação, você troca ideias, porque a nossa rotina não permite que eu fique indo nas outras unidades. "E aí como esta? Esta tudo bem?". Não dá assim como as outras, até a (cita nome da diretora do CMEI vizinho) que é aqui do lado ela diz: "Nossa vizinha, a gente só

encontra em reunião!”. Mas não dá tempo, não dá tempo e às vezes ela está com um problema ali que eu já passei posso de repente dar um “olha resolvi dessa forma”, mas acaba que não dá tempo. (FRANCIELI: VOCÊS DA EDUCAÇÃO INFANTIL, TERIAM MAIS VEZ E VOZ?), Sim! Até a troca não seria só relação “secretaria” x CMEI’s, mas entre os CMEIS, de trocar informação, experiência.

Esta resposta vem de encontro a visão dessa diretora que tem um foco maior nas ações do dia a dia da unidade, com o foco de gestão existente muito mais à atender as necessidades internas sem muita relação com o externo, no ponto de vista dela é mais importante ter reuniões que auxiliem nesse dia a dia.

Já as diretoras da Unidade 3 e Unidade 4 não sentem a necessidade de reunião específica para as diretoras da educação infantil:

Unidade 3:

Olha, na reunião, são poucos os assuntos que são voltados só para a escola, sabe? Na verdade, eu acho que não... Tá, tá dando certo assim. Fazem poucas reuniões que eu participo, né? Mas eu acho que dá certo e normalmente quando, eu acho, que o assunto é para a escola, elas explicam rapidinho ali. Ou então quando é algo muito longo, elas falam o que é pertinente a todos e liberam as outras diretoras. (Unidade 3)

Unidade 4:

Olha, eu acredito que esta ideia de fazer junto, foi maravilhosa, porque não tem como desmembrar educação infantil e educação fundamental. Então quando os assuntos das pautas são direcionados para as educadoras, já esta na pauta “CMEIS” e quando é para escola já esta na pauta “escola”. Porém os assuntos nos interessam. Eles são interligados. (...) A gente está aprendendo está trocando ideias, então eu acho muito importante que seja feito juntos. Eles dão prioridades aos assuntos que pertencem aos CMEI’s e prioridade aos assuntos que pertencem as escolas. Até quando o assunto é direcionado “Ah, é só CMEI agora,” então, libera-se as outras diretoras, mas é raro isto porquê não tem como desmembrar. São assuntos importantes e que todos devem saber. Primeiro que todos os nossos alunos vão ser delas, este ano são dos CMEI, ano que vem já estão nas escolas. Não tem como quebrar este vínculo, sabe? Não tem como!

As descrições acima confirmam que a educação infantil se utiliza de um modelo de gestão pensado para outras etapas da educação básica e, isso é fortalecido pela pouca produção teórica dirigida para este contexto e os poucos debates sobre as especificidades do gestor de educação infantil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Administrar uma instituição pública de educação pelo modo da Gestão Democrática constitui em administrar superando o autoritarismo e em defesa da participação colegiada, tendo em vista a educação para a cidadania.

Para tanto é necessário, inicialmente, que gestores e representantes das instâncias colegiadas compreendam o significado social das relações de poderes existentes dentro das instituições de educação. Poderes estes pautados em lei sobre as responsabilidades da função dos diretores, conselhos, associações de pais, etc. Que, por meio do diálogo e debates, fortaleçam a ação conjunta defendida na gestão democrática.

Foi apresentada nesta pesquisa a reclamação das diretoras entrevistadas sobre a pouca participação da comunidade nos CMEI's. Entretanto, não há uma definição comum sobre o que seria ou como se daria esta participação. Gestão escolar democrática implica na liberdade de todos os sujeitos da educação infantil participar, sugerir, propor, decidir, executar ações, etc (Souza, 2009). E apesar de a participação ser um direito e dever da família, nos passa a sensação de as entrevistadas vê-los apenas como dever da família e não como direito. Pois apesar da reclamação de ausência da participação das famílias, não há efetividade na promoção destes momentos.

Considerando que os CMEI's devem ser também mais um espaço para o exercício da cidadania (Const. 88 art.205), o processo de gestão democrática, quando desenvolvido na unidade, pode promover a aprendizagem de práticas cidadãs às crianças, pais, funcionários e professores.

Para além dos documentos, é necessário que os diretores compreendam o que é uma gestão escolar democrática para que então formalize isto à comunidade e esta comunidade passe a participar das decisões. O que pode gerar a tão desejada valorização da educação infantil por parte dos pais, e estes compreenderem o espaço da educação infantil como um ambiente que deve ter a criança como sujeito principal desta etapa da educação básica.

Considerando que na PPC do município, a GD é tomada como sustentação para uma educação de qualidade, como já dito antes, e na ausência da Gestão

democrática há uma impossibilidade quanto a um bom desempenho da unidade educacional em seu papel, em sua função de cuidar e educar com qualidade, cuidar e educar para a cidadania.

Percebemos também, durante as entrevistas, que há uma grande diferença do conceito de equipe entre os CMEIS, sendo que um inclui APMF e Conselho Escolar, outra unidade, tem como equipe apenas os “servidores”, conseqüentemente Isso implica na forma de articular, envolver, construir, o trabalho em cada unidade.

De forma geral o que se percebe é que a APMF é mais presente na escola devido ao seu vínculo financeiro e a necessidade de prestação de contas. Já o Conselho Escolar existe apenas por obediência às normas e não de fato, como participante de uma construção coletiva.

Não culpamos as diretoras sobre a falta de clareza e efetivação da gestão escolar democrática, pois compreendemos que apesar de constituinte, a democracia é pouco discutida e abordada exatamente por parecer consenso de que todos compreendem o significado dela. Quando na verdade, nós não aprendemos a debater sobre o que significa ser cidadãos democráticos. Como a diretora da unidade 1 disse: “Nós estamos estudando, aprendendo e fazendo a Gestão democrática ao mesmo tempo”.

A gestão democrática é um processo político, portanto envolve um poder (SOUZA, 2009). Este poder é simbólico e quem detém este poder é a direção, mas numa gestão democrática esse poder é compartilhado com as instâncias colegiadas. O que se percebeu nesta pesquisa é que de forma cultural agrega-se este poder somente à figura da direção e se esquece de que cabe às instâncias fiscalizar, acompanhar, opinar sobre as decisões tomadas pelo gestor ou junto com o gestor.

Pensar a gestão democrática na Educação Infantil é pensar no respeito em que a sociedade tem com a criança e com a instituição onde a criança está, pois o desafio de uma educação de qualidade (em participação democrática) só será superado quando todos os representantes se comprometerem e se responsabilizarem sobre este processo.

Em resposta à questão problemática deste trabalho, nossa pesquisa aponta que as unidades visitadas atendem a normativa de existência das instâncias e que há um convite à participação. Entretanto, as decisões da direção ignoram as normativas de participação efetiva destas instâncias, sendo vinculadas à elas na prática, apenas a presença em reuniões, não havendo abertura de fato para

debates, decisões conjuntas, fiscalização, acompanhamento e avaliação das decisões sobre as unidades. O não cumprimento de uma participação efetiva se dá, principalmente ao tratar dos conselhos escolares, pois a ação deste órgão dentro das unidades é inferior às ações realizadas pela APMF.

Entendemos que há um vasto campo para pesquisa quanto à gestão democrática na educação infantil, vimos que pouco se escreveu sobre a temática e pouca reflexão é feita para aprofundamento do assunto. Nesse sentido, são necessárias mais pesquisas, que analisem o lado das instâncias, de como elas percebem todas essas relações e as possibilidades para melhorar o aspecto democrático dessa etapa da educação.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angela da S.. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educ. rev.**, Curitiba , n. 31, p. 129-144, 2008 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602008000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602008000100009&lng=pt&nrm=iso)> Acesso em: 23/04/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40602008000100009>.

BRASIL. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)> Acesso em: 17/04/2017.

BRASIL, Lei nº13005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação- PNE e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm) acesso em: 01/11/2017

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica Base Nacional Comum Curricular / Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Brasília. DF, 2017. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>> Acesso em: 17/04/2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil./Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica - Resolução CNE/CEB nº 5, de 17 de dezembro de 2009 Brasília. DF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12992:diretrizes-para-a-educacao-basica&catid=323](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12992:diretrizes-para-a-educacao-basica&catid=323)> Acesso em 17/04/2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil/Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica - v.I; il. 1. Educação Infantil. 2. Ensino Fundamental. Brasília. DF, 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Educinf/eduinfparqualvol1.pdf>> Acesso em: 17/04/2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica Base Nacional Comum Curricular / Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Brasília. DF, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/> Acesso em: 17/04/2017.

FERNANDES, Fabiana Silva; CAMPOS, Maria Malta. GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM BALANÇO DE LITERATURA. **Educ. rev.**, Belo Horizonte , v. 31, n. 1, p. 139-167, mar. 2015 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46982015000100139&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982015000100139&lng=pt&nrm=iso) Acesso em: 23/04/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698111747>.

GARCIA, Heloisa Helena Genovese de Oliveira; MACEDO, Lino de. Reuniões de pais na educação infantil: modos de gestão. **Cad. Pesqui.**, São Paulo , v. 41, n. 142, p. 208-227, abr. 2011 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742011000100011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742011000100011&lng=pt&nrm=iso) acesso em: 23/04/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742011000100011>.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução, elementos para uma análise metodológica. São Paulo: EDUC, 2000. 108 p

MARQUES, Luciana Rosa. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. **Educ. Soc.**, Campinas , v. 33, n. 121, p. 1175-1194, dez. 2012 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302012000400014&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302012000400014&lng=pt&nrm=iso) acessos em 23 ab2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302012000400014>.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educ. pesqui.**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, dez.2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022010000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022010000300008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 23/04/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022010000300008>

PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educ. Soc.**, Campinas , v. 34, n. 123, p. 477-492, jun. 2013 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302013000200009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302013000200009&lng=pt&nrm=iso) . acessos em 23/04/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302013000200009>.

PINHAIS, Secretaria Municipal de Educação de. **Proposta Pedagógica Curricular, Educação Infantil**. Pinhais- Paraná: SEMED, 2013.

PINHAIS, Secretaria Municipal de Educação de. **Regulamento escolha de diretoras**. Disponível em: [http://ww2.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/educacao/uploadAddresses/Regulamento Escolha de Diretoras 2015-29-09\[8797\].pdf](http://ww2.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/educacao/uploadAddresses/Regulamento Escolha de Diretoras 2015-29-09[8797].pdf) acesso em: 13/10/2017

PINHAIS, Secretaria Municipal de Educação de. I Encontro de Associações de Pais, Mestres e Funcionários “APMFs” e de Conselhos Escolares, 2013 disponível em: <http://ww2.pinhais.pr.gov.br/News7content6964.shtml>> acesso em: 25/09/2017

PINHAIS, Secretaria Municipal de Educação de. II Encontro de Associações de Pais, Mestres e Funcionários “APMFs” e de Conselhos Escolares, 2014 disponível em: <http://ww2.pinhais.pr.gov.br/News7content8915.shtml>> acesso em: 25/09/2017

PINHAIS, Secretaria Municipal de Educação de. III Encontro de Associações de Pais, Mestres e Funcionários “APMFs” e de Conselhos Escolares, 2015 disponível

em: <<http://www.pinhais.pr.gov.br/News7content10346.shtml>> acesso em: 25/09/2017

PINHAIS, Secretaria Municipal de Educação de. IV Encontro de Associações de Pais, Mestres e Funcionários “APMFs” e de Conselhos Escolares, 2016 disponível em: <<http://www.pinhais.pr.gov.br/News7content11464.shtml>> acesso em: 25/09/2017

PINHAIS, Secretaria Municipal de Educação de. V Encontro de Associações de Pais, Mestres e Funcionários “APMFs” e de Conselhos Escolares, 2017 disponível em: <<http://www.pinhais.pr.gov.br/News7content13218.shtml>> acesso em: 09/10/2017

SOUZA, Ângelo Ricardo De. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro , v. 17, n. 49, p. 159-174, abr. 2012 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782012000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782012000100009&lng=pt&nrm=iso) acesso em 07/05/2017.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. rev.**, Belo Horizonte , v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46982009000300007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982009000300007&lng=pt&nrm=iso) . acessos em 23/04/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>.

WENDLER, Cintia Caldonazzo. **Conselhos escolares na educação infantil: a experiência de Curitiba sob o olhar das diretoras**. 2012. 174p. Dissertação de Mestrado em Políticas e Gestão da educação. UFPR, 2012

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO APLICADO AS DIRETORAS DOS CMEI'S

- 1) Quem faz parte da equipe gestora da unidade?
- 2) Considerando a sua atuação nesta unidade, qual o papel da direção na gestão dos CMEIS?
- 3) Em algum documento da unidade, há descrito, o conceito de gestão democrática definida pela equipe? Qual é este conceito? Poderia comentar um pouco de que forma procura aplicar este conceito no dia a dia?
- 4) Quando você assumiu a direção da unidade, você participou de algum evento ou formação que dialogasse a respeito da dimensão de ações das instancias colegiadas, ou seja, da participação da APMF e do conselho escolar nos CMEIS?
- 5) Existe no município algum documento que norteie a participação da APMF e do conselho escolar nos CMEIS?
- 6) Nesta unidade, existe participação efetiva da APMF e conselho escolar? Estas instâncias estão presentes no dia a dia do CMEI ou somente em reuniões?
- 7) Com que frequencia são realizadas reuniões com Conselho Escolar e APMF? Quem geralmente solicita estas reuniões?
- 8) Quais temas são debatidos nestes encontros e de que forma ocorrem estes debates? Existe periodicidade? As pautas com os temas são informados antecipadamente ou somente no ato da reunião?
- 9) Com exceção dos momentos de reuniões, existe dialogo entre a direção do CMEI e a APMF e conselho escolar? Se sim, de que maneira isto ocorre?
- 10) Tem ideia de como era a relação entre essas instâncias e o CMEI antes de você assumir a direção?
- 11) De que maneira, você articulou e mobilizou a comunidade para que cada um compreendesse seu papel dentro da gestão escolar democrática? Quais as dificuldades existentes para a efetivação desse estilo de gestão?
- 12) A secretaria de educação de Pinhais realiza reunião de diretoras de educação infantil juntamente com as diretoras do ensino fundamental. Você acredita que exista a necessidade de um olhar especifico para o papel de diretor de Educação infantil?