

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE MESTRADO EM  
EDUCAÇÃO

LÉIA KELLY RODRIGUES DA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
ENTRAVES E POSSIBILIDADES**

Lages

2021

LÉIA KELLY RODRIGUES DA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
ENTRAVES E POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense para o Exame de Qualificação de Dissertação do Mestrado em Educação. Linha de Pesquisa: Processos Socioculturais em Educação.

**Orientador:** Prof. Dr. Geraldo Augusto Locks

Lages

2021

### Ficha Catlográfica

S586g Silva, Léia Kelly Rodrigues da.  
Gestão escolar democrática na educação infantil: entraves e possibilidades / Léia Kely Rodrigues da Silva – Lages, SC, 2021. 137 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Planalto Catarinense. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense.  
Orientadora: Geraldo Augusto Locks

1. Gestão Escolar. 2. Gestão Democrática. 3. Educação Infantil . I. Locks, Geraldo Augusto. II. Título.

CDD 371.12

**Catálogo na Fonte: Biblioteca Central**

LÉIA KELLY RODRIGUES DA SILVA

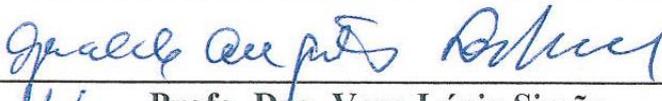
**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
ENTRAVES E POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense para a Defesa de Dissertação do Mestrado em Educação. Linha de Pesquisa: Processos Socioculturais em Educação.

Lages, 03 de dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Geraldo Augusto Locks**  
Orientador e Presidente da Banca - PPGE/UNIPLAC

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Vera Lúcia Simão**  
Examinadora Externa - PPGECIM/FURB  
Participação Não Presencial - Res. nº 432/2020

\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Lucia Ceccato de Lima**  
Examinadora Interna - PPGE/UNIPLAC

## DEDICATÓRIA

“Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro baseia-se no passado e se corporifica no presente. Temos de saber o que fomos e o que somos, para sabermos o que seremos”.  
(Paulo Freire)

Esta pesquisa é dedicada a todas as pessoas que contribuíram diretamente ou indiretamente para a minha formação como ser humano.

## AGRADECIMENTOS

Minha gratidão ao meu Deus, que sempre está comigo, mesmo quando minhas forças humanas insistem em faltar, me fazendo renascer das cinzas e entender que “tudo posso naquele que me fortalece” (Filipenses, 4:13).

Minha eterna gratidão ao meu (Taruguinho), minha mãezinha Ivanilda da Silva (em memória), que me ensinou muitas coisas, mas principalmente a entender que “tudo que Deus faz é bom, tudo o que Deus permite é necessário” (Jó, 2:10).

Ao meu super-herói, meu pai Oscar da Silva, que sempre teve um imenso orgulho da minha carreira e da minha dedicação aos estudos, incentivando, dando força e torcendo por meu sucesso.

À minha irmã de coração, Flávia Helena Fernandes, o melhor presente que ganhei nos últimos tempos, toda a minha gratidão, pois sem você não conseguiria e jamais teria entrado para o Mestrado. Obrigada por nunca desistir de mim, te amo.

Aos meus irmãos, Andréia, Cristiane, Claudiane e Junior e suas famílias, por cada detalhe compartilhado, pelo apoio em momentos que pensei em desistir por meio da nossa melhor herança: a nossa união.

À Prefeitura Municipal de Lages, pela bolsa de estudos para que eu pudesse cursar o Mestrado.

Ao meu querido professor orientador Dr. Geraldo Augusto Locks que com a sua alma generosa e humana, me aceitou como orientanda, sendo amigo e conselheiro durante o decorrer do percurso, me deixando segura e me incentivando a continuar como se desde o início da pesquisa estivesse me orientando, minha gratidão eterna.

Aos professores membros da banca examinadora: Profa. A Dra. Vera Lúcia Simão (PPGECIM/FURB), que aceitou cordialmente fazer parte da mesa avaliadora externa da qualificação; Profa. Dra. Lucia Ceccato de Lima, examinadora interna (PPGE/UNIPLAC), que com a sua alegria cativante me animou em momentos difíceis, contribuindo em todo o percurso da pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE, em especial à Profa. A Dra. Vanice dos Santos, que me orientou no início do percurso, ao coordenador do PPGE, Prof. Dr. Jaime Farias Dresch, às professoras Dra. Lilia Aparecida Kanan, Dra. Madalena Pereira da Silva, Dra. Mareli Eliane Graupe, Dra. Maria Selma Grosch, Dra. Marialva Linda Moog Pinto e Dra. Virgínia Tavares Vieira pelos

ensinamentos, momentos compartilhados e principalmente pela compreensão e motivação nesses tempos de isolamento social que temos vivido.

Agradeço aos colegas de turma do Mestrado, pelos momentos compartilhados no decorrer do curso, pois em tempos difíceis para toda a humanidade, não nos permitimos desistir em meio a tantas situações tristes e assustadoras.

Agradeço a uma pessoa muito especial, que me trouxe motivação, felicidade, amor e, sobretudo, por acreditar ser possível essa conquista pessoal diante de tantos desafios. Certamente, teve contribuição significativa nessa etapa compartilhada durante o mestrado. Quero agradecer por tudo e por estar ao meu lado.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que cada etapa fosse percorrida e finalizada rumo à superação pessoal e profissional.

Gratidão!

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Declaro que os dados apresentados nesta versão da Dissertação para a Defesa de Dissertação são decorrentes de pesquisa própria e de revisão bibliográfica referenciada segundo normas científicas.

Lages, 03 de dezembro de 2021.

---

Léia Kelly Rodrigues da Silva

*Quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no compartilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos”*  
(BRASIL/MEC/ SEB, 2004,p. 26).

## RESUMO

Este estudo partiu do questionamento: quais os entraves e possibilidades de uma Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages-SC? Diante disso, buscou analisar entraves e possibilidades de uma Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages-SC. A pesquisa realizada foi de cunho qualitativo, com base nos estudos de Flick e Trivinos. De caráter exploratório-descritivo e documental. Além disso, teve como abordagem teórica a perspectiva do materialismo histórico dialético, sendo que nessa perspectiva não se dissocia o pesquisador e o sujeito pesquisado, de modo a compreender o papel da pesquisa para a transformação da realidade. As seções deste trabalho trazem publicações de autores e pesquisadores que estudam a temática da Gestão Escolar e, especificamente, a Gestão Democrática. A pesquisa de campo teve como técnica para a coleta de dados o Grupo Focal, realizado de maneira remota devido à pandemia ocasionada pela COVID-19. Esse processo teve como participantes sete gestoras dos Centros de Educação Infantil Municipais de Lages-SC, que contribuíram com as suas experiências, vivências e diálogos para a elaboração das categorias discutidas no texto. A análise dos dados foi feita com base na análise de conteúdo, fundamentada nos estudos de Bardin. Os resultados alcançados trazem evidências de que a Gestão Escolar Democrática é essencial para uma Educação Infantil que considere a participação das crianças, das famílias, da equipe gestora e dos docentes. Assim, a presente temática tem um campo amplo de possibilidades de estudos e merece atenção por parte dos pesquisadores. Considerando que os resultados deste estudo nos fazem refletir sobre a importância de refletir sobre as práticas de gestão escolar democrática.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão Democrática. Educação Infantil.

## **ABSTRACT**

This study started from the question: what are the obstacles and possibilities of a Democratic Management in Early Childhood Education Centers in the city of Lages-SC? In view of this, it sought to analyze obstacles and possibilities of a Democratic Management in Early Childhood Education Centers in the Municipality of Lages-SC. The research carried out was of a qualitative nature, based on the studies by Flick and Trivinos. Exploratory-descriptive and documentary. Furthermore, it had as a theoretical approach the perspective of dialectical historical materialism, and in this perspective the researcher and the researched subject are not dissociated, in order to understand the role of research for the transformation of reality. The sections of this work bring publications by authors and researchers who study the theme of School Management and, specifically, Democratic Management. The field research had as a technique for data collection the Focus Group, carried out remotely due to the pandemic caused by COVID-19. This process had as participants seven managers of the Municipal Early Childhood Education Centers of Lages-SC, who contributed with their experiences, experiences and dialogues for the elaboration of the categories discussed in the text. Data analysis was based on content analysis, based on Bardin's studies. The results provide evidence that Democratic School Management is essential for an Early Childhood Education that considers the participation of children, families, the management team and teachers. Thus, the present theme has a wide field of study possibilities and deserves attention from researchers. Considering that the results of this study make us reflect on the importance of reflecting on democratic school management practices.

**Keywords:** School Management. Democratic management. Child education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caminho metodológico da pesquisa

Figura 2 - Participantes da Pesquisa

Figura 3 - Coleta de dados

Figura 4 - Categorias emergentes da análise de dados relacionadas aos objetivos:

Gráfico 1 - Idade das Gestoras participantes

Gráfico 2 - Formação acadêmica

Gráfico 3- Formação Continuada

Gráfico 4 - Vínculo profissional/cargo

Gráfico 5 - Tempo de atuação na Gestão

Quadro 1 - Desenho da pesquisa

Quadro 2 - Gestão Escolar Democrática: Trabalhos relevantes para a pesquisa

Quadro 3 - Gestão na Educação Infantil: Trabalhos relevantes para a pesquisa

Quadro 4 - Autores em destaque nas pesquisas da Revisão Literária

Quadro 5 - Legislação referente a Gestão Escolar

Quadro 6 - Atribuições do/a diretor/a dos CEIMs

Quadro 7 - Diferenças entre Administração e Gestão na organização e nas ações

Quadro 8 - Concepções de Gestão Escolar- características

Quadro 9 - Gestão Escolar na perspectiva dos autores

Quadro 10 - Roteiro norteador para o Grupo Focal

Quadro 11 - Síntese dos Entraves e das Possibilidades

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ATE- Assistente Técnico Educacional

BNCC- Base Nacional Comum Curricular

CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEIM- Centro de Educação Infantil Municipal

CNE- Conselho Municipal da Educação

DCNEI- Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil

DCSMEL- Diretrizes Curriculares do Sistema Municipal de Educação de Lages/SC

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PDDE- Programa Dinheiro Direto na Escola

PME- Plano Municipal de Educação

PNE- Plano Nacional de Educação

PPP- Projeto Político Pedagógico

SC- Santa Catarina

SGE -Sistema de Gestão Escolar

SME - Secretaria Municipal da Educação

SMEL- Secretaria Municipal da Educação de Lages

TCLE- Termo de Consentimento Livre Esclarecido

UE- Unidade Escolar

UNICEF- Fundo das Nações Unidas para a Infância,

UNIPLAC- Universidade do Planalto Catarinense

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>  | 15  |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>   | 21  |
| <b>3 O CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO EDUCACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR</b>  | 35  |
| 3.1 A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO HISTÓRICO E POLÍTICO EDUCACIONAL  | 35  |
| 3.2 A GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO CENÁRIO HISTÓRICO E POLÍTICO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE LAGES-SC | 42  |
| <b>4 AS CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR E A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA</b>   | 50  |
| 4.1 AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO EDUCACIONAL   | 50  |
| 4.2 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DE ALGUNS AUTORES EM DESTAQUE                                  | 56  |
| <b>5 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ENTRAVES E POSSIBILIDADES</b>                          | 64  |
| 5.1 AS RELAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR E A COMUNIDADE NAS MINÚCIAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL                             | 65  |
| <b>5.1.1 A Gestão escolar diante das transformações da sociedade</b>   | 67  |
| <b>5.1.2 As interações entre Gestão Escolar e a Equipe</b>   | 68  |
| <b>5.1.3 A participação das Crianças na Gestão Escolar</b>   | 71  |
| <b>5.1.4 A parceria entre a família e a gestão escolar</b>   | 75  |
| 5.2 AS CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL                                       | 77  |
| 5.3 ELEIÇÃO PARA DIRETORES NA EDUCAÇÃO INFANTIL UM DIREITO DEMOCRÁTICO   | 80  |
| 5.4 O OLHAR DA GESTÃO DIANTE ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA E ESPAÇOS NA EDUCAÇÃO INFANTIL                             | 83  |
| <b>6 METODOLOGIA</b>   | 86  |
| 6.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA  | 86  |
| 6.2 COLETA DE DADOS  | 87  |
| <b>6.2.1 Grupo Focal</b>   | 88  |
| 6.3 ANÁLISE DOS DADOS  | 90  |
| 6.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO   | 91  |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | 115 |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | 116 |
| <b>APÊNDICE A – TRABALHOS COM FOCOS DIFERENTES DESTA PESQUISA</b>  | 125 |
| <b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>   | 128 |
| <b>APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO: PERFIL DAS GESTORAS PARTICIPANTES DA PESQUISA</b>                                 | 130 |

## 1 INTRODUÇÃO

O tema dessa pesquisa surgiu por diversas inquietações da pesquisadora. Minha trajetória na educação teve início com o curso de Magistério. Posteriormente, realizei o curso de Licenciatura em Pedagogia. Durante esse período, tive a oportunidade de estar na equipe diretiva do Grupo Escolar Marcolina Oliveira Ramos, no município de Correia Pinto-SC, onde atuei por alguns meses como diretora. Foi essa função que me fez querer ampliar os conhecimentos sobre a gestão escolar, então, cursei uma Pós-Graduação em Prática Psicopedagógica Interdisciplinar e Gestão Escolar na Educação Básica. Esse curso possibilitou entender de fato o quanto a gestão de uma escola tem um papel fundamental para a qualidade do ensino e da aprendizagem e também para todos os outros processos que ocorrem em uma instituição escolar, sejam pedagógicos ou administrativos.

Depois disso, assumi o cargo de professora da Educação Infantil no município de Lages-SC, função que me fez ter um outro olhar para a Gestão Escolar, pois enquanto professora eu conseguia perceber o quanto era necessário que a equipe gestora da unidade de ensino estivesse trabalhando em conjunto com as professoras, ainda mais no contexto da Educação Infantil, em que o trabalho exige especificidades de cuidar e educar. Para tanto, são necessários recursos, materiais e espaços pensados para a primeira infância e o papel da gestora é fundamental para garantir esses itens e também para fazer acontecer a parceria entre Centro de Educação Infantil – CEIM<sup>1</sup> e família, algo essencial para um bom trabalho com as crianças.

Além disso, também atuei por quatro anos como coordenadora de estágios na Secretaria Municipal da Educação de Lages, o que possibilitou uma aproximação com as gestoras<sup>2</sup> atuantes nos CEIMs. Nessa função, pude perceber as angústias das gestoras e as dificuldades enfrentadas por elas para dar conta de todas as atribuições exigidas na função.

As vivências profissionais acima descritas despertaram-me o interesse pela gestão escolar, pois percebi as dificuldades e desafios enfrentados por quem atua nessa função e a importância da mesma para a qualidade dos processos que envolvem o cotidiano escolar e todas as especificidades que perpassam nas instituições de Educação Infantil. Sendo

---

<sup>1</sup>No município de Lages-SC as instituições que atendem a etapa da Educação Infantil têm a nomenclatura Centros de Educação Infantil Municipal – CEIM.

<sup>2</sup>Utilizarei o termo gestoras no feminino, pois há quase uma totalidade de mulheres à frente da gestão dos Centros de Educação Infantil Municipal.

assim, a partir de minhas trajetórias pessoal, acadêmica e profissional, buscando aprofundar o conhecimento e contribuir com a Educação municipal, optei por cursar o Mestrado em Educação. Avalio que realizar esta pesquisa é de grande relevância, pois trará subsídios que ampliarão minha visão profissional e auxiliarão os demais profissionais que atuam na Educação Infantil, em especial na função de gestora escolar.

Considerando a importância da gestora escolar, quer seja no administrativo, burocrático ou no pedagógico, surgem algumas questões norteadoras e algumas inquietações da pesquisadora como: qual a qualificação dessa gestora? Ela possui formação profissional compatível para estar no cargo? Há uma responsabilidade e preocupação da gestora referente à gestão democrática?

Tendo em vista a temática e as inquietações apresentadas acima, é importante ressaltar que essa dissertação está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC) do Município de Lages – SC, especificamente à linha de pesquisa Processos Socioculturais em Educação, que investiga elementos teórico-práticos educacionais historicamente situados. Para tanto, focaliza a educação nos processos socioculturais e políticas públicas em organizações, movimentos sociais e nos contextos educacionais. Assim, constitui-se dos seguintes eixos de pesquisa: Saberes e práticas interdisciplinares; Desenvolvimento territorial; Sustentabilidades; Identidades e diferenças; Tecnologias e inovações educacionais.

Esta Pesquisa foi proposta diante de questionamentos que revelam ser a gestão escolar de suma importância para o desenvolvimento do sistema público de ensino com qualidade. Ao buscar a origem etimológica da palavra gestão, Cury (2002, p.165) propõe que “implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos”. Nesse sentido, trata-se de pensar a gestão tendo como pressupostos: o diálogo, a participação coletiva e a comunicação, sendo que por isso ela é democrática.

Sob esse viés, justificamos essa pesquisa na busca por entender como funciona a gestão escolar para além do burocrático, tendo como questão: quais os entraves e possibilidades de uma Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages-SC?

Por sua vez, o objetivo geral da pesquisa é compreender entraves e possibilidades de uma Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages-SC. Trazemos, ainda, como objetivos específicos: 1) Identificar as concepções das gestoras de alguns CEIMs a respeito da gestão escolar; 2) Discutir as relações que se

estabelecem entre a Gestão Escolar e a comunidade escolar; 3) Refletir sobre as possibilidades e os entraves de uma gestão democrática nos CEIMs.

Para se chegar ao cumprimento dos objetivos, essa pesquisa terá como abordagem teórica a perspectiva do materialismo histórico dialético, antecipando que “o materialismo histórico é a ciência filosófica do marxismo, que estuda as leis sociológicas que caracterizam a vida da sociedade, de sua evolução histórica e da prática social dos homens, no desenvolvimento da humanidade” (TRIVIÑOS, 2013, p. 51).

Partindo do princípio que a pesquisa traz a função social da escola, percebe-se ser indispensável o compartilhamento com toda a comunidade escolar para a tomada de decisões das ações da gestão escolar, indo ao encontro para garantir o fortalecimento da democracia. Ainda no que tange à definição de materialismo histórico, Triviños entende que o termo, [...] define outra série de conceitos fundamentais para compreender suas cabais dimensões como: sociedade, formações socioeconômicas, estrutura social, organização política da sociedade, vida espiritual, a cultura, concepção do homem, a personalidade, progresso social (TRIVIÑOS, 2013, p. 52).

Quando se pensa em uma escola democrática, percebemos a importância da participação da comunidade escolar. Por essa razão, busca-se o envolvimento de todos, estimulando formas variadas para o desenvolvimento de ações que favoreçam uma aprendizagem significativa; a integração escola-família-comunidade para alcançar uma gestão democrática focada no desenvolvimento e aprendizagem da criança, buscando estimular as suas potencialidades para a formação integral.

Para tratar dessas questões, como referencial teórico e análise utilizaremos as concepções de alguns autores como Libâneo (2001, 2005, 2013), Luck (2006, 2009), Paro (2007, 2012, 2018), entre outros. Também trazemos a legislação educacional referente à Educação Infantil e à Gestão escolar, tanto nacional – Constituição Federal (1988), Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), Lei de Diretrizes e Bases (1996), Plano Nacional da Educação (2001/2014), entre outras –, quanto a legislação a nível municipal – Lei Orgânica do Município de Lages (1990), o Plano Municipal da Educação (2015), o Regimento Interno da Educação Infantil (2019), as Diretrizes Curriculares do Sistema Municipal de Educação (2021), entre outros.

Abaixo, pode-se ter uma visão geral do conjunto do trabalho desenvolvido

#### Quadro 1 - Desenho da pesquisa

| SUMÁRIO                       | DESCRIÇÃO  | AUTORES                         |               |
|-------------------------------|--|---------------------------------|---------------|
| <b>Título:</b>                | GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ENTRAVES E POSSIBILIDADES   | (PESQUISADORA, 2020/2021)       |               |
| <b>Objetivo Geral:</b>        | Compreender entraves e possibilidades de uma Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages-SC.   | (PESQUISADORA, 2020/2021)       |               |
| <b>Objetivos Específicos:</b> | 1) Identificar as concepções das gestoras de alguns CEIMs a respeito da gestão escolar; 2) Discutir as relações que se estabelecem entre a Gestão Escolar e a comunidade escolar; 3) Refletir sobre as possibilidades e os entraves de uma gestão democrática nos CEIMs. | (PESQUISADORA, 2020/2021)       |               |
| <b>Questão:</b>               | Quais os entraves e possibilidades de uma Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages-SC?  | (PESQUISADORA, 2020/2021)       |               |
| <b>Metodologia</b>            | Abordagem qualitativa  | (FLICK, 2013; TRIVINOS, 2013)   |               |
|                               | Grupo focal  | Gestoras da Educação Infantil   | (GATTI, 2012) |
|                               |  | Roteiro de questões norteadoras |               |
|                               | Análise de Conteúdo  | BARDIN (2010)                   |               |
| <b>Referencial Teórico</b>    | 2 REVISÃO DE LITERATURA  |                                 |               |
|                               | 3 O CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO EDUCACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR   |                                 |               |
|                               | 4 AS CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR E A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA  |                                 |               |
|                               | 5 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ENTRAVES E POSSIBILIDADES   |                                 |               |

|                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Metodologia<br/>(Resultados)</b> | 6.1 Participantes da pesquisa<br>6.2 Coleta de dados<br>6.3 Análise dos dados<br>6.4 Resultados e discussão | (PESQUISADORA, 2021)<br>(GATTI, 2012;<br>BARDIN, 2010;<br>LUCK 2000;<br>PARO, 2012,<br>RODRIGUES,<br>2020; |
| <b>Considerações<br/>Finais</b>     | Considerações sobre os resultados da pesquisa   | (PESQUISADORA, 2021)   |

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora (2021)

Considerando a estruturação do trabalho, nesta primeira seção descrevemos a sua introdução. Já na segunda seção, consta a revisão de literatura, na qual trazemos as pesquisas correlatas referentes à temática aqui discutida, com vistas a conhecer e analisar as produções científicas publicadas. A base para a busca desses estudos foi o banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando como descritores: Gestão Democrática Escolar e Gestão na Educação Infantil.

Em seguida, na terceira seção, tratamos do contexto histórico da Educação Infantil e do contexto político que foi consolidando a Gestão Escolar na Educação Infantil. Para isso, são abordadas as legislações nacionais que garantem, desde a Constituição Federal (1988), que a gestão escolar aconteça de maneira democrática, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996), o Plano Nacional de Educação (2014), entre outros. Destaca-se também a legislação municipal, que traz decretos, normativas, o Plano Municipal de Educação (2015) e as Diretrizes Curriculares do Sistema Municipal de Educação de Lages- SC (2021), além de autores que tratam da temática. Em uma subseção, trazemos os conceitos que legitimam a gestão.

Sequencialmente a isso, na quarta seção abordamos as diferentes concepções que estabelecem a Gestão Escolar, com base nos estudos de Libâneo (2013), salientando que conforme a sociedade foi mudando, a escola em si também sofreu alterações, o que acabou modificando também a Gestão Escolar, até chegarmos ao conceito de Gestão Escolar Democrática, a qual considera a participação de todos no contexto escolar. Para entendermos os caminhos percorridos pela Gestão Escolar, incluímos as diferenças entre o papel do administrador e o papel do gestor, considerando que ambos têm funções distintas. Nessa seção, tratamos também da Gestão Escolar Democrática, concepção que

pauta a temática desta pesquisa, por meio de alguns autores sobre a Gestão Democrática.

Na quinta seção, apresentamos o tema principal desta pesquisa, que trata dos entraves e das possibilidades para uma Gestão Escolar Democrática na Educação Infantil, destacando entre as possibilidades a Participação da Comunidade na tomada de decisões, o respeito às diferentes opiniões e a compreensão de que todos são importantes para uma Educação Infantil de qualidade. Abordamos as relações estabelecidas entre a Gestão e a comunidade escolar, as famílias, a equipe do CEIM e a importância da participação ativa das crianças. Além disso, são considerados também os processos cotidianos e a organização na Educação Infantil, com destaque ao Projeto Político Pedagógico, o processo para escolha dos Gestores Escolares e a importância de se pensar na infraestrutura e nos espaços que compõem a instituição.

Na sexta seção está descrita a metodologia deste estudo, que é de abordagem qualitativa, e utiliza para a coleta de dados um grupo focal, que ocorreu de maneira remota devido à pandemia da COVID-19. Participaram desse diálogo sete gestoras dos Centros de Educação Infantil do Município de Lages. A análise dos dados foi feita após o grupo focal a partir das percepções das gestoras, construímos as categorias fundantes da pesquisa. Na última etapa, após a coleta dos dados, os resultados obtidos no grupo focal foram interpretados por meio da análise de conteúdo, buscando atingir os objetivos propostos.

Na sétima seção realizamos o fechamento deste estudo, trazendo as considerações finais, partindo da revisão de literatura, dos estudos feitos no referencial teórico e da análise dos dados coletados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura é de extrema importância, pois objetiva conhecer e analisar as produções científicas publicadas e que tenham aproximação com a temática da pesquisa. Segundo Dorsa (2020, p. 681) “vivemos em plena sociedade de informação, momento que exige nos mantermos o tempo todo informados, e esta atitude enquanto pesquisadores, leitores de boas obras, obriga-nos estar a par do desenvolvimento das áreas em que atuamos”. Nesse sentido, Moreira (2004, p. 21), destaca que “neste cenário informacional, as revisões de literatura por seu aspecto sumarizador assumem importante função orgânica, juntamente com os índices e as bibliografias especializadas”.

Sendo assim, no quadro abaixo consta a pesquisa realizada no banco de dados da CAPES no mês de maio de 2020, o que fez com que o número de resultados fosse expressivo. Ao realizarmos a busca com o descritor “gestão escolar”, foram apresentados 1.960 resultados. Considerando o foco principal desta pesquisa e também o número expressivo de publicações, refinamos a busca novamente com o descritor “GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR”, no qual foram encontrados 36 resultados: oito trabalhos foram analisados (leitura do resumo, estrutura e referências) e considerados relevantes para a pesquisa; outros 28 trabalhos possuem focos diferentes<sup>3</sup>, sendo que entre 1994 e 2019 essas pesquisas não possuem a divulgação autorizada.

Quadro 2 - Gestão Escolar Democrática: trabalhos relevantes para a pesquisa

| <b>Autor (a)</b>                   | <b>Título do trabalho</b>   | <b>Data da apresentação para a Banca</b> | <b>Instituição</b>  | <b>Curso</b>                  | <b>Palavras Chave</b>  |
|------------------------------------|---|--|---|-------------------------------|--|
| Pinheiro, Claudia Aparecida Vieira | A Descentralização e a Democratização da Gestão Escolar: perspectivas da efetividade da gestão democrática da escola no município de Cachoeiro de Itapemirim/ES | 2014                                     | Instituição de Ensino: Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes<br>Biblioteca Depositária: CCH/UENF e Biblioteca Nacional | Mestrado Em Políticas Sociais | Descentralização; Democratização; Projeto Político Pedagógico; Autonomia Escolar; Participação cidadã. |

<sup>3</sup> Estes trabalhos encontram-se no Apêndice A deste documento.

|                                   |  |      |  |   |   |
|-----------------------------------|--|------|--|---|---|
| Ribeiro, Maria Valdete e Geissler | Os Desafios da Gestão Democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção localizada no Município de São Paulo de Olivença - Amazonas | 2016 | Instituição de Ensino: Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UFJF | Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública | Gestão Democrática; Gestão Escolar; Participativa |
|-----------------------------------|--|------|--|---|---|

|                                       |   |      |   |  |   |
|---------------------------------------|---|------|---|--|---|
| Queiroz, Benedito José de             | Gestão Democrática Escolar: uma imersão nos contextos cotidianos  | 2016 | Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró Biblioteca Depositária: UERN   | Mestrado em Educação                       | Gestão democrática; Contextos cotidianos escolares.   |
| Maciel, Andreza dos Santos            | Hospitalidade na Educação Infantil: o acolhimento e a participação dos pais na gestão democrática escolar.    | 2016 | Instituição de Ensino: Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo Biblioteca Depositária: Câmpus Vila Olímpia.   | Mestrado em Hospitalidade                  | Hospitalidade. Acolhimento. Gestão Democrática. Educação Infantil. Família.                                       |
| Silva, Libânia dos Santo              | Gestão Democrática Escolar; construção coletiva do PPP, ensino-aprendizagem e democracia escolar.             | 2016 | Instituição de Ensino: escola superior de teologia, São Leopoldo Biblioteca Depositária: Faculdades EST.  | Mestrado Profissional em Teologia          | Gestão Escolar Democrática; Ensino aprendizagem; Projeto Político-Pedagógico; Participação da Comunidade Escolar. |
| Silva, Katia Valeria Ataíde e         | Gestão Democrática Escolar: uma experiência em duas escolas públicas na rede municipal de João Pessoa-Paraíba | 2018 | Instituição de Ensino: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa), João Pessoa Biblioteca Depositária: <a href="https://repositorio.ufpb.br/">https://repositorio.ufpb.br/</a> | Doutorado em Educação                      | Gestão democrática escolar; Mecanismos de participação; Práticas de mudança.                                      |
| Alcântara, Luiz Alberto de Pontifícia | Gestão Democrática Escolar Brasil   | 2018 | Universidade Católica do Paraná, Curitiba Biblioteca  | Mestrado em Educação Instituição de Ensino | Gestão Democrática; Gestão Participativa; Escolas Públicas.   |
| Filho, Ayrton Agostinho de Jesus      | Gestão Democrática Escolar: expectativas e Desafios.  | 2018 | Instituição de Ensino: Universidade de Cuiabá biblioteca depositária: universidade  | Mestrado em Ensino                         | Ensino; participação; gestão.   |

|  |  |  |                     |  |  |
|--|--|--|---------------------|--|--|
|  |  |  | de Cuiabá<br>Kroton |  |  |
|--|--|--|---------------------|--|--|

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A revisão literária do descritor “GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA” segue com os trabalhos que foram considerados relevantes para esta pesquisa. A primeira pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “A Descentralização e a Democratização da Gestão Escolar: perspectivas da efetividade da gestão democrática da escola no município de Cachoeiro de Itapemirim/ES”, de autoria de Cláudia Aparecida Vieira Pinheiro, da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. O objetivo principal dessa pesquisa é analisar as políticas de descentralização e democratização da gestão na escola pública, concebidas pós- Constituição Federal de 1988, bem como as relações delas na efetividade da gestão democrática escolar nas escolas de Educação Infantil no município de Cachoeira de Itapemirim - ES.

A metodologia adotada no referido estudo foi de abordagem descritiva, com pesquisa qualitativa e quantitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica. Além disso, analisou se os instrumentos adotados pelo município como mecanismos de garantia da gestão democrática escolar têm realmente as características desejadas, considerando-os engrenagem da política educacional, subsidiários do exercício da cidadania sob a forma de autonomia e participação e da construção efetiva do projeto político-pedagógico da escola. O estudo concluiu que é possível realizar a gestão escolar democrática na escola e o que é necessário é que sejam abertos espaços de participação que possibilitem aos sujeitos o exercício da cidadania. O papel do gestor foi apontado em diversos momentos como fundamental nesse processo, muitas vezes, o espaço de participação no interior das unidades de ensino é promovido através de sua liderança por situações que ele delinea junto de sua equipe.

A segunda pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “Os Desafios da Gestão Democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção localizada no Município de São Paulo de Olivença - Amazonas”, de autoria de Maria Valdeodete Geissler Ribeiro, da Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo principal do trabalho é analisar os principais desafios da gestão democrática escolar, tendo como estudo de caso a Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção. Para isso, foi necessário

conferir se os princípios da participação, descentralização e transparência estão presentes nas ações realizadas pela escola. A metodologia foi por meio de levantamento bibliográfico, uma revisão da fundamentação legal e normativa sobre o processo de gestão democrática e coleta de dados com diferentes sujeitos do processo, por meio de entrevistas e questionários. Além disso, analisou as leis de abrangência nacional e estadual que amparam tal princípio constitucional, bem como planos e regimentos referentes à democracia no contexto escolar. Foi apresentada, ainda, a estrutura da SEDUC/AM, especificamente o setor que trata da gestão escolar e, em seguida, especificamente o caso de gestão.

Ao final da pesquisa, concluiu-se que os desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática foram identificados a partir da equipe escolar e da comunidade. A pesquisa evidenciou que a prática da gestão democrática ainda está por se efetivar, porém, os esforços individuais e coletivos dos profissionais e comunitários poderão produzir bons resultados, uma vez que, se percebeu que a escola apresenta ações que buscam a participação da comunidade, a descentralização das ações, a transparência nos processos, mas existem desafios que impedem essa consolidação.

A terceira pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “Gestão Democrática Escolar: uma imersão nos contextos cotidianos”, de autoria de Benedito José de Queiroz, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. O objetivo principal é investigar como se materializa a gestão democrática no cotidiano das escolas públicas estaduais de Frutuoso Gomes – RN. A metodologia se consistiu como uma revisão de literatura, em uma análise documental, na realização de observações diretas com anotações em diário de pesquisa e em entrevistas não estruturadas. O trabalho procurou analisar aspectos singulares dos conteúdos documentais das falas das entrevistadas, das escutas e dos momentos observados no cotidiano das escolas, bem como de informações verbais diretamente relacionadas ao estudo.

Assim, concluiu-se que a gestão democrática ainda está parcialmente interpretada, dando maior ênfase às concessões do que aos saberes fazeres e às criações dos sujeitos. Observa-se que as relações interpessoais se configuram de modo verticalizado, sendo pouco favoráveis ao diálogo e à participação dos sujeitos nas questões cotidianas da escola. Mesmo que pareça ambíguo, verifica-se que, em momentos esporádicos, os sujeitos buscam estratégias e táticas de ações subversivas às predeterminações. Portanto, entende-se que a gestão democrática no cotidiano das escolas pesquisadas não está

consolidada, apresentando pouca expressividade de desvios, resistências e atalhos às vias percorridas para enfrentar os conflitos, as incertezas e os desafios que surgem cotidianamente nos contextos escolares.

A quarta pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “Hospitalidade na Educação Infantil: o acolhimento e a participação dos pais na gestão democrática escolar”, de autoria de Andreza dos Santos Maciel, na Universidade Anhembi Morumbi, em São Paulo. Seu objetivo principal foi entender as relações de acolhimento e hospitalidade nas dinâmicas realizadas numa Unidade Escolar como fator de mudança nas relações entre o grupo de pais de alunos e a própria escola, na gestão democrática escolar.

A metodologia se deu a partir de pesquisa exploratório-descritiva de caráter qualitativo. Além disso, realizou-se uma pesquisa documental e de campo, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas realizadas com pais, professores e gestores da escola; a partir das respostas das entrevistas, da pesquisa documental sobre eventos envolvendo a comunidade e do estudo sobre hospitalidade, foram analisados aspectos que envolvem a hospitalidade e a participação dos pais para o exercício da gestão democrática escolar. Buscou-se analisar se o acolhimento pode ser considerado um fator que possibilita a participação dos pais na gestão democrática escolar. Concluiu-se que as atividades propostas pela unidade educacional e entrevistas realizadas, indicam um diferencial nas relações entre escola e a comunidade, a partir da interação social, que proporciona a criação de vínculos na gestão democrática.

A quinta pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “Gestão Democrática Escolar; construção coletiva do PPP, ensino-aprendizagem e democracia escolar”, de autoria de Libania dos Santos Silva, da Escola Superior de Teologia São Leopoldo. Seu objetivo principal foi entender e refletir sobre a importância da gestão escolar numa perspectiva democrática, voltada às necessidades básicas e à realização dos indivíduos. A metodologia adotada baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios, no sentido de esclarecer a fundamentação teórica do tema, por meio de conceitos que justifiquem a escolha do tema e objeto de estudo. A pesquisa esteve pautada em materiais da internet, artigos, livros e dados fornecidos pelo Conselho Federal de Educação. Buscou-se analisar a avaliação da importância desse método democrático de gestão para o sucesso educacional nas escolas, além de entender como se efetiva tal gestão nesses espaços e quais processos dificultam a sua implantação e real vivência.

Concluiu-se no estudo que existe um grande interesse por parte da maioria em

efetivar a gestão democrática no interior das escolas. Isso comprova o fato de que boa parte da comunidade escolar está consciente da importância de tal gestão para o sucesso de ensino-aprendizagem, uma vez que por meio dela é possível buscar a participação coletiva e o envolvimento de pessoas, para que não só exponham suas ideias, mas também influenciem rumos da escola. A busca permanente da participação e por mais autonomia e liberdade de expressão de todos os envolvidos na tomada de decisões será um benefício de longo prazo para que se chegue a uma escola cidadã, participativa e consciente de seu papel e missão na sociedade brasileira.

A sexta pesquisa selecionada foi uma tese intitulada “Gestão Democrática Escolar: uma experiência em duas escolas públicas na rede municipal de João Pessoa-Paraíba”, de autoria de Kátia Valéria Ataíde e Silva, da Universidade Federal da Paraíba, localizada em João Pessoa. Seu objetivo principal foi analisar como se dá o processo de gestão democrática em duas escolas na rede pública municipal de João Pessoa. A metodologia adotada foi de abordagem qualitativa, tomando por base categorias que se aproximam do método dialético. Para a coleta de dados, foi realizada a pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. Buscou-se analisar as concepções teóricas democráticas e modelos de gestão construídos ao longo do tempo histórico.

Concluiu-se com o trabalho que apesar da existência viva de mecanismos de participação, foram detectados elementos comprometedores do processo de construção da gestão democrática escolar, a exemplo do conselho escolar, que apesar de se constituir como uma instância representativa, traz problemas no processo de escolha dos representantes; os planejamentos pedagógicos, valorizados e participativos, não envolvem toda a comunidade, pois limitam o processo de discussões e encaminhamentos aos gestores, professores e especialistas. O conselho de classe é realizado, excluindo os estudantes. Esses elementos passam a exigir um cuidadoso processo formativo de discussão sobre gestão democrática e seus desdobramentos. Por fim, o estudo aponta que há mudanças nas escolas pesquisadas: melhoria do relacionamento interpessoal escolar; a integração, o diálogo entre escola e comunidade; diminuição da evasão; e melhoria na qualidade do ensino. O fortalecimento de parcerias da escola com instituições e o reconhecimento da comunidade pelo trabalho comprometido e acolhedor nas duas escolas, são outras mudanças identificadas.

A sétima pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “Gestão

Democrática Escolar Brasil (2014 - 2018)”, de autoria de Luiz Alberto de Alcântara, da Universidade Católica do Paraná, localizada em Curitiba. Seu objetivo principal foi investigar quais são as estratégias para a prática do exercício da gestão democrática. A metodologia adotada foi de abordagem qualitativa, apoiada em uma pesquisa documental e bibliográfica, cujo levantamento foi realizado nas leis, regulamentações, decretos e artigos acadêmicos e no banco de dados da CAPES. Buscou-se analisar a contextualização histórica da trajetória da escola pública e a influência da administração empresarial na administração escolar como fundamentais para uma melhor compreensão do tema.

Concluiu-se com o trabalho que as informações obtidas reiteraram a importância do trabalho coletivo que envolve a comunidade interna e externa da escola na organização do PPP e, por consequência, da gestão da escola. Uma gestão não alienada e nem alienante, que não camufla o conflito existente em nossa sociedade, refletido nas diferentes unidades escolares, que nem inverte e nem falseia a realidade. Diante de toda a ideologia que distorce o processo educativo, em frente e afronta como uma contra-ideologia, mostrando que a educação não é e nem pode ser neutra, mas é compromisso social, político e, sobretudo, o ato educativo sempre implica uma atitude ética. Esse é o modelo de gestão escolar democrático que acreditamos e queremos trabalhar para construí-lo. Esse é o desafio ainda a ser alcançado na sua plenitude.

A oitava pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “Gestão Democrática Escolar: expectativas e desafios”, de autoria de Ayrton Agostinho de Jesus Filho, da Universidade de Cuiabá. Seu objetivo principal foi compreender os processos na gestão democrática escolar presentes no funcionamento das unidades educacionais de metodologia qualitativa, na qual foram utilizados questionários nas entrevistas semiestruturadas, de acordo com Minayo (2010), Lakatos e Marconi (2010). Além disso, foram efetuadas análises dos discursos presentes nas respostas, conforme metodologia de Bardin (2001). Buscou-se ampliar os conhecimentos sobre o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos. Concluiu-se, com os resultados dessa pesquisa, que a gestão democrática escolar tem um longo caminho a seguir, muitas expectativas e diversos desafios. Dessa forma, sugere-se a realização de novas e constantes pesquisas para contribuir com o aprimoramento dos processos da Gestão Democrática Escolar.

Após a leitura e análise dos trabalhos, concluímos que as pesquisas trouxeram a

necessidade de uma gestão democrática efetiva, uma vez que, por meio dela, é possível buscar a participação coletiva e o envolvimento de pessoas, já que boa parte da comunidade escolar está consciente da importância da gestão para o sucesso de ensino-aprendizagem. Para tanto, é necessário que sejam abertos espaços de participação e diálogo, bem como a melhoria do relacionamento interpessoal que possibilite aos sujeitos o exercício da cidadania. Portanto, entende-se que a gestão democrática no contexto escolar não está consolidada, apresentando entraves e dificuldades, visto que muitos são os desafios para efetivá-la na prática.

No quadro a seguir consta a pesquisa realizada no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no mês de julho de 2021. Ao realizarmos a busca com o descritor “GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL”, foram apresentados cinco resultados, sendo que quatro desses trabalhos foram considerados relevantes para essa pesquisa um trabalho apresenta foco diferente deste estudo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Este trabalho encontra-se no Apêndice A deste documento.

Quadro 3 - Gestão na Educação Infantil: trabalhos relevantes para a pesquisa

| <b>AUTOR</b>                                  | <b>TÍTULO DO TRABALHO</b>   | <b>Data de apresentação para a Banca</b> | <b>INSTITUIÇÃO</b>                                     | <b>CURSO</b>         | <b>PALAVRAS CHAVES</b>  |
|---|---|--|--|----------------------|---|
| Paluan, Marcella.                             | Gestão na educação infantil: um estudo em duas creches do interior paulista                                 | 2016                                     | Universidade de São Paulo (Ribeirão Preto)             | Mestrado em Educação | Educação Infantil; gestão; Gestão Democrática   |
| Fernandes, Sheila<br>Beatriz da<br>Bilva      | Gestão na Educação Infantil: ações do mapa educacional no município de Mossoró/RN no período de 2011 – 2015 | 2016                                     | Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró | Mestrado em educação | Políticas educacionais. Mapa Educacional. Gestão. Educação Infantil. Reforma do Estado. |
| Borges, Rubia.                                | (Desa)fos da Gestão nas Instituições de Educação Infantil: entre concepções e práticas de gestoras          | 2016                                     | Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão         | Mestrado em Educação | Educação Infantil; Práticas de Gestão; Narrativas                                       |
| Dias Calazans<br>Ripamonti<br>Regina<br>Suely | O Papel da Equipe Gestora nas Creches Conveniadas na Rede Municipal de São Paulo                            | 2017                                     | Universidade Cidade de São Paulo                       | Mestrado em Educação | Educação infantil; Gestão na educação infantil; Formação continuada                     |

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A revisão literária do descritor “Gestão na Educação Infantil” segue com os trabalhos que foram considerados relevantes para esta pesquisa. A primeira pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “Gestão na Educação Infantil: um estudo em duas creches do interior Paulista”, de autoria de Marcella Paluan, defendida na Universidade de São Paulo, localizada em Ribeirão Preto. Seu objetivo principal foi analisar a estrutura de gestão da/na Educação Infantil em um município no interior paulista. A metodologia adotada foi de observações participantes, com a anotação em

caderno de campo acerca das vivências acompanhadas. Já na segunda etapa do estudo, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas nas duas creches com as famílias, professoras, funcionárias e a diretora das unidades.

Com o trabalho, buscou-se analisar os dados construídos revelaram que a creche, cuja diretora não estava presente diariamente, contava com uma funcionária da sua confiança, além das atividades previstas para a sua função, resolvia situações do cotidiano da unidade, mas recorrendo à diretora sempre que necessário. Tanto no caso da creche em que a diretora não estava presente diariamente quanto na que ela permanecia, foram observadas determinadas situações de desrespeito aos direitos das crianças. No segundo caso, não foram observadas intervenções por parte da diretora em relação às situações de desrespeito.

Concluiu-se, com base no referencial teórico utilizado acerca do princípio da gestão democrática e a especificidade do trabalho desenvolvido na Educação Infantil, que os objetivos educacionais desta etapa eram pouco compreendidos, mesmo entre os gestores da própria SME. Tal evidência interferia, conseqüentemente, na qualidade do trabalho desenvolvido nas creches observadas, independentemente da presença da diretora. Dessa forma, concluímos que a presença da diretora não representava a garantia dos direitos fundamentais das crianças, haja vista a forma de provimento do seu cargo - indicação do poder executivo – repercutindo, assim, em uma atuação fragilizada nas unidades que eram de sua responsabilidade.

A segunda pesquisa foi uma dissertação intitulada “Gestão na Educação Infantil: ações do mapa educacional no município de Mossoró/RN no período de 2011 – 2015, de autoria de Sheila Beatriz da Silva Fernandes, defendida na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, localizada em Mossoró. O trabalho teve como objetivo principal analisar as ações desenvolvidas pela gestão das Unidades de Educação Infantil com a implementação do Mapa Educacional, no período de 2011 a 2015. A metodologia da pesquisa em questão foi de natureza qualitativa, realizando-se a observação não participante, com registro em um diário de pesquisa, no período de três meses, acompanhando duas Unidades de Educação Infantil no município de Mossoró - RN. Além disso, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com cinco sujeitos de cada unidade.

A análise documental se deteve aos registros institucionais escritos, como o Plano Municipal de Educação (2004 – 2013), o Plano Estratégico Municipal (2009 – 2012), a Lei de Responsabilidade Educacional – Lei nº 2.717/2010, etc. Como conclusão desse

estudo percebeu-se que a política municipal de Mossoró reflete claramente as práticas gerencialistas do novo modelo de gestão pública, incentivando melhores resultados, ou seja, a eficiência, as honorarias, o estabelecimento de rankings e os instrumentos de monitoramento. Essas características e mecanismos adotados pelo município revelam que a política de Estado Avaliador vem sendo implementada na educação mossoroense. Considera-se que a política de educação de Mossoró precisa ser discutida com os sujeitos que a praticam, fazendo, assim, as alterações cabíveis para solucionar os dilemas promovidos por ela.

A terceira pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada "(Desafios da Gestão nas Instituições de Educação Infantil: entre concepções e práticas de gestoras", de autoria de Rubia Borges, defendida na Universidade do Sul de Santa Catarina, localizada em Tubarão. O trabalho teve como objetivo principal analisar as concepções e práticas de gestão na Educação Infantil a partir da narrativa de gestoras. A metodologia da pesquisa pauta-se em uma perspectiva qualitativa, desenvolvida a partir dos pressupostos da pesquisa narrativa. Como instrumento metodológico dos encontros, optou-se por realizar oficinas, nas quais participaram como sujeitos de pesquisa duas gestoras que atuam na Educação Infantil do município de Laguna - SC.

As oficinas, além de produzirem conhecimento a partir das realidades vividas pelas gestoras, foram, também, fios condutores da narrativa. Foram estabelecidas três categorias como eixos de análises: Gestão na Educação Infantil - uma costura feita no corre-corre de questões administrativas e organização de festas comemorativas; Gestão democrática e comunidade educativa - entretecer concepções e práticas; a invisibilidade da creche na gestão da Educação Infantil - um fio solto... cadê os bebês?

Como resultado, evidenciou-se que a função da gestão na Educação Infantil, na concepção das gestoras, está associada a práticas burocratizadas, isto é, resolução de questões meramente de cunho administrativo. As questões de cunho pedagógico na gestão são secundarizadas, sendo solucionadas com a adoção do material apostilado pelo município. A concepção de gestão democrática, na visão das gestoras, é permeada por dúvidas e incertezas em relação a esse termo. A participação da comunidade educativa como professores, familiares e profissionais fica limitada à elaboração do regimento interno, nas normas do PPP, ou na presença participativa em reuniões de convocação na instituição. Já a participação das crianças resume-se a questões meramente ilustrativas, tal como a escolha da cor do novo uniforme. Percebe-se, assim, a concepção de uma

criança passiva, que não tem voz, carente, submissa e inapta a participar.

A quarta pesquisa selecionada foi uma dissertação intitulada “O Papel da Equipe Gestora nas Creches Conveniadas na Rede Municipal de São Paulo”, de autoria de Suely Regina Ripamonti Calazans Dias, defendida na Universidade Cidade de São Paulo. O trabalho teve como objetivo principal compreender o papel da equipe gestora na organização do trabalho pedagógico nas creches da rede conveniada do município de São Paulo. A metodologia utilizada valeu-se de uma pesquisa qualitativa que foi realizada em duas etapas. A primeira delas deu-se com a aplicação de questionários para as treze Diretorias Regionais de Educação da cidade de São Paulo, com objetivo de mapear as formações promovidas pela Secretaria Municipal de Educação (SME) para a equipe gestora das creches conveniadas. A segunda etapa da coleta de dados foi realizada em três creches conveniadas, por meio da observação, de entrevistas e da análise documental. Constatou-se que as equipes gestoras utilizam-se dos conhecimentos adquiridos em sua trajetória formativa para a organização do trabalho pedagógico nas creches, o que provoca atendimento diferenciado na rede.

Por sua vez, quanto à organização do espaço, as creches apresentaram organizações distintas, com maior ou menor investimento em materiais e disponibilização desses de acordo com o conhecimento das especificidades da educação infantil de cada equipe gestora. No que se refere à estruturação do tempo da criança na instituição, nas três creches pesquisadas, o tempo não está organizado em função da criança, devido à jornada de trabalho do professor que é incompatível com o atendimento à criança, ou seja, a jornada da criança na creche é de dez horas e a jornada do professor com as crianças é de oito horas. Assim, destaca-se a importância da formação continuada da equipe de gestão, para subsidiá-la na organização do trabalho pedagógico pautado nos direitos fundamentais das crianças.

Após a leitura dos trabalhos, concluímos que os resultados das pesquisas trouxeram as dificuldades encontradas pelos participantes em relação a vários aspectos sobre a Gestão Escolar Democrática. Nesse sentido, foram apontadas dificuldades em entender o princípio da gestão democrática e a especificidade do trabalho desenvolvido na Educação Infantil, mesmo entre os gestores da própria SME. A concepção de gestão democrática, na visão das gestoras, é permeada por dúvidas e incertezas. A participação da comunidade educativa fica limitada à elaboração do regimento interno, nas normas do PPP, ou na presença em reuniões. A participação das crianças resume-se a questões

meramente ilustrativas.

Além disso, na concepção das gestoras a função de gestão na educação infantil está associada a práticas burocratizadas, ou seja, à resolução de questões meramente de cunho administrativo. As questões pedagógicas na gestão são secundarizadas. Destaca-se também a importância da formação continuada da equipe de gestão, para subsidiá-la na organização do trabalho pedagógico pautado nos direitos fundamentais das crianças.

Portanto, após analisarmos os caminhos já percorridos por pesquisadores e que estão postos nos bancos de dados da CAPES, a partir da realização do estado da arte ficou comprovado que há muito a se fazer sobre esta temática em questão para uma amplitude do tema, o que reafirma a relevância e a contribuição desse estudo para o âmbito educacional. Sendo assim, percebe-se que a Gestão Democrática é conhecida no contexto escolar, especialmente nas instituições de Educação Infantil, mas em termos empíricos, sem aporte teórico, o que faz com que, na prática, ainda não se concretize de fato, por falta de conhecimento.

Para concluir a Revisão de Literatura, selecionamos quais autores foram mais referenciados nos trabalhos considerados mais relevantes e que poderão embasar o referencial teórico desta pesquisa. Dessa forma, segue, no quadro, quais são estes/as autores/as e a quantidade de vezes que foram referenciados nos trabalhos.

Quadro 4 - Autores em destaque nas pesquisas da Revisão Literária

| <b>Autor (a)</b>                | <b>Quantidade</b> |
|---------------------------------|-------------------|
| LIBÂNEO, José Carlos.           | 12                |
| CURY, Carlos Roberto Jamil.     | 11                |
| GADOTTI, Moacir.                | 11                |
| PARO, Vitor Henrique.           | 11                |
| DOURADO, Luiz Fernandes.        | 09                |
| FREIRE, Paulo.                  | 09                |
| LUCK, Heloísa.                  | 09                |
| BARDIN, Laurence.               | 06                |
| BARROSO, João.                  | 06                |
| BASTOS, João Baptista.          | 06                |
| AGUIAR, Márcia Ângela.          | 04                |
| AGUIAR, Márcia Ângela.          | 04                |
| AGUIAR, Márcia Ângela.          | 04                |
| NÓVOA, Antônio.                 | 03                |
| CAMPOS, Maria Malta             | 03                |
| CORREA, B. C                    | 03                |
| MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes. | 03                |
| SAVIANI, Demerval.              | 03                |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020 e 2021).

Dando continuidade à pesquisa trazemos, na próxima seção, os caminhos percorridos pela gestão escolar até os dias de hoje, considerando o contexto histórico e social, as transformações ocorridas na educação e a legislação.

### **3 O CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO EDUCACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR**

*A teoria sem a prática vira verbalismo,  
assim como prática sem teoria vira  
ativismo. No entanto, quando se une a  
prática com a teoria tem-se a práxis, a  
ação criadora a modificadora da realidade  
(PAULO FREIRE, 2005, p.27)*

Esta seção aborda o contexto histórico da Educação Infantil e o contexto político que foi consolidando a Gestão Escolar na Educação Infantil. Para tanto, traz as legislações internacionais e nacionais que garantem, desde a Constituição Federal de 1988, que a gestão escolar aconteça de maneira Democrática, bem como a legislação municipal, composta por decretos, normativas, pelo Plano Municipal da Educação e pelas Diretrizes Curriculares do Sistema Municipal de Educação de Lages- SC, ressaltando a importância da Gestão Escolar.

#### **3.1 A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO HISTÓRICO E POLÍTICO EDUCACIONAL**

Para entendermos a gestão escolar e a sua consolidação, se faz necessário entender os princípios da Educação no Brasil e a sua trajetória no decorrer do tempo, traçando um percurso histórico. Posteriormente à colonização, a escola surgiu como responsável por transmitir o conhecimento dito formal. Nesse contexto, o professor surgiu como detentor do conhecimento, centro de atenção de autoritarismo e submissão de seus educandos que não tinham oportunidades de manifestações, o que para Souza ainda acontece até hoje:

[...] Brasileiros em particular tenham se deixado e ainda se deixem, até os dias

de hoje, colonizar por uma concepção racista e arbitrária que os inferioriza e lhes retira a autoconfiança e a autoestima não é apenas lamentável. É uma catástrofe social de grandes proporções (SOUZA, 2017, p. 23).

As mudanças no contexto escolar e uma educação voltada aos estudantes inicia após o fim da ditadura e o início da democratização do país, juntamente com a administração das escolas que também passa a ser descentralizada e deixa de ser responsabilidade única do governo e dos gestores educacionais. Mesmo de uma forma não específica, a gestão escolar surge das mudanças ocorridas na sociedade, desenvolvendo-se de acordo com a produção capitalista, que transitou para industrializar-se. Para compreender a gestão escolar, faz-se necessário entender o princípio da administração que surgiu com o intuito de controlar as produções industriais, sendo que, aos poucos, a sua evolução ocorreu juntamente com o modo capitalista de produção.

Com isso, no contexto educacional, originalmente emerge a figura do diretor de escola como o centro de tudo no ambiente educacional, responsável por atender todas as determinações dos órgãos centrais, com a incumbência de zelar pelo cumprimento de todas as regras e regulamentos deles determinados. Assim, não atuava com voz ativa ou com responsabilidade de resultados e de suas ações, pois seu dever era gerenciar operações ditadas pelos superiores.

O papel do diretor, portanto, era de repassar informações, controlar, supervisionar de acordo com o estabelecido pelo sistema de ensino. O diretor que cumprisse a sua tarefa era considerado um bom diretor, o que indicava uma administração escolar autoritária na qual nem o próprio diretor tinha a sua opinião reconhecida, tampouco os demais envolvidos no contexto escolar.

Em contrapartida, Libâneo traz o termo direção de maneira a orientar as tomadas de decisão e não de apenas obedecer ordens como vimos acima:

*A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível. (LIBÂNEO, 2004, p.101, grifos do autor).*

As mudanças na administração da educação no Brasil, e conseqüentemente no ambiente educacional, ocorreram juntamente com aquelas advindas da produção industrial, mas que aos poucos foram sendo adequadas tendo em vista as suas especificidades educacionais. Desde então, foram estabelecidas novas formas como

disposição, organização e execução das ações na escola. Desse modo, vem se apresentando contemporaneamente mudanças e transformações no campo educacional. Assim, o termo administração vai se contrapondo à gestão após a Constituição de 1988, que traz o princípio da gestão democrática como uma importante conquista para a prática da gestão escolar. A esse respeito, Luck (2006) ressalta:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK,2006, p.21).

Sendo assim, a seguir trazemos um quadro com algumas referências da legislação internacional, nacional e municipal que legitimam a gestão escolar e a gestão escolar democrática, sendo que nas duas próximas subseções trataremos especificamente da legislação a nível nacional e municipal.

Quadro 5 - Legislação referente a Gestão Escolar

| <b>Abrangência</b> | <b>Nomenclatura</b>  | <b>Data</b>            |
|--------------------|--|------------------------|
| INTERNACIONAL      | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)                         | 2015                   |
| NACIONAL           | Constituição da República Federativa do Brasil                         | 1988                   |
|                    | Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Nº 8.069)                    | 13 de julho de 1990    |
|                    | Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei Nº 9.394)                   | 20 de dezembro de 1996 |
|                    | Plano Nacional de Educação (Lei No 10.172)                             | 9 de janeiro de 2001   |
|                    | Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil             | 2010                   |
|                    | Plano Nacional de Educação (Lei Nº 13.005)                             | 25 de junho de 2014    |
| MUNICIPAL          | Lei Orgânica do Município de Lages/SC                                  | 5 de abril de 1990     |
|                    | Plano Municipal de Educação (Lei Nº 4114)                              | 23 de junho de 2015    |
|                    | Instrução Normativa  | 31 de janeiro de 2018  |
|                    | Resolução (Nº 004) Normas para a Educação Infantil no âmbito Municipal | 05 de junho de 2018    |
|                    | Regimento Interno da Educação Infantil do Município                    | 2019/2020              |
|                    | Diretrizes Curriculares do Sistema Municipal de Educação de Lages      | 2021                   |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020- 2021)

Em relação à legislação na dimensão internacional, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS 4 – Educação de Qualidade (ONU, 2015) traz a necessidade de assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. Especificamente a Meta 4.2 destaca:

Até 2030, garantir que todos as meninas e meninos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, cuidados e educação pré-escolar, de modo que eles estejam prontos para o ensino primário. Indicadores: 4.2.1 - Proporção de crianças com menos de 5 anos que estão com desenvolvimento adequado da saúde, aprendizagem e bem-estar psicossocial, por sexo.

4.2.2 - Taxa de participação no ensino organizado (um ano antes da idade oficial de ingresso no ensino fundamental), por sexo. (ONU, 2015).

Diante disso, analisamos que a gestão não está explícita diretamente nessa meta do ODS, porém para que a criança tenha acesso a um desenvolvimento de qualidade, em que os cuidados e a educação respeitem os seus direitos, se faz necessário que os gestores tenham um olhar voltado para a criança.

Por sua vez, a nível nacional a gestão democrática escolar não é um termo recente. A Emenda Constitucional (EC n.º 19/98 e EC n.º 53/2006) da Constituição Federal de 1988 determina alguns princípios em relação ao ensino. Conforme consta em seu Art. 206, o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade;
- VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal (BRASIL, 1988).

Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) propõe, em relação à gestão democrática escolar:

Art. 14º. 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 político pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 12).

Analisando o que propõe a Constituição Federal (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases (1996), já podemos dizer que a gestão escolar democrática é importante, necessária e requer mudanças nas propostas educacionais. Nesse sentido:

A gestão democrática requer mais que mudanças institucionais, requer mudanças de paradigmas que fundamentam a construção de novas propostas educacionais com a finalidade de substituir o protótipo autoritário, que vigorou até meados dos anos 1980, pelo democrático, que visa dar oportunidade à participação da comunidade na gestão escolar (RIBEIRO, 2016, p.22).

Cabe considerar que as políticas públicas federais para a educação possuem como pilar os princípios constitucionais de democracia, igualdade e universalização do ensino. No caso específico, a gestão democrática aparece como base no artigo 206 da Constituição Federal (1988). Esses princípios mencionados são reforçados no artigo 3º da LDB (1996):

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância; V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar; VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade; X - valorização da experiência extraescolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996, p. 41).

Em 2001, foi instituído, no Brasil, o Plano Nacional da Educação (PNE I), aprovado pela Lei nº 10.172, o qual se constituiu como uma das principais bases normativas da educação no país, com metas e diretrizes para o decênio 2001-2010. Para tanto, trata das questões relativas ao financiamento e à gestão da educação. Especialmente sobre a questão da gestão democrática, o documento institui a meta 22: “definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade” (BRASIL, 2001). Assim como a LDB (1996), o Plano Nacional trata de modo muito superficial da gestão democrática, como também a restringe ao ensino público e remete aos sistemas de ensino a sua posterior regulamentação.

Já a Lei nº 13.005/2014, que aprovou o Plano Nacional da Educação (PNE II), veio reforçar o que estava previsto na LDB no artigo 14. Para isso, o PNE II traz, no seu

artigo 2º, como uma de suas diretrizes: “a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. Além disso, o PNE II estabelece, na Meta 19, a necessidade de assegurar condições, no prazo de 02 (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, p. 29).

Sendo assim, é importante ressaltar que o Plano Nacional deu subsídio à elaboração do Plano Municipal de Educação e ambos precisam ser constantemente aprimorados, buscando fazer acontecer na prática o que estabelecem. Desse modo, precisamos considerar que uma gestão escolar democrática exige mais esforços dos envolvidos. Nesse sentido, o caderno V (2013) intitulado *Organização e gestão democrática organizado pelo Ministério da Educação* aponta:

Promover a gestão democrática da escola implica dedicar tempo para a concretização de cada passo do processo de discussão e decisão. Certamente isso significa um ônus, pois torna mais pesada uma carga de trabalho já sobrecarregada, que tenderá a diminuir quando mais pessoas se envolverem. É claro que todo processo que necessita da participação coletiva leva a uma carga de trabalho a mais, pois é necessário prever o tempo para a preparação das atividades - seja levantamento de dados ou preparo de relatórios/diagnósticos para a utilização na atividade coletiva, seja a leitura de textos diversos, o próprio planejamento da atividade e a sua realização, bem como os encaminhamentos dali extraídos (BRASIL, 2013, p.16).

No ano de 2017, foi homologada a Base Nacional Comum Curricular (BNCC)<sup>5</sup>, na etapa da Educação Infantil. Esse documento traz seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento que podem ser assegurados às crianças. Dentre eles está o direito à participação, que traz: “participar ativamente, com adultos e outras crianças, tanto do planejamento da gestão da escola e das atividades propostas pelo educador” (BRASIL, 2017, p. 38), ou seja, de acordo com a BNCC, as crianças têm o direito de participar de ações da gestão da escola e a gestora precisa criar estratégias para que esse direito seja garantido. Ainda nesse sentido, Perez destaca:

A gestão escolar, ao assumir que a escola é esse espaço de aprendizagem, compreende também os estudantes como sujeitos com direitos de aprendizagem e desenvolvimento, como expresso na BNCC. Assumir direitos

---

<sup>5</sup>A BNCC é um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica, de modo a que tenham assegurados seus direitos de aprendizagem e desenvolvimento, em conformidade com o que preceitua o Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2017, p.7).

de aprendizagem é mais do que ter expectativas em relação ao que se aprende. Os estudantes têm direitos, e nós devemos ofertar condições para que eles aprendam e se desenvolvam. Isso muda nossa maneira de pensar, de agir, de ver, de escutar e, conseqüentemente, de planejar a gestão escolar (PEREZ, 2018, p.61).

Na Educação Infantil pode-se propiciar às crianças a participação ativa se torna um desafio, considerando que essas não conseguem se comunicar tão bem quanto um adulto, porém é de responsabilidade do gestor ouvir, perceber e entender as necessidades das crianças, que muitas vezes podem estar relacionadas à melhoria dos espaços, materiais, rotinas, questões pedagógicas, entre outros.

Por fim, é necessário compreender as mudanças advindas do contexto histórico brasileiro e das legislações que propõe uma gestão escolar democrática nos faz refletir sobre como de fato a gestão está acontecendo na prática. O conhecimento e o envolvimento de todos é importante para fortalecer a gestão. Nesse sentido, Pires e Gonçalves (2019) destacam o campo da gestão democrática como princípio de uma política de direito dentro do contexto educacional e de seu próprio sistema de ensino, é um campo de lutas e disputas, nas quais as questões são socializadas e discutidas de forma a envolver todos os sujeitos.

### 3.2 A GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO CENÁRIO HISTÓRICO E POLÍTICO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE LAGES-SC

A região serrana, mais diretamente o município de Lages, tem a sua história educacional envolvida nos desdobramentos do que ocorreu em outros estados e municípios brasileiros. Sendo que a educação foi selecionada para as elites pensantes, já as classes populares serviam aos seus interesses políticos de mão de obra barata. Essa história está presente ainda hoje na educação lageana, na percepção de Munarim:

Duas facetas da história dessa região se sobressaem e se compõem: de um lado suas classes subalternas subjugadas, ou suas classes populares produzidas passivas e submissas e, de outro lado o autoritarismo do Estado na esfera local ou, em outros termos, o exercício autoritário discricionário do poder público municipal pelas elites dominantes na sociedade (MUNARIM, 2000, p. 95).

Essa trajetória educacional municipal marcada pelo autoritarismo e pelas classes dominantes superiores nos faz refletir sobre as dificuldades que enfrentamos hoje na educação. Afinal, muitas são as marcas deixadas por essa história que precisam ser

apagadas, possibilitando um novo sentido à educação municipal, um reconhecimento da importância dos cidadãos e dos direitos que todos possuem de serem ouvidos, independentemente da raça, classe, cor ou etnia, inclusive as crianças.

Para compreendermos o momento em que a Educação Infantil e a gestão escolar se encontram no município de Lages, buscamos entender como essas se consolidaram historicamente. A Educação Infantil, no Município de Lages–SC, teve início como função da Secretaria Municipal da Saúde, de maneira assistencialista. De acordo com Souza (2008, p. 60), na década de 1970, junto à administração municipal de Dirceu Carneiro (1976-1982) haviam alguns programas destinados a atender as crianças de zero a seis anos de idade, sendo que, os mesmos eram de responsabilidade da Secretaria de Saúde e tinham uma preocupação somente de assistir e atender as crianças.

Segundo Souza, somente a partir de 1981 o atendimento à primeira infância municipal passa a ser de incumbência da Secretaria Municipal da Educação. Ainda nesse mesmo ano, ocorreram algumas ações do governo em prol do atendimento às crianças em idade pré-escolar. Para tanto, foram elaborados decretos autorizando o funcionamento de pré-escolas em algumas escolas municipais (SOUZA, 2008, p. 76).

No decorrer da década de 1990, houve um avanço em relação à garantia da Educação Infantil para todas as crianças, pois conforme preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990) Art.54: “É dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente: IV – atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a cinco anos de idade”.

Já no âmbito municipal, a Lei Orgânica do Município de Lages/SC (1990), em seu Art. 189, afirma: “O dever do Município 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”.

Buscando ampliar a oferta da Educação Infantil no município, no início de 1993, o poder público municipal fez investimentos nessa área, (contando com um benefício financeiro federal), desenvolveu o Projeto de Creche Sorriso, em parceria com as Secretarias da Educação, Saúde e da Assistência Social. Esse projeto tinha como intenção atender as crianças desnutridas, sendo que influenciou a construção de cinquenta creches distribuídas na cidade de Lages. A Secretaria da Educação assumiu essas unidades em parceria com a Saúde e disponibilizou as/os profissionais necessárias/os (BERTELI, 2015).

A partir de então, começou a se pensar na educação para a primeira infância, além dos cuidados assistenciais, na parte pedagógica e administrativa que gerenciava esses espaços. Conforme Souza (2008), no ano de 1994, a Secretaria Municipal da Educação, em parceria com as/os profissionais da Educação, iniciou a elaboração do “Projeto Educação”, o qual, abrangeu um amplo sistema de gerenciamento pedagógico que envolveu os setores administrativo e pedagógico das unidades escolares municipais. O projeto tinha como objetivo dar orientações a diversos aspectos escolares: ausência de orientação, planejamento, abandono escolar, etc.

De acordo com Munarim (2000, p. 288), para a Educação Infantil o Projeto Educação prevê: “fazer com que a pré-escola deixe de ser apenas um espaço de ‘guarda de criança’ e assume seu verdadeiro papel, de vivência pedagógica, levando-se em conta as características e necessidades próprias de cada faixa etária”.

Sob o mesmo viés, a partir da LDB (1996) e posteriormente das DCNEI (2010) foi se consolidando um olhar para as questões pedagógicas e administrativas, incluindo a gestão democrática. Nesse sentido, o município de Lages traz na Lei Orgânica (LAGES, 1990), mais especificamente no Art. 189, parágrafo X que: O dever do Município, com a educação, será efetivado mediante a garantia de: gestão democrática do ensino público, adotado o sistema eletivo, mediante voto<sup>6</sup> direto e secreto, para escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino, nos termos da lei; complementando: § 4º Constitui-se pré-requisito para concorrer à eleição de dirigente escolar, estar cursando ou ser possuidor de diploma de curso de nível superior na área de educação.

Em consonância com o Plano Nacional da Educação (BRASIL, 2014), especialistas da Educação Municipal construíram o Plano Municipal de Educação, a partir da Lei Nº 4114, de 23 de junho de 2015. Nesse sentido,

A elaboração de um Plano Municipal de Educação (PME) constitui-se como um momento de planejamento conjunto das esferas governamentais com a sociedade civil que, com base científica e com a utilização de recursos previsíveis, deve ter como intuito responder às necessidades sociais. Todavia e com a participação da sociedade civil, Conselho Municipal de Educação, Associações, Sindicatos, Câmara Municipal de Vereadores, Gestores Escolares, Professores, Estudantes e demais Profissionais da Educação que se garante a elaboração de diretrizes e ações, com uma visão ampla e democrática (LAGES, 2015, s/n).

---

<sup>6</sup> Em relação ao processo de eleição para escolha de diretor escolar, aplica-se somente em Unidades que possuem mais de cem alunos matriculados (DECRETO 17.287, 2019), nas demais a escolha de diretor acontece por indicação da SMEL.

No que tange à gestão escolar o Plano Municipal de Educação na meta 7: estratégia 7.5 descreve a necessidade de:

Formalizar e executar os planos de ações articuladas dando cumprimento às metas de qualidade estabelecidas para a educação básica pública e às estratégias de apoio técnico e financeiro voltadas à melhoria da gestão educacional, à formação de professores e profissionais de serviços e apoio escolares, à ampliação e ao desenvolvimento de recursos pedagógicos e à melhoria e expansão da infraestrutura física da rede escolar (LAGES, 2015, s/p).

Já em relação à gestão escolar democrática, a Meta 19 do Plano Municipal de Educação traz:

Garantir, em leis específicas aprovadas no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a efetivação da gestão democrática na educação básica e superior pública, informada pela prevalência de decisões colegiadas nos órgãos dos sistemas de ensino e nas instituições de educação, e forma de acesso às funções de direção que conjuguem mérito e desempenho à participação das comunidades escolar e acadêmica, observada a autonomia federativa e das universidades (LAGES, 2015, s/p).

No Plano Municipal de Educação de Lages salienta-se, ainda, a necessidade de “[...] que todos os segmentos representativos das instituições e sociedade civil organizada estejam permanentemente discutindo e avaliando de forma participativa e democrática, os desafios do cotidiano educacional no nosso município” (LAGES, 2015).

Por sua vez, no que se refere à composição administrativa dos CEIMs, a Instrução normativa 001 (LAGES, 2018) propõe:

Art. 14 – A composição do quadro administrativo das Unidades Escolares é prerrogativa da SMEL e será organizada a partir do critério de número de alunos por escolas. Diante disso, tem-se que: I – O administrativo escolar do CEIM será constituído por: a) Até 150 crianças – 01 Diretor/40h, 01 Diretor Auxiliar/40h, em relação ao ATE, a SMEL definirá excepcionalidades; b) Acima de 151 crianças – 01 Diretor/40h, 01 Diretor Auxiliar/40h e 01 ATE/40h (LAGES, 2018, p. 5).

A respeito da composição e do horário estabelecido para a equipe administrativa dos CEIMs a mesma Instrução Normativa (LAGES, 2018) dispõe:

Art. 4º – A equipe administrativa das IES é composta por: Diretor (a) Diretor(a) Auxiliar e Assistente Técnico Educacional (ATE) e deverá cumprir carga horária de 08 horas diárias.

§ 1º – O Diretor responsável por mais de um CEIM deverá elaborar horários de atendimento nas Unidades de Educação Infantil que coordena, de forma a atender igualmente ambas as UEs. Tal horário deverá ser publicado no mural para o conhecimento da comunidade escolar e uma cópia deve ser

enviada para a SMEL.

§ 2º – O Diretor de CEIM deverá organizar seu horário de forma que possa acompanhar a realização das atividades em períodos diferenciados, observando horário de início e término dos trabalhos.

§ 3º - O Diretor de EMEB ou de CEIM que precisar ausentar-se da sua UE durante o horário de trabalho, necessariamente, deverá informar a um profissional da UE o motivo da sua ausência. O Diretor somente poderá ausentar-se em casos de extrema urgência, por convocação da SMEL e para realizar atividades pertinentes à direção escolar, uma vez que a sua presença é de fundamental importância para o bom andamento das atividades escolares. Também é preciso cautela no sentido de evitar que Diretor e Diretor Auxiliar se ausentem ao mesmo tempo da UE.

Art. 5º - A equipe administrativa das UEs não faz jus à hora-atividade (LAGES, 2018, p.2).

Abaixo, são apresentadas algumas das atribuições e responsabilidades do/a diretor/a dos CEIMs definidas no Art. 54 da Instrução Normativa 001:

#### Quadro 6 - Atribuições do/a diretor/a dos CEIMs

Quanto às atribuições e responsabilidades do diretor dos CEIMs o Art. 54 da Instrução normativa define:

I – Garantir que a UE cumpra sua função social, cultural e de construção do conhecimento;

II – Participar com a comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico da UE, da elaboração do seu plano curricular e do planejamento de outras atividades escolares;

III – Promover a integração e o bom relacionamento humano entre os membros da comunidade escolar e a distribuição de tarefas entre eles, fazendo com que cada um sinta a importância do seu trabalho para o êxito da UE;

IV – Representar a UE, responsabilizando-se pelo seu bom funcionamento perante a comunidade escolar, os órgãos do Poder Público e a comunidade em geral;

V – Identificar claramente, as responsabilidades e certificar-se de que cada elemento da comunidade escolar esteja seguro da natureza, da extensão de sua responsabilidade no ensino do Município e dos planos comuns de trabalho da UE;

VI – Zelar pelo fiel cumprimento do horário escolar de modo a impedir atraso ou interrupção das atividades docentes e administrativas;

VII – Promover a aproximação e a cooperação entre pais e toda a equipe administrativa e pedagógica, de modo a incentivar os membros da comunidade por meio das atividades escolares e os membros da UE por meio das atividades comunitárias;

VIII – Supervisionar o funcionamento das Instituições docentes e discentes, objetivando o equilíbrio entre a atuação destas e as demais atividades escolares, estimulando aqueles que as orientam solidarizando-os no esforço comum destinado a alcançar os objetivos da UE;

IX – Reforçar a importância da ação integrada dos especialistas em educação escolar para que se fortaleça o espírito de cada profissional, na tarefa educativa comum;

X – Coordenar a avaliação dos resultados da UE, buscando a identificação de causas dos resultados insatisfatórios e de alternativas para combater essas causas;

XI – Contribuir para que a organização das turmas e do horário escolar leve em conta as condições materiais de vida dos estudantes, harmonizando trabalho estudo;

XII – Convocar e coordenar reuniões de natureza Administrativa e/ou Pedagógica, bem como promover as comemorações de datas cívicas e o cumprimento dos deveres sociais;

XIII – Ser porta-voz das determinações dos órgãos superiores para os servidores da UE e intérprete de suas necessidades, aspirações junto àqueles órgãos;

XIV – Manter a ética para com as pessoas da comunidade escolar, ou fora dela, evitando violar confidências que lhe forem apresentadas em confiança, sob pena das responsabilidades previstas nos artigos 107 c/c 116 da Lei nº 293/2007 Estatuto dos Servidores Públicos Municipais;

XV – Cuidar para que o prédio escolar e suas instalações sejam mantidas em condições, providenciando, diretamente junto aos órgãos competentes, a execução imediata dos reparos necessários à sua conservação, bem como propor reformas, ampliações e provimento de material necessário ao seu bom funcionamento;

XVI – Aplicar alternativas disciplinares conforme a legislação em vigor, e, seguindo as disposições desta Normativa:

a) Diálogo e orientação profissional ao Servidor, com registro em Livro de Atas com assinatura de ambas as partes;

b) Em caso de reincidência, fazer registro da ocorrência no livro de ocorrências, contendo a assinatura dos envolvidos;

c) Persistindo a situação encaminhar o caso a SMEL para que sejam tomadas as devidas providências, comunicando o profissional.

XVII – Cumprir e fazer cumprir as disposições legais, relativas à organização didática e pedagógica, administrativa e disciplinar da UE;

XVIII – Tomar providências de caráter urgente nos casos omissos no Regimento Escolar;

XIX – Administrar os recursos financeiros em conjunto com o CPP (Conselho de Pais e Professores), respeitando a legislação vigente, tornando públicas todas as prestações de contas à comunidade escolar;

XX – Incentivar o desporto e o lazer no âmbito da comunidade escolar;

XXI – Delegar um representante do administrativo escolar para substituí-lo em suas ausências;

XXII – Substituir o professor regente em sua ausência;

XXIII – Submeter-se às avaliações periódicas de desempenho profissional;

XXIV – Realizar a orientação pedagógica da UE, podendo compartilhar tal função com os auxiliares;

XXV – Organizar as Paradas Pedagógicas da UE a partir da elaboração de calendário prévio;

XXVI – Participar dos encontros de Educação Permanente oferecidos pela SMEL.

Art. 55 – O Diretor deverá organizar-se para passar uma vez por semana na SMEL, para apanhar as correspondências no protocolo. Quando houver algum impedimento deve designar um profissional da UE para realizar essa atividade.

Art. 56 – O Diretor deverá ter o conhecimento dos Sistema SGE (Sistema de Gestão Escolar), participando de cursos oferecidos pela SMEL.

Art. 57 – É expressamente proibida a contratação de profissionais que não façam parte do quadro funcional da UE.

Analisando o quadro acima percebemos a dimensão e a responsabilidade sob o cargo de gestora escolar, considerando que muitas são as atribuições, o que demanda desta profissional dedicação e comprometimento. Por outro lado, a resolução nº 004 de 5 de julho de 2018, que fixa as normas para a educação Infantil no âmbito do sistema municipal de educação de Lages, traz, no capítulo V, dos recursos Humanos: “Art.16 A direção da instituição de Educação Infantil será exercida por profissional com curso superior completo na área da educação e capacitação em Gestão Escolar, no mínimo, de 40 horas” (LAGES, 2018, s/p).

Ademais, visando um melhor atendimento às crianças, pensando no seu bem-estar, na saúde, e nos direitos que podem ser garantidos dentro da Unidade Escolar, foi elaborado juntamente com todos os profissionais da Educação Infantil Municipal um Regimento Interno da Educação Infantil do Município. Dessa forma, compete aos profissionais da educação e aos pais e/ou responsáveis estarem cientes desse documento e cumpri-lo (LAGES, 2019, p.2). No que diz respeito à gestão escolar democrática, o documento em questão não traz nenhuma informação, tratando nas orientações apenas da direção da unidade escolar:

[...] Que organizará esse momento juntamente com os professores, apresentando aos pais e/ ou responsáveis os seguintes itens: § O Regimento Interno que compõe a Educação Infantil (de uma forma clara e objetiva); § As especificidades de cada faixa etária; § A função da Educação Infantil; § A estrutura da Unidade Escolar e sua equipe funcional; § O funcionamento da rotina escolar (LAGES, 2019, p.2).

Em consonância com a Base Nacional Comum Curricular (2017) e o Currículo Base do Território Catarinense (2019), o Município de Lages elaborou as Diretrizes Curriculares do Sistema Municipal de Educação de Lages (2021). Esse documento trata da gestão escolar democrática, destacando que:

uma educação feita para todos/as, que promova igualdade de condições, respeitando as diferenças, as desigualdades, as diversidades (culturais, étnicas, sociais). [...] Pensar a gestão democrática no processo pedagógico é assumir que toda comunidade escolar, os/as bebês, as crianças, as famílias, os/as profissionais, podem e devem fazer escolhas e são autoras do planejamento e das decisões. [...] Dessa maneira, se as famílias, os/as profissionais e as crianças participarem ativamente das decisões tomadas na escola, irão se sentir pertencentes a este espaço, buscando um espaço social significativo de aprendizagens. (LAGES, 2021, p.217-218)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Estes dados foram retirados do Documento Preliminar das Diretrizes Curriculares do Sistema Municipal da Educação de Lages- Educação Infantil, sendo que a versão final do documento ainda não está disponível.

Percebemos que a Prefeitura do Município de Lages determina políticas públicas para garantir a qualidade da Educação Infantil para além do assistencialismo e da guarda da criança, constituindo-se como uma proposta pedagógica que cerca as dimensões do educar e do cuidar, priorizando o desenvolvimento integral das crianças (LAGES, 2015).

No entanto, quando buscamos os documentos e a legislação vigente nesta pesquisa, constatamos que estão escassos de orientações que possibilitem uma gestão escolar democrática. Além de novas legislações há uma defasagem no acompanhamento e avaliação dessas ações, fato este que dificulta todo o processo educativo.

Consideramos que a gestão democrática do ensino público ganhou lugar nas políticas educacionais, à luz do princípio da autonomia, tendo algumas ações, como implantação de conselhos, eleições de gestores<sup>8</sup>, formulação de propostas político-pedagógicas em conformidade às diretrizes normativas orientadoras que, de estabelecerem todo amparo legal dessas ações. Essas mudanças trazem consigo alterações para o conceito de administração/gestão e, conseqüentemente, de gerente/gestor.

---

<sup>8</sup>Desde que homologada a LEI Nº 891/85 é instituída a Eleição Direta para Escolha de Diretores Escolares no Município de Lages, segundo a Redação dada pela Lei nº 4263/2018 "Art. 2º Ato regulamentar do Chefe do Executivo definirá, pelo número de alunos, as Unidades Escolares atingidas pela eleição direta, bem como as normas gerais necessárias para o fiel cumprimento desta Lei."

## **4 AS CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR E A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

*“...a educação só pode dar-se mediante o ‘processo pedagógico’, necessariamente dialógico, não dominador...” (PARO, 2004)*

Nesta seção, abordamos as diferentes concepções que consolidam a gestão escolar, com base nos estudos de Libâneo (2013), considerando que conforme as mudanças na sociedade foram ocorrendo, os estudos e pesquisas referentes ao assunto também foram se modificando, até chegarmos à gestão escolar democrática que está pautada na relação entre a equipe gestora e os membros da comunidade escolar, defendendo uma forma coletiva de tomada de decisões. Para compreendermos esses caminhos percorridos pela gestão escolar trazemos as diferenças entre o papel do administrador e o papel do gestor, considerando que ambos têm funções distintas.

Na subseção seguinte abordamos especificamente a gestão escolar democrática, concepção escolhida para embasar este estudo, trazendo a perspectiva de alguns autores sobre esta temática, destacando o conceito que cada autor/a traz sobre a gestão democrática, comparando suas semelhanças e diferenças. Sendo que, de modo geral, o conceito de gestão trazido por esses autores está embasado na participação e na coletividade.

### **4.1 AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO EDUCACIONAL**

Além de ter passado por diversas modificações referentes ao contexto histórico e político, a gestão escolar também perpassa por diferentes concepções. Nesta subseção vamos abordar essas concepções com base nos estudos de Libâneo (2013). Se faz necessário entendermos qual conceito o autor traz para definir a administração, que posteriormente dá lugar ao conceito de gestão:

[...] administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. Esses conceitos variam de acordo com o autor, pois alguns concedem valores distintos aos termos, uns os utilizam no sentido de coordenar, outros mais tradicionais, de controlar. Os termos gestão e direção, ora tomados como sinônimos, ora o primeiro praticamente se confundindo com administração e o segundo como um aspecto do processo administrativo (LIBÂNEO, 2004, p. 97).

Emerge, assim, uma maneira de pensar a educação superando limitações e aderindo a atuações mais efetivas da comunidade escolar. Em face da nova configuração da sociedade, muda-se a forma de ‘administrá-la’, do contrário, as melhores ideias se inviabilizam, por isso pode-se estabelecer outra forma de gerir o ambiente escolar. Para compreendermos melhor as diferenças entre o papel do administrador e do gestor, trazemos um quadro exemplificando essas especificidades.

Quadro 7 - Diferenças entre administração e gestão na organização e nas ações

| <b>ADMINISTRAÇÃO</b>  | <b>GESTÃO</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O direcionamento do trabalho consiste no processo racional, exercido objetivamente de fora para dentro, de organização das condições de trabalho e do funcionamento de pessoas, em um sistema social.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado, para melhor emprego de sua energia e de organização de recursos, visando a realização de objetivos sociais.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aos administrados compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados.</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas, a fim de que estes continuem sendo obtidos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável, leva à estagnação.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em seu cargo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O dirigente exerce ação de comando, controle e cobrança.</li> <li>• O dirigente orienta suas ações pelo princípio da centralização de competências e especialização da tomada de decisões.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento.</li> </ul> |
|--|--|

Fonte: Luck (2008), adaptado por Ferreira e Souza (2009).

Observando o quadro acima, percebemos o quanto as diferenças entre administração e gestão podem impactar o trabalho realizado pela gestora. Além dessas disparidades, é necessário entender as concepções que foram se transformando e fornecendo novas percepções sobre a gestão. Libâneo (2013) traz as concepções de gestão escolar apresentadas pelos estudos de Luck (1998), Lima (2001) e Paro (2016), que possibilitaram ao autor ampliar os conceitos de concepções de gestão, trazendo uma ligação com as finalidades sociais e políticas da educação. Libâneo (2013) apresenta, inicialmente, duas concepções de gestão escolar: a concepção científica-racional e a concepção sociocrítica, que serão explanadas a seguir:

Na concepção científica-racional o burocrático prevalece reconhecendo a escola como um ambiente com finalidades, normas e regulamentos previamente determinados e neutros. Nesse ambiente, tudo acontece conforme já está estabelecido, isto é, pode funcionar racionalmente, cultivando a hierarquia e cargos como sendo uma definição de responsabilidade centrada em uma pessoa, que ocupa o cargo de gestão e é considerada responsável por tudo o que acontece na escola. Assim, não é muito frequente a participação dos professores, pais, funcionários e crianças em tomadas de decisões e planejamentos, o que torna a gestão um processo de cima para baixo, focado em controlar e planejar para os melhores índices de eficácia e eficiência da escola. A escola é considerada como um espaço que deve ser melhor em infraestrutura, sendo que os sujeitos não são ouvidos e respeitados (LIBÂNEO, 2013).

Já na concepção sociocrítica, a participação dos pares em tomadas de decisões e planejamentos se torna indispensável, com formas democráticas de gestão e de tomadas de decisões coletivas. Isso ocorre devido ao fato de que a função intencional da escola pode ser a de um ambiente sociocultural e político, que considera os saberes e opiniões de todos, dos professores, pais, funcionários e das crianças. Tem-se, assim, uma escola participativa, democrática e comunicativa, na qual as decisões não estão centradas apenas na gestão, isto é, todos são considerados responsáveis pelos processos escolares

(LIBÂNEO, 2013).

Dando continuidade aos estudos entre vários estudiosos sobre o tema da gestão escolar, entendeu-se a necessidade de ampliar os horizontes. Libâneo (2013) apresenta quatro novos conceitos de concepções dos estilos de gestão: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e a democrático-participativa. A seguir apresentamos um quadro com as principais características das concepções de gestão escolar, segundo Libâneo (2018):

Quadro 8 - Concepções de Gestão Escolar- características

| <b>Técnico-científica</b>  | <b>Autogestionária</b>   | <b>Interpretativa</b>   | <b>Democrático-participativa</b>  |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Regras e procedimentos administrativos</li><li>- Poder centralizado no diretor;</li><li>- Sistema rígido de normas, regras e procedimentos burocráticos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Responsabilidade coletiva</li><li>- Participação de todos os membros nas decisões;</li><li>- Recusa a normas e sistemas de controles, acentuando-se a responsabilidade coletiva.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- As práticas organizativas são uma construção social baseada nas experiências subjetivas e nas interações de todos;</li><li>- Recusa a possibilidade de conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de determinada organização.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe;</li><li>- Defende uma forma coletiva nas tomadas de decisões;</li><li>- Defende a participação, mas não exclui a necessidade de coordenação.</li></ul> |

Fonte: Pesquisadora (2020), adaptado de Libâneo (2018).

A concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. Dessa maneira, possui prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar. O poder é centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros. Há a ênfase na administração regulada – rígido sistema de normas, de regras e de procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.

Nessa concepção, as formas de comunicação são verticalizadas – de cima para baixo, baseadas mais em normas e regras do que em consensos, dando maior ênfase às tarefas do que às interações pessoais. A versão mais conservadora dessa concepção é denominada como administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como o modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e práticas de gestão da administração empresarial. (LIBÂNEO, 2013).

Por sua vez, a concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, considerando que todos os sujeitos fazem parte da escola, na ausência da direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Assim, têm-se estabelecidos os vínculos das formas de gestão interna com as formas de autogestão social, de modo a promover o exercício do poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político. As decisões são coletivas, por meio de assembleias e reuniões, buscando eliminar todas as formas de exercício de autoridade e poder. A ênfase ocorre na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, a partir de eleições e da alternância no exercício de funções.

Diante disso, o caráter instituinte dá-se pela prática da participação e autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído. Na organização escolar, em contraposição aos elementos instituídos – normas, regulamentos, procedimentos já definidos –, valoriza e dá autonomia ao grupo para criar e instituir as suas próprias normas e procedimentos (LIBÂNEO, 2013).

Sequencialmente a isso, a concepção interpretativa considera como prioridade na análise dos processos de organização e gestão, os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Desse modo, é totalmente contrária à concepção científico-racional, por sua rigidez de normas e por considerar as organizações como realidades concretas. O enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social, baseada nas experiências subjetivas e nas interações sociais de todos. A escola é uma realidade social subjetivamente construída, nem dada e nem objetiva.

Nessa perspectiva, a ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural e normativo. No extremo, essa concepção também recusa a possibilidade de conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de determinada organização e, em consequência, da existência de certas normas, estratégias e procedimentos organizativos (ESCUDEIRO; GONZÁLES apud LIBÂNEO, 2013).

Já a concepção democrático-participativa<sup>9</sup> baseia-se na relação orgânica entre a gestão e a participação dos membros da equipe. Além disso, acentua a importância da busca de objetivos comuns definidos por todos, bem como defende uma forma coletiva de tomada de decisões, sem eximir as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe fica responsável pela sua parte no trabalho. Assim, justifica-se a participação, mas não se exclui a necessidade de coordenação, de diferenciação de competências profissionais entre os membros da equipe, de gestão eficaz e de avaliação sistemática da execução das decisões tomadas.

A concepção da gestão escolar democrática, teoricamente, tem sido uma das mais adotadas, tanto nos estudos teóricos, quanto na legislação vigente, considerando uma sociedade democrática, na qual a população tem direito à participação ativa. Não há mais espaço para uma concepção de gestão escolar técnica semelhante à gestão empresarial, sendo que os fins da educação são específicos e não visam lucros financeiros, mas sim educacionais. Na gestão escolar democrática a comunidade interage e participa da elaboração dos objetivos e da organização de todos os processos. Nesse sentido, Maranesi e Almeida destacam:

Cabe-nos ressaltar que as ações com predominância na concepção democrático-participativa, que dão ênfase, tanto nas tarefas, como nas relações entre as pessoas, possibilitam maior diálogo e compreensão do papel do outro, que poderão favorecer o desenvolvimento de vínculos afetivos, a serem cultivadas na Escola. Faz-se necessário desencadear processos reflexivos para que gestores, professores e formadores possam repensar as suas práticas. (MARANESI; ALMEIDA, 2019, p.16373)

A equipe gestora precisa articular e planejar para que aconteça esta participação e atuação de fato, sendo que toda gestão implica em direção, isso não quer dizer que a responsabilidade está focada na gestora, mas sim no fato de que cada membro saiba de suas responsabilidades e da importância do comprometimento individual em prol do coletivo. De acordo com, Libâneo:

A equipe da escola precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para relações baseada no diálogo e no consenso. Nas relações mútuas entre direção e professores, entre professoras e alunos, entre direção e funcionários técnicos e administrativos, há que combinar exigências e respeito,

---

<sup>9</sup>Libâneo (2013) traz enquanto concepção a Gestão Escolar Democrático-participativa, mas este estudo busca aprimorar a Gestão Escolar Democrática.

severidade e tato humano (LIBÂNEO, 2013, p. 122).

As concepções adotadas em cada instituição, muitas vezes, não ficam explícitas, pois acontece de se divergirem a partir de características parecidas. Em suma, uma equipe gestora democrática educa-se para uma escuta atenta e para estabelecer interações com a comunidade escolar, transcender os espaços físicos da escola e considerar os conceitos de educação escolar e não escolar. Por exemplo, pode-se identificar e reconhecer espaços educativos não escolares, como associações de moradores, movimentos sindicais, organizações não governamentais e movimentos sociais populares, grupos sociais formais e não formais da economia popular e solidária. Assim, inclui-se o diálogo com outras parcerias, com vistas a ações integradas/intersetoriais e interinstitucionais importantes numa gestão escolar que pretende desenvolver uma educação de qualidade, voltada a toda a comunidade escolar.

#### 4.2 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DE ALGUNS AUTORES EM DESTAQUE

Nesta subseção, abordamos a gestão escolar democrática, concepção escolhida para embasar este estudo, trazendo a perspectiva de alguns autores sobre esta temática. Para iniciar, trazemos um quadro com os conceitos definidos por cada autor referente à gestão democrática.

Quadro 9 - Gestão Escolar na perspectiva dos autores

| <b>AUTOR</b> | <b>CONCEITO</b> |
|--------------|-----------------|
|--------------|-----------------|

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| LIBÂNEO,<br>José Carlos.      | Para Libâneo, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos. Uma espécie de gestão democrático-participativo tem como seu princípio a autonomia, que implica a livre escolha de objetivos e processos na construção conjunto do ambiente de trabalho. A participação é a principal forma de garantir a gestão democrática, assegurando e possibilitando a participação de todos para tomada de decisões nos processos educativos. (LIBÂNEO, 2004).  |
| LUCK,<br>Heloísa.             | A autora pondera que, a gestão democrática indica que é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover os resultados desejados. A gestão democrática pressupõe uma escola marcada pelos princípios de participação, descentralização e transparência com a participação de todos para a construção de um projeto comum. O conceito de gestão, destaca ainda, que a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho, capacidade de gerenciar as relações sociais, pessoais e econômicas. (LUCK, 2006-2009). |
| PARO, Vitor<br>Henrique.      | Paro, ao definir a gestão democrática, afirma que ela deve implicar necessariamente a participação da comunidade escolar. Trata-se do envolvimento dos atores escolares (gestores, alunos, crianças, especialistas, pais, professores e funcionários) na dinâmica e organização do trabalho na sua totalidade, tanto nos processos administrativos e financeiros como na construção coletiva da proposta educativa da escola, comprometida. Gestão democrática é quando a gestão está aberta ao diálogo, discute e reflete os seus projetos com os diversos segmentos da escola. (PARO, 1997-2001).   |
| CURY, Carlos<br>Roberto Jamil | Segundo Cury a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada, com o objetivo de decisões baseadas na participação e decisão pública, para ele, a gestão democrática da educação é transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. A gestão em sua essência é democrática já que explana pelo diálogo, bem como através da inclusão coletiva. Portanto, isso leva à reflexão acerca da posição aqui assumida no que se refere ao entendimento do conceito e das características de uma gestão democrática, no sentido de favorecer uma compreensão mais lúcida para a proposta legal referente à gestão. (CURY, 2002).                        |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| DOURADO,<br>Luiz Fernandes | Para Dourado falar em gestão democrática da escola pública significa pensar nos seguintes princípios: participação, descentralização e transparência. Gerir democraticamente uma escola pública é construí-la coletivamente. Isto significa contrapor-se à centralização do poder na instituição escolar, bem como primar pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão do estabelecimento, na melhoria da qualidade do ensino e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada. (DOURADO, 2006).  |
| GADOTTI,<br>Moacir.        | Gadotti aponta a gestão democrática como algo condicionado à qualidade do ensino, sendo necessário, portanto, que a comunidade bem como todos os usuários da escola venham a colaborar efetivamente com seus administradores e gestores. E isto porque na gestão democrática a família, o corpo discente e docente, assim como todos os funcionários, devem assumir sua parte de responsabilidade pela ideiação da escola. Essa prática de gestão pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino, na medida em que gera conhecimento e aproxima os diferentes atores da comunidade escolar para refletir e conhecer sobre o que é feito no interior da escola (GADOTTI, 2000-2004). |

Fonte: Pesquisadora (2021).

Analisando o quadro acima, podemos compreender as diferentes percepções que os/as autores/as possuem sobre o conceito da gestão escolar democrática. Para Libâneo (2004), a gestão é a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse caso, a gestão democrática será assegurada por meio de uma participação efetiva, na qual é essencial considerar os processos de ensino e aprendizagem, sendo que todos os integrantes da comunidade estão envolvidos nas decisões e no funcionamento do CEIM.

Ainda segundo Libâneo (2001, p. 80):

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação.

Para o autor, a gestão escolar vai além dos procedimentos técnicos e burocráticos, sendo considerada, antes de tudo, uma questão política, não descartando esses procedimentos, mas sabendo que eles não devem prevalecer em relação às dimensões

ética e política da gestão escolar. Assim, a gestora escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, buscando vínculos mais estreitos com a comunidade escolar, com as famílias, as entidades e organizações paralelas à instituição de ensino.

Por sua vez, para Luck (2013) a gestão é uma expressão que ganhou visibilidade no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões dessa área. No contexto atual da educação brasileira, tem-se pensado a gestão do ensino que supera o enfoque arcaico, visando o sentido global, abrangente e participativo.

Já é lugar comum a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança mais significativa que podemos registrar é a do modo como vemos a realidade de como dela participamos. No geral, em toda a sociedade observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, o conservadorismo, a fragmentação e a ótica do dividir para conquistar, do perde ganha estão ultrapassados por conduzem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à divisão de poder, que o destrói, e ao fracasso em médios e longos prazos quando se pensa em promover mudanças evolutivas e ganhos de desenvolvimento; sobretudo por essa orientação corresponder a uma fragmentação do ser humano e sua alienação em relação à experiência vital e a uma distorção dos rumos estruturais de sua formação (LUCK, 2013, p. 30).

De modo geral, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável da comunidade escolar nas decisões necessárias e à sua efetivação mediante um compromisso coletivo com as ações significativas do cotidiano educacional.

Seguindo a perspectiva de Libâneo (2018), Luck (2009) também considera como conceito essencial para a gestão democrática a participação:

Gestão democrática pressupõe uma escola marcada pelos princípios de participação, descentralização e transparência. cremos, limitadamente, que democracia se faz, sobretudo, com eleição de representantes e com a participação de todos para a construção de um projeto comum. Democracia na escola constitui o seu fortalecimento institucional como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo. É esse foco da gestão democrática, e é fazendo isso que a escola constrói e conquista a sua autonomia (LUCK, 2009, p. 20).

O conceito de participação proposto pela autora reflete na importância das ações democráticas, considerando que a democracia só acontece no ambiente escolar quando todos são ouvidos e respeitados diante de suas opiniões e valores. Dessa maneira, essa

ideia de democracia que envolve a gestão escolar requer uma busca permanente de criação de novas práticas, o que implica mudanças de percepção e de atitudes dos envolvidos, traduzindo-se em um processo contínuo de envolvimento coletivo, diálogo e exercício de democracia.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação, transparência e descentralização (LUCK, 2009, p.24).

Sendo assim, Lück (2006) indica que a gestão escolar é o movimento pelo qual as instituições educacionais são conduzidas e organizadas, tendo em vista as características econômicas, políticas, estruturais, pedagógicas, sociais, entre outras. Além disso, é preciso considerar que a partir das ações da gestão que o CEIM toma posse de seus métodos e perspectivas para o desenvolvimento dos processos educativos, ou seja, um CEIM tem as características que as suas ações determinam, o que pode ou não ser um processo democrático.

Outro autor em destaque neste estudo é Vitor Henrique Paro. Para ele, a gestão escolar é a forma de organizar o trabalho pedagógico, administrativo, pessoal e financeiro dentro da instituição escolar e requer planejamento de atividades, distribuição de funções e atribuições na relação interpessoal de trabalho e na partilha do poder (PARO, 2002). Quando analisamos o termo usado pelo autor, percebe-se que se relaciona ao conceito de participação.

O autor ainda destaca que a participação pode ser efetiva, considerando também as dificuldades do contexto escolar, para não seja somente fictícia. Segundo Paro (2000), na prática da gestão democrática, parece favorável que os diferentes segmentos da escola – professores, funcionários, pais, alunos e membros do Conselho Escolar – tomem consciência das dificuldades pelas quais a escola está passando, a fim de se familiarizar com todas as questões cotidianas, procurando desenvolver estratégias para superá-las. Caso contrário, a participação pode ficar comprometida e reduzida apenas à “participação como presença”. Segundo Paro, só é possível falar de gestão democrática

[...] quando há a troca de impressões, a contraposição de interesses e de vontades, mas com a predominância da aceitação mútua e negociação, ou seja, quando a convivência se faz com a afirmação da subjetividade de ambas as partes envolvidas. Neste último caso dá-se a democracia, em seu sentido mais

amplo, de convivência pacífica e livre entre pessoas e grupos *que se afirmam como sujeitos* (PARO, 2014, 27-28, grifos do autor).

Paro (2008) apresenta, ainda, a ideia de gestão (administração) escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Para isso, argumenta que a escola precisa de um novo olhar, que busque o coletivo, e seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

Já o conceito de gestão apontado por Cury (2007) traz que:

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivados deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é: o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa: fazer, brotar, germinar, fazer nascer da mesma raiz provêm os termos: genitora, genitor, gérmen (CURY, 2007, p. 493).

No que se refere à gestão democrática, Cury (2007) aponta ela como princípio da educação nacional, sendo obrigatória em instituições escolares públicas, pois concebe a forma dialógica e participativa com que a comunidade escolar se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade, por meio do qual prevaleça a busca por “cidadãos ativos”, participantes da sociedade como profissionais comprometidos.

Cury (2011, p. 51) também destaca a importância da participação de todos nos processos educacionais: “participar é dar parte e ter parte”. É por meio da participação que todos os envolvidos passam a dialogar e refletir democraticamente. Para esse autor, além da participação, o diálogo é fator principal para que aconteça uma gestão democrática.

A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e soluções dos conflitos. (CURY, 2005, p.12)

Assim, as ações da gestão escolar democrática podem buscar a participação coletiva e o envolvimento de pessoas, que não só exponham as suas ideias, mas também influenciam os rumos do CEIM.

Por sua vez, Dourado (2012) traz a distinção dos conceitos de gestão e de gestão escolar:

Gestão: Forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar um determinado projeto; Sinônimo de administração, visa à racionalização de recursos materiais, recursos humanos e tem por meta o alcance de uma determinada finalidade;

Gestão Escolar: Forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar; Implica gestão colegiada de recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, distribuição de funções e atribuições, na relação interpessoal de trabalho, e partilha do poder (DOURADO, 2012, p. 62).

Para o autor, a Gestão Escolar está pautada na organização pedagógica, no gerenciamento dos recursos, materiais, no planejamento e também nas relações estabelecidas entre a comunidade escolar. Tais ações nos remetem à gestão escolar democrática que, segundo Dourado:

Diz respeito a todos os aspectos da gestão colegiada e participativa da escola e na democratização da tomada de decisões. A efetivação de novas dinâmicas de organização e gestão escolar, baseadas em processos que favoreçam a participação coletiva na tomada de decisões, é fundamental para que a escola cumpra com as suas finalidades sociais. A participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar e local é a base para a democratização da escola e de sua gestão (DOURADO, 2012, p. 61).

Nesse sentido, para Dourado (2006) é fundamental superar a lógica de gestão adotada por algumas administrações públicas, definida por um modelo em que a autonomia se reduz à administração dos recursos financeiros com eficiência e produtividade. Entende-se que a autonomia na Gestão democrática é construída por meio do conselho escolar e de um projeto político-pedagógico que reconheça a cultura da comunidade escolar. Tal mudança só será possível se todos os segmentos da escola buscarem a efetiva participação.

Finalizando os/as autores/as destacados/as neste estudo, trazemos a perspectiva de Gadotti, de que a gestão democrática é atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Além disso, ela é também um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (GADOTTI, 2004, p. 4).

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, é associado na luta contra a inovação educacional (GADOTTI, 1994, p.6).

Diante disso, considerarmos a gestão escolar democrática como essencial, nos faz entender que não basta que a gestora se dedique e busque essa concepção. O apoio e suporte por parte dos seus superiores é essencial para que isso aconteça, isto é, compete à Secretaria da Educação dar subsídios a este trabalho. Conforme Gadotti (1998), a maioria das vezes, essas mudanças geram instabilidades, pois implicam em deixar de lado o conceito obsoleto de que a escola é apenas um aparelho do Estado para difundir seus ideais e não uma conquista a ser concretizada pela comunidade.

Finalizamos esta seção ressaltando uma vez mais que a gestão escolar é um campo fértil e está em debate e discussão nas obras de vários autores como Libâneo, Luck, Paro, Dourado, Cury, Gadotti, entre outros. Esses autores aqui citados afirmam que a gestão democrática não é algo simples ou que ocorre da noite para o dia. Ao contrário, é um processo complexo que exige atenção, dedicação, conhecimento e leis colocadas em prática. A qualidade da aprendizagem das crianças será garantida quando houver efetivação na gestão escolar, ou seja, quando a comunidade educativa estiver atenta e participando dos processos e quando as políticas estiverem bem direcionadas. Só a partir de então a gestão escolar democrática será analisada, refletida e praticada.

## 5 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ENTRAVES E POSSIBILIDADES

*“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”. (Anísio Teixeira em seu livro “Educação para a Democracia”, de 1936).*

Iniciamos essa seção trazendo essa epígrafe de Anísio Teixeira, pois entendemos que a democracia tão importante em nosso país, pode estar presente nas escolas. Nossas crianças necessitam desde a Educação Infantil ter contato com a democracia e compreender o seu papel perante a sociedade. Nesta seção, abordamos os entraves e as possibilidades para uma gestão democrática na Educação Infantil, considerando dentre as possibilidades a participação da comunidade escolar, a escuta atenta de todos os integrantes que compõem a instituição de ensino, o respeito às diferentes opiniões, o papel de cada membro da comunidade para garantir um processo de aprendizagem e desenvolvimento tranquilo às crianças, etc.

Na subseção 5.1 denominada “As relações da gestão escolar e da comunidade escolar nas minúcias da Educação Infantil”, trata das ações que fazem parte do cotidiano e da rotina dos CEIMs. Além disso, traz também as transformações que vieram ocorrendo na sociedade e as mudanças na gestão escolar. Aborda, ainda, a interação da gestão escolar com a equipe escolar, a participação das crianças na gestão escolar e a importância da parceria entre a família e o CEIM, considerando que tanto a participação da comunidade, como da equipe escolar, das crianças e das famílias, são essenciais na busca por uma gestão democrática. Nesse sentido, Monção (2019) corrobora:

Estabelecer relações democráticas entre os sujeitos que participam do cotidiano das instituições de educação infantil, com vistas a garantir os direitos fundamentais das crianças, demanda, em primeiro lugar, a compreensão de que a criança é um ser competente, sujeito de direitos e foco de todo o trabalho pedagógico. Em segundo lugar, a educação da criança efetivada nas instituições de educação infantil deve ser compartilhada com sua família, constituindo-se como um processo de diálogo e partilha, uma vez que não é possível respeitar os direitos das crianças sem respeitarmos também os direitos de suas famílias. Em terceiro lugar, e não menos importante, essa dinâmica requer a compreensão de que, para dar conta desses dois primeiros objetivos, é necessário que se atente para a formação continuada e as condições de trabalho das professoras e de toda a equipe educacional, com vistas à constituição de um trabalho coletivo. Tais aspectos constituem a tríade indissociável a ser priorizada nas práticas cotidianas para efetivar a gestão democrática na instituição e guiar a implementação de políticas públicas e a democratização do sistema educacional (MONÇÃO, 2019, p.169).

Analisando a fala de Monção (2019), percebemos o quanto é importante reconhecer as crianças como sujeitos ativos e que têm sua opinião sobre o que consideram melhor e necessário para elas. Também é importante entender que a família é indispensável nesse processo e precisa contribuir com o CEIM. Para tanto, é necessário que a equipe gestora esteja preparada e aberta a fazer acontecer um trabalho coletivo em prol de todos.

Já na subseção 5.2, abordaremos as atribuições da gestão diante dos processos cotidianos e a organização na Educação Infantil, considerando que todos esses processos podem ser possibilidades ou entraves para uma gestão democrática, dependendo da maneira que são pensados e realizados pela equipe gestora e por toda a comunidade escolar. Para tanto, destacamos o Projeto Político Pedagógico e a sua contribuição na gestão, considerando que este documento é fundamental para as ações que ocorrem na instituição e pode ser construído de maneira coletiva e com conhecimento de todos. Abordamos também o processo de escolha para diretores na Educação Infantil e a importância de um olhar atento por parte da gestão e da sua equipe em relação aos espaços e a estrutura do CEIM. Esse fator influencia diretamente na aprendizagem e desenvolvimento das crianças.

## 5.1 AS RELAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR E A COMUNIDADE NAS MINÚCIAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Nesta seção, abordamos a importância da comunidade escolar no cotidiano da Educação Infantil, considerando que todos os participantes que compõem a comunidade escolar são relevantes no processo educacional, sejam os pais, professoras<sup>10</sup>, funcionários e as crianças. Outro fator considerável é o contexto social e cultural que a instituição está inserida. Nosso sujeito de pesquisa tem história, situado numa relação de múltiplas determinações. Quando tratamos das minúcias da Educação Infantil, estamos nos referindo ao cotidiano e às práticas que permeiam a Educação Infantil. O termo é compreendido com base na definição do Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2010), pois sendo um substantivo feminino, a palavra significa “cuidado com as menores particularidades; os pronomes; os detalhes”.

---

<sup>10</sup> Utilizamos o termo professoras no feminino, considerando que no Município de Lages, mais de 95% das profissionais da Educação Infantil são mulheres.

Neste estudo, embasamos o termo na concepção trazida por Martins Filho (2013, p.27) que destaca: “trago o sentido original do verbete para dizer que a análise das minúcias na prática das professoras tratará das menores particularidades do fazer- fazendo da docência, especialmente observando-as nos momentos em que são realizadas”.

Compreender as minúcias da vida cotidiana na Educação Infantil nos faz refletir sobre as amplas e ricas possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento deste espaço, considerando que a rotina precisa respeitar os interesses e as necessidades das crianças, o que requer um olhar atento por parte das professoras e tempo para deixar as crianças serem crianças e viverem as experiências mais ricas da infância:

Ao buscar compreender o fazer-fazendo da docência, olhando e percebendo as diferentes minúcias da vida cotidiana, verificamos que as professoras em suas práticas educativas estão muito ligadas ao uso acelerado do tempo, não contribuindo para o compartilhamento de experiências ricas e significativas tanto para as crianças, como para elas mesmas. Essa aceleração do tempo no fazer-fazendo da docência pode ser considerada, no nosso ponto de vista, a maior causadora da ausência de sentido e significado diante daquilo que as professoras realizavam no decurso da vida cotidiana (MARTINS FILHO; MARTINS FILHO, 2020, p. 87).

Analisando a citação acima, percebemos o quanto o tempo é fator essencial na Educação Infantil. Muitas vezes, a rotina de horários fechados acaba fazendo com que as professoras tenham que realizar tarefas de maneira muito mecânica, não conseguindo perceber os reais interesses das crianças. Compete à gestão estar atenta a esses tempos e como as crianças estão sendo consideradas nesta rotina, por exemplo: o tempo de parque, que percebemos ser cronometrado em muitos CEIMs, é suficiente para as crianças? Os minutos no refeitório? O acolhimento empático na chegada? O momento da despedida? O exercício dos sentidos, tais como a entonação da voz, o olhar, a escuta das crianças? A nossa interpretação das ações, movimentos e gestos na interação com as crianças? Afinal, quais e quantos processos são vivenciados no cotidiano da Educação Infantil?

Essas são ações essenciais no dia a dia das crianças, tornando clara a importância dos adultos – tanto gestoras quanto professoras – terem atenção para as manifestações e necessidades das crianças, pensando no dia a dia da Educação Infantil com e para as crianças. Esse processo não pode anular a riqueza das potencialidades, dos desejos e da curiosidade, considerando que as crianças aprendem e se desenvolvem em todos os momentos que estão no CEIM, inclusive nestes momentos considerados rotineiros e que podem ser transformados em vida cotidiana.

Nas subseções seguintes, abordaremos a gestão escolar diante das transformações da sociedade, como essa foi se consolidando, trazendo também as interações entre a gestão escolar e a equipe escolar, e como se dá a participação das crianças na gestão, finalizando com a importância da parceria entre a família e o CEIM.

### **5.1.1 A Gestão escolar diante das transformações da sociedade**

A gestão escolar está ligada à transformação da sociedade no decorrer dos tempos, está vinculada diretamente com a convivência humana, pois o ser humano não existe sem uma organização social, diferentemente de outras espécies. A administração se configura, inicialmente, como uma atividade específica dos seres humanos, sendo que somente o homem é capaz de estabelecer objetivos a serem cumpridos (PARO, 2012). A ação humana se diferencia por se transformar e por ter objetivos para tal evolução. Com isso, os recursos são utilizados de maneira a alcançar fins determinados pelo próprio homem, não desviando a sua execução no decorrer do percurso, sendo coordenado de maneira que o objetivo comum a todos os envolvidos seja alcançado.

O trabalho humano não acontece aleatoriamente, é uma corrente de movimentos conjuntos que determina todo o processo a ser percorrido. O homem vai aprimorando os recursos naturais e suas práticas assim que vão surgindo novas necessidades, partindo dos conhecimentos que foram sendo apropriados durante a sua vida. As atitudes humanas perante as suas necessidades ocorrem de maneira coletiva e participativa, tendo em vista que o homem se diferencia por estabelecer o domínio da natureza e não por ser dominado por ela, fazendo com que as relações com os seus semelhantes sejam de parceria e não de superioridade.

As mudanças da sociedade ocorrerão quando os fins sejam determinados aos interesses de todos em colaboração para alcançar o melhor para todos, como pode ser em uma sociedade democrática e não para o crescimento das classes dominantes. Para que aconteça a eliminação das classes em que uns se sobrepõem aos outros é necessário que haja uma colaboração entre seus membros, visando os interesses comuns a todos e não apenas a parte.

Sendo assim, a gestão escolar tende a superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir ações articuladas e resistentes; ações de trabalho em equipe, que considerem e valorizem os saberes de todos. A gestão democrática

participativa pressupõe que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo, buscando ações coordenadas e horizontalizadas(LUCK, 2006).

A gestão democrática valoriza essa participação na tomada de decisão e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola por meio do diálogo e do consenso (LIBÂNEO, 2005). Torna-se cada vez mais evidente a necessidade de que as instituições adotem uma gestão democrática e consciente de seu papel, para que haja o desenvolvimento pleno das crianças e da educação como um todo.

### **5.1.2 As interações entre Gestão Escolar e a Equipe**

Precisamos refletir que todas as pessoas que estão envolvidas na educação infantil são consideradas educadores. Segundo Barbosa (2009):

Todos os adultos que participam da escola são educadoras/es. Pois, mesmo quando estão executando suas funções específicas, ensinam as crianças o respeito às suas tarefas profissionais e o cuidado com os outros. Compartilham com elas práticas sociais ligadas à alimentação, ao cuidado do corpo e do ambiente, ao pertencimento a um grupo cultural, ao brincar, à segurança da escola, afinal esses são conteúdos educacionais na educação infantil (BARBOSA, 2009, p. 40).

A gestora buscando uma gestão democrática tende a ter a consciência de que ela sozinha não pode gerenciar todo o contexto do CEIM, bem como os problemas e os desafios que surgem, tanto na parte administrativa quanto na parte pedagógica. O caminho apontado por uma gestão democrática é a descentralização, ou seja, compartilhar as responsabilidades da instituição com todos os envolvidos, professores, funcionários, pais/responsáveis e as crianças. Nos termos de Saviani (2013, p.216) “a gestão democrática expressa os anseios dos professores de participação nas decisões, em contraposição à sua exclusão levada a efeito pelo regime autoritário”.

Quando nos referimos à equipe nos CEIMs, estamos tratando de todas as pessoas que compõem a instituição, equipe administrativa, assistente técnico educacional (ATE)<sup>11</sup>, professores e Professoras, auxiliares, cozinheiras e auxiliares de serviços gerais.

---

<sup>11</sup> Alguns CEIMs (dependendo da quantidade de alunos) possuem Assistente Técnico Educacional, suas atribuições envolvam atividades de expediente junto às Unidades Escolares do Sistema Municipal de Educação, correspondência, arquivo, fichário, relatório, escrituração e guarda dos valores da Unidade (Lei Complementar N<sup>o</sup> 372 Lages/SC).

Salientamos que todas essas pessoas têm suas funções fundamentais para um bom andamento das ações que ocorrem no CEIM e podem ter um bom relacionamento entre si, pois o trabalho de um segmento dá continuidade ao outro.

Conforme afirma Felipe (1998):

As pessoas, que têm a responsabilidade de cuidar/ educar crianças nesta faixa etária, desempenham um papel fundamental no processo de desenvolvimento infantil, pois servem de intérpretes entre elas e o mundo que as cerca. Ao nomearem objetos, organizarem situações, expressarem sentimentos, os adultos estão cooperando para que as crianças compreendam o meio em que vivem e as normas da cultura na qual estão inseridas. Portanto, os diferentes profissionais envolvidos na Educação Infantil têm uma importante tarefa a cumprir, na tentativa de contribuir para um desenvolvimento agradável e sadio. São, portanto, mediadores entre a criança e o meio (FELIPE, 1998, p. 8).

A responsabilidade de cuidar e educar não pode ser atribuída apenas aos professores, considerando que quando a cozinheira faz uma boa alimentação, ela está cuidando das crianças, quando as crianças passam por ambientes bem limpos e organizados, estão aprendendo a serem organizadas, considerando que as experiências que as crianças vivenciam em todos os momentos que estão no CEIM deixam marcas. Nesse sentido,

Aquilo que é vivido pelas crianças na Educação Infantil tende a deixar marcas em suas ideias e sentimentos, em suas ações e interações, contribuindo para que assumam ou não compromisso com a mudança social. Os adultos têm papel relevante nas experiências vividas por elas no ambiente escolar (MARQUES, 2015, p. 102).

Todos que fazem parte da equipe da instituição da Educação Infantil são educadores, mesmo os que não estão diretamente envolvidos com o pedagógico, mas na grande maioria não têm conhecimento sobre essa importância de sua atuação. Assim, não ensinamos somente os conteúdos formais, mas sim como um todo, desde atitudinais, passando bons ou maus hábitos que levarão para a vida toda. Gadotti (2004, p. 16) aponta que “[...] todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham para intensificar seu envolvimento com ela, e, assim, acompanhar a educação oferecida”.

Aos diferentes profissionais que atuam na educação e no cuidado na Educação Infantil e exercem diferentes funções, cabe a importante tarefa de ampliar a experiência e as vivências das crianças, oportunizando-a, o acesso e a apropriação de conhecimentos

que não são constituídos espontaneamente no ser humano, além de garantir à criança a expressão de suas ideias, sentimentos e respeitá-la, como um sujeito de direitos.

As professoras são membros fundamentais da equipe dos CEIMs, pois são elos entre a família e a gestão do CEIM. Quando a professora percebe a responsabilidade que tem em sua função, buscando o reconhecimento da criança na sua integralidade, seu comprometimento com o seu trabalho muda e se torna mais democrático e compreensivo. A LDB (1996) traz algumas incumbências dos docentes da Educação Infantil:

Os/As docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos/as alunos/as;

IV - estabelecer estratégias de recuperação dos/as alunos/as de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas/aula estabelecidas, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, LDB, 1996, Art. 13).

Garanhani (2010) traz quatro dimensões essenciais para o professor da Educação Infantil: 1) professor “é um analista simbólico”, 2) o professor “é um profissional da relação”, 3) o professor “é um artesão”, 4) o professor “é um construtor de sentido”.

O “professor analista simbólico” pode conhecer as características do aprendizado e desenvolvimento das crianças e ter conhecimento dos conteúdos que precisam ser sistematizados, conhece e compreende a prática social em que as crianças estão inseridas e, a partir disso, seleciona e trabalha com conteúdos e metodologias adequadas a essa realidade.

Já o “professor profissional da relação” entende que toda a criança tem uma história pessoal, que seu desenvolvimento ocorre partindo da sua história cultural e do contexto em que ela vive. Portanto, o professor pode estar atento e respeitar as individualidades e características de cada criança nas interações.

O “professor artesão” inventa e reinventa práticas que sistematizam os conhecimentos produzidos e acumulados historicamente, adequadas às características dessa faixa etária, considerando o desenvolvimento específico de cada criança.

Por sua vez, o “professor construtor de sentidos” organiza suas práticas partindo do que a criança expressa, por meio de diferentes linguagens, a respeito das situações, práticas e fatos que vivencia (GARANHANI, 2010, p. 193-195).

Ser professora de Educação Infantil vai além de ter formação acadêmica específica, é preciso compreender o seu papel de mediadora, de ser uma profissional atenta às crianças que as considere e respeite. É importante reformular o papel da educadora como a única e principal referência relacional e estimuladora de conhecimentos a um papel mais sutil, mas também mais complexo, de quem garante as relações harmoniosas entre as crianças e um ambiente no qual ele próprio é, ao mesmo tempo, protagonista e cenógrafo (MUSATTI, 1998, p. 201).

Vale ressaltar ainda que nos CEIMs atuam junto às professoras as auxiliares/estagiárias de professoras<sup>12</sup>. As estagiárias desempenham funções como: Auxiliar a professora no atendimento às necessidades dos/as bebês e das crianças, bem como, nas atividades/experiências pedagógicas; prestar aos/às bebês e às crianças orientações quanto aos cuidados de higiene e alimentação; zelar pela segurança dos/as bebês e das crianças e colaborar com a organização da sala (brinquedos, materiais etc.) (LAGES, 2021, p. 206).

### **5.1.3 A participação das Crianças na Gestão Escolar**

Esta subseção discute que para ter um CEIM de qualidade se faz necessário pensar nos conceitos e objetivos que esse espaço se propõe a alcançar, considerando como papel da educação visar o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e a sua qualificação para o trabalho, como preconiza a Constituição Federal (1988) em seu Art. 205. Esse caminho é processual, uma vez que se faz ao longo de toda a vida, começando na Educação Infantil.

Pensar nas relações entre infância, educação e pedagogia implica, de antemão, explicitar o desafio que temos em desconstruir as regularidades em torno da concepção de que a criança é um ser incompleto, uma folha em branco, um vir-a-ser no mundo, uma “tabula rasa” etc. Noção que atribuía ao professor da pequena infância o papel de definidor e limitador das relações educativas,

---

<sup>12</sup> As Auxiliares atuam nas turmas de berçário e maternal, com carga horária de 4 horas diárias, para ser auxiliar é necessário ter mais de 16 anos e estar cursando preferencialmente pedagogia ou magistério.

alguém que somente iria impor regras, travando suas relações com as crianças a partir de uma certa rigidez, o que denotava uma hierarquização na construção do ‘saber’ e nas relações de poder entre adultos e crianças (MARTINS FILHO, 2010, p. 56).

Quando se trata da gestão escolar, a participação e expressão das crianças são fundamentais, sendo que essas podem ser as protagonistas do processo e ter seu direito à participação garantida. E o que faz uma instituição de Educação infantil existir? As crianças, sem elas não haveria nada do que fora descrito acima, pois a escola pode ter ações para a formação de cidadãos, e a capacidade de desenvolver atividades para isso. Lück (2009, p.21) diz que para essa prática os estudantes “[...] devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade”. Alunos com sucesso na escola, pelo desenvolvimento de seu potencial e o gosto e hábito de aprender, são o foco principal da escola.

Sob esse viés, dar às crianças da Educação Infantil, o direito a se expressarem e participarem das decisões tomadas no CEIM, direito esse prescrito na BNCC (BRASIL, 2017), pois assim se garante que elas sejam protagonistas no processo. Segundo Faria (2009, p. 23), poderíamos compreender o protagonismo no sentido de “[...] dar à criança as condições para a participação como ator social e, para isso, dar voz (mesmo quando os bebês ainda não falam) e protagonismo às pessoas de pouca idade, que, mesmo que ainda não saibam escrever estão na ‘primeira pessoa’”.

Compreender a criança como protagonista remete-nos a entendê-la como sujeito ativo e produtor de cultura. A instituição de Educação Infantil é um ambiente de possibilidades de ampliar as culturas infantis. Nesse espaço, a criança se torna protagonista por meio das interações, das relações e trocas com os colegas e professoras, o que possibilita viver experiências ricas e diversificadas (DAL SOTO, 2013).

Barbosa (2019) destaca que

O importante é que as crianças vivam a vida dentro de uma cultura. A escola infantil é um lugar onde as crianças aprendem as regras de convívio social, a integrar-se com outras crianças, a trabalhar em grupos e a dividir a professora, os brinquedos e os materiais, a cuidar das suas coisas (organizar, emprestar e guardar). Os conteúdos versam sobre os conhecimentos significativos para cada grupo social de acordo com: as características do universo que os circunda, com a faixa etária das crianças, as suas experiências anteriores e seus interesses e necessidades futuras. E as formas de trabalhar devem priorizar as aprendizagens através de meios criativos, participativos, dialógicos e dinâmicos (BARBOSA, 2019, p. 1).

No ano de 2017, foi homologada a Base Nacional Comum Curricular – BNCC, que prevê os direitos de aprendizagem e desenvolvimento que podem ser garantidos aos estudantes e crianças desde a tenra idade. Na primeira etapa da educação básica, a BNCC traz os seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento para as crianças:

- Conviver com outras crianças e adultos, em pequenos e grandes grupos, utilizando diferentes linguagens, ampliando o conhecimento de si e do outro, o respeito em relação à cultura e às diferenças entre as pessoas.

- Brincar cotidianamente de diversas formas, em diferentes espaços e tempos, com diferentes parceiros (crianças e adultos), ampliando e diversificando seu acesso a produções culturais, seus conhecimentos, sua imaginação, sua criatividade, suas experiências emocionais, corporais, sensoriais, expressivas, cognitivas, sociais e relacionais.

- Participar ativamente, com adultos e outras crianças, tanto do planejamento da gestão da escola e das atividades propostas pelo educador quanto da realização das atividades da vida cotidiana, tais como a escolha das brincadeiras, dos materiais e dos ambientes, desenvolvendo diferentes linguagens e elaborando conhecimentos, decidindo e se posicionando.

- Explorar movimentos, gestos, sons, formas, texturas, cores, palavras, emoções, transformações, relacionamentos, histórias, objetos, elementos da natureza, na escola e fora dela, ampliando seus saberes sobre a cultura, em suas diversas modalidades: as artes, a escrita, a ciência e a tecnologia.

- Expressar, como sujeito dialógico, criativo e sensível, suas necessidades, emoções, sentimentos, dúvidas, hipóteses, descobertas, opiniões, questionamentos, por meio de diferentes linguagens.

- Conhecer-se e construir sua identidade pessoal, social e cultural, constituindo uma imagem positiva de si e de seus grupos de pertencimento, nas diversas experiências de cuidados, interações, brincadeiras e linguagens vivenciadas na instituição escolar e em seu contexto familiar e comunitário. (BRASIL, 2017, p.38).

Considerando a importância da participação das crianças, Kuhlman Júnior (1999, p. 57) destaca que “as crianças participam das relações sociais, e na busca dessa participação, apropriam-se de valores e comportamentos próprios de seu tempo e lugar, porque as relações sociais são parte integrante de suas vidas, de seu desenvolvimento”.

Nessa perspectiva, é importante compreender o direito de participar como

fundamental, o que nos faz refletir sobre o papel da gestora escolar diante desse novo cenário que considera a criança como sujeito central, ativo e de direitos no seu processo de desenvolvimento. Nesse sentido, Tiriba (2008) destaca:

Por fim, será necessário buscar a parceria das crianças nas decisões sobre a organização e na decoração da escola, pois, se as crianças são sujeitos de conhecimento e também de desejo, se crescem e modificam seus interesses e possibilidades, também os espaços podem ser por elas permanentemente modificados (TIRIBA, 2008, p. 43).

Essa busca pela participação das crianças nas decisões do cotidiano da Educação Infantil necessita considerar as múltiplas linguagens trazidas por elas, sendo que nem sempre as crianças conseguem expressar oralmente o que necessitam. Por isso, precisamos destacar as linguagens não verbais, tais como: o gesto, o olhar, o movimento, o corpo, as posturas, o toque e o silêncio. Os adultos precisam ter um olhar atento para conseguir compreender essas linguagens infantis e auxiliar nas suas necessidades (MARTINS FILHO, 2005).

Como já mencionado acima, para que a gestão seja democrática a equipe gestora deve estar disposta a ouvir todos os envolvidos no processo de educação, os professores, familiares, as crianças e a equipe. Lembrando que o CEIM pode ser um lugar agradável, instigante e intenso, que possibilite as descobertas e o crescimento autônomo da criança durante todo o desenvolvimento. O foco dessa pesquisa é a gestão escolar e as crianças, é importante incentivar as crianças a participarem, a se expressarem, sobre o CEIM e sobre as aprendizagens que necessitam desenvolver. Para tanto, necessitam serem estimuladas e orientadas pelos adultos com quem convivem:

Se os adultos estimulam a criança a ser autônoma, confiam na sua capacidade e dão a ela confiança para falar e se expressar, está colaborando para que essa criança se torne protagonista. Já, se esses adultos limitam a criança em seus movimentos e falas, desconsideram os seus saberes, provavelmente o protagonismo ficará impedido ou diminuídas suas possibilidades (PEREIRA, 2017, p. 70).

A gestora escolar necessita sair da sala da direção e estar em todos os espaços do CEIM, principalmente nos ambientes em que as crianças estão inseridas. Isso ocorre pois os bebês, por exemplo, que não conseguem ainda expressar por palavras suas necessidades podem ser entendidos por meio da observação. É preciso que a professora e a gestora observem o que as crianças necessitam, desde materiais, mobiliários até as ações pedagógicas. A gestão pode estar pronta para buscar esses recursos necessários visando

um CEIM que se respeite e se considere as potencialidades das crianças. Para isso, as gestoras precisam aliar a parte administrativa e a parte pedagógica com a escuta atenta de todos.

Finalizamos esta subseção parafraseando Rinaldi (2002, p.77) quando afirma que as nossas crianças precisam ser assim, elas são assim, estão à procura de desafios e descobertas. Seus olhares demonstram a intenção de se comunicar, sua curiosidade e seu desejo. Estamos falando de crianças que são pesquisadoras, que procuram entender significados, que são curiosas e que estão em constante desenvolvimento e aprendizagem.

#### **5.1.4 A parceria entre a família e a gestão escolar**

De acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (1990), Art. 53, parágrafo único: “é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como, participar da definição das propostas educacionais”. A família e o CEIM têm funções distintas em relação à educação e cuidado das crianças, porém ambas são fundamentais para garantir os direitos delas. Nesse sentido:

[...] A família e a escola têm, assim, um projeto comum a cumprir, embora com papéis e funções diferenciadas. Sem a concretização desse projeto não haverá, provavelmente, nem vida familiar nem vida escolar de qualidade e a crescente eficácia desse projeto dependerá da forma como enfrentamos e encaramos as dificuldades como oportunidades especiais de desenvolvimento (SOUSA, 2006, p. 47).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em seu Art.29, também trata da Educação Infantil, completando a ação da família, o que justifica a importância da parceria entre a família e a escola.

A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade (BRASIL, 1996).

O diálogo e o entendimento de que tanto a família como o CEIM são responsáveis pela educação da criança é essencial e necessário. Segundo Albuquerque, “a instituição de educação infantil e a família necessitam estreitar relações num movimento dialógico, de modo a deixar claro que esse estreitamento de relações não é unilateral, mas é um

movimento de dupla direção” (ALBUQUERQUE, 2017, p.23). Ainda nesse sentido, o autor complementa:

A família e o educador da infância podem construir condições para o diálogo compartilhado, pois o contexto infantil é rico de experiências que podem ser mediadas tanto pelas famílias, quanto pelos educadores da infância, dando sentido ao fazer pedagógico que respeita o conceito de educação, de direitos humanos e sociais, de modo a garantir o desenvolvimento integral da criança de acordo com a sua faixa etária, respeitando sua individualidade e especificidade (ALBUQUERQUE, 2017, p.24).

Respeitar as individualidades e especificidades das crianças requer conhecimento das características do seu desenvolvimento, sendo que tanto o CEIM quanto a família tem responsabilidade sobre as crianças.

Na interação com a família a criança estabelece e constrói o conhecimento em um espaço de convivência no qual aprende e incorpora os valores éticos e os significados afetivos. As instituições de educação infantil precisam interagir com os pais para compreender estes valores e significados e congrega-los aos trabalhos realizados, às matérias pedagógicas e aos espaços disponíveis adaptados para a criança em sua fase inicial de escolarização quando se inicia a modelagem de seu comportamento e confiança (UNESCO, 2003).

Essa interação entre o CEIM e a família pode ser pautada no diálogo. É importante a equipe escolar conhecer o contexto social e cultural da família, para poder compreender as ações e atitudes das crianças. Sendo assim,

Quanto mais próximos aos modos de socialização familiar dos modos de socialização escolar, maior é a perspectiva de sucesso [...]. Mas se é possível verificar este movimento em direção à apropriação da cultura escolar pelas famílias, a escola segue desconhecendo as culturas familiares. Quanto mais a escola conseguir apreender os modos singulares de socialização nas famílias, mais ela poderá propor formas de agrupamentos, de propostas e práticas para a inclusão das crianças e criar processos educacionais que articulem as fronteiras das culturas familiares e das culturas escolares. Promover habilidades de viver em dois mundos, na interculturalidade, sem capitular frente às desigualdades sociais, pode sugerir mudanças na cultura escolar (BARBOSA, 2007, p.107).

Corroborando com a ideia de Barbosa, Kissmann (2014, p. 52) destaca que o papel da escola exige desenvoltura para lidar com as diversas realidades apresentadas pela criança e sua família, bem como de seus profissionais. É necessário buscar estratégias para conscientizar as famílias de sua importância na formação de seus filhos na busca pelo desenvolvimento de sujeitos participativos, críticos e responsáveis.

Concluindo, a instituição de Educação Infantil é responsável pelo processo de formação das crianças, pelo seu desenvolvimento e aprendizagem. Contudo, a família precisa assumir um papel ativo nesse processo, pois enquanto o CEIM pode conhecer o contexto social e cultural da família, a família necessita acompanhar e participar do cotidiano da instituição de Educação Infantil.

Finalizando esta subseção, discorreremos sobre a gestão escolar democrática e desenvolvida visando a transformação social, com vistas a proporcionar a participação da comunidade em todo o processo, tornando a população mais crítica, participativa e reflexiva. Um CEIM transformador é aquele em que os seus participantes podem ajudar na transformação. Assim, prevê que a relação entre a equipe gestora e a família seja de parceria, bem como o respeito entre os funcionários e a importância de ouvir as crianças, considerando que os espaços de Educação Infantil são para elas, e podem ser pensados e planejados de modo a suprir as necessidades delas e garantir que se tornem cidadãs atuantes na sociedade.

Nesse sentido, compete à gestora adotar uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, baseada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito de todos os envolvidos e, ao mesmo tempo, tenha uma equipe de pessoas empenhadas na realização de um ensino de qualidade (Paro, 2007), priorizando sempre o trabalho coletivo e de respeito às opiniões de toda a comunidade escolar.

## 5.2 AS CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Na Educação Infantil as instituições possuem o Projeto Político Pedagógico – PPP. Tendo em vista que o documento traz as especificidades do CEIM, as incumbências e as atribuições da gestora escolar também precisam estar presentes nele. Nesse sentido, Luck destaca:

O Projeto Político-pedagógico é o documento escolar que define e dá um norte à organização do trabalho da escola, considerando as suas especificidades, orientando sua ação política e pedagógica, de forma contextualizada, em sintonia com as intenções, objetivos e os ideais da equipe escolar. Trata-se, “de um instrumento vivo de orientação do trabalho cotidiano escolar como um todo” (LUCK, 2013, p. 89).

Pensando no processo educativo, em especial a questão pedagógica, a gestora escolar precisa ser uma incentivadora de boas práticas, que esteja sempre atenta ao que as professoras planejam e ao que de fato as crianças necessitam. O PPP é um documento fundamental para os processos que ocorrem nas instituições de Educação Infantil, portanto, necessita do olhar e do conhecimento de todos. Libâneo (2009) argumenta que quando o projeto político pedagógico é construído pela participação dos membros da equipe, se define a escola que se deseja e o futuro que se espera dela.

Em aproximação a isso, o projeto político pedagógico é uma das possibilidades de se trabalhar coletivamente no CEIM, fazendo com que aconteça a organização dos trabalhos da melhor forma possível, pensando na criança como o foco central. Destaca-se, assim, a importância da autonomia da comunidade, partindo das vivências da instituição nas decisões e ações, não apenas aguardando pelas esferas competentes.

O PPP, quando elaborado de maneira coletiva, proporciona a democracia, em que todos assumem o seu compromisso e responsabilidade, dando oportunidade de resolver conflitos e rompendo com um sistema restrito, no qual uns mandam e outros obedecem. A instituição, seja qual for, necessita de organização. Dessa forma, o CEIM precisa se organizar de maneira a atingir o seu objetivo maior de proporcionar às crianças um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento na sua totalidade, sendo indispensável para a vida de cada indivíduo.

Ainda a esse respeito, para Veiga (2013):

Para que a construção do projeto-político pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalharem mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente(VEIGA, 2013, p. 15).

Compete à equipe escolar compreender a importância desse documento, sendo que ele pode trazer a identidade da instituição. O PPP, para ter uma ação democrática, necessita seguir critérios como a igualdade de acesso, mas também de permanência no CEIM. Ademais, precisa garantir a qualidade sem privilegiar uns, mas sendo pensado de modo a incluir as necessidades de todos. Os meios e os fins também precisam ser claros na construção do documento, tendo definido que tipo de sociedade e de cidadão pretendem formar.

Cada escola está inserida em sua diversidade e, desta forma, possui autonomia para elaborar seu projeto político pedagógico, buscando atender as

necessidades da comunidade onde está inserida, o que fortalece a necessidade da participação desta comunidade na gestão escolar. [...] a gestão democrática escolar implica uma mudança de mentalidade de todos os membros envolvidos, deixando de tornarem-se fiscalizadores e receptores para assumirem parte da responsabilidade pelo projeto escolar (GADOTTI, 2001, p. 35).

Pensando na gestão democrática, essa precisa desvencilhar arestas que permeiam a organização, entre o pensar e o fazer. Portanto, não é uma tarefa fácil fazer uma gestão democrática na construção do projeto político pedagógico, pois se faz necessário gerenciar as opiniões críticas e diferenças entre todos. A liberdade nos remete à autonomia, mas também uma relação de harmonia entre todos os envolvidos nesse processo e as responsabilidades assumidas em conjunto, pensando em todo o contexto escolar e da sociedade envolvida, propiciando a oportunidade de pensar, pesquisar, divulgar e aprender em prol de um objetivo comum e determinado por e para todos.

Ademais, a valorização do magistério tem grande importância para que a elaboração do projeto político pedagógico ocorra e seja executado no CEIM, para que todos tenham capacitação, não só na formação inicial, mas também contínua, de acordo com as mudanças e com as relações com a sociedade como um todo. A instituição tem um desafio enorme em romper com as atuais organizações, sendo que só cumpre o que é determinado pelas instituições superiores, aceitando de forma passiva e repetidora de modelos pré-determinados, ter um olhar crítico e consciente da importância de suas atitudes perante a sociedade. Afinal, o CEIM é um lugar emancipatório para todos que fazem parte deste ambiente. Como nos propõe Veiga:

Analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico, no sentido de se gestar uma nova organização que reduza os efeitos de sua divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico. Nessa perspectiva, a construção projeto político pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central (VEIGA, 2013, p. 22).

Sendo assim, o PPP pode auxiliar em uma nova organização do CEIM, na qual o trabalho não ocorra fragmentado, mas sim na coletividade. Acerca disso, Veiga (2013, p. 33) entende que “a construção do projeto político pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.” Por ser uma ação conjunta e ao mesmo tempo distinta, a sua construção exige um esforço coletivo com

clareza de sua real importância para a comunidade escolar, não sendo só mais um documento, mas com objetivos a serem alcançados e determinados.

### 5.3 ELEIÇÃO PARA DIRETORES NA EDUCAÇÃO INFANTIL UM DIREITO DEMOCRÁTICO

Uma das possibilidades para que aconteça uma gestão democrática escolar é a eleição para a escolha de diretores (gestores), considerando que essa eleição necessita envolver a participação efetiva da comunidade. Segundo Paro (2008, p.13), “de todas as medidas citadas, o conselho de escola e a eleição de dirigentes têm sido as características mais conspícuas das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola” (PARO, 2008, p.13).

No Brasil, nos anos de 1990, o projeto de democratização da educação do Governo Federal previa a democratização, a participação, a descentralização e a construção da autonomia, cujo controle e planejamento eram de responsabilidade do MEC, enquanto o financiamento seria deslocado do Estado para a comunidade, para ser administrado de forma compartilhada. O plano prioritário da escola passa a ser a gestão com enfoque no processo de descentralização, enquanto a avaliação dos resultados, centrada no MEC, buscava a melhoria da eficiência dos sistemas educacionais (VIAN, 2003). As lutas pela democratização da educação e da escola perpassam duas perspectivas que se complementam. Segundo Resende e Antonini,

A primeira tinha como foco a luta pelo acesso e permanência das classes marginalizadas à educação escolar, de qualidade, pública e gratuita. As taxas de escolarização mostraram que mais de 30% das crianças em idade escolar estavam fora da escola [...] Portanto, falar de democratização da educação implicava, necessariamente, em políticas educacionais que fossem capazes de alterar o caráter excludente e seletivo da escola em nossa sociedade. A outra dimensão da democratização da educação aponta para a democratização da gestão da escola e dos Sistemas de Ensino, de modo a consolidar os canais de participação coletiva na construção da escola pública. Destacam-se nesse momento as lutas por eleições diretas para escolha de gestores escolares, levadas à cabo pelas associações de professores, pais e alunos. A participação da comunidade na vida da escola passa a ser tomada como uma componente central no processo de democratização da gestão da escola pública (RESENDE; ANTONINI, 2014, p.120).

Analisamos que a luta pela eleição de diretores nas escolas não é um movimento recente e junto com as mudanças advindas no cenário político e educacional as mudanças na gestão também se consolidaram. Nesse sentido, Resende e Antonini (2014, p. 120)

destacam que as formas de escolha do gestor escolar nas diversas escolas públicas brasileiras estão materializadas em algumas das formas de provimento do cargo de gestor. Portanto, para compreender a opção realizada por cada sistema de ensino, é preciso considerar a concepção de educação, de ensino e de escola, não somente dos governantes, mas daqueles que estão envolvidos diretamente com o processo de ensino-aprendizagem.

Mendonça (2000) e Dourado (2008) trazem em seus estudos cinco formas da escolha de gestores escolares presentes no Brasil atualmente: 1) a indicação política, que autoriza que a autoridade do Estado, atendendo a interesses político-partidários, escolha um nome para ocupar o cargo; 2) o concurso público que envolve os procedimentos de provas e títulos para a nomeação de candidatos por ordem de classificação; 3) o diretor de carreira, uma modalidade que não é comum no sistema educacional brasileiro, que possibilita o acesso ao cargo de gestor por meio de critérios previamente estabelecidos; 4) a seleção de gestores em duas etapas, em que os candidatos são selecionados por meio de prova escrita, com conhecimentos específicos do cargo e em etapa posterior, acontece a eleição por meio do voto da comunidade escolar. E, por fim, 5) o provimento por eleição direta, em que o candidato é escolhido mediante o voto, representando a vontade da maioria dos integrantes da comunidade.

Diante disso, consideramos que a eleição direta para diretores é uma possibilidade para que aconteça uma gestão democrática, porém não significa que na prática uma gestora eleita consiga realizar o seu trabalho de forma democrática. Nesse cenário, como ocorre em outras esferas da sociedade e do estado, eleger um representante não garante a democracia, mas sim acompanhar o processo participando, contribuindo nas escolhas e fiscalizando as deliberações que são feitas no poder público (SANTOS, 2007). Corroborando com Santos, os autores Medeiros e Silva afirmam que:

O processo de democratização da gestão, iniciado obviamente na escolha do diretor ou diretora e prolongado nas ações cotidianas, exige dos mesmos uma nova postura dos profissionais, comprometida com práticas democráticas, pautadas na participação de todos os atores com poder de decisão. É necessário enfatizar que somente a eleição de gestores não garante a gestão democrática, mas corresponde a um mecanismo para ter acesso ao cargo de modo que seja mais favorável à democracia do espaço escolar (MEDEIROS; SILVA, 2011, p.143).

Conforme se evidencia, o processo de eleição de diretores não pode ser visto como a única possibilidade para que ocorra uma gestão democrática, porém ele é fundamental para dar início a esse processo. Esse raciocínio condiz com a análise de Dourado (1998, p. 85) ao refletir que “[...] visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco

de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros, na luta pela democratização possível nas relações escolares”, embora ela seja fator essencial na institucionalização da prática da democracia no interior da escola pública.

No município de Lages- SC temos como opções para a escolha de Gestores escolares, tanto das EMEBs como dos CEIMs, a eleição direta e a indicação pelo poder público. As eleições diretas ocorrem segundo o Decreto<sup>13</sup>nº 17.287, de 10 de setembro de 2018, que estabelece, no Art. 7º “Somente haverá eleição na Unidade Escolar onde houver candidatos que preencham os requisitos descritos neste Decreto”. Além disso, acrescenta que caso não tenham candidatos que preencham os requisitos para concorrer a eleição direta, o poder público indica um profissional para o cargo: “§ 1º Na ausência de candidatos habilitados nos termos do artigo 2º, a função de Diretor Escolar será provida por indicação do Chefe do Poder Executivo (LAGES, 2018).

Do mesmo modo, no § 2º do mesmo decreto tem-se que “nos casos de criação de novas Unidades Escolares, a função de Diretor Escolar será preenchida conforme o descrito no § 1º, até a realização de novas eleições no Sistema Municipal da Educação” (LAGES, 2018). Por fim, o § 3º especifica que:

na Unidade Escolar em que a eleição não obtiver o quórum mínimo ou houver cancelamento da eleição, caberá ao Chefe do Poder Executivo Municipal a indicação do respectivo Diretor Escolar, sendo vedado que esta indicação recaia sobre qualquer um dos candidatos que tenham participado do pleito na Unidade Escolar (LAGES, 2018).

Entende-se que essa indicação do poder público ao cargo de diretor escolar acaba rompendo com o processo democrático de escolha e com o direito à participação da comunidade escolar. Nesse sentido, Paro (2011, p. 45-46) ressalta que “[...] somente a alternativa da escolha democrática por meio de eleição consegue contra-argumentar as razões declaradas pelos adeptos da indicação política”.

Em virtude do exposto, consideramos que o processo de eleição direta para a escolha de gestores escolares ainda é a melhor opção visando uma concepção democrática de educação, pois possibilita à comunidade escolar que tenham contato com a gestora desde o processo de eleição e possam escolher a pessoa que consideram ter o melhor perfil para o cargo. Completando este pensamento, Garskes e Torres (2000, p.68) esclarecem

---

<sup>13</sup>Este decreto está embasado no Art. 94 da Lei Orgânica do Município e Lei nº 891, de 20.06.1985.

que “o processo eleitoral deve ser compreendido como um instrumento, um meio que dê suporte à construção desse modelo de gestão”.

Convém salientar que, no segundo semestre do calendário escolar de 2021, um movimento advindo do poder executivo municipal de Lages tomou de surpresa aqueles que prezam pela gestão democrática na educação: a intenção de suspender a eleição direta para gestores nas escolas e CEIMs do sistema público municipal depois de trinta e seis anos de exercício desse direito da comunidade escolar. Devido a movimentos de resistência e ações jurídicas em trâmite, ainda não se efetivou tal propósito.

No entanto, são movimentos contraditórios, demonstrando que não basta uma legislação que assegure o exercício da democracia, sendo necessário contínua vigilância, resistência e permanente controle pelas forças sociais, políticas e democráticas. Então, de fato, constatamos que o exercício da democracia em todos os âmbitos da sociedade civil e política é histórico, cultural, nunca linear, mas carregado de desafios, contradições e possibilidades em seu processo construtivo.

#### 5.4 O OLHAR DA GESTÃO DIANTE ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA E ESPAÇOS NA EDUCAÇÃO INFANTIL

A preocupação da gestão escolar precisa ir além da parte administrativa e pedagógica do CEIM, considerando que a organização, a estrutura e os espaços das instituições de Educação Infantil, são questões fundamentais para auxiliar no desenvolvimento e aprendizagem das crianças e merecem um olhar atento por parte de quem está à frente do CEIM. Para Horn (2007, p.61), a organização das instituições de Educação Infantil traduz as concepções de criança, de educação, de ensino e aprendizagem, bem como uma visão de mundo e de ser humano do educador que atua nesse cenário. Ou seja, a maneira que os espaços são organizados, que o mobiliário é distribuído, acaba influenciando diretamente no desenvolvimento e na aprendizagem das crianças. Moura (2009) enfatiza que o espaço pode ser sinônimo de grandes e diversas possibilidades de formação dos pequenos.

Dessa maneira, garantir a participação das crianças na organização desses espaços é fundamental, pois elas conseguem expressar a maneira que se sentem mais confortáveis, seguras e com autonomia, sendo que não podemos esquecer que a participação nas escolhas e tomadas de decisões dentro das instituições é um direito das crianças.

Precisamos considerar que os espaços não se restringem apenas à sala de aula, mas todos os ambientes da instituição podem ser pensados e planejados de forma a favorecer a autonomia das crianças. Para Horn (2007), os espaços externos são considerados prolongamentos dos espaços internos e precisam ser utilizados numa perspectiva pedagógica. Nesse sentido, a gestão precisa ter um olhar atento, analisar o parquinho, a disposição dos brinquedos, os banheiros, se as pias estão ao alcance das crianças, por exemplo. Um planejamento em que conste o direito das crianças à participação e à autonomia não basta se o espaço não possibilitar essa autonomia.

De acordo com os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil (2009), “em seu desenvolvimento, a criança vai construindo sua autonomia: cada etapa percorrida abre inúmeras possibilidades de expressão e atuação”. E, a educação infantil, abre inúmeras possibilidades para a aprendizagem e o desenvolvimento da criança. Para tanto, a criança pode ser ouvida, tendo a possibilidade de se expressar por meio de diferentes linguagens. Além da participação das crianças, a participação da comunidade é fundamental, pois quando a comunidade participa ativamente da organização e da estrutura da unidade de ensino, se sente pertencente a este espaço, cuidando e zelando pela instituição. Desse modo, Bondioli destaca que:

O espaço na Educação Infantil deve apresentar-se como lugar aberto à comunidade circunstante, que não se encerra pelo temor de intrusões indevidas. [...] No momento em que a creche se apresenta à comunidade, se faz conhecer pelas famílias que a utilizam, ela não cumpre somente uma função informativa, mas, tornando transparentes os mecanismos organizacionais que a regem e as estratégias educativas que nela se realizam, convida ao mesmo tempo uma pluralidade de sujeitos sociais a encarregar-se e a participar das operações administrativas e formativas que nela acontecem (BONDIOLI, 1998, p.35).

Analisando a citação acima, percebemos o quanto o espaço e a estrutura são fatores importantes no contexto educacional, considerando que o espaço pode ser pensado e organizado da maneira que fique mais agradável e aconchegante às pessoas que o frequentam, nesse caso, as crianças, as famílias e a equipe da instituição.

Outro fator importante para que se pense na estrutura e na organização dos espaços são os recursos financeiros que são destinados às instituições de Educação Infantil. Nota-se uma carência de recursos, advindos do estado, o que gera uma dificuldade das gestoras em dar conta de todas as demandas necessárias para um bom funcionamento dos CEIMs. Sendo assim, precisam realizar eventos, rifas, jantares, com a participação da comunidade escolar para arrecadar verbas, o que dedica comprometimento e interesse por parte da

gestão e da equipe do CEIM em ir além do necessário, tentando suprir a escassez na educação que não é priorizada pelo poder público.

Finalizamos essa seção concluindo que muitos são os entraves e as possibilidades para que aconteça uma gestão escolar democrática na Educação Infantil, tanto a parte que se refere ao relacionamento humano, à importância da participação ativa de todos os membros da comunidade, considerando que todos são importantes e têm suas responsabilidades para um bom andamento da Educação Infantil. Da mesma maneira, destaca-se a importância do Projeto Político Pedagógico, da gestora estar atenta aos espaços, à infraestrutura do CEIM e aos processos que podem ou não contribuir para uma gestão democrática, como a eleição de diretores, por exemplo. Todos esses processos realizados de maneira efetiva, com seriedade e comprometimento são possibilidades de uma gestão democrática.

Na próxima seção vamos trazer a metodologia deste trabalho, como a pesquisa de campo foi realizada e os resultados obtidos com este estudo.

## 6 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de cunho qualitativo e exploratório-descritivo, contando inicialmente com um aporte teórico documental, no qual foi realizada uma busca na legislação existente em documentos como a Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases (1996), o Plano Nacional de Educação (2001/2014), entre outros. Para enriquecer o referencial teórico, as pesquisas ocorreram por meio da busca de publicações sobre o tema, com alguns autores como: Barbosa (2009), Libâneo (2001, 2005 e 2013) Luck (2006,2009), Paro (2007, 2012 e 2018), entre outros.

Abaixo trazemos a ilustração que organiza a estrutura metodológica da pesquisa.

Figura 1 - Caminho metodológico da pesquisa



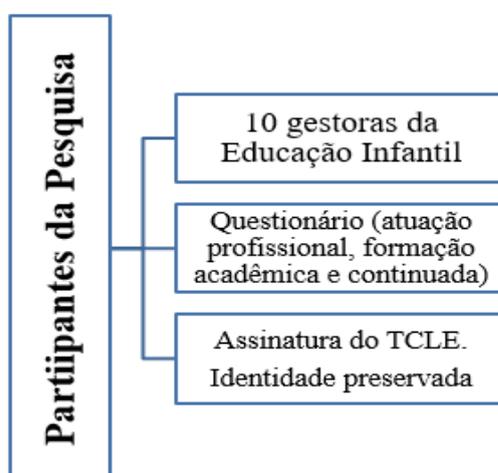
Fonte: elaborado pela Pesquisadora (2020)

### 6.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi feita a partir de gestoras que atuam nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages, considerando que a Educação Infantil foi a etapa selecionada para este estudo. Considerando que o município conta com 75 Gestoras, foi realizado um grupo focal com dez gestoras que foram escolhidas levando em consideração a comunidade em que o CEIM está localizado, buscando abranger diferentes realidades.

Para conhecer melhor as participantes, elaboramos um questionário<sup>14</sup> no qual constam informações sobre a sua atuação profissional e formação acadêmica e continuada. Na subseção 6.4.1 “Perfil das Participantes da pesquisa”, trazemos os dados obtidos neste questionário, sendo que ele encontra-se na íntegra no Apêndice C deste trabalho. Salientamos que todas as participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, que encontra-se no apêndice B deste trabalho. Esse termo garante que as participantes aceitaram participar do estudo e que tiveram a sua identidade protegida. Sendo que para preservar o nome das participantes usaremos a letra “G” seguida da numeração 1, 2, 3. Na figura a seguir, explicamos os itens específicos direcionados às participantes da pesquisa.

Figura 2 - Participantes da Pesquisa



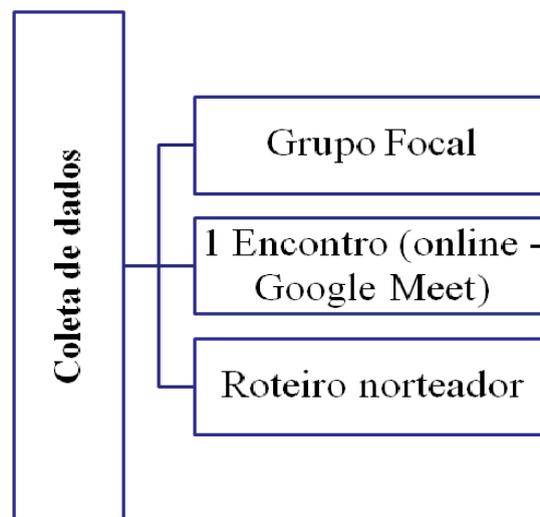
Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021).

## 6.2 COLETA DE DADOS

<sup>14</sup> Esta pesquisa considerará os aspectos éticos, seguindo cuidadosamente o planejamento das atividades em questão. Para manter o compromisso com os aspectos éticos e morais o projeto será submetido à Plataforma Brasil e ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEP da UNIPLAC, iniciando os trabalhos de campo somente após sua aprovação em conformidade com a resolução N° 466 de 12 de dezembro de 2012 combinada com a resolução 510 de 7 de abril de 2016 CNS/CONEP.

Para a coleta de dados, foi utilizada como metodologia o grupo focal, que possibilitou aos participantes oferecer informações de maneira mais flexível e espontânea. Com a pesquisa qualitativa, os respondentes estiveram mais livres para apontar os seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estivessem relacionados com o objeto de estudo (Flick, 2013). Nesse sentido, optamos por utilizar como metodologia o Grupo Focal que será explorado no próximo item. Abaixo explanamos uma figura que consta como ocorreu a coleta de dados.

Figura 3 - Coleta de dados



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2021).

### 6.2.1 Grupo Focal

Pensando em uma coleta de dados que pudesse contribuir com esta pesquisa, optamos por utilizar como estratégia o grupo focal, segundo Kitzinger (2000), o grupo focal é uma forma de entrevistas com grupos, baseada na comunicação e na interação. Assim, tem como principal objetivo reunir informações detalhadas sobre um tópico específico, sugerido por um pesquisador ou coordenador, a partir de um grupo de participantes selecionados. Além disso, busca colher informações que possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças e atitudes sobre um tema, produto ou serviços. Nesse sentido, Gatti reflete:

[...] visando abordar questões em maior profundidade, pela interação grupal, cada grupo focal não deve ser grande, mas também não pode ser excessivamente pequeno, ficando sua dimensão preferencialmente entre seis a 12 pessoas. Em geral, para projetos de pesquisa, o ideal é não trabalhar com mais de 10 participantes [...] (GATTI, 2012, p. 22).

Convém ressaltar também que esta pesquisa está embasada na perspectiva do materialismo histórico-dialético que destaca ser o grande desafio do pensamento trazer para o plano racional a dialética do real, buscando a essência do fenômeno, aquilo que está por detrás da aparência, ou seja, o caráter conflitivo, dinâmico e histórico da realidade. Segundo Frigotto (1991, p.5), o que fundamentalmente importa para materialismo histórico-dialético é a produção de um conhecimento crítico, que altere e transforme a realidade anterior, tanto no plano do conhecimento como no plano histórico social, de modo que a reflexão teórica sobre a realidade se dê em função de uma ação para transformar.

Diante disso, a utilização da técnica do Grupo Focal permite compreender a realidade e a percepção de um determinado grupo – neste caso das gestoras, analisando as práticas cotidianas, comportamentos e atitudes. Sendo uma técnica significativa para o conhecimento das representações, percepções, crenças, hábitos, valores, restrições, preconceitos, linguagens e simbologias prevalentes sobre determinado tema (GATTI, 2012, p. 11).

O grupo focal ocorreu de forma remota, com a ferramenta *Google Meet*<sup>15</sup>, tendo em vista que estamos vivendo um momento atípico de isolamento social, ocasionado pela pandemia da Covid-19. Foi definida uma data específica para a realização das discussões com as gestoras participantes. Segundo Gatti (2012, p. 28), alguns autores recomendam que os encontros durem entre uma hora e meia e não mais de três horas, sendo que, em geral, com uma ou duas sessões se obtêm as informações necessárias para uma boa análise.

Pretendeu-se com o Grupo Focal que os participantes apresentassem seus pontos de vista, os entraves e as possibilidades encontradas quando se fala em gestão escolar e democrática. Para tanto, foi elaborado pela pesquisadora um roteiro, conforme indicação abaixo, que direcionou a discussão do grupo com os objetivos deste estudo. Esse roteiro não foi disponibilizado às Gestoras, apenas fez parte do material de campo da pesquisadora.

---

<sup>15</sup> O grupo focal será gravado, com a permissão dos participantes, para posteriormente ser transcrito.

Quadro 10 - Roteiro norteador para o Grupo Focal

| Questão  | Objetivos  |
|--|--|
| 1. Para você, o que é gestão escolar?  | Identificar as concepções das gestoras de alguns CEIMs a respeito da gestão escolar;                                       |
| 2. Você identifica as diferentes concepções de gestão, se sim quais?   |  |
| 3. Que estratégias você tem desenvolvido para envolver a comunidade escolar nos processos educativos?                            | Discutir as relações que se estabelecem entre a Gestão Escolar e a comunidade escolar.                                     |
| 4. Quais as dificuldades e estratégias encontradas para a que interação da comunidade escolar aconteça nos processos educativos? |  |
| 5. Em sua percepção quais os entraves para uma gestão democrática?   | Refletir as possibilidades e os entraves de uma gestão democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages; |
| 6. Que ações você tem desenvolvido para que seja possível uma Gestão democrática CEIM?   |  |

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora, 2021.

### 6.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada após o grupo focal. Inicialmente, foi digitada toda a conversa emergente do grupo focal, depois disso, esses escritos foram analisados e, a partir dessa análise, foram identificadas as categorias emergentes. Na última etapa, após a coleta dos dados, os resultados obtidos no grupo focal foram interpretados por meio da análise de conteúdo. Para Bardin (2016), a definição da análise do conteúdo envolve:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de

interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade subjetiva (BARDIN, 2016, p. 15).

Nesse sentido, esta pesquisa, será projetada por meio da perspectiva de Bardin (2010, p. 280) que tem as seguintes fases para a sua condução: “a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados”.

#### 6.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentamos os resultados deste estudo, trazendo os dados do grupo focal, o diálogo com as gestoras e a relação deste diálogo com os autores que embasaram a pesquisa. Inicialmente, destacamos como ocorreu o grupo focal, que aconteceu no dia 01 de setembro de 2021, por meio da ferramenta da plataforma do *Google Meet*, na qual participaram sete<sup>16</sup> gestoras das dez participantes convidadas. Desse número, uma gestora é eleita e seis gestoras são nomeadas.

O grupo focal teve a duração de duas horas. Iniciamos o diálogo com as gestoras, pedindo autorização para a gravação da conversa. Em seguida, apresentamos o tema e os objetivos da pesquisa, para se ambientarem com o assunto a ser discutido. Na ocasião, as gestoras, conforme percebemos, estavam ansiosas para participar e, ao mesmo tempo, inibidas, mas após explicar o tema e conversar com elas de maneira mais informal foram se sentindo mais seguras.

Em alguns momentos da conversa ficou evidente o desconforto das gestoras em expor suas opiniões e suas posições sobre os assuntos no que se refere à gestão escolar, o que demandou um esforço por meio da mediadora para que participassem e contribuíssem com cada tema em debate. O perfil de cada gestora ficou evidente durante o grupo focal, aquelas que participam e expõem sem medo suas opiniões, em contraponto àquelas que percebemos ter receio/medo. Algumas gestoras participaram mais ativamente, enquanto outras corroboraram com o pensamento já exposto pelas colegas, em algumas situações do diálogo.

Entretanto, no geral, o nosso encontro foi produtivo e colaborou para responder questionamentos que surgiram no decorrer da pesquisa, como também surgiram situações novas. O relato das gestoras ao finalizarmos o grupo foi de satisfação ao participar, além

---

<sup>16</sup> Três gestoras convidadas tiveram imprevistos na data do Grupo Focal e não participaram.

de relatarem que aprenderam com essa troca de experiências, o que vai contribuir nas suas atuações como gestoras. Também destacaram que querem ler essa pesquisa após ser concluída.

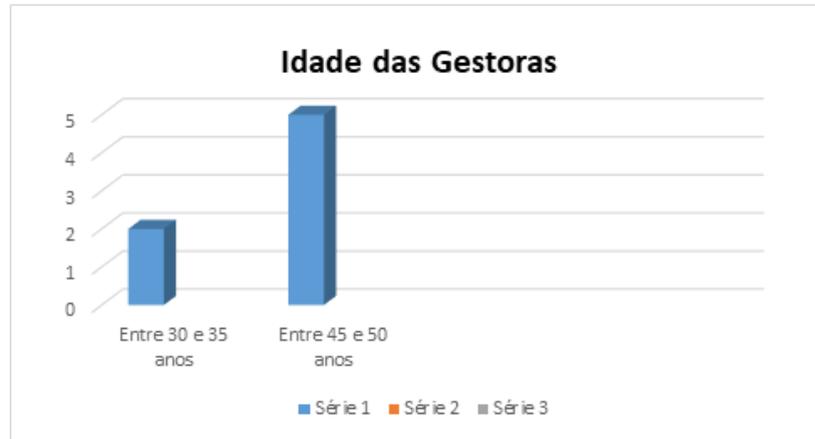
#### 6.4.1 Perfil das Participantes da pesquisa

Para compreender melhor o perfil das gestoras participantes da pesquisa, foi enviado a elas, via e-mail, um questionário com perguntas fechadas contendo itens sobre a identificação (gênero e idade), a formação inicial (graduação, especialização ou mestrado), a formação continuada (encontros de estudos fornecidos pela SMEL e outros cursos na área) e a atuação das gestoras no município: vínculo (contratada ou efetiva), tempo de atuação na gestão e se a Unidade de Ensino possui EMEB e CEIM ou apenas CEIM.

Para Marconi e Lakatos, o questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério pré-determinado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 100) e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes.

A seguir apresentamos os gráficos com os resultados obtidos a partir das respostas das gestoras.

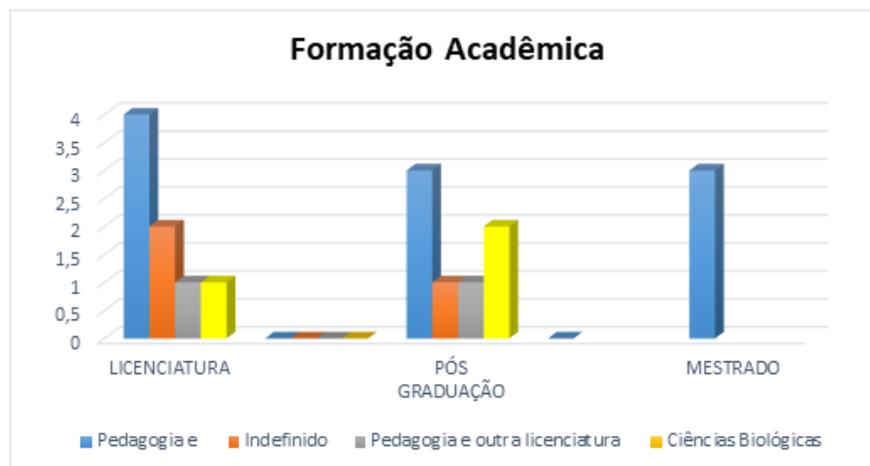
Gráfico 1 - Idade das Gestoras participantes



Fonte: Pesquisadora (2021)

Analisando o gráfico acima, percebemos que das sete gestoras participantes, duas têm idade entre trinta e cinco a quarenta anos, enquanto outras cinco gestoras têm idade entre quarenta e cinco a cinquenta anos. Essas estão a um tempo considerável atuando no Sistema Municipal de Educação de Lages, não somente na função de gestoras, mas também como professoras. Lembrando que todas as participantes são do gênero feminino.

Gráfico 2 - Formação acadêmica



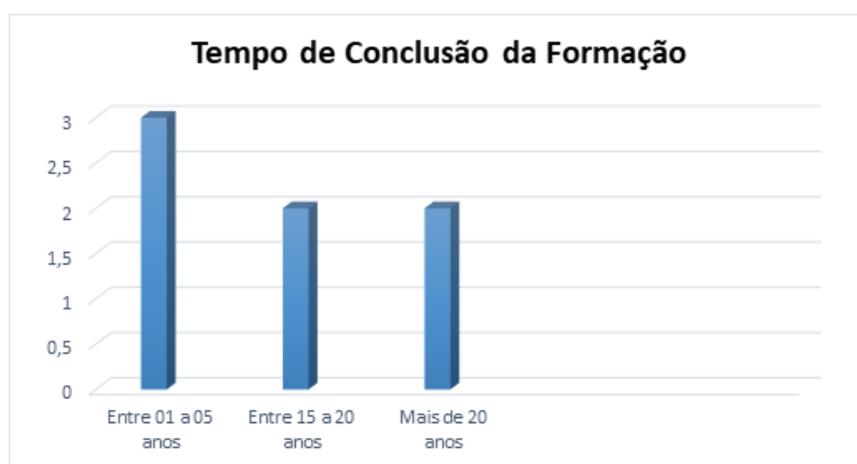
Fonte: Pesquisadora (2021)

Analisando o gráfico acima percebemos que as gestoras participantes têm formação inicial na área da educação, sendo que duas gestoras têm graduação em pedagogia, uma gestora possui graduação em pedagogia e em direito, uma gestora possui

graduação em pedagogia e em administração escolar, duas gestoras não especificaram o seu curso de graduação e uma gestora possui graduação em ciências biológicas. Das sete gestoras participantes da pesquisa, três concluíram a graduação entre um e cinco anos, outras duas, entre quinze e vinte anos, e duas, há mais de vinte anos.

Em relação à especialização, três gestoras são especialistas em gestão escolar, duas gestoras são especialistas em Educação Infantil, uma gestora é especialista em psicopedagogia e uma gestora tem especialização em desenvolvimento sustentável. Além disso, três gestoras possuem Mestrado Profissional em Práticas Transculturais. Ressaltamos a importância desse resultado, levando em consideração a necessidade de uma boa formação para um bom desempenho profissional.

Gráfico 3- Formação Continuada



Fonte: Pesquisadora (2021)

Em relação à formação continuada, duas gestoras destacaram que a SMEL oferece cursos na área de gestão escolar frequentemente, duas destacam que estes cursos são oferecidos parcialmente e três gestoras destacam que estes cursos raramente são oferecidos. No que se refere a cursos sobre gestão escolar em outras instituições de ensino, duas gestoras destacaram participar frequentemente e cinco gestoras parcialmente. As gestoras citaram também que realizam leituras de artigos e estudos sobre gestão escolar para auxiliar na prática.

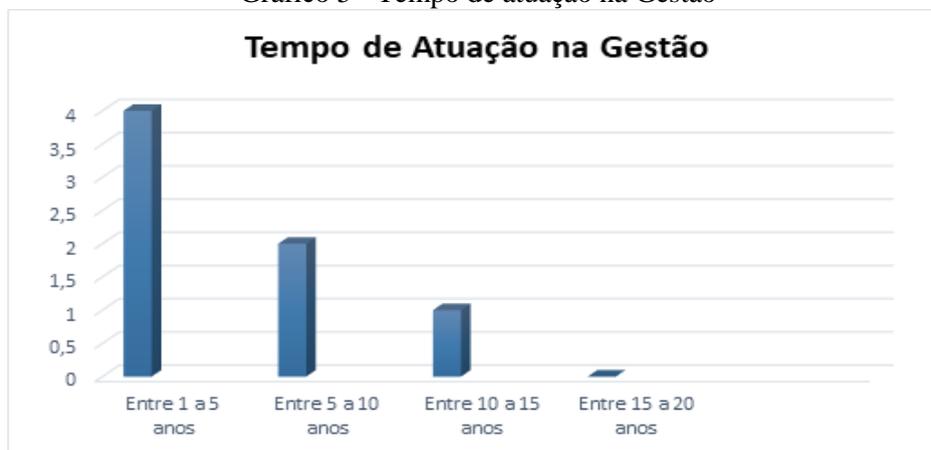
Gráfico 4 - Vínculo profissional/cargo



Fonte: Pesquisadora (2021)

Das sete gestoras participantes, duas são contratadas e cinco efetivas no sistema municipal de Educação de Lages. Essa porcentagem maior de gestoras que são efetivas no município nos faz considerar os diferentes cargos e espaços que já ocuparam e o quanto essa caminhada pode ter contribuído para a função atual. Nesse ponto, cumpre reforçar que no cargo de gestora apenas uma das participantes da pesquisa foi eleita por meio de eleição direta, as outras seis gestoras foram nomeadas, ou seja, indicadas pela SMEL.

Gráfico 5 - Tempo de atuação na Gestão



Fonte: Pesquisadora (2021)

O gráfico acima apresenta o tempo de atuação das gestoras nas instituições de ensino. A análise permite perceber que quatro gestoras estão nessa função entre um e cinco anos, ou seja, estão cumprindo apenas um mandato, duas gestoras estão na função entre cinco e dez anos, ou seja, possuem mais de um mandato, e uma gestora está a frente do cargo há mais de dez anos, possuindo mais de três mandatos. Esses dados nos revelam que a experiência das gestoras na maioria já é de um bom tempo frente à função que

exercem. É importante salientar também que seis gestoras participantes atuam apenas em CEIMs e uma gestora é responsável por um CEIM e uma EMEB<sup>17</sup>.

Analisando o perfil das gestoras aqui apresentado, fica evidente a experiência delas na área da educação, mais especificamente na área da gestão escolar.

#### 6.4.2 Resultados e análise do Grupo Focal

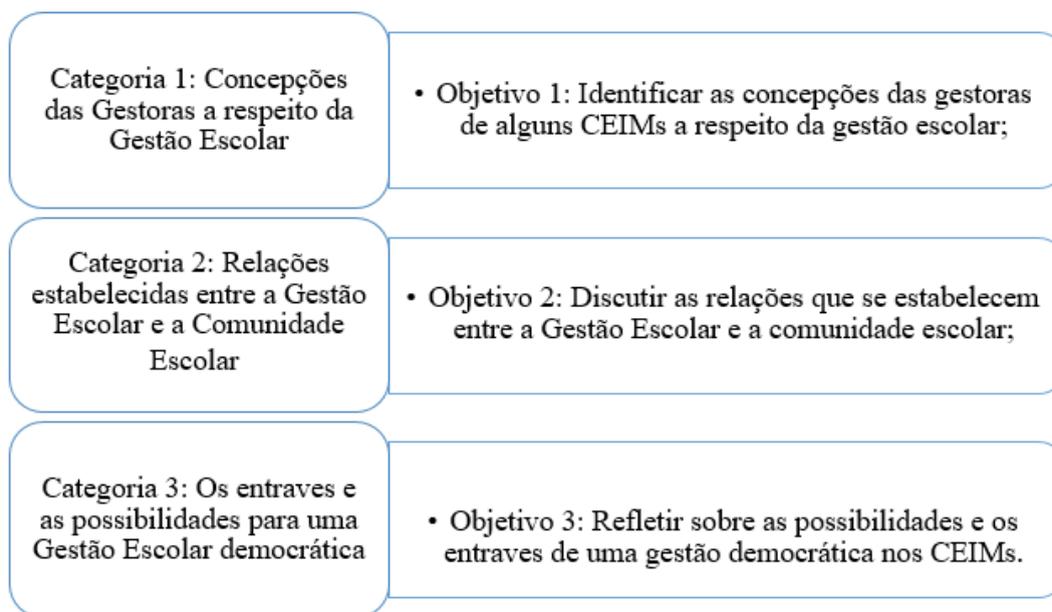
Partindo do diálogo entre as gestoras participantes do grupo focal, iniciamos a transcrição das narrativas, digitando todas as falas que surgiram durante a interação com as participantes e destacando as falas que estavam mais direcionadas aos objetivos deste estudo. Essas falas foram separadas a partir de três categorias distintas: 1) Concepções das gestoras a respeito da gestão escolar; 2) Relações estabelecidas entre a gestão escolar e a Comunidade Escolar; 3) Os entraves e as possibilidades para uma Gestão Escolar democrática.

Para auxiliar o leitor, elaboramos uma figura que conta com as categorias emergentes da pesquisa relacionando-as aos objetivos:

Figura 4 - Categorias emergentes da análise de dados relacionadas aos objetivos:

---

<sup>17</sup> Quando o CEIM e a EMEB se localizam próximos ou juntos no mesmo espaço, ambos possuem a mesma pessoa ocupando o cargo de Gestora.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021)

Na sequência, trazemos os recortes das falas das gestoras obtidos no grupo focal, separados por categoria, buscando um diálogo com os autores que embasam esse estudo e as considerações da pesquisadora.

#### 6.4.3 Concepções das gestoras a respeito da gestão escolar

A primeira categoria denominada “Concepções das gestoras a respeito da gestão escolar” teve como objetivo identificar as concepções das gestoras de alguns CEIMs a respeito da gestão escolar. A seguir, trazemos as contribuições das gestoras a respeito deste tema. Ao dialogarmos sobre o que é gestão escolar, a G1 destaca:

*“Gestão escolar é promover a democracia, a união do grupo e a organização ao administrar uma escola ou CEIM no todo, envolvendo o todo, porque você tem que mediar todas as partes, não é só focar em algum momento, mas tem que promover o todo que envolve uma escola ao administrar, ao gestar em todos os sentidos e momentos” (G1).*

Na fala da G1, fica evidente o conceito de gestão democrática, considerando a importância da participação de toda a comunidade escolar em todos os momentos. Isso pode ser confirmado por Dourado (2006), quando pondera que gerir democraticamente uma escola pública é construí-la coletivamente. Tal afirmação significa contrapor-se à

centralização do poder na instituição escolar, bem como primar pela participação das crianças, funcionários, professoras, pais e comunidade local na gestão do estabelecimento, na melhoria da qualidade do ensino e na luta pela superação da forma autoritária como a sociedade está organizada. Possibilitar essa participação ativa da comunidade se torna um desafio diante de tanta burocracia e encaminhamentos que já vêm definidos pelo poder público, algo que está enraizado em uma sociedade autoritária e não permite que a democracia ocorra como deveria.

Já para a G3, a gestora escolar tem que estar atenta a todos os processos que ocorrem no CEIM: *“Para mim o gestor tem que ter um olhar indissociável para as questões pedagógicas, administrativas, financeiras, estruturais”*. (G3). Em aproximação a isso, de acordo com Luck:

Em acordo com esses pressupostos, um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico (LUCK, 2000, p. 16).

Outro fator destacado pelas participantes foi o desafio de estar à frente da gestão escolar. Nesse sentido:

*“Primeira coisa, para ser gestor precisa ter coragem para assumir estes desafios de estar aberto a estes desafios de entraves que acontecem no dia a dia”*. (G4).

A G6 corrobora com essa ideia quando destaca que:

*“Ser gestora é ser guerreira não é para qualquer um a função, é uma lição de vida, é um aprendizado diário, é matar um leão por dia, às vezes dois, três, então é um trabalho de certa forma como aprendizado encantador, [...] as colegas colocaram claramente que a gente é multifuncional então, tem horas que enrola a folha trava, falta tinta mas é tudo assim faz parte e é isso o papel da gente no dia a dia”* (G6).

Segundo Libâneo (2001), as novas atribuições exigem dos gestores escolares, dentre outras características: a habilidade de convivência coletiva, a capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, a criação de novas significações em um ambiente instável. Completando essa ideia, a G2 destaca: *“Nos últimos tempos, gestor de escola é a maneira mais fácil de você se incomodar porque estar à frente da gestão da escola é você ter que contemplar pais, crianças e funcionários são bastante coisa”* (G2).

Analisando esse contexto evidencia-se que a gestora é vista como alguém que precisa dar conta de tudo, contemplar todas as ações do CEIM. Nesse sentido, Locks (2016, p.125) destaca características da “[...] exploração da força do trabalho, a exemplo do que ocorre na grande fazenda onde o agregado era ‘pau para qualquer obra’”. Assim, fica difícil pensarmos em democracia, pois a gestora acaba sendo pressionada a tomar decisões sozinha, ou simplesmente a obedecer às ordens estabelecidas pelos seus superiores, sem ao menos ter a possibilidade de ouvir a comunidade escolar.

Analisando as falas da G4, G6 e G2, ficam evidentes as angústias das gestoras diante de tantos desafios que perpassam a função. É preciso ter uma boa convivência com as pessoas, gerenciar um ambiente em constantes mudanças e estar sempre pronta para enfrentar os desafios e entraves que surgem no cotidiano. Além desses desafios, destaca-se que acontecem imprevistos que fazem com que a gestora saia da sua função e tenha que executar outras tarefas. Acerca disso, de acordo com G3:

*“acho que o problema da gestão é mais a questão humana você lidar e o gestor hoje ele faz mil e um coisa na escola vai para sala, ajuda o professor auxiliar, vai para cozinha, se tiver que limpar vai limpar, pintar parede vai fazer porque o que a gente quer vê a escola sempre mais bonita, mais atrativa para quem para as crianças para comunidade para nós mesmos que é o nosso local de trabalho que onde passamos a maior parte da nossa vida trabalhando” (G3).*

Nesse sentido, Dias (2019, s/p) destaca: “O gestor está sempre envolvido em múltiplas situações no cotidiano escolar, tendo que desempenhar seu papel de forma satisfatória, e a forma como será desenvolvida essa prática irá determinar o convívio entre todos os sujeitos da comunidade escolar”.

Por sua vez, a G7 traz a questão das relações humanas ao se referir ao conceito de gestão: *“É estar disposto a viver relacionamento humano, seus pontos altos e baixos, buscando aprimorar as vivências para garantir a resolução dos problemas surgidos, mediando os conflitos e entendendo eles como parte do aprendizado” (G7).*

A esse respeito, conforme Luck (2000, p.18), um diretor escolar “é aquele que se utiliza da dinâmica social, ou seja, um articulador da diversidade”. Consideramos que as questões de relacionamentos são fundamentais para um bom andamento dos CEIMs, sendo que o grande desafio das gestoras é mediar esses relacionamentos, interferir nos conflitos da maneira correta e buscar sempre manter o trabalho em equipe. Assim, percebemos o desafio em manter a comunidade escolar unida e ciente de suas

responsabilidades, pois muito se buscam os direitos e pouco se responsabilizam pelos deveres.

Sequencialmente, quando as gestoras interagiram sobre a gestão escolar, surgiu a questão da gestão escolar democrática. Sobre isso, a G4 afirmou que estar em uma escola democrática não significa concordar com tudo: *“porque acham que uma escola democrática você precisa dizer amém para tudo e não é assim que funciona as coisas, então ser um administrador é aceitar um desafio muito grande” (G4).*

Analisando a fala da G4, percebemos que sua visão a respeito de uma escola democrática está pautada em uma gestora como mediadora dos processos e não como alguém que pode ser influenciado por outros. De acordo com Cury (2007), a gestão democrática abrange o diálogo e o envolvimento do coletivo, superando a ideia de comando e compreendendo os conselhos como coletivos que deliberam e colaboram na solução dos problemas, portanto, com responsabilidades compartilhadas. Nesse contexto, o gestor é um articulador, incentivador da participação e da iniciativa por parte da comunidade interna e externa ao espaço escolar, numa perspectiva de descentralização das decisões em sua figura.

Entendemos que a gestora precisa garantir a participação de todos os envolvidos no cotidiano da Educação Infantil, porém a palavra final acaba sendo dela. Nesse sentido, a G4 complementa: *“nós é que respondemos, então a gente precisa ter bastante conhecimento, estar embasado dentro da lei da legalidade, se a gente vai contentar a gente não contenta todo mundo, mas a gente tem que focar realmente no compromisso que assumimos com a nossa comunidade, com o PPP com os nossos objetivos mas tendo sempre a legalidade para evitar confusão, deixar a coisa sempre bem alinhada” (G4).*

Considera-se, assim, que não basta ser um líder diante dos processos, é preciso ter conhecimento sobre o que está se fazendo, pois a responsabilidade final é da gestora e essa precisa ter conhecimento da legislação, além de garantir a participação efetiva de toda a comunidade escolar.

Já a G2, ressalta a dificuldade de realmente compreender o que é uma gestão democrática, destacando sua intenção de colocá-la em prática no CEIM onde atua, mas enfrentando dificuldades de saber de fato o que esta concepção de gestão propõe. *“Eu entendo que sempre falei e quis fazer (uma gestão democrática) eu passei por dois mandatos, estou no terceiro, e quis fazer uma gestão democrática apesar que às vezes a gente fala e não sabe o que realmente significa” (G2).* Analisando essa fala da G2,

percebemos o quanto a formação é essencial para as gestoras, pois elas demonstram vontade de fazer uma gestão democrática, mas não compreendem de fato o que significa essa concepção, pois falta conhecimento e informação.

Assim sendo, percebemos a importância da preocupação do estado em priorizar uma formação continuada e de qualidade, que considere a importância da gestão democrática. Como vimos no perfil das gestoras participantes, a maioria possui um considerável tempo atuando na educação municipal, porém destacam insegurança e dificuldades em relação às questões do dia a dia, pois se sentem despreparadas. Quando participam de reuniões com os superiores é para repasse de informações sobre ações administrativas e burocráticas a serem desenvolvidas e não momentos de diálogo em que suas dúvidas e angústias são sanadas e que elas tenham a possibilidade de contribuir com as suas opiniões, sendo que já encontram tudo determinado.

Nesse sentido, Perrenoud (2000) destaca que a formação contínua para manter-se atualizado é fundamental para o gestor, na sua busca por novos conhecimentos e práticas. O gestor pode buscar a satisfação coletiva, trabalhando com o aluno e a comunidade a sua própria realidade, sempre tendo como foco a qualidade e a igualdade no ensino, e que a educação é o que irá garantir o futuro de todos. Essa questão de formação continuada apareceu também nas respostas das gestoras no questionário, sendo que elas destacaram que dificilmente possuem formação direcionada para as questões pedagógicas, geralmente as reuniões feitas pela Secretaria da Educação são apenas para tratar de assuntos burocráticos.

Quando pensamos nesta gestão democrática, entendemos que a gestora precisa estar em constante comunicação e diálogo com toda a comunidade escolar, sendo que ela é um suporte e transmite segurança aos pais, professoras, funcionários e crianças. Nesse sentido, analisamos a fala de G4:

*“Hoje retornei depois de algum tempo fora da escola [...] eu senti assim um carinho muito especial por toda a equipe, mas principalmente pelos pais, porque com os professores tinha contato diariamente, os pais comentando que bom que a senhora voltou, teve uma mãe me falou que sentia falta da diretora aqui nos recebendo e eu estava lá hoje, e falei que também sentia falta desde contato com vocês (pais). O diretor precisa estar presente no portão da escola, dentro da sala, não tem que ficar em gabinete sentado atrás de mesa, o diretor tem que ser atuante e eu me senti muito acolhida” (G4).*

Analisando o depoimento da G4, percebemos o quanto ela compreende a importância da participação da gestora em todos os momentos e lugares do CEIM. Afinal, para que a gestão seja democrática, a gestora precisa ser a principal articuladora desse processo, conhecer as crianças, suas famílias, estar nos espaços, acompanhar a hora do lanche, por exemplo, pois somente assim ela conseguirá melhorar as práticas e proporcionar uma escuta atenta a todos. Nesse sentido, Rodrigues destaca:

O gestor deve ser um profissional atuante, sendo sua figura de um líder onde os outros profissionais a educação encontram nele apoio, segurança, respeito, lealdade, solidariedade, humildade, profissionalismo, equidade, humanização, criatividade, habilidade de resolver problemas e acima de tudo tenha-o como um exemplo de profissional atuante (RODRIGUES, 2020, s/p).

Corroborando com a G4, a G1 destaca: *“a presença do gestor ao acolher a equipe e acolher a comunidade você tem que acolher e conquistar pelo seus próprios objetivos focar para o melhor para as crianças” (G1).*

Finalizando a primeira categoria de análise, podemos destacar que as gestoras têm dificuldade de compreender as diferentes concepções de gestão escolar. Nas falas delas fica claro que compreendem a importância da gestão escolar ser democrática, porém tem dificuldades para fazer com que isso se concretize na prática. Esse fato ocorre, muitas vezes, pela falta de atenção do poder público em relação à gestão democrática.

Para as gestoras, a participação da comunidade escolar em todos os momentos é fundamental, porém o grande desafio é mediar o relacionamento entre as pessoas, entre a equipe, os pais e as crianças, o que exige paciência e conhecimento das realidades e vivências de cada pessoa.

Além disso, destaca-se também que ser gestora é estar à frente de todos os processos que ocorrem no CEIM e ainda estar preparada para os imprevistos que acontecem dia a dia, como a falta de funcionários, por exemplo, que faz com que as gestoras tenham que deixar as suas funções e assumir outras. As participantes da pesquisa ainda salientam que compreendem que podem mediar os processos que ocorrem no CEIM, porém precisam ter conhecimentos e saber se as decisões tomadas estão em conformidade com a legalidade, se estão fazendo o correto, pois elas respondem pela unidade de ensino.

#### 6.4.4 Relações estabelecidas entre a Gestão Escolar e a Comunidade Escolar

A segunda categoria de análise foi denominada “Relações estabelecidas entre a gestão escolar e a comunidade escolar” e teve como objetivo discutir as relações que se estabelecem entre a gestão e a comunidade escolar. Pensando no papel da gestão diante da comunidade, a G4 e a G3 destacam que a gestora pode estar disposta a ouvir e compreender as diferentes realidades da comunidade escolar: *“buscar a parceria da comunidade, fazer uma gestão mais democrática ouvir e ser ouvido também porque existem muitas realidades” (G4).*

Por sua vez, a G3 complementa: *“a comunidade também a parceria, a forma que você vai articular as possibilidades com a comunidade também são realidades diferentes, vai muito da gestão e da parceria do grupo este envolvimento” (G3).*

Analisando as falas da G4 e da G3 percebemos o quanto é importante um olhar atento da gestora diante das diferentes realidades da comunidade, respeitando as diferenças de uma família para outra, de uma criança para a outra. Nesse sentido, Rodrigues destaca:

Ser gestor é além de ser líder, profissional e educador, é acima de tudo ser humano. Saber que sua atuação deve estar pautada na humanização da habilidade de lidar com pessoas de diferentes etnias e conhecimentos, conhecer seu espaço de atuação para poder criar metas e garantir a comunidade atendida pelo serviço educacional qualidade no processo ensino e aprendizagem (RODRIGUES, 2020, s/p).

Ainda quando tratamos das relações entre a gestão escolar e a comunidade, consideramos a participação das professoras. Segundo a G2: *“se é numa escola onde os professores não estão unidos, não estão juntos, aí fica bem mais complicado, bem mais difícil você tomar todas as decisões, então eu acho que é isso quanto mais envolver a comunidade quanto mais você conseguir ouvir os professores melhor”.*

Considerando a necessidade de ouvir as professoras, Rodrigues (2020) destaca que esse é o fundamento para que a participação aconteça: ser um líder é saber ouvir, assimilar o que é necessário e útil à maioria, e conduzir os espaços coletivos de forma organizada e harmoniosa, gerando entre os membros da comunidade envolvimento e participação no processo contínuo de tomada de decisão (RODRIGUES 2020, s/p).

Já a G7 destaca que todos os professores deveriam ter oportunidade de estar à frente da gestão: *“Passar pela gestão deveria sim, ser oportunizando para todos os professores, é uma oportunidade de aprendizado que deve ser compartilhada, que*

*valoriza ainda mais a sala de aula” (G7). De fato, seria interessante se os profissionais da educação tivessem a oportunidade de estar ocupando o cargo de gestor, porém para que isto aconteça é imprescindível que a escolha para esta função seja democrática, por meio de eleição direta, o que possibilita aos professores se disponibilizarem para o cargo. Quando se pensa em indicação para a escolha de gestores, essa função fica restrita apenas a alguns profissionais que tenham afinidade com os cargos superiores.*

Ademais, tendo em vista o momento de pandemia que estamos enfrentando, uma gestora (G2) destacou o lado positivo deste momento, pois a participação dos pais no cotidiano escolar aumentou: *“eu acho que a gente tá tendo um grande avanço assim eles estão bem participativos, neste período de pandemia e de tudo remoto, nesta busca de atividades que a gente tinha muito medo, de que não fossem buscar, é aquela coisa mais assim graças a Deus a gente conseguiu 100 % em todas as entregas das atividades” (G2).* Sendo assim, é interessante analisarmos a fala desta gestora, pois diante de um momento em que as crianças foram afastadas fisicamente do espaço do CEIM, os pais continuaram indo até a instituição, conversando com professoras e gestoras, buscando as atividades para serem feitas em casa, o que demonstra a preocupação de todos com a educação das crianças.

Ainda nesse sentido da participação dos pais, a G2 traz: *“mesmo em pandemia a gente chamou pais ali na época de fazer avaliação a gente chamou cada pai separado para ter uma conversa para fazer essa avaliação, então os pais se sentiram incluídos também neste processo de avaliação” (G2).* Colaborando com a fala da gestora, entendemos a importância de chamar os pais no CEIM em diversos momentos, não apenas nos dias de reuniões, no dia da família na escola, ou nos momentos que envolvam arrecadação de verbas, como rifas, jantares, entre outros. Dessa forma, os pais podem se sentir pertencentes à comunidade escolar, participando do cotidiano escolar, como, por exemplo, fazendo as avaliações das crianças juntamente com as professoras, possibilitando, assim, que assumam as suas responsabilidades. Nesse sentido, Campos (1997, p.326) destaca: “O envolvimento dos pais é peça essencial dessa dinâmica, o que faz com que todo esse trabalho de aproximação creche-família-bairro ganhe conteúdo, tanto político e social, como pedagógico é difusor da “cultura da infância”.

Ainda nesse sentido, consideramos essa participação efetiva dos pais como um processo de descentralização da educação, o que possibilita que as ações e as decisões

sejam planejadas e efetuadas sem que haja a prevalência da hierarquia. Acerca disso, Luck (2000) decorre da seguinte compreensão:

[...] apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também é, sobretudo, como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social (LÜCK, 2000, p. 49).

A transformação acontece quando todos os envolvidos estão participando com as suas atribuições e responsabilidades nos processos. Afinal, quando apenas uma pessoa toma a decisão, no caso a gestora, ela acaba afastando os pais, as professoras e as crianças. Assim, é importante considerar que todos são essenciais e somente ouvindo as necessidades, angústias e percepções desses é possível melhorar as questões do CEIM e possibilitar um espaço mais rico e que valorize a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças, bem como a confiança dos pais que deixam os seus filhos nesse espaço e o trabalho desenvolvido por professoras e funcionários.

Por outro lado, a G2 destaca a importância da tolerância diante a função que exerce: *“se é uma coisa que aprendi que eu desenvolvi neste tempo foi a minha tolerância, eu confesso que isso me ajudou muito porque você tem que respirar muito antes de tomar uma decisão.”* (G2). Compreendemos que a gestora exerce a sua paciência diariamente, por estar à frente do processo ela pode estar sempre emocionalmente bem. Porém, diante de tantos afazeres e responsabilidades, acaba sendo difícil manter a calma e o controle emocional. Por isso, seria interessante se essas gestoras contassem com um apoio psicológico e motivacional, pois os supervisores podem compreender que a função da Gestora escolar é extremamente cansativa, exige dedicação, responsabilidade e horas extras, e tratá-las com mais empatia e carinho, o que poderia auxiliar na melhoria do trabalho.

Ao finalizar a segunda categoria de análise fica evidente que as gestoras consideram e compreendem a importância da participação da comunidade escolar em todos os processos do CEIM, sendo que a gestora pode estar disposta a reconhecer as diferentes realidades da comunidade escolar, os diferentes tipos de família, seus valores e culturas. Outro ponto em destaque foi a necessidade de ouvir a equipe escolar, em

especial as professoras. Além disso, destacam ainda que todas as professoras deveriam ter a oportunidade de passar pelo cargo de gestão para aprender e valorizar mais a gestora.

Em relação aos pais, fica claro que elas compreendem a necessidade de chamar a família para participar do dia a dia do CEIM, não apenas em reuniões ou eventos comemorativos, pois eles podem se sentir pertencentes e responsáveis pela instituição. Ademais, também foi apontado que a função da gestão exige tolerância e paciência, pois diante de tantos afazeres e responsabilidades é preciso manter o emocional bem, ainda mais considerando que estão à frente de uma equipe com pessoas diferentes, de pensamentos e opiniões diferentes. Enfim, estabelecer uma boa relação com a comunidade escolar é fundamental para uma boa gestão, porém isso exige muito comprometimento e dedicação por parte de todas.

#### 6.4.5 Os entraves e as possibilidades para uma Gestão Escolar democrática

A terceira categoria de análise foi denominada “Os entraves e as possibilidades para uma gestão escolar democrática” e teve por objetivo: refletir sobre as possibilidades e os entraves de uma gestão democrática nos CEIMs. Iniciando o diálogo com as falas das participantes, a G2 destaca: “*acho que todas deveriam passar pela gestão porque a visão que a gente tem de fora da gestão só você estando lá para saber o que é estar à frente de uma escola, todas as professoras, todo grupo escolar deveriam ter esta experiência como um todo quão difícil é você conseguir contemplar, não agradar mas conciliar todas as partes envolvidas de uma escola*”. (G2). Para a G2 uma das dificuldades, ou seja, um dos entraves encontrados em sua função é conseguir contemplar e conciliar todas as partes envolvidas no dia a dia da instituição.

De acordo com Cury (2007) a gestão democrática abrange o diálogo e o envolvimento do coletivo, superando a ideia de comando e compreendendo os processos como coletivos que deliberam e colaboram na solução dos problemas, portanto, com responsabilidades compartilhadas. Nesse contexto, a gestora é uma articuladora, incentivadora da participação e da iniciativa por parte da comunidade interna e externa ao espaço do CEIM, numa perspectiva de descentralização das decisões.

Já a G2 destaca que além de ter que fazer toda a parte administrativa, a equipe gestora ainda pode gerir as pessoas: “*além de todas outras ofícios que vem para você, tudo aquilo que você tem que fazer do administrativo e ainda gerir todo um pessoal que*

*está ali você acaba tendo uma visão bem diferente de fora acho que só a gente quando está mesmo ali para saber as dificuldades que a gente tem”*. (G2). Nesse sentido, Paro (2012) destaca:

O que vem acontecendo com a aplicação da administração geral na educação: é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, que em nada contribui para a busca de maior eficiência na realização do trabalho educativo; (...) esse processo tem a dificuldade de promover a autonomização das tarefas e o esvaziamento de seus conteúdos (PARO, 2012, p.171).

Outro fator que as gestoras consideram um entrave para uma gestão democrática é a falta de preparo. Sobre isso, segundo a G4: *“E eu acho que nós do Centro Educação Infantil nosso desafio é imenso e a nossa responsabilidade é desafiadora então eu digo quem assume uma direção de uma escola de educação infantil precisa estar preparado eu estou na minha segunda gestão e não me sinto preparada porque a cada dia a cada ano a cada nova gestão são novos desafios”* (G4).

Nesse sentido, Paro (2011, p. 53), defende a formação de educador para os gestores porque “[...] o pouco que é exigido em termos técnicos que escapa à formação docente é mais facilmente aprendido nas atividades cotidianas, no próprio exercício da função diretiva escolar”, ou seja, uma formação docente educativa, em que o conhecimento e a competência técnica são adquiridos na realidade escolar.

Nesse aspecto, é importante analisar que nem todas as gestoras possuem especialização na área específica de gestão escolar. Portanto, compete ao poder público garantir além da formação continuada, cursos de aperfeiçoamento que capacitem esses profissionais, sendo um pré-requisito para ocupar o cargo de gestora. Ademais, seria necessário que esses cursos permanecessem como formação continuada, tendo dentro da secretaria profissionais aptos para auxiliar e dar suporte às gestoras. Compreendemos que a formação para as equipe gestoras pode ir além do repasse de informações e afazeres. Antes disso, é preciso que a formação tenha um olhar voltado para as questões pedagógicas e que seja um processo contínuo. Nesse sentido, Luck (2000) pontua:

Não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados, como é o caso da formação em cursos de Pedagogia e em cursos de pós-graduação, assim, como frequentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino (LUCK, 2000, p. 29)

Compete às Secretarias de Educação e órgãos superiores ter essa preocupação voltada à formação continuada para as gestoras, que muitas vezes se sentem sobrecarregadas com as responsabilidades a elas destinadas. Nesse sentido, a G2 comenta: *“esta decisão de financeiro essas coisas é mais fácil de você decidir com o grupo, mas a questão dos pais, questão da secretaria, as vezes isso impõe uma responsabilidade muito grande e que às vezes as pessoas não tem muita noção e não tem este valor, do que a gente está fazendo ali”* (G2).

Corroborando com essa ideia, Paro (2015) destaca que o cargo de gestora está envolvido em diversos determinantes que influenciam em sua atuação no contexto escolar, pois “ele concentra um poder que lhe cabe como funcionário do Estado, que espera dele cumprimento de condutas administrativas nem sempre (ou quase nunca) coerentes com os objetivos autenticamente educativos” (PARO,2015, p.43).

Outro entrave trazido pelas gestoras, foi a falta de funcionários, fato esse que faz com que as gestoras tenham que deixar os seus afazeres e assumir outras funções. Acerca disso, a G2 relata uma situação ocorrida em seu CEIM: *“Hoje por exemplo no meu CEIM estava sem uma professora na sala do maternal, pois fez uma cirurgia, sem um professor de Educação Física e na cozinha sem duas cozinheiras, então eu tinha uma pessoa no CEIM para limpar e cozinhar para fazer tudo, então assim o que aconteceu eu e minha diretora auxiliar ficamos o dia inteiro entre sala e cozinha”* (G2). Nesse sentido, Russo (2009) ressalta:

A gestão da dimensão cotidiana, ou administração corrente, do funcionamento da escola consome parte significativa do tempo de trabalho dos gestores e como, em geral, é constituída de questões que exigem solução imediata, acabam se impondo sobre as questões mais substantivas para o processo de trabalho/produção pedagógico escolar. O que acabamos de afirmar decorre do fato de compreendermos que a gestão da dimensão cotidiana, que tem como foco as questões do imediato escolar, difere da gestão estratégica à qual cabe enfrentar os desafios mais substantivos e imediatos (RUSSO, 2009, p. 470).

Essa questão da falta de funcionários é recorrente, além de funcionários que se afastam por motivo de saúde, muitos acabam desistindo do cargo por inúmeros motivos, dentre eles a falta de valorização e remuneração baixa. Sendo assim, acabam faltando profissionais com frequência e as gestoras podem assumir essas funções até que seja encaminhado outro profissional. Tal encaminhamento demora dias, pois o novo funcionário passa por um processo de contratação lento e burocrático. Enquanto isso, as

gestoras ficam sobrecarregadas, deixando os seus planejamentos e afazeres para suprir essas demandas cotidianas inesperadas.

Convém ressaltar também que a participação efetiva da comunidade escolar é um fator principal para que ocorra uma gestão democrática, porém algumas gestoras destacam a dificuldade de lidar com essa participação, considerando que as pessoas têm opiniões, saberes e conhecimentos diferentes. A esse respeito, a G5 destaca: *“a gestão democrática como vocês estão falando também não é fácil de conseguir porque tem várias situações, várias pessoas, vários pensamentos então muita coisa envolvida para você chegar na gestão democrática, porque cada um vai ter um olhar um pensamento então assim sempre falo, quem está na gestão é para os fortes, porque não é fácil mesmo conciliar toda esta situação, mas a gente está aí todo mundo fazendo o seu melhor para que no final lá o resultado seja alcançado da melhor forma possível”* (G5).

Nessa mesma perspectiva, a G2 também afirma: *“você lidar com pessoas é a parte mais difícil, em grupo como o meu com todos em média trinta e cinco pessoas, então se as vezes em um casamento a dois não é fácil as ideias já se divergem cada um veio de mundo diferente, pensamentos, imagina em uma escola onde trinta e cinco maneiras de pensar experiências de vida diferente tem aquele que está mais aberto vai acertar, tem aqueles acha que não aceita que sabe tudo, tem aquele que de birra que não vai fazer”* (G2).

De acordo com Paro (2000), as práticas escolares precisam encontrar novas maneiras de agir, capazes de fazer das dificuldades escolares instrumentos mobilizadores da participação, de modo que as insatisfações e demais questões escolares sejam compreendidas pelos sistemas de ensino como demandas coletivas que, por sua expressividade, podem ser resolvidas.

Além da dificuldade de gerenciar as pessoas, a G6 considera um entrave a desmotivação da equipe que assumiu: *“minha primeira batalha foi construir o material humano da escola. Onde eu cheguei elas estavam desmotivadas literalmente como animal acuado e foi o primeiro papel que eu tive que desenvolver ali para mostrar que eu estava para contribuir e resgataram a autoestima daquelas pessoas”* (G6). Para exercer um bom trabalho é fundamental que a equipe esteja motivada, que tenham autonomia e sejam ouvidos e respeitados, possibilitando um trabalho em equipe que pense na construção da coletividade. Segundo Luck (2010) a participação, em seu sentido amplo, é classificada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para vencer atitudes de acomodação, de

alienação, de marginalidade, trocando isso pela construção de um trabalho de equipe, estimulando a construção de metas que serão de cunho coletivo e de responsabilidades assumidas por todos os membros.

Outro fator trazido no diálogo pelas gestoras foi a influência da troca de gestão sobre os processos da instituição. Segundo a G3: *“temos gestores que continuam boas coisas que outro gestor fez, e tem gestor que quer mudar tudo, não agora é minha vez (G3)*. Essa troca de gestão pode ser considerada um entrave não somente na gestão do CEIM, mas em todas as instâncias, por exemplo, quando troca a equipe da secretaria da educação, se inicia um novo processo, descartando o que já havia sido feito. Já no CEIM, se troca uma cozinheira, muda toda a estrutura de alimentação das crianças que podem se adaptar novamente, fatos esses que descaracterizam todo o processo e desconsideram ações que estavam em vigência.

Com vistas a finalizar a análise dos entraves apontados pelas gestoras para uma gestão democrática, trazemos a questão financeira. Segundo a G2: *“Financeiramente falando tem o PDDE o dinheiro vem direto na escola, mas ele vem te limitando, porque você tem que gastar tanto no custeio quanto no capital, e às vezes naquele momento você precisava investir mais no capital do que no custeio e você não pode fazer o que realmente precisa porque já veio destinado” (G2)*. Reiterando essa fala a G3 destaca: *“Mas muita parte esbarra no financeiro os recursos do PDDE veio já pré-determinado no que mais a gente deveria estar gastando então a gente não escapa daquele o que é custeio o que é capital aqueles valores vem pré-determinado, fazer três orçamentos que é muito burocrático” (G3)*.

Analisando as falas da G2 e da G3, compreendemos a importância dos recursos financeiros para auxiliar nos processos cotidianos do CEIM, que podem contribuir com melhorias no espaço, compras de materiais pedagógicos, etc. Porém, quando esse recurso já vem destinado à determinada ação, as gestoras acabam não conseguindo adquirir o que realmente precisam. Conforme citado por elas, o PDDE consiste na assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial, mantidas por entidades sem fins lucrativos<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Dados retirados do site: <http://portal.mec.gov.br/financiamento-estadual/dinheiro-direto-na-escola>

Além dos entraves mencionados acima, surgiram no diálogo das gestoras durante o Grupo Focal algumas possibilidades para que ocorra uma Gestão Democrática na Educação Infantil. Diferentemente das Gestoras que trouxeram a dificuldade de gerir as pessoas e o relacionamento entre a equipe, a G4 destaca essa atuação com todos sendo uma das possibilidades para uma gestão democrática: *“o diretor precisa estar muito atuante na escola vivenciando na sala de aula com o professor, vivenciando na cozinha com o pessoal da cozinha, trabalhando e buscando alternativas juntos com pessoal da limpeza e os colaboradores da escola. Então o administrador precisa ter olhos de águia, porque a gente precisa estar sempre antenado com tudo o que acontece ao nosso redor, estando sempre junto com o grupo” (G4).*

Diante disso, entendemos que muitos são os entraves e as dificuldades enfrentadas pelas equipes gestoras, porém é fundamental que elas estejam atentas a todos os movimentos que ocorrem no CEIM, pois, assim, fica mais fácil efetivar uma gestão democrática. De acordo com o que discorre Luck, “[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos” (LUCK, 2006, p.16).

Ainda nesse sentido, a G2 pondera a importância das decisões serem tomadas de maneira coletiva: *“na escola a gente se reúne e decide juntos é um ponto que eu sempre quis priorizar, a gente sempre senta resolve juntos e decide juntos, por exemplo que tem vem de verbas o que vamos gastar no que não vamos o que vamos priorizar o que vamos fazer eu sempre digo para elas assim se der certo a gente colhe os resultados e os elogios juntas se der errado a gente também vai colher junto e vai tentar fazer melhor da próxima vez” (G2).* As decisões coletivas fazem com que as pessoas se sintam pertencentes às responsabilidades do CEIM. Para Gadotti (2001) a gestão democrática escolar implica uma mudança de mentalidade de todos os membros envolvidos, deixando de tornarem-se fiscalizadores e receptores para assumirem parte da responsabilidade pelo projeto escolar.

De acordo com a concepção de Luck (2009), acredita-se que uma escola absorvida com a democracia, se converte em instrumento de emancipação do cidadão através da fruição ética e responsável de seus direitos e deveres, pelos quais este indivíduo compreende-se como sujeito de uma coletividade em busca do bem comum no espaço escolar.

Outra possibilidade já apontada nesta pesquisa e que foi trazida em pauta pelas gestoras foi a construção do Projeto Político Pedagógico. Segundo a G3: *“Nós na gestão a gente sempre busca a gestão participativa democrática, partindo do nosso PPP que é construído com a participação da comunidade escolar nele, mas não é só um discurso pronto, procura se a vivência dessa gestão democrática participativa onde todos possam opinar e decidir em conjunto o que é melhor para a instituição escolar”*. (G3).

Acerca disso, conforme Veiga (2000), a construção do Projeto Político Pedagógico é:

Um movimento de luta em prol da democratização da escola que não esconde as dificuldades e os pessimismos da realidade educacional, mas não se deixa levar por esta, procurando enfrentar o futuro com esperança em busca de novas possibilidades e novos compromissos. É um movimento constante para orientar a reflexão e ação da escola (VEIGA,2000, p. 192).

Por sua vez, a G3 reflete que uma das possibilidades para uma gestão democrática está no Plano de Ação elaborado pelas gestoras: *“todo gestor tem plano de ação que seja por um período de três anos por meio da eleição, e mesmo assim que seja nomeado, indicado ou seja efetivo, contratado independente sempre o importante sempre é você construir este plano de ação com a comunidades escolar, porque aí você já sabe o que você vai estar melhorando o espaço escolar, a questão dos recursos como aplicar a questão humana”*(G3). Realizar um plano de ação de maneira coletiva e que atenda aos interesses da comunidade pode ser considerado o primeiro passo para o início de uma gestão democrática. Segundo Libâneo (2001, p. 123), “o planejamento nunca é apenas individual, é uma prática conjunta dos planos e sua discussão pública”.

A questão da contribuição espontânea doada pelos pais também foi considerada por G2 como uma possibilidade para efetivar uma gestão democrática: *“aquela contribuição espontânea que os pais mandam, eu dou uma parte para sala então assim vem um valor dividimos, destina para a sala um percentual desta contribuição, é uma maneira delas (professoras) poderem de fazer um projeto uma atividade diferenciada, claro que no final prestam contas também assim como nós, é uma prática democrática e que ajuda e dá certo e os professores gostam”*. (G2). Possibilitar às professoras que possam utilizar dessa contribuição para realizar atividades em sala, estimula o trabalho delas, considerando que nem sempre elas têm materiais e recursos disponíveis para realizar ações diferenciadas e acabam utilizando seus recursos próprios.

Ainda no que se refere à arrecadação de recursos, a G6 destaca: “[...] *temos uma meta, se faz uma rifa é para que? Mas geralmente colocamos para os pais, que se sentem felizes e satisfeitos por participarem para tal ação, se sentem parte. Uma meta para cada arrecadação pré-determinada, que todos sabem para onde vai este recurso*” (G6).

Nessa linha de raciocínio, Paro (2000) chama a atenção para a criação dos espaços de participação em que todos os sujeitos – pais, alunos, professores e funcionários – possam se sentir igualmente envolvidos e comprometidos com todos os processos e decisões que permeiam de modo indissociável os fazeres administrativos, pedagógicos e financeiros da escola. Salientamos que os recursos financeiros devem ser de responsabilidade da esfera pública, quando vimos a comunidade escolar fazendo ações para arrecadar dinheiro, fica evidente o quanto esses recursos estão precários.

Finalizando a terceira categoria de análise, destacamos que essa foi a categoria chave deste estudo, pois evidenciou o tema central da pesquisa: os entraves e as possibilidades para uma gestão escolar democrática. Analisando o diálogo das gestoras no grupo focal, fica evidente que os entraves são muitos e que acabam fazendo com que a gestão seja uma função desafiadora.

Dentre os entraves, as gestoras destacaram a dificuldade em gerir as pessoas, considerando que toda a equipe do CEIM é fundamental e pode estar trabalhando de maneira coletiva e reconhecendo as suas responsabilidades. A falta de funcionários e o excesso de demandas burocráticas destinadas às gestoras também surgiram como entrave. Outra questão pertinente foi a insegurança das participantes, quando relatam que se sentem despreparadas para o cargo e que necessitam de uma formação continuada que as auxilie. As questões financeiras também foram elencadas, principalmente as dificuldades em usar os recursos quando estes já vêm destinados.

Já em relação às possibilidades, as participantes apontaram que para uma gestão democrática acontecer de fato a gestora tem que ser atuante, sair da sua sala e transitar por todos os espaços do CEIM, conhecendo e colaborando com o trabalho de toda a equipe. A participação da comunidade e o trabalho coletivo e em equipe também foram ações referenciadas pelas gestoras, que destacaram que ter o grupo participando ativamente auxilia todo o processo. O projeto Político Pedagógico e o Plano de Ação também foram itens considerados positivos pelas gestoras para uma gestão democrática, desde que construídos de maneira coletiva e de acordo com as reais necessidades de cada CEIM.

Finalizando os resultados e discussões que emergiram deste estudo, trazemos um quadro sintetizando os entraves e as possibilidades que foram apontados pelas gestoras participantes:

Quadro 11 - Síntese dos Entraves e das Possibilidades

| <b>ENTRAVES</b>   | <b>POSSIBILIDADES</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- A dificuldade em gerenciar pessoas;</li> <li>- A falta de funcionários;</li> <li>- O excesso de demandas burocráticas;</li> <li>- A insegurança e o despreparo para estar no cargo de gestora;</li> <li>- A falta de formação continuada adequada;</li> <li>- Dificuldades em usar os recursos financeiros;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestora atuante, participante de todos os processos;</li> <li>- A equipe escolar comprometida com os processos e resultados educacionais;</li> <li>- A participação da comunidade de maneira efetiva;</li> <li>- A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico;</li> <li>- A elaboração de um Plano de Ação que contemple a Gestão Democrática;</li> <li>- Decisão coletiva da destinação dos recursos financeiros;</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora (2021)

Muitos são os entraves e as possibilidades que surgiram durante esse estudo, certamente a Gestão Democrática é um desafio diário tanto para quem ocupa o cargo, quanto para todas as pessoas envolvidas na comunidade escolar.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento de finalizar essa dissertação, percebemos que ainda há muito a se pesquisar, estudar e aprender sobre a gestão escolar democrática. Portanto, esse estudo não se finda aqui, mas nos proporcionou aprendizados e trouxe resultados que contribuem com essa temática no município de Lages-SC. Realizar essa pesquisa foi, ao mesmo tempo, uma tarefa desafiadora e prazerosa. Pode-se dizer que foi um desafio, pois muitos foram os percalços percorridos ao longo deste tempo. Realizar um trabalho que necessita de uma pesquisa de campo em um tempo de pandemia, em que ficamos impedidos de contatos presenciais certamente foi um dos maiores desafios. Além disso, não podemos finalizar esse estudo sem considerarmos o desafio enfrentado pela educação como um todo diante da pandemia, sendo que com o retorno nesse momento das aulas presenciais, muitas serão as adequações necessárias e as gestoras terão a incumbência de gerenciar todo este processo

Após diversas leituras, pesquisas e a realização da revisão de literatura começamos a perceber quantas diferenças possuem o tema da gestão escolar, em especial, da gestão escolar democrática. Enquanto estávamos realizando esse estudo fomos construindo como pesquisadores e se encantando com as possibilidades de conhecimento e aprendizado que surgiram a cada leitura. Ao chegar na coleta de dados que ocorreu por meio de um Grupo Focal realizado de maneira remota devido à pandemia ficou ainda mais evidente o quanto esse tema precisa ser estudado e debatido, tanto na formação inicial, como na formação continuada e no dia a dia da instituição de ensino. Afinal, a gestão é que possibilita o direcionamento para todas as ações dos CEIMs.

Após realizar a análise dos dados obtidos do Grupo Focal, trazemos os principais resultados. Inicialmente, percebe-se que algumas gestoras não reconhecem as diferentes concepções da gestão escolar. Elas até sabem das características da gestão escolar Democrática, mas têm dificuldades de colocá-las em prática. Aprende-se sobre a gestão democrática escolar na formação inicial e continuada, mas nossa sociedade hegemonicamente, configura-se como autoritária, patriarcal, machista, violenta, escravocrata, liberal, autoritária e isso dificulta os processos educativos, predominando uma cultura de dominação e submissão, sendo um desafio pensar em uma escola democrática, que preza pela participação, pela cidadania e pelo respeito com todos.

Ademais, para as gestoras, a participação da equipe, das professoras, dos funcionários e da comunidade escolar são os principais fatores que possibilitam uma gestão democrática. É importante considerar também que a gestora é fundamental para articular todas as ações do CEIM. Para tanto, ela tem que ser atuante e estar sempre disposta a auxiliar toda a equipe. A participação da família e um bom relacionamento com os pais também foram considerados pelas gestoras como sendo essenciais para uma gestão democrática.

Quando pensamos nos sujeitos envolvidos no processo, a família, a equipe do CEIM e as crianças fica evidente que a participação ativa se torna um desafio diante dos limites impostos e das regras que vêm prontas e estabelecidas, em especial quando pensamos no protagonismo das crianças, pois, afinal, como garantir esse protagonismo? Em que momento está sendo colocada em prática a teoria que evidencia a importância da criança protagonista e da sua participação nas ações do CEIM?

Acima de tudo, percebemos em todo o alinhavo desta pesquisa, em especial dos entraves e das possibilidades trazidos no momento do diálogo do Grupo Focal e mesmo nos silêncios, além dos momentos de angústia das participantes, quantos desafios ainda se fazem presentes no que se refere à gestão. Portanto, colocar em prática uma gestão democrática na Educação Infantil é garantir que todos se sintam pertencentes, desde os bebês, passando pelos pais e chegando às professoras, garantindo o respeito a sua diversidade social e cultural, preservando um espaço na instituição de Educação Infantil feito por todos e pensado para todos.

Findando este estudo, concluímos o quanto a gestão escolar é um fator central para as ações na Educação Infantil, o que influencia tanto nas ações burocráticas, quanto pedagógicas, sendo que uma boa gestão auxilia em um bom andamento da Educação Infantil como um todo. Para tanto, esperamos que o poder público compreenda essa concepção de gestão e possibilite que a democracia ocorra na educação. Por tudo isso, esperamos que este estudo contribua com pesquisadores da área e, em especial, com as gestoras, de modo que possa ser um suporte em um trabalho de tanta responsabilidade e comprometimento.

## **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, Fabiani Aparecida Lourenço Silveira de. **O CONHECIMENTO PERTINENTE NA RELAÇÃO FAMÍLIA E INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL**. 2017. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação,

Universidade do Planalto Catarinense, Lages, 2017. Disponível em:  
[https://data.uniplaclages.edu.br/mestrado\\_educacao/dissertacoes/32cf1fa278626f7570165eaf9299871c.pdf](https://data.uniplaclages.edu.br/mestrado_educacao/dissertacoes/32cf1fa278626f7570165eaf9299871c.pdf). Acesso em: 16 ago. 2021.

BARBOSA, M. C. S. **Culturas escolares, Culturas de infância e culturas familiares: As socializações e a escolarização no entretecer destas culturas.** Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 1059-1083, out. 2007.

BARBOSA, Maria Carmen Silveira. **Práticas cotidianas na Educação Infantil** - bases para reflexão sobre as orientações curriculares - MEC, Brasília DF: 2009.

BARBOSA, M. C. S. **As especificidades da ação pedagógica com bebês.** Anais do I Seminário Nacional: Currículo em movimento. Perspectivas atuais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2010-pdf/7154-2-2-artigo-mecacao-pedagogica-bebes-m-carmem/file>>. Acesso em: 15 nov. 2019

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

\_\_\_\_\_. **Análise de Conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERTELI, Mary Isolete Silva Duarte, DIEZ, Carmen Lúcia Fornari. **Creche Tia Bira: mito e institucionalização /Lages (SC), 2015. 167 p.**

BONDIOLI, Anna e MANTOVANI, Susanna. Introdução. In: BONDIOLI, Anna e MANTOVANI, Susanna. **Manual de educação infantil: de 0 a 3 anos - uma abordagem reflexiva.** Porto Alegre: ArtMed, 1998, p.13-37.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Promulgada em cinco de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Criança e do Adolescente.** Lei nº 8.069, de 13 de junho de 1990.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394. LDB. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional,** de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, de 20 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 13 de Out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Congresso Nacional. Emenda Constitucional nº 53.** Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília: Congresso Nacional, 2006. Disponível em: <[https://www.fnede.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgltipo=EMC&num\\_ato=00000053&seq\\_ato=000&vlr\\_ano=2006&sgl\\_orgao=NI](https://www.fnede.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgltipo=EMC&num_ato=00000053&seq_ato=000&vlr_ano=2006&sgl_orgao=NI)>. Acesso em: 05 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. B823 Gestão da educação escolar / Luiz Fernandes Dourado. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Básica. **Formação de professores do ensino médio, etapa I - caderno V: organização e gestão democrática da escola** / Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica; [autores: Celso João Ferretti, Ronaldo Lima Araújo, Domingos Leite Lima Filho]. – Curitiba: UFPR/Setor de Educação, 2013. 53p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 e dá outras providências.** – Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. 86 p.

\_\_\_\_\_. **Base Nacional Comum Curricular: Educação Infantil e Ensino Fundamental.** Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2017.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O Projeto Político Pedagógico e a Gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA: uma construção possível.** 29. ed. Campinas,SP: Papirus, 2013. Cap. 2. p. 37-94. (II).

CAMPOS, Maria Malta Educação infantil no primeiro mundo: uma visão abaixo do Equador. In: ROSEMBERG, F. CAMPOS, M. M. (Orgs.). **Creches e pré-escolas no hemisfério norte.** São Paulo: Cortez, 1997.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; PACÍFICO, Juracy Machado; Estrela, George Queiroga (Org.). **GESTÃO ESCOLAR: Enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas.** Curitiba: CRV, 2009.

CURY, Carlos R. J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S.C.; AGUIAR, Márcia A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios.** São Paulo: RBP AE v.18, n.2, jul/dez 2002, p.163 a 174.

\_\_\_\_\_. **Os fora de série na escola.** Campinas: autores associados, 2005

\_\_\_\_\_. **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** RBP AE – v.23, n.3 p. 483-495, set./dez. 2007.

DAL SOTO, Diana Vandréia. O Protagonismo das crianças nas práticas escolares da Educação Infantil. **XI Congresso Nacional de Educação Educere, 11.L.** Curitiba 2013.

DIAS, Renan Italo Rodrigues. **Gestão escolar: Os processos e dificuldades do gestor escolar.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 06, Vol. 07, pp. 13-20. Junho de 2019. ISSN: 2448-0959

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a distância, 2006.

\_\_\_\_\_. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação. In: FERREIRA, N.S.C.(org). **Gestão democrática da educação :atuais tendências, novos desafios.**6.ed. São Paulo Cortez, 2008.p.77-95

\_\_\_\_\_. **Gestão da Educação Escolar.** Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, Centro de Educação a distância, 2012.

DORSA, Arlinda Cantero. **O papel da revisão da literatura na escrita de artigos científicos. Interações** (Campo Grande) [online]. 2020, v. 21, n. 4 [Acessado 25 Agosto 2021], pp. 681-

683. Disponível em: <<https://doi.org/10.20435/inter.v21i4.3203>>. Epub 14 Dez 2020. ISSN 1984-042X. <https://doi.org/10.20435/inter.v21i4.3203>.

FARIA, Ana Lúcia Goulart De. DEMARTINI **Zeila** de Brito Fabri; PRADO, Patricia Dias(Org.). **Por uma cultura da infância: metodologias de pesquisa com crianças**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2009.

FELIPE, J. **Aspectos gerais do desenvolvimento infantil**. IN: CRAIDY, C. M. Convivendo com crianças de 0 a 6 anos. Porto Alegre: Mediação, 1998. P. 7 -17.

FERREIRA, Juara R. Arthury de Almeida. **Gestão escolar: desafios e possibilidades**. Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes**. Tradução Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013, 256 p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 2003.

FRIGOTTO.G. **O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional**. In:FAZENDA,I (Org.). Metodologia da pesquisa educacional. São Paulo: Cortez. 1991.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. In: Mec Conferência Nacional de Educação para todos. **Anais**, Brasília, 1994

\_\_\_\_\_. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_, M. **A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar**. São Paulo: Publisher Brasil, 2007.

GADOTTI, M. ROMÃO, José Eustáquio. **Escola cidadã: a hora da sociedade**. In: MEC.Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC,1998,

GARANHANI, M. C. **A Docência da Educação Infantil**. IN: SOUZA, G. de. (Org.) Educar na Infância: perspectivas histórico-sociais. São Paulo: Contexto, 2010. P. 187 – 200.

GARSKE, L.M. TORRES, Artemis. **Diretores de escola: o desacerto com a democracia**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p.60-70, fev./jun. 2000. HYPÓLITO, Álvaro Moreira; LEITE, Maria Cecília; DALL'IGNA, Maria Antonieta; MARCOLLA, Valdinei. **Gestão Educacional e Democracia Participativa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

GATTI, B. A. **Grupo focal na Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Liber Livro Editora, 2012.

KISSMANN, Luciane. **Relação família e escola na educação infantil: implicações e construções nos processos educacionais da Escola Municipal de Educação Infantil Pequeno Polegar nos anos de 2013 e 2014, com vistas à gestão democrática**. Monografia (Especialização em Gestão Educacional a Distância) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). **Qualitative research in health care**. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

LAGES, Prefeitura Municipal. **Lei Ordinária 891 1985**. Institui Eleição Direta para a escolha de Diretores Escolares no Sistema Municipal de Educação. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/sc/l/lages/lei-ordinaria/1985/89/891/lei-ordinaria-n-891-1985-institui-eleicao-direita-em-toda-a-rede-de-ensino-municipal>. Acesso em 05 ago. 2021.

\_\_\_\_\_, Prefeitura Municipal. **Lei Orgânica do Município de Lages/SC**. De 05 de maio de 1990: Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/lei-organica-lages-sc>. Acesso em: 20 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar Nº 372 Lages/SC**. De 04 de outubro de 2011: Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a1/sc/l/lages/lei-complementar/2011/37/372> Acesso em: Acesso em: 16 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 4114, DE 23 DE JUNHO DE 2015 APROVA O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**.

\_\_\_\_\_, Sistema Municipal da Educação de Lages /SC. **Instrução Normativa nº 001**, de 31 de janeiro de 2018.

\_\_\_\_\_, Sistema Municipal da Educação de Lages /SC. **Resolução Nº004**, de 05 de Junho de 2018.

\_\_\_\_\_, Prefeitura Municipal, Decreto **Nº 17.287**: Dispõe sobre a Eleição Direta para escolha de Diretor Escolar no âmbito do Sistema Municipal de educação. Lages, SC, Disponível em: <file:///C:/Users//07f022b2562234e278eb24057781c9bf.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2021.

\_\_\_\_\_, Secretaria Municipal da Educação. **Regimento Interno da Educação Infantil**. 2019,2020.

\_\_\_\_\_. Sistema Municipal da Educação de Lages. **Diretrizes Curriculares do Sistema Municipal de Educação - DCSMEL**, 2021. Disponível em <https://www.educacaolages.sc.gov.br/editais>. Acesso em 10 ago. 2021.

LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos**. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5ª. Ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_, J. C. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**.6. ed. São Paulo: Editora Hemus, 2013.

LOCKS, Geraldo Augusto. Cultura de fazenda e persistência do passado em práticas sociais contemporâneas na serra catarinense. In: PEIXER, Zilma Isabel; CARRARO, José Luís (org.). **Povos do Campo, Educação e Natureza**. Lages: Grafine, 2016. p. 117-128.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2008.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências.** 2.ed. São Paulo: Positivo: 2009.

\_\_\_\_\_, H. **A gestão participativa na escola.** 11.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão.

MARANESI, Tânia; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **GESTÃO ESCOLAR: O DIRETOR - CONCEPÇÕES E SENTIMENTOS QUE SE ENTRECruzAM.** In: XIV CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - EDUCERE, 14., 2019, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: Universitária, 2019. v. 1, p. 16371-16384. Disponível em: [https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25978\\_12859.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25978_12859.pdf). Acesso em: 13 set. 2021.

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, C. M.; WACHS, M. C. **Paz e educação: escutando a voz das crianças.** São Paulo: Paulinas, 2015.

MARTINS FILHO, Altino José. **Minúcias da vida cotidiana no fazer-fazendo da docência da Educação Infantil.** 2013. 306 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Faculdade de Educação, Porto Alegre / Rs, 2013. Cap. 6. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2/browse?value=Martins+Filho%2C+Altino+Jos%C3%A9&type=author>. Acesso em: 16 set. 2021.

MARTINS FILHO, Altino José. **POR UMA PEDAGOGIA DA EDUCAÇÃO INFANTIL.** **Poiesis Pedagógica**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3-4, p. 54-65, 22 jul. 2010. Semestral. <http://dx.doi.org/10.5216/rpp.v3i3e4.10545>. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/index.php/poiesis/article/view/10545>. Acesso em: 05 ago. 2021.

MARTINS FILHO, Altino José; MARTINS FILHO, Lourival José. **MINÚCIAS DA VIDA COTIDIANA NO FAZER-FAZENDO DA DOCÊNCIA:** nas rotinas um tempo acelerado, na vida diária experiências desperdiçadas. **Revista de Estudos Curriculares**, Minho, v. 2, n. 11, p. 85-104, jul. 2020. Semestral. Disponível em: <https://www.nonio.uminho.pt/rec/index.php?journal=rec>. Acesso em: 04 set. 2021.

MENDONÇA, Erasto Fortes **A regra e o jogo: democrático e patrimonialismo na educação brasileira** Campinas: Unicamp, 2000.

MONÇÃO, M. A. G. **Gestão democrática na educação infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena.** São Paulo, 2013. Tese de doutorado, FE- USP.

\_\_\_\_\_. **Educação infantil e gestão democrática: desafios do cotidiano para a garantia dos direitos das crianças.** **Comunicações.** [S.L.], v. 26, n. 3, p. 167, 9 dez. 2019. Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista. <http://dx.doi.org/10.15600/2238-121x/comunicacoes.v26n3p167-189>.

MOREIRA, W. **Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção.** *Janus*, Lorena, ano 1, n. 1, 2º sem. 2004.

MOURA, Margarida Custódio. **Organização do espaço: contribuições para uma educação infantil de qualidade.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MUNARIM, Antonio. **Educação e esfera pública na serra catarinense: a experiência política e do Plano Regional de Educação.** Florianópolis: UFSC, Centro de Ciências da Educação, Núcleo de Publicações, 2000.

MUSATTI, Tullia. Modalidades e problemas do processo de socialização entre crianças na creche. In: BONDIOLI, Anna & MANTOVANI, Susanna. **Manual de educação infantil: zero a três anos – uma abordagem reflexiva.** 9.ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998. p.189-201.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <  
<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 23.Jun.2020.

PERRENOUD, Phillipe. **“Construir competências é virar as costas aos saberes?”** In: Revista Pátio, Porto Alegre: ARTMED, ano 03, nº 11, jan. 2000 (p. 15-19)

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 12ª Ed. São Paulo: Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.28, n.2, p. 11-23, jul./dez. 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2004

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_. Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: CORRÊA, B. C. GARCIA, T. O. G. (orgs.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola.** São Paulo, Xamã, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica.** 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2011

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica.** 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012. 232 p.

\_\_\_\_\_. **Educação como exercício do poder: uma crítica ao senso comum em Educação.** 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** 2. ed. São Paulo: Intermeios, 2018. 136 p.

PEREIRA, Flávia Helena Fernandes. **O que dizem as crianças sobre suas vivências na educação infantil: tempos, espaços e interações para o protagonismo infantil / Lages (SC), 2017.147 p.**

PEREZ, Tereza (org). **BNCC – A Base Nacional Comum Curricular na prática da gestão escolar**

e pedagógica / São Paulo: Editora Moderna, 2018. Vários autores.

PIRES, Pierre André Garcia; GONÇALVES, Rafael Marques. A gestão democrática no contexto da legislação brasileira: lutas e embates para a democratização do ensino público. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 1-13, 8 maio 2019. Universidad Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/2318133836395>.

RESENDE, Fernanda Motta de Paula; Antonini, Vanessa Lara. **Democracia e participação nas escolas públicas brasileiras**: as possibilidades da eleição direta para gestores escolares. **ORG & DEMO** (Marília), v. 15, n.1, p. 117-132, Jan./Jun., 2014.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de Resende. **Paradigma- Relações de Poder-Projeto político Pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 29. ed. Campinas, SP. Papyrus, 2013. Cap. 3. p. 53-94. (II).

RIBEIRO, Maria Valdeodete Geissler. **OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DE OLIVENÇA - AMAZONAS**. 2016. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: [http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/08/MARIA-VALDEODETE-GEISSLER-RIBEIRO\\_REVISADO.pdf](http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/08/MARIA-VALDEODETE-GEISSLER-RIBEIRO_REVISADO.pdf). Acesso em: 04 maio 2021.

RINALDI, Carlina. Reggio Emilia: **a imagem da criança e o ambiente em que ela vive como princípios fundamentais**. In: GANDINI, Lella & EDWARDS, Carolyn. **Bambini: a abordagem italiana à educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2002. p.75-80.

RODRIGUES, Emanuel Márcio da Silva. Et al. **A gestão participativa: A postura do gestor escolar mediador do processo de tomada de decisão**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 01, Vol. 07, pp. 107-133. Janeiro de 2020. ISSN: 2448-0959,

RUSSO, Miguel H. **Problemas centrais da gestão na escola pública e sua incidência na prática cotidiana segundo os gestores**, RBPAAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v.25, n.3, p. 455-471, set./dez. 2009.

SAVIANI, D. **A educação na Constituição Federal de 1988**: avanços no texto e sua neutralização no contexto dos 25 anos de vigência. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Recife: ANPAE, v. 29, n. 2, p. 207-221, maio/ago. 2013 Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/43520/27390>. Acesso em: 23 de out.2020

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. 1ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019. 273 p.

SILVA, J.M. **A autonomia da escola pública**. Terceira Ed- Campinas/ SP. Papyrus,1996.

SOUSA, J. E. P. (2006). **As famílias como projectos de vida**: o desenvolvimento de competências resilientes na conjugalidade e na parentalidade. *Saber (e) Educar*, 11(1), 41-47.

SOUZA, Andréa Aparecida Colla de; FERNANDES, Sônia Regina de Souza. **Trajetória do atendimento à infância em Lages/SC**: um exame entre as décadas de 1970 a 1990. Lages, 2008. 135 p.

SOUZA, Jessé. **A elite do atraso**: da escravidão à Lava Jato / Jessé Souza. - Rio de Janeiro: Leya, 2017. EDITORA CASA DA PALAVRA

TEIXEIRA, Anísio S. **Educação para a democracia**: Introdução à administração educacional. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1936.

TIRIBA, L. Diálogos entre a arquitetura e a pedagogia: educação e vivência do espaço. Organização: Zóia Prestes. Revista Virtual de Gestão de Iniciativas Sociais. v. 18, n. 4, p 27- 43, jun. 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 22. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013, p. 48-73.

UNESCO. **Fontes Para a Educação Infantil Brasília**: UNESCO; São Paulo: Cortez; São Paulo: Orsa, 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. 29. ed. Campinas. Papirus , 2013. 192 p. (II).

\_\_\_\_\_, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da Escola**: A: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível. 29. ed. Campinas, SP. Papirus, 2013. Cap. 1. p. 11-52.

VIAN, E. **Gestão democrática escolar**: um mecanismo na perspectiva da emancipação humana Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul. 2003.

## APÊNDICE A – TRABALHOS COM FOCOS DIFERENTES DESTA PESQUISA

### DIVULGAÇÃO NÃO AUTORIZADA

| Descriptor: “GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR” |   |        |   |                                   |
|--|---|--------|---|-----------------------------------|
| Autor (a)                                | Título do trabalho  | Defesa | Instituição   | Curso                             |
| Oliveira, Dalva Câmara de                | Gestão democrática escolar: um estudo de expectativas, efeitos e avanços.   | 1994   | Universidade Federal Espírito Santo- Vitória biblioteca depositária: UNDEFINED                                    | Mestrado Em Educação              |
| Silva, Adejaira Leite da                 | A participação do aluno no processo da gestão democrática escolar: Coadjuvante ou Protagonista? Um Estudo de Caso   | 2002   | Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá Biblioteca Depositária: CETEDE- Centro                                | Mestrado em Educação              |
| Zanutto, Simone Aparecida                | Conselho de escola: lócus privilegiado de vivência da cidadania   | 2003   | Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Biblioteca Dep: Dr. JalmarBondew                      | Mestrado em Educação              |
| Santos, Ana Selma dos                    | A Materialização da Política de Gestão Democrática na Escola: uma análise da experiência do sistema municipal de ensino do Cabo de Santo Agostinho PE, no período de 1997 2003' | 2005   | Universidade Federal de Pernambuco, Recife biblioteca depositária: Biblioteca Central                             | Mestrado em Educação              |
| Gomes, Delarim Martins                   | Gestão Democrática Escolar em Cuiabá: estudo de caso'   | 2006   | Universidade Est.Paulista Júlio de Mesquita filho/Marília, Marília Biblioteca Depositária: UNESP                  | Doutorado em Educação             |
| Santos, Lucimar Marchidos                | Educação Musical nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental: Concepções e Ações de Coordenadoras Pedagógicas Escolares   | 2006   | Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria Biblioteca Depositária: Central e Setorial                       | Mestrado em Educação              |
| Luz, Silvana Edinezia Campos da          | Gestão democrática escolar e capacitação continuada de gestores: (res)significação da linguagem no contexto escola  | 2007   | Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão biblioteca depositária: Universidade do Sul de Santa Catarina      | Mestrado Em ciências da linguagem |
| Azenha, Jorge Lemasson.                  | Gestão democrática a partir da LDB 9.394/96: a visão de gestores escolares.'  | 2007   | Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto Biblioteca Dep: Biblioteca "Josefina de Souza Lacerda" do CUML | Mestrado em Educação              |
| Conceição Marcos Vinícius Maria          | Universidade Federal de Santa Maria Constituição e Função do Conselho Escolar na Gestão Democrática   | 2007   | Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria Biblioteca Depositária: Central e Setorial                       | Mestrado em Educação              |

|                                   |   |      |   |                       |
|-----------------------------------|---|------|---|-----------------------|
| Farias, Júlio Cezar Barros de     | Gestão Escolar no Distrito Federal: a comunidade Local  | 2008 | Universidade de Brasília, Brasília Biblioteca Depositária: BCE  | Mestrado em Educação  |
| Klaus, Carlos. O                  | Processo de Construção da gestão democrática escolar: desafios da relação entre a SME e as escolas municipais de Cuiabá                               | 2008 | Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá Biblioteca Dep: Biblioteca Central da UFMT e Biblioteca Setorial do IE/UFMT | Mestrado em Educação  |
| Bahia, Carmem de Britto           | Gestão Escolar e Educação Integral: um estudo de experiência atual do Centro Educacional Carneiro Ribeiro Salvador-Bahia - Brasil                     | 2008 | Universidade Federal da Bahia, Salvador Biblioteca dep: biblioteca Anísio Teixeira - FACED                              | Doutorado Em Educação |
| Rampazo, Wania Cristina Tedeschi  | Avaliação Institucional de Educação infantil: um campo de possibilidade   | 2009 | Pontifícia Universidade Católica de Campinas.   | Mestrado em Educação  |
| Monteiro, Tereza Leones           | Gestão democrática: o papel do gestor escolar na construção de processos democráticos na escola.  | 2009 | Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UFMT                          | Mestrado em Educação  |
| Hübner, Marcos Juliano            | O Sujeito da Psicanálise e as (IM) Possibilidades da Gestão Democrática na Educação Escolar'  | 2009 | Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria Biblioteca Depositária: Central e Setorial                             | Mestrado em Educação  |
| Luciano, Charles Luiz Policena    | Implicações da Cultura de Participação do Trabalho Cooperado dos Sem-Terra Assentados na Gestão da Escola: a gestão escolar como reflexo da realidade | 2010 | Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria biblioteca depositária: central e setorial                             | Mestrado em Educação  |
| Lima, Iágrici Maria de            | Os conselhos escolares na construção da gestão democrática nas escolas do município de Jaboaão dos Guararapes.'                                       | 2011 | Universidade Federal de Pernambuco, Recife Biblioteca Dep: Biblioteca Central da UFPE.                                  | Mestrado em Educação  |
| Brustolin, Maitê Anziliero        | Gestão democrática escolar: a participação como princípio pedagógico'   | 2011 | Fundação Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo Biblioteca Depositária: UPF   | Mestrado em Educação  |
| Borsoi, Gírlene Adriana Ciarnoski | O Protagonismo dos Pais no Desenvolvimento da Gestão Democrática escolar: um Estudo em escolas públicas de ensino médio de Santa Catarina'            | 2013 | Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba Biblioteca Dep: Biblioteca Joaçaba                                     | Mestrado em Educação  |
| Nobre, Luciano Matos              | Modelo de Gestão Escolar implementado na educação Municipal de Aracaju, de 1993 A 2002  | 2014 | Universidade Tiradentes, Aracaju Biblioteca Depositária: UNIT   | Mestrado Em Educação  |

|  |   |      |   |  |
|--|---|------|---|--|
| Vieira, Jaqueline Pereira              | Gestão Escolar: Uma Avaliação da Percepção dos Gestores dos Centros de Educação Profissional da Rede Estadual da Bahia. | 2015 | Universidade Federal da Bahia, Salvador Biblioteca Dep: Escola de Administração - UFBA  | Mestrado Profissional Em Administração                                     |
| Cordeiro, Márcia de Freitas            | Nos Ditos e Não Ditos de uma Roda de Prosa: o (desvelar da dimensão estética do gestor escolar                          | 2015 | Universidade Federal da Bahia, Salvador biblioteca Depositária: Biblioteca Anísio Teixeira - FAGED  | Doutorado em Difusão Conhecimento IFBA SENAI/CIMATE C - LNCC - UNEB - UEFS |
| Carreiro, Felix Barbosa                | Gestão Escolar: ações que desencadeiam a melhoria do IDEB no Estado do Maranhão   | 2016 | Pontifícia Universidade Católica de Campinas Biblioteca Depositária: Sistema de Bibliotecas e Informação - Pontifícia Universidade Católica de Campinas | Mestrado em Educação   |
| Neto, Francisco Alencar de Vasconcelos | Acesso à Informação, Transparência e Cidadania: experiência de gestão do ensino fundamental de Teresina-PI'             | 2016 | Fundação Universidade Federal do Piauí, Teresina Biblioteca Dep: UNDEFINED  | Mestrado em Sociologia   |
| Dantas, Dimas Caltagimi Gonçalves      | O processo Brechtiano na Gestão Democrática Escolar: Uma Prática-ação com exceção é a Regra.                            | 2016 | Universidade de Brasília, Florianópolis Biblioteca Dep: Biblioteca da Universidade de Brasília  | Mestrado Profissional em Profartes   |
| Carvalho, Gislene                      | A gestão democrática na educação: uma leitura da produção acadêmica em torno do tema (1996-2015)                        | 2016 | Instituição de Ensino: pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba Biblioteca Dep: Biblioteca Central da PUCPR                                 | Mestrado em Educação   |
| Vieira, Graziella Pereira              | Sobre Gestão Democracia (2012-2013): um balanço crítico.  | 2016 | Instituição de Ensino: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia Biblioteca Dep: PUC Goiás   | Mestrado em Educação   |
| Oliveira, Sheila Almeida de            | Gestão Democrática Escolar e a Contribuição do Movimento Estudantil   | 2019 | Instituto Fed. de Educ., Ciência e Tecnologia de Pernambuco, Vitória Biblioteca Dep: Andréa Cardoso Castro CRB4 17 89                                   | Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica               |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE (Resolução 466/2012 CNS/CONEP)**

Você está sendo convidada a participar do projeto de pesquisa intitulado “Gestão Democrática na Educação Infantil: entraves e possibilidades”. O objetivo desta pesquisa é analisar entraves e possibilidades de uma Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages-SC. Trazemos como objetivos específicos: 1). Identificar as concepções de gestão escolar; 2). Desvendar as possibilidades e os entraves de uma gestão democrática e participativa nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages; 3). Examinar as percepções das gestoras sobre a interação da comunidade escolar na formação da criança cidadã.

Para realizar o estudo será necessário que se disponibilize a participar de um encontro online (Grupo Focal) previamente agendado. Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa servirá como parâmetro para entender como funciona a gestão escolar para além do burocrático, tendo como problema de pesquisa: quais os entraves e possibilidades de uma Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages-SC? De acordo com a resolução 466/2012, “Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados”.

A sua participação terá risco mínimo, mas pode ocorrer algum tipo de constrangimento na participação do Grupo Focal. Se ocorrer algum risco na aplicação da pesquisa, será encaminhado a participante a clínica escola de psicologia da UNIPLAC, para atendimento gratuito. Em virtude de as informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual receberá uma cópia.

Os benefícios da pesquisa são viabilizar reflexões e interpretações sobre a Gestão escolar democrática, compreendendo a importância do ponto de vista das Gestoras escolares, suas ideias, opiniões e contribuições acerca da temática. Você terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através dos telefones (49) 999171801, ou pelo endereço Rua Porto Alegre, nº 1161, Santa Helena. Se necessário também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Planalto Catarinense UNIPLAC, Av. Castelo Branco, 170, Reitoria, Piso Superior, Lages SC, (49) 32511086, e-mail: cep@uniplaclages.edu.br. Desde já agradecemos!

Eu \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_,  
declaro que após ter sido esclarecida pela pesquisadora, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
(Nome e assinatura do/a participante da pesquisa e/ou responsável legal)

Lages, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_  
Responsável pelo projeto: Léia Kelly Rodrigues da Silva. Endereço para contato: Rua Porto Alegre, nº 1161, Santa Helena, CEP: 88504421 Telefone  
para contato: (49) 999171801 E-mail: kellysilva@uniplaclages.edu.br

## APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO: PERFIL DAS GESTORAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Olá, na busca por conhecer melhor o perfil de cada gestora participante da pesquisa intitulada: “**Gestão Escolar Democrática na Educação: entraves e possibilidades**” que está sendo realizada no Curso de Mestrado em Educação da UNIPLAC solicitamos que respondam as perguntas abaixo, lembrando que a sua identidade será preservada. Desde já agradeço sua colaboração e coloco-me à disposição para possíveis dúvidas.

Atenciosamente, Professora Léia Kelly Rodrigues da Silva

|   |  |
|---|--|
| <p><b>1 IDENTIFICAÇÃO</b></p> <p>1.1 Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> 25 a 30 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 30 a 35 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 35 a 40 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 40 a 45 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 45 a 50 anos</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p><b>2 FORMAÇÃO</b></p> <p>2.1 Formação Inicial</p> <p>Graduação:</p> <p><input type="checkbox"/> Licenciatura</p> <p><input type="checkbox"/> Bacharelado</p> <p>Qual: _____</p> <p>Tempo de conclusão da Graduação:</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1 a 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 5 a 10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 10 a 15 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 15 a 20 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 20 anos</p> <p>Especialização:</p> <p><input type="checkbox"/> Pós graduação em:</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado em:</p> | <p>2.2. Formação Continuada: a SMEL fornece cursos na área da Gestão Escolar:</p> <p><input type="checkbox"/> Frequentemente</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p>2.3. Realiza cursos na área da Gestão Escolar em outras instituições:</p> <p><input type="checkbox"/> Participa frequentemente</p> <p><input type="checkbox"/> Participa parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Participa raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Não participa. Motivo: _____</p> <p>Quais : _____</p> <p><b>3 ATUAÇÃO NO MUNICÍPIO</b></p> <p>3.1 Vínculo profissional (atual)</p> <p><input type="checkbox"/> Contratada                      <input type="checkbox"/> Efetiva</p> <p>3.2 Vínculo do cargo</p> <p><input type="checkbox"/> Eleita                                      <input type="checkbox"/> Nomeada (indicada)</p> <p>3.3 Tempo de atuação na Gestão</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1 a 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 5 a 10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 10 a 15 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 15 a 20 anos</p> <p>Outra _____</p> <p>3.4 Unidade de ensino que atua</p> <p><input type="checkbox"/> Somente CEIM                      <input type="checkbox"/> EMEBs e CEIM</p> |
|---|--|