



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRIA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICIPIO DE
CAMACÃ: CAMINHOS E DESCAMINHOS.**

Rosenilda de Jesus Couto Santos

Asunción, Paraguay

2022

Rosenilda de Jesus Couto Santos

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICÍPIO
DECAMACÃ: CAMINHOS E DESCAMINHOS.**

Tese apresentada, defendida e aprovada para o curso de Pós- Graduação em Educação da Faculdade de Ciências Jurídicas Política e de Comunicação da Universidade Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do título de Mestrem Educação.

Orientadora: Prof. Dra. Clara Roseane da S. A. Mont'Alverne

Asunción, Paraguay

2022

Rosenilda de Jesus Couto Santos

GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICÍPIO DE CAMACÃ: CAMINHOS E
DESCAMINHOS.

Asunción (Paraguay)

Tutor: Prof. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne

Tese de Mestrado em Ciências da Educação. P.232 – UAA, 2022.

Palavras Chave:

1. Gestão democrática 2. Participação 3. Educação infantil.

Rosenilda de Jesus Couto Santos

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICÍPIO DE
CAMACÃ: CAMINHOS E DESCAMINHOS.**

Esta tese foi avaliada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Educação, pela
Universidade Autónoma de Asunción- UAA

Dedico aos meus filhos Lucas e Laisa Couto de que a vida é uma caminhada, onde cada ser humano constrói sua história, diante das dificuldades, lutando, superando e se realizando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me permitido chegar até onde cheguei.

Ao meu amigo marido e sempre companheiro, aos meus filhos e colegas de trabalho.

A UAA, com todo seu corpo docente de extrema qualidade, direção e administração pela oportunidade de realização do Curso de Mestrado.

A querida orientadora, Prof. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, por ter conduzido o processo de orientação da melhor forma possível, fazendo com que sempre déssemos o melhor de nós, dividindo seu vasto conhecimento e nos mostrando que somos capazes.

Aos gestores que tornaram essa pesquisa possível, que sem colocar nenhum impedimento sempre estiveram solícitos para colaborar de maneira espontânea.

Aos meus amigos: Mauricio, Maxsóelia e Roque, que no momento mais difícil e triste da minha vida, não mediram distância e motivações para que eu prosseguisse nessa caminhada.

A minha inesquecível rainha Almira (in memoriam) que deixou a lição de dignidade, respeito, solidariedade, marcas de que a vida é uma caminhada que exige esforço com honestidade e sinceridade para se chegar a vitória almejada.

A todos que de alguma maneira contribuíram para que eu chegasse até aqui.

O meu muito obrigada!

Não é a ferramenta que é importante, na organização humana, mas a energia que a move e a inteligência que a orienta.

(Heloísa Lück)

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
RESUMO	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUÇÃO.....	1
1. GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO.....	9
1.1. A gestão escolar e as políticas de educação.....	14
1.1.1. Gestão no planejamento escolar	17
1.2. Gestão e liderança: elementos essenciais na gestão democrática	19
1.2.1. A gestão escolar na educação infantil: um desafio cotidiano	26
1.3. A prática da gestão escolar democrática.....	29
1.3.1. A prática da gestão democrática: o papel do professor.....	30
1.3.2. A contribuição dos pais na gestão democrática no âmbito escolar: um breve mergulho na articulação social da escola	32
1.3.3. Desafios e tendências da gestão democrática	35
1.3.4. A gestão democrática e a motivação da equipe como grande desafio.....	37
1.4. Práticas educativas voltadas para a educação infantil: cuidar, educar e o brincar....	40
1.5. Trilhando o caminho: construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) ...	42
1.5.1. Os desafios do Projeto Político Pedagógico na efetivação da gestão escolar na Educação Infantil.....	46
1.5.2. Autonomia na construção do projeto político-pedagógico	49
1.5.3. Conselho escolar como instrumento de efetivação da gestão democrática	51
1.6. O olhar do gestor escolar na construção da aprendizagem da criança: o perfil do gestor na Educação Infantil	55

1.6.1. Gestor democrático na escola: Regime escolar um instrumento de institucionalização	58
1.7. O Contexto da Educação Infantil	60
1.7.1. A educação colonial.....	61
1.7.2. A educação republicana.....	62
1.7.3. A educação contemporânea	63
1.7.4. A estrutura da educação no Brasil	63
1.7.5. A Educação Infantil no Brasil	66
1.7.6. A Educação Infantil no município de Camacã: Breve histórico.....	70
2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	71
2.1. Fundamentação metodológica	72
2.2. Problema da pesquisa.....	73
2.3. Objetivos da pesquisa	74
2.3.1. Objetivo Geral	74
2.3.2. Objetivos específicos	74
2.4. Cronograma da Pesquisa.....	76
2.5. Contexto Espacial e Sócio-Econômico da Pesquisa	77
2.5.1. Delimitação da pesquisa	80
2.6. Participantes da pesquisa	89
2.6.1. Gestão escolar.....	90
2.7. Desenho da investigação.....	92
2.8. Técnicas e instrumentos para coleta de dados	94
2.8.1. Guia da entrevista	94
2.8.2. Entrevista	94
2.8.3. Análise documental.....	94
2.8.4. Observação	95
2.9. Elaboração e validação dos instrumentos da pesquisa.....	97

2.10. Procedimento para a coleta de dados	97
2.11. Técnicas de análise e interpretação dos dados	98
2.11.1. Revisar o material.....	100
2.11.2. Estabelecer um plano de trabalho inicial.....	100
2.11.3. Codificar dados primários	101
2.11.4. Codificar dados secundários.....	101
2.11.5. Interpretar os dados	102
2.11.6. Descrever contexto(s).....	102
2.11.7. Assegurar a confiabilidade e validade dos resultados	103
2.11.8. Responder, corrigir e voltar ao campo	103
2.12. Aspectos éticos: caminho percorrido para aprovação na Plataforma Brasil	104
2.12.1. Aspectos Éticos	104
2.12.2. Riscos	106
2.12.3. Benefícios.....	107
2.12.4. Critérios de inclusão	107
2.12.5. Desfecho primário	108
2.12.6. Critérios para suspender ou encerrar a pesquisa.....	108
2.12.7. Sigilo, privacidade e confidencialidade dos dados coletados.....	108
3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	109
3.1. A prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã	110
3.1.1. O que dizem as gestoras sobre o que entendem sobre gestão democrática e participativa.....	111
3.1.2. O que dizem as gestoras sobre quem participa da gestão democrática.....	113
3.1.3. O que dizem as gestoras sobre qual é a função de cada um dos atores na gestão escolar democrática.....	117
3.1.4. O que dizem as gestoras sobre a importância da participação da comunidade na gestão da escola.....	121

3.1.5. O que dizem as gestoras sobre como se desenvolve a gestão democrática e participativa nas creches.....	124
3.1.6. O que pensam as gestoras sobre a autonomia pedagógica das creches	126
3.1.7. O que pensam as gestoras sobre a autonomia administrativa e financeira ..	129
3.1.8. O que dizem as gestoras sobre as dificuldades enfrentadas no efetivo exercício da gestão democrática	131
3.2. A formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa	133
3.2.1. O que dizem as gestoras sobre a formação inicial mínima para atuação na gestão escolar nas creches e sobre qual é sua formação acadêmica.....	133
3.2.2. O que pensam as gestoras sobre o perfil de liderança ideal para o bom andamento de uma gestão democrática.....	136
3.2.3. O que dizem as gestoras sobre as características necessárias para um gestor exercer a gestão democrática.....	139
3.3. Princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na educação infantil	140
3.3.1. O que responderam as gestoras sobre quais documentos oficiais norteiam o trabalho da gestão na Educação Infantil no município de Camacã	141
3.3.2. O que responderam as gestoras sobre os princípios que norteiam a gestão democrática	144
3.3.3. O que dizem as gestoras sobre como se deu o processo de criação do Projeto Político Pedagógico (PPP).....	146
3.3.4. O que dizem as gestoras sobre colocam em prática os princípios norteadores da gestão democrática nas creches	148
CONCLUSÕES E PROPOSTAS	153
CONCLUSÕES.....	154
PROPOSTAS.....	158
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
APÊNDICES	167

APÊNDICE 1: Autorizações do Campo de Pesquisa das creches.....	168
APÊNDICE 2: Autorização do Campo de Pesquisa da SEMEC	174
APÊNDICE 3: Folha de rosto	175
APÊNDICE 4: Declaração de responsabilidade.....	176
APÊNDICE 5: Plataforma Brasil - Parecer Consubstanciado do CEP	177
APÊNDICE 6: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	192
APÊNDICE 7: Guia de Entrevista para Gestor(a).....	198
APÊNDICE 8: Guia de Observação para Pesquisa	200
APÊNDICE 9: Relatório das observações da Pesquisa.....	202

LISTA DE TABELAS

TABELA N° 1: Etapas do Processo de Gestão.....	11
TABELA N° 2: Perguntas e Objetivos da Investigação	75
TABELA N° 3: Programação da Ações	76
TABELA N° 4: Participantes da Pesquisa:.....	91
TABELA N° 5: Técnicas Utilizadas na Pesquisa	96
TABELA N° 6: Participantes e critérios a serem abordados na pesquisa.....	108

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Desenho Geral do Processo de Investigação	7
FIGURA N° 2: Elementos fundamentais para a implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola	14
FIGURA N° 3: Localização Geográfica do Brasil	78
FIGURA N° 4: Localização Geográfica do Estado da Bahia	79
FIGURA N° 5: Localização geográfica de Camacã	80
FIGURA N° 6: Creche Sofia Peltier	83
FIGURA N° 7: Creche Aconchego	83
FIGURA N° 8: Creche Gracinha Loureiro	84
FIGURA N° 9: Creche Maria Elisa Seára de Carvalho	85
FIGURA N° 10: Creche Durvalina.....	87
FIGURA N° 11: Creche Rosalina Moura Pinto.....	88
FIGURA N° 12: Desenho da Investigação	93
FIGURA N° 13: Esquema da Análise e Interpretação dos Dados.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS

BA- Bahia

BNCC- Base Nacional Comum Curricular

CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CEB- Câmara de Educação Básica

CF - Constituição Federal

CNS- Conselho Nacional de saúde

CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social

CNE - Conselho Nacional da Educação

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

D - Diretora

DCNEI- Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil

EC - Emenda Constitucional

ECA- Estatuto da criança e Adolescente

FNDE- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB- Fundo Nacional de Educação Básica

IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

LBA- Lei Brasileira de Assistência

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MS- Ministério de saúde

MEC-Ministério da Educação

PAR -Plano de Ações Articuladas

PDDE- Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE-Plano de Desenvolvimento da Educação

PME- Plano Municipal de Educação

PNE - Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto político pedagógico

PROGESTÃO - Programa de Capacitação para Gestores

PSD- Partido Social Democrático

PSE -Programa Saúde na Escola

RCNEI – Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil

SETRAS- Secretaria do Trabalho e Ação Social

SEMEC – Secretaria Municipal de Educação e Cultura

SNAS - Serviço Nacional de Assistência Social

TCLE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UEI- Unidade de Educação Infantil

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

RESUMEN

Esta disertación de maestría analiza las estrategias que los gerentes de guarderías municipales en la ciudad de Camacã-Bahía han utilizado en el proceso de efectuar una gestión democrática y participativa. Fue estructurado y se basó en el siguiente problema: ¿cuáles son las estrategias encontradas por los gerentes de las guarderías municipales en la ciudad de Camacã-Bahía para la eficiencia y efectividad de la gestión democrática y participativa? El objetivo general de la investigación es analizar las estrategias encontradas por los gerentes de las guarderías municipales en la ciudad de Camacã-Bahía para la eficiencia y efectividad de la gestión democrática y participativa, teniendo como objetivos específicos: verificar la práctica realizada por la gestión de las guarderías en el municipio de Camacã, describir la capacitación y el perfil del gerente en la implementación de una gestión democrática y participativa, investigando los principios que guían el trabajo de los administradores para mejorar la calidad de la educación en la educación de la primera infancia. Para llevar a cabo este trabajo, se adoptó la investigación cualitativa, utilizando un método fenomenológico. La investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la Investigación a través de los dictámenes n° 4,132,380 y 4,177,246 a través de Plataforma Brasil bajo el n° 33838120.7.0000.5526 / CAAE. Para la recopilación de datos, se utilizaron como guía la entrevista y la entrevista. , dirigida a los gerentes y los Términos de consentimiento libre e informado (ICF) de los entrevistados; como técnicas, observación y análisis estructurados Al final del proceso de investigación, se puede concluir que las estrategias utilizadas por los gerentes de las unidades de educación de la primera infancia en el municipio de Camacã, incluso con muchos obstáculos y desafíos, pueden poner en práctica una gestión democrática y participativa. Se concluye que las unidades y los gerentes desarrollan las prácticas de gestión democrática en las guarderías en las que están a

Palabras-Clave: Gestión democrática, participación, educación infantil.

RESUMO

A presente dissertação de mestrado analisa as estratégias que os gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia têm utilizado no processo de efetivação da gestão democrática e participativa. Foi estruturada e embasada na seguinte problemática: quais as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa? O objetivo geral da pesquisa é analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa, tendo como objetivos específicos: verificar a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã, descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa, investigar os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na Educação Infantil. Para a realização deste trabalho adotou-se a pesquisa qualitativa, com método fenomenológico. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa por meio dos Pareceres nº 4.132.380 e 4.177.246 via Plataforma Brasil sob nº 33838120.7.0000.5526/CAAE, Para a coleta dos dados foram utilizados como instrumentos, a guia de entrevista e a entrevista, direcionada às gestoras, e, os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) dos entrevistados; como técnicas, a observação estruturada e análise. Ao término do processo de pesquisa pode-se concluir que as estratégias utilizadas pelas gestoras das unidades de educação infantil do município de Camacã, mesmo com muitos entraves e desafios conseguem colocar em prática a gestão democrática e participativa. Conclui-se que as unidades e as gestoras desenvolvem as práticas da gestão democrática nas creches em que estão administrando, mesmo não possuindo uma autonomia efetiva. Além de perceber a efetivação das ações da gestão democrática a partir das reuniões feitas com a comunidade escolar. As gestoras possuem formação em nível superior no curso de Pedagogia, o que além de ser um requisito para concorrer ao cargo, facilita na sua prática. Em geral, pode-se dizer que nas creches do município de Camacã-Bahia a gestão democrática é efetivada.

Palavras-Chave: Gestão democrática, participação, Educação Infantil.

ABSTRACT

This master's dissertation analyzes the strategies that managers of municipal daycare centers in the city of Camacã-Bahia have used in the process of effecting democratic and participatory management. It was structured and based on the following problem: what are the strategies found by the managers of the municipal daycare centers in the city of Camacã-Bahia for the efficiency and effectiveness of democratic and participative management? The general objective of the research is to analyze the strategies found by the managers of the municipal daycare centers in the city of Camacã-Bahia for efficiency and effectiveness of democratic and participative management, having as specific objectives: to verify the practice carried out by the management of daycare centers in the municipality of Camacã, describe the training and profile of the manager in the implementation of democratic and participative management, investigating the principles that guide the work of managers to improve the quality of education in early childhood education. To carry out this work, qualitative research was adopted, using a phenomenological method. The research was approved by the Research Ethics Committee through Opinions nº 4,132,380 and 4,177,246 via Plataforma Brasil under nº 33838120.7.0000.5526 / CAAE, For the data collection, the interview guide and the interview were used as instruments , directed to the managers, and, and the Free and Informed Consent Terms (ICF) of the interviewees; as techniques, structured observation and analysis At the end of the research process, it can be concluded that the strategies used by the managers of early childhood education units in the municipality of Camacã, even with many obstacles and challenges, are able to put democratic and participative management into practice. It is concluded that the units and the managers develop the democratic management practices in the daycare centers in which they are managing, even though they do not have an effective autonomy. In addition to realizing the effectiveness of democratic management actions based on meetings held with the school community. The managers have higher education in the Pedagogy course, which in addition to being a requirement to compete for the position, facilitates their practice. In general, it can be said that in daycare centers in the municipality of Camacã-Bahia, democratic management is carried out.

Keywords: Democratic management, participation, early childhood education.

INTRODUÇÃO

A presente tese intitulada como “Gestão democrática nas Creches do Município de Camacã: caminhos e descaminhos” vêm discutir sobre tal realidade, com o intuito de analisar os caminhos e descaminhos que o gestor da Educação Infantil enfrenta ao gerir uma unidade. Assim, o presente trabalho se propõe-se a averiguar qual o perfil da gestão escolar na Educação Infantil no município de Camacã.

A temática da presente pesquisa tem como foco a gestão escolar, que é um componente de suma importância, pois a partir de uma gestão eficaz e participativa os resultados logo aparecem na escola. A escola precisa ser enxergada como um organismo vivo e dinâmico que, fazem parte de um contexto social, econômico, político e cultural mais amplo, influencia e é por ele influenciada. Nesse contexto, fica bastante claro que o gestor escolar desempenhará um papel de suma importância, pois terá de responder às exigências educacionais, fazendo a articulação entre a escola e a comunidade, percebendo competências e fragilidades com o intuito de motivar a equipe para oferecer uma educação transformadora e de qualidade.

Ao analisar as perspectivas atuais da educação brasileira articuladas às demandas sociais, há de se discutir sobre a efetivação da Gestão Democrática nas escolas públicas, pois no cenário que estamos inseridos, uma nação assentada no Estado Democrático de Direito, não é admitido um modelo de gestão educacional que se distancie da participação efetiva de todos os membros que constitui a comunidade escolar.

Vale salientar que, diferentes estudos partem da premissa de que através da realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, envolvendo todos os segmentos sociais que compõe a escola podem contribuir para o colapso do autoritarismo que ainda permanece no ambiente de muitas escolas e possibilitar uma reflexão sobre a importância da gestão democrática.

A Constituição Federal (CF) dispõe sobre os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado. Dentre eles, destaca-se a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Cabendo, no entanto, aos sistemas de ensino, definirem as normas da gestão democrática na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades.

A luta pela democratização da educação não é algo recente, ao contrário tem sido a pauta principal de diversos movimentos sociais nas últimas décadas. A sociedade civil reclama pela ampliação do atendimento educacional a parcelas cada vez mais amplas da

sociedade dando-lhes condições de acesso, permanência e qualidade educacional. Para tanto, é necessário à condição de diálogo entre os diferentes atores que compõem a comunidade escolar para que juntos possam exercitar a democracia dentro e fora do ambiente escolar.

Justificativa da Investigação

A escola vem sendo palco das diversidades culturais, sociais, um espaço de aprendizagens, interações, sociabilidades e de trocas múltiplas entre diferentes sujeitos e grupos sociais. Contudo, nos dias atuais não é novidade a preocupação de pesquisadores, de segmentos da comunidade escolar e da local sobre as expressões de insegurança, manifestações de violência e dificuldades de aprendizagens dos alunos, assim como, o elevado índice de abandono, evasão e repetência na escola.

A escola, porém, deve ser reconhecida como local de transformação, de novos caminhos, de mudança e de questionamentos por parte de educadores e todos aqueles ligados ao rumo da educação. Por isso, as questões que buscam caminhos viáveis, que não se percam do objetivo maior da escola são muito importantes para formar cidadãos críticos, conscientes, capazes de compreender e atuar como agentes de mudança na superação das desigualdades e na busca do respeito mútuo e a diversidade entre os sujeitos da comunidade escolar e da local.

A escolha da temática decorreu de questões relevantes percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil, ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania. Nesse contexto, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade.

Portanto, este estudo é de grande valia em analisar a ação dos gestores das creches enfatizando sua prática na gestão democrática e o seu desempenho frente aos desafios propostos em decorrência da implementação de políticas públicas educacionais nos dias atuais. Tendo também como relevância, possivelmente, contribuir para apontar sugestões e experiências que venha atender as inúmeras necessidades dos gestores escolares comprometidos com a condução no que diz respeito ao seu papel como líder quanto ao burocrático, pedagógico, administrativo e financeiro da escola onde exerce a sua função. E, na medida em que discutam e reflitam sobre os conteúdos e rumos das políticas educacionais

criem estratégias para a partir da análise dos resultados alcançados melhorar a aprendizagem dos alunos, o desempenho dos professores, demais funcionários e conseqüentemente os resultados alcançados pelas unidades de Educação Infantil.

Problematização da pesquisa

Entende-se a gestão democrática-participativa como aquela que se baseia na relação harmônica entre a direção e a comunidade escolar. Essa relação fortalece a importância de se buscar os objetivos comuns assumidos por todos. No cotidiano de um gestor escolar, aplicando os princípios de uma gestão democrática, caberá a ele, além de desenvolver as suas atividades burocráticas, propor atividades estimulantes, e que sejam também provocadoras, levando em consideração a viabilidade, com o intuito de transmitir confiança.

Nesse contexto, de acordo com Libâneo (2012, p. 2)

A democratização da gestão da educação perpassa as ações voltadas para a ampliação do atendimento escolar. Fundamenta-se numa postura assumida pelos dirigentes educacionais e pelos diversos sujeitos que participam do processo educativo, inaugura o sentido democrático da prática social da educação.

Desse modo, a gestão democrática oportuniza a partilha de decisões. Além disso, por meio desse modelo educacional, é possível avaliar situações de diferentes pontos de vista, promover e instigar o interesse de todos os envolvidos com a escola seja de forma direta ou indiretamente para que se encontre, perceba-se e se efetive uma educação emancipadora, transformadora e conectada com os anseios e desafios da sociedade contemporânea.

O princípio da gestão democrática está inscrito na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), sendo assim, ele deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país. Ocorre, contudo, que nem sempre esse arquétipo de gestão foi adotado, na prática o que se observava eram gestões autoritárias, centradas na figura do diretor educacional. Apesar de muitas mudanças terem sido introduzidas na educação brasileira, especialmente após o ano de 1996 com a aprovação da LDB, ainda hoje as “cicatrices” da gestão não participativa são verificadas através do pouco envolvimento de parte da comunidade escolar nos debates que acontecem dentro das escolas para a tomada de decisões. Nesse sentido, é preciso que os gestores e demais colaboradores educacionais

desenvolvam ações para conscientizar todos os agentes interessados na concretização da educação de qualidade sobre a importância de uma gestão participativa.

Diante do exposto surgem as seguintes questões investigativas: As creches do município de Camacã estão inseridas no contexto da gestão escolar democrática?

A comunidade escolar participa efetivamente da tomada de decisão na gestão das creches? Qual o papel do gestor da Educação Infantil na implementação da gestão democrática? Qual o perfil do profissional para atuar como gestor (a) na Educação Infantil?

Ao observar a atuação de alguns gestores das creches do município de Camacã – Bahia (BA), percebe-se que são inexistentes vice-diretor, secretários e coordenadores para cada creche para ajudar o gestor escolar na execução dos trabalhos administrativos, burocráticos e pedagógicos da instituição. Observa-se também, que não é por falta de compromisso ou omissão dos gestores, mas por falta de conhecimentos e reconhecimentos por parte dos representantes da secretaria de educação que contribuem negativamente na garantia de todos os envolvidos na educação.

Para elucidar tais questionamentos e com isso, alcançar as respostas necessárias, o foco central se levanta em torno do seguinte questionamento: Quais as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa?

Para responder à essa problemática, e com o intuito de difundir propostas e recomendações acerca do fenômeno em questão, foram delineados os objetivos gerais e específicos. De acordo com Minayo (1999, p.41) o objetivo geral “diz respeito ao conhecimento que o estudo proporcionará em relação ao objeto”.

Partindo da premissa de que a gestão escolar democrática é de suma importância para a efetivação de uma educação pública e de qualidade, percebe-se a necessidade de verificar quais são os caminhos e descaminhos que esse gestor encontra na unidade escolar da Educação Infantil para efetivar os princípios da gestão democrática.

Assim, nesse estudo, o objetivo geral tratará a respeito das informações relevantes obtidas mediante estudo aprofundado em relação ao fenômeno objeto de estudo, que na presente investigação apresenta-se como analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Sobre os objetivos específicos Minayo (1999, p.41) mencionam que “os objetivos específicos são formulados pelo desdobramento das ações que serão necessárias à realização

do objetivo geral”. Nesta pesquisa se apresentam como sendo relatar a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã, descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa, além de avaliar a gestão da Educação Infantil, a fim de envolver e estimular a participação dos membros da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

Desenho Geral da Investigação

O rumo metodológico que será utilizado nesta pesquisa acadêmica, pode-se classificar como uma pesquisa qualitativa com método fenomenológico. Sobre a pesquisa qualitativa, pode-se afirmar que ela é caracterizada com a tentativa de compreender a questão da gestão democrática e sua importância nas creches do município de Camacã.

Assim, Silva e Menezes (2005, p.20), ensinam que “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”. Na concepção de Richardson (2008, p.79) a pesquisa qualitativa é vista como aquela que “não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

Sobre a pesquisa qualitativa, Gil (2002, p. 18), assevera que:

O uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Minayo (1999, p. 21 -22), descreve a pesquisa qualitativa como aquela que: “trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes e corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos a operacionalizações de variáveis”.

Bardin (1995, p. 115) contribui com as características da pesquisa qualitativa ao asseverar que:

A análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferência gerais. Pode funcionar sobre corpus reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, visto não estar ligada, enquanto análise qualitativa, a

categoria que deem lugar a frequências suficientemente elevadas, para que os cálculos se tornem possíveis.

Seguindo a característica denominada por Gerhardt e Silveira (2009, p. 18):

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

É preciso chamar atenção para alguns aspectos que precisam ser levados em conta no momento da escolha de tal metodologia, pois é esperado de acordo com Triviños (1987, p.132), que a pesquisa qualitativa tenha como característica a busca por:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.)

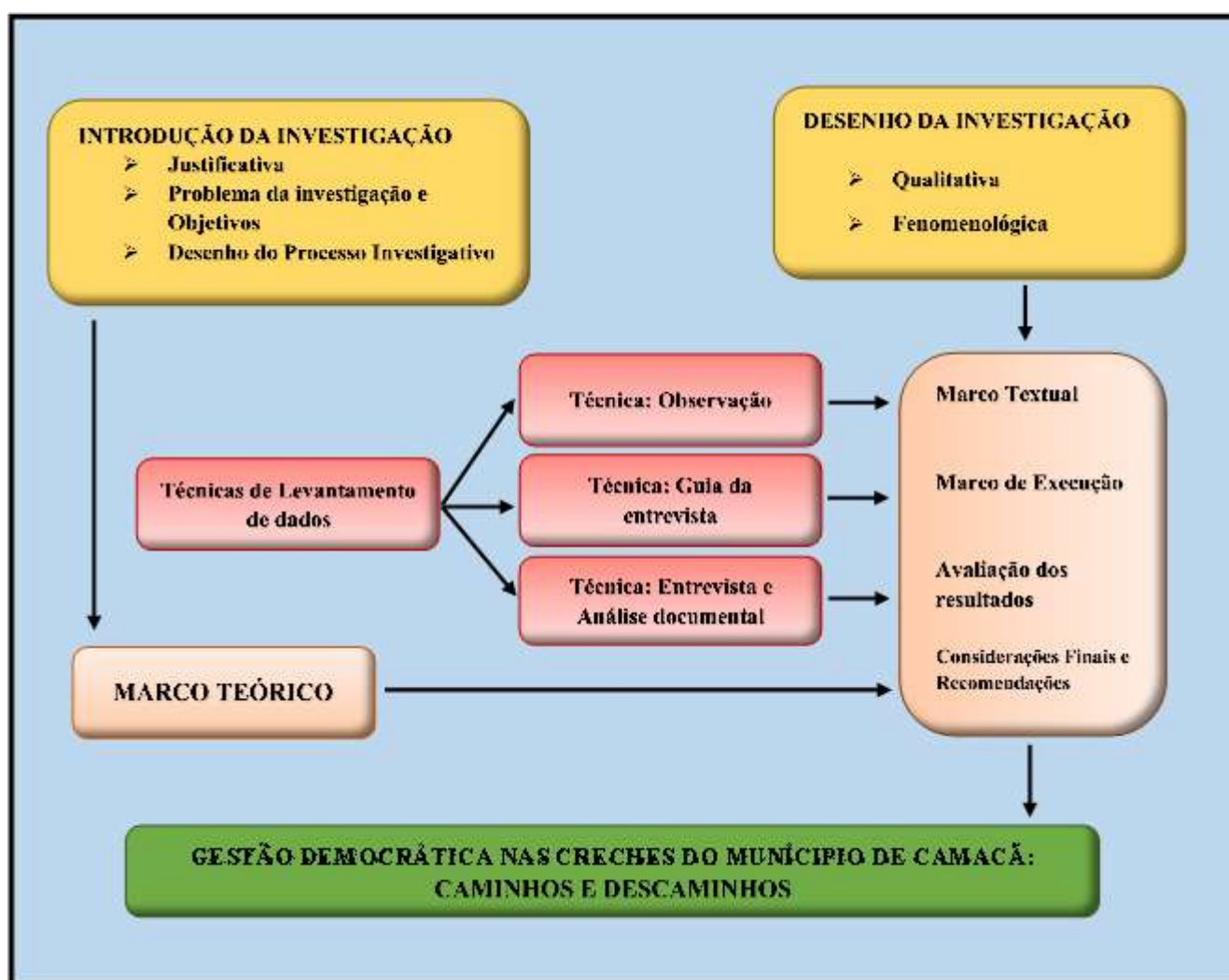
Assim, essa pesquisa é qualitativa, pois esse método é diferente, em princípio, do quantitativo, pois para tal técnica não aplica um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias.

Sobre a escolha da fenomenológica como método de estudo, se deu pelo fato de que acontece no momento em que se percebe a necessidade de analisar o fenômeno relacionado a gestão democrática na Educação Infantil nas creches do município de Camacã. Assim pode-se afirmar que se optou pelo modelo fenomenológico porque “as investigações fenomenológicas estudam maneira como as pessoas experimentam seu mundo, sua vivência, que significados têm para elas e como compreendê-los, de onde o investigador extrai a essência do fenômeno para descrevê-lo” (Alvarenga, 2019, p.51).

De acordo com Perovano (2016, p. 151), na pesquisa qualitativa “o pesquisador realiza a coleta de dados diretamente no contexto em que os atores vivem e de que participam”.

Assim, a pesquisa qualitativa e o modelo fenomenológico se apresentam como sendo a via mais adequada para o estudo e a compreensão de como funciona a gestão democrática na Educação Infantil da cidade de Camacã.

FIGURA Nº 1: Desenho Geral do Processo de Investigação



Após a introdução da referida pesquisa, é importante apresentar que o trabalho foi organizado em três partes, de maneira interligada com o intuito de auxiliar a concretização do estudo. Desse modo, a organização ficou da seguinte maneira:

Na primeira parte encontra-se o Marco Referencial, que está subdividido em três capítulos que abordam sobre a gestão escolar e as políticas públicas da educação, refletindo sobre o planejamento na gestão escolar, a importância da liderança do gestor como elemento essencial na condução da gestão, os desafios cotidianos da gestão da Educação Infantil e suas implicações.

Na segunda parte apresenta-se o Marco Metodológico, que justifica a investigação, apresenta-se o desenho metodológico, o contexto espacial e socioeconômico da pesquisa, o desenho, o tipo e o enfoque da pesquisa, a delimitação da pesquisa, a população participante bem como as técnicas e instrumentos da coleta de dados, os procedimentos para realizar essa coleta de dados e por fim, ressalta-se as técnicas de análise e interpretação de dados.

No terceiro capítulo, será abordado as Análises e Resultados da pesquisa, expondo de maneira clara e objetiva toda a análise de dados obtidas no decorrer da investigação. Essa análise permite considerar os aspectos qualitativos adquiridos juntos aos participantes, através das observações sistemáticas/estruturadas e do guia de entrevista realizados para esse fim. No decorrer do trabalho, serão realizadas as tabulações e análises dos dados, comparando-as com as teorias levantadas no marco teórico, ou seja, com o levantamento bibliográfico realizado para a obtenção dos conhecimentos necessários que elucidarão o desenvolvimento da pesquisa.

Por fim, apresenta-se as Considerações Finais e Recomendações, as quais se referem as conclusões adquiridas na concretização do trabalho, sendo realizadas a partir das interpretações e análise dos dados obtidos e do referencial teórico estudado, assim como a apresentação de algumas recomendações consideradas importantes para a continuidade do estudo. Além disso, apresenta-se também as considerações finais e as recomendações em relação aos resultados da pesquisa e seus desdobramentos voltados para a gestão escolar democrática, bem como as estimativas fundamentais a implementação dessa prática para o fortalecimento e a qualidade da educação brasileira.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO

O vocábulo gestão está ligado à administração, ou seja, administrar uma organização com o intuito de alcançar e concretizar seus objetivos. O ato de administrar relaciona-se ao trabalho em que as pessoas tem por intuito satisfazer seus objetivos, sejam eles, próprios ou de terceiros com o intento de atingir as metas traçadas. O administrar é uma das maneiras de gestão, porque estabelece objetivos a serem alcançados e quais recursos serão essenciais para atingi-los envolvendo e organizando os todos colaboradores para que assim, possa-se alcançar as metas traçadas.

Quando se fala em gestão, está se referindo no ato de gerir, ou seja, efetivar ações que tenham por objetivo conduzir para a realização dos objetivos e metas propostas. A palavra gestão tem sua derivação do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. “Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados”. (Oliveira; Perez Jr.; Silva, 2012, p.136)

É preciso salientar que administração e gestão, apesar de parecem a mesma coisa, não são sinônimos, no entanto, pode-se asseverar que são processos que se complementam, pois processos de gestão exitosos estão diretamente ligados a bons procedimentos de administração. De acordo com Luck (2013, p.109-110).

Isso porque, conforme indicado, bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvida. A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa.

¹ “O papel do gestor escolar e das Políticas Públicas nas creches.”, link: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/papel-do-gestor>, artigo apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de mestra, do programa de mestrado em ciência de La educación pela Universidad Autónoma de Assunción-UAA (2020).

Em geral, a ideia de administração está ligada a processos burocráticos, por outro lado a ideia de gestão está relacionada com uma proximidade maior entre líderes e liderados, explicitando assim, uma relação maior na cooperação, no processo de decisões e, conseqüentemente nos resultados, mas é preciso salientar que a administração e a gestão precisam caminhar juntas, complementando-as mutuamente.

No que concerne ao processo de gestão, é de suma importância asseverar que existem diversas etapas, podendo destacar as etapas de planejamento, liderança, organização e avaliação, que são indispensáveis para que se possa garantir, de maneira eficaz, o bom funcionamento das organizações e, por conseguinte, permitir que os objetivos traçados sejam atingidos.

As políticas orientam a melhoria da qualidade da educação a partir dos princípios da autonomia, da colaboração, participação, da igualdade de oportunidades e da inclusão social. É preciso pensar coletivamente com olhar de competência e conhecimento, para transformar a maneira de gerir a escola, pois o trabalho de gestão pedagógica é coletivo e envolve a comunidade escolar e local.

Visto que o gestor é o líder burocrático, pedagógico, administrativo e financeiro, refletimos sobre as diversas responsabilidades que lhes são colocadas sobre os ombros e das quais ele não pode se esquivar, tais como: ter conhecimento da legislação que rege os servidores e os recursos públicos, identificar responsabilidades, penalidades e características do processo administrativo, cumprir e fazer cumprir direitos e deveres, valorizar por meio das relações interpessoais todos os servidores, fazer intervenções pedagógicas junto ao professor contribuindo com o processo ensino-aprendizagem, agindo de forma imparcial, ética, sem paternalismo, omissão ou conivência.

Para atuar como gestor de escola pública deve-se ter conhecimentos, competência e habilidades específicas para a elaboração e estruturação do projeto de parcerias, contudo, é importante refletir sobre o alcance que ações dessa natureza têm, tendo em vista o objetivo maior que é a elevação da qualidade da educação. Para compreensão da complexidade do papel do gestor na instituição é válida uma discussão sobre alguns dos desafios que o cargo apresenta.

TABELA Nº 1: Etapas do Processo de Gestão

Etapas	Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
Planejamento	- Formulação de objetivos organizacionais ótimos e de planos eficazes de apoio.	Pessoas
	- Tomadas de decisões para otimizar o desempenho organizacional.	Pessoas
	- Utilização de técnicas quantitativas para otimizar a qualidade das decisões.	Pessoas e Tecnologia
	- Tomada de decisões socialmente responsáveis.	Pessoas e tecnologia
	- Antecipação das mudanças do ambiente por meio das previsões.	Pessoas
	- Formulação de estratégias eficazes em resposta às previsões.	Pessoas e Tecnologia
Liderança	- Criação de cargos de desafio para estimular os empregados.	Estrutura
	- Criação de um ambiente agradável para otimizar o desempenho dos trabalhadores.	Estrutura
	- Integração das necessidades e objetivos individuais com os da organização	Estrutura
	- Criação de um sistema de educação eficiente para transferência rápida de informações.	Estrutura e Tecnologia
	- Atribuição de recompensas baseadas no desempenho	Estrutura
Organização	- Criação de atribuições de tarefas para maximizar a produção dos empregados; alterar a tarefa adaptando-a ao homem	Estrutura, Tecnologia e Tarefas
	- Estabelecimento de relações de autoridades claramente delineadas.	Estrutura
	- Delineamento claro das responsabilidades individuais	Estrutura

Avaliação	- Instituição de avaliadores em pontos estratégicos da organização, de modo a receber informação rápida s/ o desempenho em áreas-chave.	Estrutura e Tecnologia
	- Medida de desempenho, comparação com padrões, correção de desvios	Estrutura e Tecnologia

Fonte: Nascimento; Reginato (2017, p.44).

Quando as etapas do processo de gestão são seguidas e respeitadas, há a promoção e o alcance das metas estabelecidas de maneira eficiente e eficaz, pois permite que, no desenvolvimento das ações, aconteça o monitoramento das atividades.

Com o advento dos processos de mudança acontecidos nas décadas de 70 e 80, onde apareciam as primeiras ideias e os movimentos de democratização do direito à educação pública e gratuita, os ideais de Gestão Escolar ganham bastante notoriedade no panorama educacional nacional, incentivado pelas diversas questões sociais que se impõem a este cenário. Conseqüentemente a essas mudanças na sociedade e o crescimento das demandas educacionais que cresciam em todos países, se fez necessário que o Estado se reposicionasse frente a esse novo contexto apresentado, e se modernizasse para atender aos novos anseios. Assim, Oliveira (2012, p. 4) assevera que:

É importante não esquecer que tal argumento ganha maior consistência se pensado à luz da legislação vigente, até final da década de 80, onde o direito à educação pública e gratuita estava condicionado à idade. O direito à educação pública e gratuita foi paulatinamente ampliado entre os anos 70 e 80. Até a Lei nº 5692/71 o direito à educação pública e gratuita, e conseqüentemente a obrigação do Estado em ofertá-la, restringia-se a quatro anos de escolaridade.

Essas novas questões que surgem impõem ao Estado uma nova postura, onde os anseios da população sejam atendidos de maneira mais ágil, rompendo com um comportamento burocrático e lento na oferta dos atendimentos dos serviços à população. Nesse contexto, a Gestão Escolar assume um papel de suma importância, pois nesse cenário se apresenta com um viés moderno cujo a finalidade é de atender às demandas educacionais que estão sendo propostas, de forma satisfatória e mais rápida. Então, ganha força nesse

cenário, ideia de descentralizar os processos da gestão escolar com características de modernização desta gestão.

É justamente na década de 90 que os processos de descentralização da gestão escolar no Brasil se fortalecem com o advento da criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) que traz no seu bojo ideais de modernização que acompanhará a reforma educacional recomendada nesse período, influenciado pelos princípios da administração pública preconizada na Carta Magna de 1988, sendo a eficiência, eficácia e produtividade técnica. Assim, a LDB, Lei 9394/96 em seu Art.21 diz que “a educação escolar compõe-se de: I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio”. (Brasil, 1996) confirmando assim, a ampliação da Educação Básica.

Essas mudanças na educação pública do Brasil e para que ela seja ofertada com qualidade é fruto da luta e das reivindicações oriundos dos movimentos sociais que tinham como bandeira a melhoria das condições de escolaridade da população. Com o advento da LDB 9394/96, surge também nesse contexto a construção/elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE) que vem nesse caminho e com o intuito de atender aos anseios da sociedade e dos profissionais de educação em oferecer qualidade no processo educacional.

Com as mudanças ocorridas no cenário político, social e econômico, houve também a necessidade de transformações nos processos educacionais, em especial no que se refere à gestão escolar. Pois, no momento que se amplia o conceito de educação básica, consequentemente altera-se também os conceitos de educação e de gestão escolar, porque com o advento da inserção do segmento da Educação Infantil no grupo da educação fundamental, surge a necessidade da gestão escolar ofertar outra estrutura física, com profissionais capacitados para lidar com essa nova realidade, e condições de administrar este conjunto que apresenta especificidades diferenciadas.

A partir desse contexto, existirá uma mudança no conceito e concepção de administração escolar, ele é trocado para atender às novas demandas e passa a se chamar gestão escolar trazendo assim, a ampliação do referido conceito, e dando uma nova ressignificação ao termo, criando para o diretor/gestor escolar um leque bem mais amplo no que concerne ao ato de gerir, envolvendo os processos mais amplos da educação.

Assim, a gestão escolar estará diretamente ligada ao processo de fortalecimento da democratização do processo pedagógico, instalando uma nova realidade, onde todos os sujeitos pertencentes ao cotidiano escolar serão chamados para compartilhar dos problemas e logo, das soluções, fazendo com que o diretor deixe de ser o centralizados das decisões e

esse compromisso passe a ser coletivo, gerando assim, mais engajamento e melhores resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

A gestão democrática participativa tem por finalidade a valorização da participação de todos os envolvidos no processo educacional, contribuindo nas tomadas de decisão, investindo no processo de construção coletiva dos objetivos e de todo funcionamento da escola por meio do diálogo e do consenso.

FIGURA Nº 2: Elementos fundamentais para a implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola



Fonte: Brasil (2004, p.27).

Tomando por base este modelo de gestão participativa o diretor escolar desempenhará um papel de suma importância, pois, ele será um elemento primordial, porque tal figura faz-se necessário para executar uma liderança que seja firme e racional.

1.1. A gestão escolar e as políticas de educação

A gestão educacional participativa inclui certos encargos que as unidades escolares precisam saber lidar, como por exemplo o fato de ter que produzir e executar a proposta

pedagógica, além da incumbência de administrar a equipe de pessoal, além dos recursos materiais e financeiros e fazer a mediação entre a escola e a família.

É preciso salientar que a gestão educacional não teve seu surgimento com o intuito de simplesmente substituir a administração escolar, muito pelo contrário, o seu intuito é de complementá-la. Para Luck, (2013, p.55):

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a.

A gestão educacional participativa deve ser encarada como um modelo de gerenciamento do sistema escolar, tal modelo deve sempre estar disciplinado pelo princípio da promoção humana, ou seja, não deve privilegiar apenas um grupo em detrimento do outro, deve sim, objetivar atender e contemplar todos os integrantes do sistema educacional.

Pois abarca todas as atividades da instituição e para que funcione necessita da participação de todos os seguimentos. Nesse modelo, o gestor assume um papel de suma importância, pois, será ele o responsável, por assegurar todo o processo organizacional da escola, e por isso, desenvolvimento da gestão da escolar estará intimamente ligado ao seu desempenho, porque ele será a mola mestra na materialização de planos e projetos elaborados pela escola. O artigo 12 da Lei 9.394/96 traz em seu bojo as principais atribuições da gestão escolar nas unidades de ensino com a seguinte redação:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – Articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;

VIII – Notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

Nesse contexto, a qualidade da educação se torna interesse de todos, não ficando restrito apenas à equipe escolar ou somente à família do estudante, assim, pode-se asseverar que é de grande valia que exista de forma sólida a relação entre a escola e as famílias. No momento que o gestor escolar juntamente com sua equipe faz um trabalho de investigação e diagnóstico, registrando as aspirações e necessidades da comunidade escolar, tornando-os públicos, com certeza existirá uma maior probabilidade de se alcançar o objetivo principal da escola que é oferecer uma educação pública, gratuita e de qualidade, que ao final possa ter formado cidadãos que não sejam apenas reprodutores de conteúdos e de discursos, e sim sejam cidadãos críticos, reflexivos e transformadores do meio em que vivem.

A gestão educacional, participativa e democrática tem como um de seus valores a participação da comunidade escolar em todo o processo de tomada de decisão, não apenas professores, funcionários e alunos, a família precisa estar junto nesses momentos, para a partir daí focar na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

No modelo de gestão educacional participativa o diretor desempenha um papel fundamental, é preciso asseverar que para tal é necessário que o mesmo seja um líder firme e tenha consciência de sua missão. “Portanto, a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”. (Vasconcelos, 2013, p.61). É preciso entender a gestão democrática e participativa como um órgão que precisa funcionar em sua totalidade e de maneira sincronizada, porque nesse tipo de gestão todos os setores da escola precisam ser considerados, não podendo desprezar nem mesmo aqueles que não desempenham tarefas burocráticas ou pedagógicas.

É importante salientar para que aconteça de verdade a gestão democrática, todos os envolvidos no processo precisam ter bem claros os seus objetivos e responsabilidades, onde o diretor, os docentes, os funcionários, os educandos, a família e toda comunidade escolar precisam falar a mesma língua, onde o gestor deve distribuir responsabilidades a todos os atores envolvidos no processo e que participam da comunidade escolar, assim, “a gestão democrática, a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do projeto pedagógico da escola, a autonomia pedagógica e administrativa são elementos

fundamentais para a construção participativa da gestão escolar”. (Ribeiro; Menin, 2015, p.68).

Numa gestão educacional participativa e democrática alguns instrumentos são essenciais para o bom desenvolvimento da gestão, tornando-se assim, necessários para que haja a realização de ações dentro da escola, como por exemplo o conselho escolar e o projeto político pedagógico.

1.1.1. Gestão no planejamento escolar

Remetendo-se ao passado, pode-se encontrar registros de várias ocasiões em que o planejamento se apresentou como essencial para o sucesso de um projeto, e na educação não poderia ser diferente, ou seja, se levar em consideração que desde os primórdios, os povos caçadores e coletores, necessitavam projetar suas táticas e ações para que lograssem êxito em suas empreitadas, isso quando determinavam onde, quando e como caçar ou plantar.

No que concerne ao planejamento é importante salientar que ele é algo intrínseco da raça humana, como assevera Azanha (2013, p. 70)

Qualquer indivíduo razoavelmente equilibrado é um planejador. [...] Não há uma ciência do planejamento, nem mesmo há métodos de planejamento gerais e abstratos que possam ser aplicados à variedade de situações sociais independentemente de considerações de natureza política, histórica, cultural, econômica etc.

Quando se espera alcançar algum objetivo sem que nesse percurso apareçam grande surpresas que venham impossibilitar o seu alcance, ou seja, no processo de tomada de decisão que se pretende tomar, é preciso pensar em ações e estratégias para se atingir aquilo que foi pensado. Assim, é o planejamento que se apresenta como uma ferramenta de acompanhamento e que possui caráter processual, no decorrer de sua aplicação, importante frisar que essas ações planejadas podem ser modificadas e retomadas ao longo do processo, ou a fim de rever metodologias aplicadas.

É a partir da década de 20 que surgem as primeiras referências sobre a temática do planejamento educacional e são originários da União Soviética no momento que, pela primeira vez, o planejamento educacional foi inserido nos primeiros planos quinquenais de desenvolvimento e, logo após à Segunda Guerra Mundial, devido a necessidade de reconstruir de forma econômica e social as suas nações, os países industrializados não-

socialistas, adotaram como estratégia, algumas formas de planejamento educacional, sendo seguidos por alguns países em desenvolvimento.

Foi na década de 60, o período que se identificou em escala internacional uma maior ênfase no que concerne ao planejamento educacional, na medida em que a maioria dos países começou a perseguir a meta da universalização da escola primária, e os países ricos a expansão da escola secundária.

Entre os anos 60 e 90 que registrou-se na história da educação brasileira, uma verdadeira guinada, pois esse foi o período que se vivenciou diversos momentos de construção, reconstrução e reformulação da gestão educacional no país, foi por meio desse processo, que se buscou a construção de um padrão, e nesse percurso vários modelos foram surgindo ao longo do tempo, sendo a década de 90, o momento que representou um dos maiores avanços, a criação da LDB.

Inspirada na Constituição Federal de 1988 e com o intuito de estudar e estruturar o processo de gestão escolar no Brasil, surge então, a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, com o objetivo de regulamentar e fundamentar o sistema de ensino brasileiro, delimitando qual será o papel de cada esfera do poder, ou seja, o que cabe a cada Governo Federal, Estados e Municípios. Tal legislação, veio para contribuir de maneira legal e dar subsídios à tendência existente, que caminhava na direção da descentralização e autonomia escolar.

Em seu artigo 12, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), traz em seu bojo, que cabe aos estabelecimentos de ensino a responsabilidade, além de outras coisas, de organizar e executar a sua proposta pedagógica, além de ter a tarefa de administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros.

Com esses ideais de gestão escolar e com o princípio da descentralização e da autonomia, é preciso salientar que isso não é o bastante, ou seja, dar autonomia aos estados ou municípios para que eles formatem e ofereçam educação de acordo com sua realidade ou oferecer documentos oficiais, necessário se faz que exista acompanhamento e avaliação desse modelo para se medir sua eficiência, e conseqüentemente busque-se reparar alguma falha, melhorar possíveis fragilidades apresentadas ou aprimorar.

É necessário que se compreenda que a escola é o lugar propício para que haja transformação, realização e avaliação de seu projeto educativo, levando em consideração que precisa organizar seu trabalho pedagógico considerando sempre seus educandos. Nessa perspectiva, é essencial que ela assuma suas responsabilidades, não ficando inerte e nem a

mercê somente das esferas administrativas superiores, ela precisa ser proativa, tomar suas iniciativas e decisões, mas que lhe deem as condições necessárias para levá-la adiante.

Para o bom andamento das atividades da escola, todas as ações devem ser atentamente planejadas. E com a área financeira não é diferente; ela segue um processo de gestão que normalmente divide-se em três fases: planejamento, execução e prestação de contas. Todos, gestores e os envolvidos na escola devem conhecer mais do que conhecem sobre o gerenciamento de recursos, para participarem com eficiência dos projetos do MEC, via programas de captação de renda, visando a melhoria da qualidade seja nas instalações físicas ou na pedagógica.

1.2. Gestão e liderança: elementos essenciais na gestão democrática

A liderança é inerente ao ser humano e sempre foi necessária em todos os tipos de organização humana, e não seria diferente nas escolas. Ela é essencial em todas as funções que envolvem a gestão de um grupo, de uma escola, o gestor/líder precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Para Hunter (2004, p. 25), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. A liderança é a influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo, de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo ou objetivos.

Davis (2012, p. 150) afirma que “liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos”. A liderança pode ser considerada com um fator humano que auxilia um determinado grupo na direção de onde ir, com o intuito de assim alcanças os objetivos planejados.

Segundo Maximiano (2012, p 277),

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo.

² “Gestão e liderança: elementos essenciais na gestão democrática”, link: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/68680>, artigo apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de mestra, do programa de mestrado em ciência de La educación pela Universidad Autónoma de Assunción-UAA (2020).

Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época.

Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

A liderança é a habilidade de alcançar objetivos por intermédio das pessoas, o que é muito importante dentro de uma escola. Os líderes fazem com que as coisas aconteçam, não por meio do próprio esforço, mas por intermédio do esforço conjunto de todos.

Um líder militar chega à vitória no campo de batalha por meio de seus soldados. Um técnico alcança a vitória na arena esportiva por meio dos jogadores de seu time. Um líder político alcança um objetivo visionário por meio das pessoas de sua administração, um professor alcança seu objetivo quando percebe que o aluno compreendeu aquele conteúdo e o gestor escolar se sente realizado quando percebe que a escola está funcionando tudo como deve.

Baseando-se nas inúmeras definições de liderança, observa-se a importância do gestor/líder e as expectativas nele depositadas, o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre valores, comportamento, e aspirações, entre outros, ajudando o grupo a satisfazer suas necessidades.

Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre indivíduo e um grupo. A relação entre líderes e subordinados baseia-se em generalizações, como: cada pessoa segue uma luta para satisfazer suas necessidades; as necessidades são individuais; e o relacionamento entre as pessoas é um processo ativo para satisfazer as necessidades. Nesse sentido, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas.

Conforme assinala Lacombe (2012, p. 347):

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser mudada, assim como o produto final, ou o processo produtivo. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver. Cumpre salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. O líder é necessário para mudar, líderes são agentes de mudança.

Por estas razões, para o sucesso na gestão de qualquer organização, a liderança se faz tão importante na condução de seus colaboradores. A liderança é uma forma de poder, mas não é o líder quem impõe força e poder, mas quem usa o poder da liderança, isto é, o poder de persuasão e a capacidade de influenciar.

Os líderes são capazes de influenciar as pessoas a agirem em busca de uma meta organizacional. Esses têm o poder de controlar as pessoas, fazendo com que as pessoas sigam as suas estratégias, e os recursos para atingir aquilo que o líder deseja.

Conforme assinala Lacombe (2012, p.347), pode-se distinguir três tipos de poder:

Poder legítimo é o conferido pela posição ocupada na organização. Inclui, quase sempre, dois poderes que o completam: o poder da recompensa e o coercitivo ou de punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo.

Poder referente corresponde à influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função das suas qualidades como seu caráter, a força da sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de agir e sua ousadia. Os líderes carismáticos têm esse tipo de poder no mais alto grau.

Poder do saber baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder de informação. Algumas pessoas não cedem informações para ter esse tipo de poder.

Os líderes usam vários tipos de poder para influenciar outras pessoas. Poder legítimo é o autêntico direito de um líder de fazer certos tipos de exigências. Estas exigências baseiam-se nos valores sociais e culturais internalizados em certa organização. É o tipo mais fácil de influência que a maioria dos subordinados aceita. Para Chiavenato (2012, p.333), “Poder legítimo é o poder que decorre do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo no grupo ou hierarquia organizacional”. É nesse contexto que se encontra o diretor/gestor escolar, que se torna ainda mais legítimo pelo fato de ter sido escolhido pela maioria da comunidade escolar.

O poder coercitivo é o controle de um líder sobre as punições. As punições organizacionais incluem designações para horas de trabalho indesejáveis, remoção de cargo e demissão. Os líderes eficazes, em geral, evitam apoiar-se fortemente no poder coercitivo porque ele cria ressentimentos e, às vezes, retaliações. Chiavenato (2012, p.333), assevera que o “poder coercitivo é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder poderá leva-lo a sofrer algum tipo de punição ou

penalidade que ele quer evitar”. Importante salientar que na gestão democrática de uma escola, espera-se que não seja necessário que o diretor/líder tenha que lançar mão de tal poder.

O poder de especialização deriva do conhecimento de um líder relacionado ao cargo, conforme percebido pelos membros do grupo. Este tipo de poder deriva da posse de habilidades especializadas, talentos ou conhecimentos. O poder especializado pode ser exercido mesmo quando uma pessoa não ocupa uma posição de liderança formal. O poder de referência baseia-se no desejo dos seguidores de identificar-se com seus líderes e de serem aceitos por eles, o que facilita muito a condução de um grupo.

A identificação ocorre quando o líder possui características que os demais julgam desejáveis. Dizer que um líder possui carisma significa que ou ele tem um charme não-usual, ou poder de referência, um líder inspirador possui alto grau de carisma, Chiavenato (2012, p.333), afirma que “é o poder baseado na atuação e no apelo. O líder é admirado por certos traços de personalidade desejáveis possui poder referencial”.

Poder subordinado é qualquer tipo de poder que os empregados podem exercer de baixo para cima em uma organização, com base em considerações de justiça ou de lei. Por exemplo, certas categorias de trabalhadores não podem ser chamadas para fazer hora extra sem remuneração. Os membros do grupo podem, então, exercer poder, mas o poder dos subordinados restringe o alcance em que o poder pode ser usado para controlá-los.

Os meios de comunicação acreditam que os líderes compartilham características comuns. Identificam pessoas como Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Ronald Reagan e como líderes e os descrevem como carismáticos, entusiásticos e corajoso. A procura de atributos pessoais, sociais, físicos e intelectuais que definem os líderes e os não-líderes.

Araújo (2016, p. 15) afirma que a principal característica do líder está na confiança ou na credibilidade; mais do que isso, ele afirma “só é líder quem inspira confiança”, pois esta é quem garante a base para a construção de uma relação entre líder e liderado, logo, uma vez quebrada, desfaz-se a relação. Outras características são ainda sugeridas pelo autor:

Auto liderança: no sentido de que o líder deve iniciar sua trajetória liderando a si mesmo, pois, como você pode querer que alguém confie em você se você mesmo não confia? Difícil.

Compartilhamento: característica chave para entender a relação entre poder e liderança. Já que, ao ser notado como um líder, você terá um certo poder.

Coragem: atributo indispensável ao líder, ter coragem não só representa apenas uma pessoa corajosa; é mais do que isso, é fazer com que outras pessoas acreditem na sua disposição e garra e desenvolvam uma relação de confiança.

Foco: consiste na construção que o líder deve ter em seu objetivo final. Trocando em miúdos, nenhum obstáculo, por maior que seja, pode desviar o foco da sua visão. O líder deve estar preparado para contornar todo e qualquer tipo de situação que venha a dificultar o atendimento de suas metas.

Mudanças: é um pré-requisito para a liderança. Não se pode pensar há hipótese de existir líderes e seguidores se o objetivo é permanecer no mesmo patamar. Logo, o líder é considerado um agente de mudança. (Araújo, 2016, p.336)

Os objetivos a serem alcançados não são automáticos, mas devem ser definidos e fornecidos pelo gestor/líder. Nesse contexto, para que uma escola possa andar de forma harmoniosa e eficaz, os objetivos devem ser viáveis e levar os membros a trabalharem juntos, despertar o sentimento de unidade entre todos. Na função permite à segurança, o líder para manter a atitude positiva e otimista diante dos problemas, deve proporcionar segurança e interação com seus liderados inspirando confiança no exercício de suas funções.

Assim, a função do gestor/líder é imprescindível para o bom andamento das organizações, pois este é o elo entre os interesses individuais e organizacionais, sendo o agente propulsor da atividade dinâmica em termos de motivação, produtividade e objetivos alcançados.

No novo perfil de gestor/líder do futuro há a necessidade de acrescentar o desenvolvimento de habilidades, como: liderança impulsionadora; comunicação clara e objetiva; bom relacionamento interpessoal; maturidade na administração dos riscos, conflitos e problemas; espírito participativo para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Assim, todas essas habilidades deverão ser desenvolvidas pelo profissional de hoje que pretende sobreviver no futuro.

O gestor/líder do futuro será um em cada área da vida, sobretudo a família. As necessidades e oportunidades da sociedade e das organizações exigem uma grande responsabilidade com relação a assistência e o servir. O líder/gestor do futuro deve explorar o sentido maior do futuro. Quando missão e objetivos individuais se mesclam uma sinergia é gerada despertando talentos para o líder do futuro.

É preciso entender a gestão como um processo educativo, permanente e contínuo de qualificação, para que possibilite a formação de líderes, que terão a coragem de se alinhar aos princípios e ir contra a natureza de velhos paradigmas. Assim, o gestor escolar precisa estar ligado a essas novas tendências, para poder gerir de maneira democrática e com isso, possa atingir os objetivos elencados.

No estudo de Botelho (2013, p.50), para formar líderes é necessário que:

[...] no ambiente haja alguém praticando liderança e não apenas gerenciando; ele será o ponto de partida, o estimulador, o incentivador, enfim, o grande mestre. Em segundo lugar, faz-se necessário estudar, ler, conversar, fazer cursos, debater e buscar desenvolver esta competência. Em terceiro lugar, é absolutamente necessário que as empresas revejam os seus esquemas de prioridades no que diz respeito a promoções; em outras palavras, passar a promover aqueles que têm habilidades interpessoais, do que habilidades técnicas.

Assim, o gestor deve ser sensível à demanda dos outros e sempre tomar a iniciativa de ajudá-los para que atinjam seu objetivo. Sendo que, os seus objetivos só serão atingidos existindo a colaboração de todos.

Através da motivação que procura explicar porque as pessoas se comportam. Segundo Chiavenato (2012, p. 161), “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades”. Assim, o homem não é motivado exclusivamente pela busca de dinheiro e pelas recompensas salariais.

É importante que o gestor conheça bem a sua equipe a fim de conduzi-los ao objetivo organizacional, segundo Covey (2012, p. 12), o gestor do futuro, será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios.

Desenvolver tal cultura em um governo, escola, hospital, organização sem fins lucrativos, família ou outra organização qualquer será um desafio extraordinário e empolgante nesta nova era. E somente será alcançado por líderes, sejam estes emergentes ou sazonais, com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente.

Assim, as ações do gestor não podem ser fragmentadas ou separadas umas das outras. Elas precisam ser reunidas e estreitadas entre si para proporcionar mais integração e força

conjunta, gestores eficazes não desempenham uma ou outra habilidade independente das demais, mas priorizam o conjunto delas.

Assim, o poder existe em todas as relações sociais, por mais simples que seja, e o poder exerce maior importância na vida da organização moderna, uma vez que, estabelece as relações de imposição e dependência no exercício das funções. Sendo que, o líder possui um grau de poder para oferecer as condições para as pessoas desenvolverem o seu trabalho de forma satisfatória.

O poder exercido pelo gestor/líder corresponde à habilidade de influenciar pessoas, de forma que possibilite o cumprimento dos objetivos, mesmo enfrentado resistência de alguns. Segundo Bateman e Snell (2012, pp. 338-339), o líder tem cinco fontes de poder nas organizações, sendo eles: poder legítimo, poder sobre recompensas, poder de coerção, poder de referência e poder de competência.

O poder em uma organização é representado pela liderança, que se baseia grande parte do seu poder no próprio grupo que este representa, onde a aceitação do líder pelo grupo é fundamental para o desempenho da organização. E, as teorias modernas sobre liderança se baseia na aceitação do líder.

No ambiente de uma escola, em especial ao líder cabe o poder de decisão que acontece em alta velocidade, como também influenciar as pessoas de maneira eficiente e rápida, utilizando-se do seu poder.

O poder exercido pelo líder em uma organização interfere nas ações dos seus liderados, além do que, este controla as decisões na empresa, onde os outros funcionários dependem das suas orientações. E, as táticas de poder acaba influenciando as pessoas.

Conforme assinala Chiavenato (2012, p.335-336):

Existem sete dimensões das táticas de poder:

1. Razão: utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional de ideias.
2. Amabilidade: utilização de elogios, criação de um clima de boa vontade, postura humilde e tentativa de parecer amigável ao fazer um pedido.
3. Coalizão: obtenção de apoio de outras pessoas na organização para uma determinada ideia.
4. Barganha: uso de negociação por meio de troca de benefícios, favores ou vantagens.

5. Afirmação: utilização de uma abordagem direta e vigorosa, lembretes repetidos, ordens para cumprimento ou citação de regras que exigem obediência.
6. Autoridades superiores: obtenção de apoio dos níveis mais alto da organização para a ideia.
7. Sanções: utilização de recompensas e punições, como promessas ou ameaças em relação a salários, avaliação do desempenho ou promoções.

Entretanto, o verdadeiro poder da liderança se baseia na figura do líder, e a verdadeira liderança está na capacidade de atingir metas e gerar os resultados almejados pela organização.

O gestor escolar deve ultrapassar a visão de educação como treinamento, recuperando para o espaço pedagógico de educação profissional valores como justiça, solidariedade, cooperação, igualdade, respeito às diferenças em oposição à competição e ao mérito individual, ao preconceito, tarefas prioritárias de uma escola democrática, fazendo do mesmo um espaço um espaço de diálogo e debate coletivo, é um caminho para resistir às pressões atuais. Entretanto atuar nesta perspectiva exige da equipe gestora conhecimentos, amadurecimento administrativo e pedagógico, pois gestão democrática tem sido confundida com paternalismo, omissão falta de atitude frente ao não cumprimento de compromissos. Daí a importância do gestor comprometido e com formação adequada para exercer uma gestão democrática e participativa capaz de gerir com eficiência os servidores da escola.

1.2.1. A gestão escolar na educação infantil: um desafio cotidiano

É público e notório que a educação brasileira infelizmente, não tem conseguido cumprir de forma satisfatória a sublime tarefa de ensinar o educando a compreender, interpretar e produzir, as maneiras mais elementares de leitura e escrita com competência e habilidade, e como consequência, esses alunos ao final da educação básica, não tem conseguido se mostrar capaz de colocar em prática, a partir das aulas ministradas,

³ “A gestão escolar na educação infantil: um desafio cotidiano.”, link: <<https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/67645>>, artigo apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de mestra, do programa de mestrado em ciência de La educación pela Universidad Autónoma de Assunción-UAA (2020).

conhecimentos básicos e necessário para o prosseguimento dos estudos, assim sendo, eles não produzem o resultado planejado pelo corpo docente ou sistema educacional.

Vallinoto (2014, p. 15), traz a ideia de espaço escola ao afirmar que:

[...] Compreende-se a escola como meio onde o saber é processado de forma sistemático. A escola, é uma organização social, possui cultura própria com diferentes aspectos de normas, regras, condutas e tradições, procedendo de acordo com a estrutura social onde está inserida. Por ser uma organização social, tem sob sua responsabilidade atender às exigências da sociedade e da educação em seu sentido maior. Assim, deve preparar o indivíduo para atuar na sociedade de maneira consciente, crítica e democrática.

Levando em consideração a conceituação acima, pode-se afirmar que a escola se configura como um dos meios mais democráticos de afirmação social, reforçando assim, a sua grande responsabilidade, sendo dever do Estado proporcionar acesso e permanência, proporcionando oportunidades para a formação profissional e cultural.

Com o advento do período de redemocratização do país e conseqüentemente da educação, que se iniciou anos de 1980, e com o surgimento e a publicação de documentos legais que contribuíram no processo de regulamentação da educação brasileira, como a Constituição Federal de 1988, o Plano Nacional de Educação (PNE), a Lei de Diretrizes e bases da Educação de 1996 (LDB), além da promulgação da Emenda Constitucional - EC nº 14, a partir desse cenário, no que concerne à educação infantil, houve uma mudança significativa como modalidade de ensino, pois até então, tal modalidade de ensino era esquecida, não recebendo o local de destaque merecido, importante salientar que mesmo a educação infantil sendo a porta de entrada da criança na educação formal, mesmo apesar disso, ainda hoje existem diversos desafios a serem superados na educação infantil.

Nesse contexto, de forma a contribuir com esse intento o gestor da instituição de educação infantil precisa alinhar sua forma de gerir o ambiente, para que se possibilite a criança, por meio da educação o seu desenvolvimento integral.

É preciso enfatizar que o Projeto Político Pedagógico (PPP) se apresenta como uma poderosa ferramenta na consolidação da gestão educacional democrática e participativa, pois o projeto representa a proposta pedagógica da escola, configurando-se como a identidade da unidade de ensino. É nele que são definidos os objetivos, diretrizes e caminhos que a instituição deve trilhar para que se alcance as metas traçadas. A construção e a execução do

PPP deve ser consequência do esforço coletivo de todos os pertencentes da comunidade escolar, ou seja, na sua formulação deve haver a participação do gestor, da equipe pedagógica, dos docentes, funcionários da unidade escolar, pais e alunos. De acordo com Vasconcelos (2013, p.17):

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade.

Vale salientar que o Projeto Político Pedagógico recebe esse nome devido às suas missões e aspirações na escola. Tendo como objetivo principal desse instrumento o de democratizar a escola, determinando assim, sua identidade levando em consideração o perfil dos atores que fazem parte das atividades da escolares e toda comunidade escolar, além de orientar todos os profissionais pertencentes à escola e as famílias no intuito de efetivar as ações previstas na proposta pedagógica.

O projeto político pedagógico é uma ferramenta que contribui na transformação da realidade, envolvendo tudo que estiver relativo ao processo de ensino-aprendizagem, não se limitando apenas ao espaço dentro da escola, sendo indispensável que tal projeto contemple as questões culturais e sociais da comunidade escolar. Veiga (2013, p.275) afirma que:

O projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações diversas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico – administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos.

No entanto, é preciso que a escola e a gestão tomem alguns cuidados no que tange a elaboração e execução do PPP, pois alguns descuidos podem comprometer e até mesmo anular sua eficácia dentro da escola. É importante instaurar outro olhar sobre a composição escolar, que precisa ser levada a sério e deve ser percebida à luz da legalidade para os cargos e funções, ou seja, por mais familiar que pareça, a escola é uma empresa, uma instituição. É preciso desvendar os olhos e primar por uma gestão cujas bases administrativas estejam bem definidas e estruturadas em estatutos e planos de carreira; reconhecendo sim que aquela

composição é feita por pessoas que merecem e precisam ser respeitadas em seus direitos, mas que para isso necessitam conhecê-los, bem como os seus deveres.

1.3. A prática da gestão escolar democrática¹

Quando se fala em gestão democrático-participativa, deve-se levar em consideração que essa ideia é baseada na democratização do processo de gestão, ou seja, a participação dos diversos atores: direção, docentes, demais membros da escola e família, onde todos participam ativamente do processo de tomada de decisões. De acordo com Demo (2012, p. 63):

A gestão democrática recebe ênfase explícita no Art. 14, de acordo com os princípios: – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; – com base nisso, asseguram-se progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira.

Assim, tomando por base a busca de objetivos comuns que todos devem assumir com o intuito de fortalecer as relações e construir uma escola democrática e com a participação de todos na tomada de decisões. Nesse contexto e com o intuito de superar o desafio de construir uma escola e uma educação de qualidade para todos, o professor desempenhará um papel de suma importância, pois ele tem atuação bastante ativa no processo de educação, e por isso precisa assumir uma nova postura, assim, o docente precisa colocar em sua prática os objetivos da escola, para que todos andem em sintonia e conseqüentemente, possa-se construir uma aprendizagem de qualidade envolvendo os variados campos de conhecimento.

A práxis docente precisa ser uma atividade consciente e sistemática, que tenha por objetivo principal a aprendizagem dos educandos sob a direção do educador. É importante asseverar que tal atividade se apresenta complexa e que não se resume ou pelo menos não deveria se resumir somente ao momento da sala de aula, o papel do professor transcende o

⁴ “Gestão democrática nas creches públicas de Camacã: Caminhos e descaminhos”, link: <http://www.editoraperformance.com/coletaneaperformance1>, artigo apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de mestra, do programa de mestrado em ciência de La educación pela Universidad Autónoma de Assunción-UAA (2020).

lecionar, ele está diretamente ligado às exigências sociais e à experiência de vida dos alunos.

De tal modo, é de grande valia destacar que o docente, no momento em que se compromete a oferecer um ensino significativo e de qualidade para seus educandos, ele está também assumindo um compromisso de auxiliar na construção de políticas e ações que contribuam para formar um cidadão democrático.

Nesse sentido, Libâneo (2012, p. 310) enfatizam que “[...] o exercício do professor compreende, ao menos, três atribuições: à docência, a atuação na organização e na gestão da escola e a produção de conhecimento pedagógico.” Diante desse contexto, é na escola o lugar para se formar um cidadão democrático, que significa a capacidade das pessoas para serem livres e condutores de sua própria vida, mas para que isso se torne possível é preciso que a escola possua uma gestão democrática participativa. Por isso, a escola de hoje exige novas posturas e novas responsabilidades de todos os que nela intervêm e contribuem para uma melhoria do ensino, professores, pais ou outros.

1.3.1. A prática da gestão democrática: o papel do professor

O ensino superior é o tipo de ensino que visa atingir a formação profissional das diferentes áreas aplicadas mediante o processo de ensino-aprendizagem das habilidades e competências técnicas, daí a importância da formação continuada para professores.

Visa formar o cidadão pelo estímulo de uma tomada de consciência, como estudante do sentido da existência histórica, pessoal e social com o objetivo de levar o aluno a entender a inserção não só em sua sociedade, mas também da humanidade. Espera-se que ao adquirir o saber universitário aumente o senso de ética do indivíduo devido ao seu grau maior de instrução, o despertar para consciência social.

Sobre a formação continuada do professor o Plano Nacional de Educação assevera que:

A melhoria da qualidade do ensino, que é um dos objetivos centrais do Plano Nacional de Educação, somente poderá ser alcançada se for promovida, ao mesmo tempo, a valorização do magistério. Sem esta, ficam baldados quaisquer esforços para alcançar as metas estabelecidas em cada um dos níveis e modalidades do ensino. Essa valorização só pode ser obtida por meio de uma política global de magistério, a qual implica, simultaneamente: - a

formação profissional inicial; - as condições de trabalho, salário e carreira; a formação continuada (Brasil, 2001, p. 15).

O conhecimento para o homem é o que te diferencia das demais espécies, pois é o conhecimento a ferramenta de que o indivíduo dispõe para melhorar sua existência e. O processo de aquisição do conhecimento depende fundamentalmente dele mesmo, o estudante pesquisador assume-se cientista, seja pelo desenvolvimento psíquico e pessoal, o intelecto, ou somente pela vontade de explorar o material de trabalho específico a sua área. De acordo com Silva (2013, p.26)

O ajuste dos professores a sua nova profissão depende, pois em grande medida, das experiências biográficas, modelos de imitação anteriores, da organização democrática em se encontra inserido desde o primeiro momento da sua vida profissional, dos colegas e do meio em que iniciou a sua carreira docente.

Ao iniciar uma vida de estudante pesquisador, precisa-se formar uma biblioteca a nível pessoal, de forma simples e clara dispor de livros que fundamente seu desenvolvimento, criando um contexto, um quadro teórico, de desenvolver a aprendizagem, a afirmação dos próprios pensamentos.

Um bom educador precisa contextualizar o seu aprendizado para gerar competência técnica a que se propõe trabalhar, o professor pode ser visto como mediador realizador da ação política interacional da educação, entendendo que terá domínio dos conteúdos de ensino, como também das relações entre os vários aspectos da escola, a organização e os resultados da sua ação, ou seja, a sala de aula, qualquer que seja ela, será um lugar de encontro consigo mesmo e com o outro.

Os homens humanizam-se com o trabalhado juntos para fazer do mundo, sempre mais, a mediação de consciência que coexistência em liberdade. Aos que constroem juntos o mundo humano, compete assumirem a responsabilidade de dar-lhe direção. Dizer a sua palavra equivale a assumir conscientemente, como trabalhador a função de sujeito de sua história, em colaboração com os demais trabalhadores e o povo (Freire, 2013, p.28).

Obviamente, ser docente envolve mais do que apenas discurso, existem características que devem ser entendidas para a sua preparação pessoal, como a profissionalização e o profissionalismo.

O profissionalismo requer profissionalização e a profissionalização requer profissionalismo e essa formação depende de que o profissional tenha como foco a execução de um bom trabalho com compromisso, competência, habilidade e ética. A formação docente e conseqüentemente a sua participação nas educacionais assumem papel de extrema relevância no processo de consolidação do projeto pedagógico.

1.3.2. A contribuição dos pais na gestão democrática no âmbito escolar: um breve mergulho na articulação social da escola

Atualmente a sociedade tem passado por muitas modificações e a escola se tornou palco onde essas mudanças acabam sendo refletidas. A escola que ainda tem funcionado longe do que deveria ser, ou seja, não consegue desenvolver de forma completa e significativa a sua função de oferecer educação científica. Osorio (2016, p. 82) afirma que:

Costuma-se dizer que a família educa e a escola ensina, ou seja, a família cabe oferecer as crianças e ao adolescente a pauta ética para a vida em sociedade e a escola instruí-lo, para que possam fazer frente às exigências competitivas do mundo na luta pela sobrevivência.

É na escola que se obtém o conhecimento científico, esse deve inserir nessa relação seu capital de instrução de forma que esse esforço leve em consideração os aspectos particulares de situação social e cultural e que influencie de forma decisiva o equilíbrio familiar.

A família por sua vez é responsável pelo desenvolvimento social e pedagógico de seus filhos, precisa buscar a interação com a escola questionando, sugerindo e interagindo, oferecendo elementos que através de discussões e uma extensiva comunicação com os educadores promovam as alternativas que irá suprir as necessidades dos educandos.

A união entre essas duas instituições, família e escola leva a uma compreensão mútua e uma ajuda a outra e ambas só têm a ganhar. Bock (2014, p. 249) “a família, do ponto de vista do indivíduo e da cultura, é um grupo tão importante que, na sua ausência dizemos que a criança ou adolescente precisa de uma “família substituta” ou devem ser abrigados em uma instituição que cumpra suas funções de cuidados para posterior participação na coletividade”.

Nota-se a grande necessidade do indivíduo que é a participação mais presente da família na vida dos filhos, hoje em dia os papéis tem se invertido, a família quer que os

professores e escola ocupem o lugar que é devido aos pais e deixam de suprir as necessidades urgentes do filho, colocando toda a responsabilidade na escola. Contudo, a criança não usufrui da integração que deve haver entre família e escola, os únicos prejudicados são sempre os alunos que não tem um bom alicerce nessa jornada de aprendizado. Quando se fala em educação de qualidade é imprescindível que os pais estejam presentes na escola para que haja uma integração firme ente ambas.

Escola e família têm uma grande responsabilidade que é formar os primeiros grupos sociais de uma criança. É interessante que a escola inclua a família na elaboração de proposta pedagógica, almejando ter um equilíbrio na disciplina dos alunos. É necessária a participação na educação através do compromisso com a formação do caráter do educando. A parceria entre família e escola fortalece o aprendizado e torna o aluno disciplinado. O que mais se ouve falar hoje nas escolas é a falta de limites dos alunos na sala de aula, muitas vezes eles estão sem motivação, os professores estão cansados, doentes física e mentalmente. O sentimento de desânimo e desmotivação nunca esteve tão presente na escola.

Portanto, surge nas escolas a demanda para assimilar esse quadro complexo que se encontra a educação. Os educadores discutem essa dificuldade, pois, percebem que se nada for feito ficará difícil ou impossível ensinar e educar. Verifica-se que essas discussões acontecem apenas dentro da escola entre o corpo docente, isto é, a escola paulatinamente vem resolvendo alguns problemas que nela são constatados.

Nesse contexto, a participação da família na escola se torna essencial na consolidação do processo de aprendizagem. Segundo Saviani (2018, p. 13), “[...] o trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens”. Entretanto, é importante asseverar que no percurso de formação dos vínculos afetivos ele não é inalterável, cada indivíduo irá responder de maneira diferenciada. Assim, a família desempenhará papel importante no bem estar psicológico da criança.

Libâneo (2012, p. 139). Contribui com tal discussão ao afirmar que:

Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais), na gestão da escola há dois sentidos de participação articulados entre si. Há participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elementos pedagógicos, metodológicos e curriculares. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários

da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomadas de decisão.

Assim, a gestão escolar deve criar mecanismos para obter a adesão e a participação dos pais no cotidiano da escola, dividindo assim, a responsabilidade no processo de desenvolvimento das atividades. Então, para que exista a participação da comunidade na escola, é preciso que exista uma sinalização positiva por parte da gestão, e quando se fala em comunidade escolar, é preciso destacar em especial, os pais e responsáveis pelos alunos.

Ainda existe um grande distanciamento das famílias dos estudantes no que concerne ao andamento da unidade escolar, o que acontece é que a sua grande maioria ainda não percebeu que a parceria com a gestão trará resultados surpreendentes para todos, nos mais diversos aspectos. No momento que os pais ou responsáveis pelos alunos, participam da vida escolar dos mesmos, as coisas começam a ficar mais fáceis, nas questões referente ao aprendizado e sobre o verdadeiro papel da escola. Quando existe a participação dos pais e responsáveis pelos alunos, a gestão tem a oportunidade de dividir com eles as suas angústias e preocupações, tanto administrativas, quanto pedagógicas, isto é, parte-se do pressuposto de que a escola e a família têm os mesmos objetivos em relação ao aprendizado dos alunos.

Sobre a relação entre a escola e a família, Weiss (2014, p. 32) assevera que:

[...] nos dias de hoje é uma das mais palpitantes questões discutidas por pesquisadores e gestores dos sistemas e unidades de ensino em quase todo o mundo. A escola deve completar a tarefa do lar, o aperfeiçoamento do caráter, encaminhando as tendências individuais para a harmonia e a estabilidade sociais. A família e a escola são duas instituições muito importantes no desenvolvimento mental, psicomotor, social e afetivo do ser humano. A educação bem sucedida da criança na família é que vai servir de apoio à sua criatividade e ao seu comportamento produtivo quando adulto, nesse contexto a família tem sido, é e será a influência mais poderosa para o desenvolvimento da personalidade e do caráter dos cidadãos.

Assim, pode-se afirmar que a participação e o interesse dos pais ou responsáveis dos alunos pela vida escolar, exercerá grande influência no processo de aprendizagem deles. No momento que a família participa do cotidiano da escola, as responsabilidades são divididas, e conseqüentemente, o êxito é alcançado mais facilmente. Caberá à gestão e aos educadores, demonstrar a essas famílias o quanto é valoroso a sua participação nos rumos da escola.

1.3.3. Desafios e tendências da gestão democrática

A gestão democrática tem como objetivo principal promover a participação de toda a comunidade escolar, conseqüentemente proporcionando a união da unidade escolar, em torno de si, buscando assim, a qualidade de ensino.

De acordo com Lück (2013, p. 15) “[...] a institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil”.

É importante asseverar que a gestão democrática é pautada a partir dos princípios da autonomia e da participação, sendo que a consolidação da gestão democrática escolar, só acontece quando existe a legitimação do coletivo, e a participação das pessoas responsáveis pela sua aplicação, e é deve-se afirmar que a participação não deve ser meramente figurativa, ou seja, apenas estar presente sem opinar, de maneira burocrática, é preciso participar de maneira efetiva e transformadora. É necessária uma participação responsável, tanto na decisão como na execução, com a atuação dos envolvidos, respeitando a sua autonomia.

Essa é uma realidade nova nas escolas brasileiras, então, a participação e autonomia não ocorreram logo de imediato, porque a comunidade ainda não está habituada com um modelo de administração que não seja centralizadora. De acordo com Lück (2013, p. 23) “[...] destaca-se que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto”

No processo de consolidação da gestão democrática escolar, torna-se essencial que exista a participação de toda a comunidade escolar, de maneira autônoma e responsável, previstas em um instrumento de grande importância no cotidiano escolar, que é o Projeto Político Pedagógico (PPP). De acordo com Paraná (2012, p. 25):

Na gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar como atividade meio e reunião de esforços coletivos para o implemento dos fins da educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana; que o Plano Político pedagógico (P.P.P.) deve ser elaborado através de construção coletiva e que além da formação deve haver o fortalecimento do Conselho Escolar.

Nesse contexto, o gestor escolar ou diretor se apresenta como peça fundamental para que exista a união da comunidade escolar e assim exista, uma verdadeira democratização no

interior da escola com o intuito de melhorar a qualidade de ensino. Segundo Lück (2016, p. 41) “[...] a gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofias, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer.”

Valerien (2013, p. 74), contribui com a discussão ao afirmar que cada vez mais “[...] são numerosos os incentivos dados ao diretor para que ele mesmo e sua escola sejam os atores privilegiados no processo de mudança, na inovação educativa e no desenvolvimento comunitário.” Mesmo nos dias de hoje sendo inadmissível que existam comportamentos autoritários e centralizadores do poder, ainda é fácil que se encontre diretores escolares que insistam em reproduzir esses comportamentos. As mudanças de atitude e de pensamentos e ocorrerão com o passar do tempo, levando em consideração os princípios da evolução e do conhecimento, assim, pode-se afirmar que a gestão democrática tem sua legitimação no coletivo, e o diretor escolar, tem papel primordial, para a implantação desta proposta. Para Paro (2012, p. 11):

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola, em mero preposto de Estado.

Os desafios dos gestores ainda são muitos, principalmente no que tange ao comportamento de alguns diretores em insistirem em manter um modelo de administração, que tem como foco a centralização do poder, não permitindo que as diretrizes democráticas e conseqüentemente as mudanças se instalem. O gestor escolar traz para si uma imagem de respeito, que desperta na comunidade escolar a confiança, que na sua grande maioria se legitima por meio da eleição. Assim, o gestor, legitimado e aberto às novas perspectivas terá que lidar com a participação da comunidade escolar, representado por um órgão colegiado.

Outro grande desafio no processo de consolidação da gestão democrática, é que parece faltar ainda no interior da escola, ou seja, por parte de seus sujeitos, o entendimento do que seja realmente uma gestão democrática, que para tal, é necessário o envolvimento

coletivo, é necessário também que exista a participação efetiva da comunidade escolar, e a descentralização do poder, estes conceitos fazem parte do ambiente escolar, mas que talvez não sejam vivenciados em sua plenitude. Segundo Lück (2013, p. 57):

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, está centrada na busca de formas mais democráticas de gerir uma unidade social. Define-se, pois, a gestão democrática como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo.

Assim, o maior entrave da gestão democrática quem sabe, seja trazer a comunidade escolar para perto da gestão e fazer com que, por meio de suas representações, ela esteja envolvida em todo o processo, e assim, consiga ajudar na administração da escola, mas que essa participação seja verdadeira, efetiva e responsável, estando todos imbuídos em um só objetivo, que é a qualidade de ensino e a melhoria do educando. Nessa perspectiva Paulo Freire (2014, p. 98), destaca que:

Se é possível obter água cavando o chão, se é possível enfeitar a casa, se é possível crer desta ou daquela forma, se é possível nos defender do frio ou do calor, se é possível desviar leitos de rios, fazer barragens, se é possível mudar o mundo que não fizemos, o da natureza, por que não mudar o mundo que fazemos, o da cultura, o da história, o da política?

A gestão democrática nas escolas encontra diversos desafios no processo de consolidação, desafios esses que vão desde a postura centralizadora de alguns diretores ainda até a falta de participação dos demais sujeitos, pode-se afirmar que os desafios são os mais variados e que podem ser superados no momento que existir um trabalho coletivo, comprometido e responsável com a melhoria da educação.

1.3.4. A gestão democrática e a motivação da equipe como grande desafio

A motivação é o conjunto de fatores que interferem na vida, desempenho do profissional e conseqüentemente no bom andamento de um ambiente de trabalho. Sendo que, os psicólogos acreditam que a motivação corresponde à concentração de energia, que é estimulada por desejos ou necessidades do ser humano.

Assim, as pessoas têm necessidades diferentes, como padrões diferentes de comportamento, como a capacidade para atingir os objetivos, também, distintos. Contudo, apesar das particularidades, o processo que dinamiza o comportamento é semelhante para todos os indivíduos.

No entender de Chiavenato (2012, p.80-81), existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um 'impulso', um 'desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento.

É preciso que os gestores, invistam nos fatores motivacionais, uma vez que, é fundamental que em uma escola, os professores, funcionários e a também alunos estejam sempre estimulados e motivados em suas ações para alcançar os objetivos e metas traçados. Esse é um grande desafio que os diretores de escolas enfrentam, pois diversos fatores incidem para no cotidiano, o que acaba atrapalhando. Então, é necessário criar condições para que os todos continuem a desempenhar suas funções de forma satisfatória e eficiente.

No entender de Bergamini (2014, p.24-25):

[...] o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na

realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

Dessa forma, a motivação refere-se às forças que fazem o ser humano continuar realizando as suas funções, de forma que trabalhe num ritmo constantemente para atingir as metas e objetivos estabelecidos. E, principalmente que cada ser humano tem diferentes necessidades e a motivação dos funcionários deve ser direcionada respeitando a diversidade.

Assim, Bergamini (2014, p.31) defende que:

[...] propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito. Para tais autores os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo de

Quando as pessoas motivadas têm metas bem definidas, comprometidas com o caminho que será percorrido pela equipe para alcançar o objetivo da empresa, e não depende da empresa para que o funcionário mantenha-se entusiasmado com a equipe.

O funcionário deve desempenhar a sua função da melhor forma, comprometido com o que está fazendo que veja o trabalho como algo prazeroso, e que faça a diferença no ambiente que o cerca, e não apenas visualizando o aumento do seu salário na conta bancária. Programas motivacionais com um custo alto, já foram implantados em empresas, e que não geraram equipes motivadas. Dessa forma, para manter as equipes motivadas não é preciso desembolsar cifras altas, e sim que as equipes gostem do que fazem e acreditem que o seu trabalho é fundamental para a empresa.

O trabalho do líder é essencial para manter as equipes motivadas, onde este ajusta os seus colaboradores a ter sucesso, exercitando cada vez mais o que ele é, e não apenas exigindo o que eles não são. Conforme assinala Koontz et al. (2015, p. 134):

Como a administração envolve a criação e a manutenção de um ambiente para a atuação de indivíduos que trabalham em grupos no sentido da consecução de um objetivo comum, é evidente que um administrador não pode desincumbir-se desta tarefa sem saber o que motiva as pessoas. A necessidade de incorporar fatores motivadores aos papéis organizacionais, a colocação de pessoas nesses papéis e todo o processo de liderança e direção dessas pessoas devem apoiar-se num conhecimento da motivação. É através da motivação que se procura explicar como as pessoas se comportam.

O homem não é motivado exclusivamente pela busca de dinheiro e pelas recompensas salariais, assim como pelo objetivo de satisfazer suas necessidades individuais. A empresa para manter uma motivação constante, necessita adaptar-se e sempre manter os incentivos profissionais para seus integrantes. Nos momentos difíceis a empresa para progredir precisa utilizar o mais precioso dos patrimônios, que são os seus funcionários, pois estes quando motivados trabalham em busca de um objetivo comum, para atingir a meta necessária. Esses funcionários devem considerar a empresa como a extensão do seu lar, e não como um trabalho para garantir o seu sustento.

1.4. Práticas educativas voltadas para a educação infantil: cuidar, educar e o brincar

Hoje em dia a atenção dos professores está voltada em trabalhar com a criança de modo a aumentar o seu conhecimento e a sua realidade, ou seja, não está existindo a preocupação com a difusão dos conteúdos de maneira “encaixada”.

O docente deve estar vigilante e trabalhar com a ideia da criança, fazendo com que essa ideia seja de proveito para todo o grupo. Não é exclusivamente o ato de “repassar” conteúdos para as crianças, é necessário que exista significado, é importante que seja levado em consideração os conhecimentos prévios que elas trazem de casa.

Durante a infância as crianças adoram inventar e criar condições fantasiosas, o importante é que o educador esteja preparado para trabalhar com as informações e fantasias que a criança, ou seja, o educador deve ser flexível. De acordo com Batista, Cerisara, Oliveira e Rivero (2012, p.4):

Historicamente temos dirigido nosso olhar e nossa escuta mais para as falas das crianças, para sua linguagem oral. É interessante observar que dessa forma continuamos privilegiando aquelas manifestações das crianças que se assemelham ao modo como os adultos se expressam, desconsiderando suas outras linguagens. Compreendê-las na sua singularidade, nas suas diversidades, nos seus jeitos de ser, exige que nós encontremos novas formas de aproximação aos universos infantis presentes em nossas instituições, considerando que esses universos são compostos por todas as dimensões do humano, por todas as formas de produção e manifestações culturais. [...] uma aproximação aos universos infantis buscando estranhar o que parece familiar, pois todos os dias vemos as crianças brincando, chorando, dormindo, comendo, desenhando... E isto não tem ressonância, não tem eco na

organização do trabalho pedagógico. Consequentemente, estes e tantos outros dos seus modos de viver não têm sido considerados pontos relevantes para refletirmos sobre a organização do cotidiano das crianças e o viver da infância nas instituições de educação infantil.

O docente durante a sua prática precisa se aproximar com das crianças, conhecer a sua realidade de perto, lançar um olhar vigilante para as suas necessidades, seus medos, desejos, precisa-se romper com a ideia fria e distante de educação. É preciso que se tenha afetividade e que o professor olhe as particularidades da criança.

No geral, os conteúdos, os estudos para as crianças, podem parecer chatos, desinteressantes, no entanto quando lhe é apresentado de forma criativa, a criança pode aprender de forma doce, interessante e legal, e com isso terá um significado maior. Por isso, a brincadeira e o jogo, acabam servindo de sedutores às crianças.

Brougère (2015, p.55), esclarece que o jogo em si mesmo “não possui um valor educativo, mas o estudo deve assumir o aspecto do jogo para interessar a criança, mantendo sua finalidade, suas virtudes educativas, que não são questionadas”.

Por isso, a sala de aula precisa ser encarada também como um lugar de brincar, de brincadeiras que incitem a aprendizagem. Ainda em algumas escolas, o ato de brincar é permitido apenas se sobrar tempo ou durante o recreio, porém acontece que em alguns momentos esse direito é suspenso quando a criança por ventura a criança comete alguma falta, algum erro em sala de aula. Brougère (2015, p.193) diz que:

A atividade lúdica se caracteriza por uma articulação muito frouxa entre o fim e os meios. Isso não quer dizer que as crianças não tendam a um objetivo quando jogam e que não executem certos meios para atingi-lo, mas é frequente que modifiquem seus objetivos durante o percurso para se adaptar a novos meios ou vice-versa [...], portanto, o jogo não é somente um meio de exploração, mas também de invenção.

No momento que o educador consegue harmonizar a ludicidade e o conhecimento, consegue a transmissão e construção de conhecimentos de maneira muito completa. O docente deve trabalhar os conteúdos através de aulas planejadas e em que a ludicidade esteja presente, aproveitando-se da imaginação, da criatividade, respeitando o direito de manifestação de cada criança.

Com a brincadeira as crianças se transformam. Nos jogos e nas brincadeiras estão embutidas diversas simbologias que não se resumem tão somente às imitações do mundo

adulto, contudo pode-se afirmar que são como exercícios de uma (re) elaboração e uma construção de comportamentos.

1.5. Trilhando o caminho: construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP)

O projeto político-pedagógico é um instrumento que expressa os compromissos, responsabilidade, possibilidades e limites da escola na sua condução e não há como dispensar a participação da comunidade escolar e da local na sua construção, pois de acordo com Marques (2013, p. 580) “são instâncias de decisão colegiada com a função de gerir a escola democraticamente” e, assim, descentralizar a gestão escolar.

Nesse sentido, o PPP da escola deve ser construído para atender essa nova sociedade contemporânea, as exigências de descentralização dos processos decisórios da escola. Além disso, as mudanças da economia globalizada, da educação, cultura e do pluralismo político reivindica que a sociedade participe ativamente e tem autonomia nas suas decisões.

A participação de toda a comunidade nas ações da escola revela a autonomia, e exercício da cidadania. E a escola tem a finalidade de construir um projeto político-pedagógico que atinja as novas exigências da sociedade, a partir da realidade que a escola está inserida. Gadotti; Romão (2014, p.35) entendem que:

O projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário mundial marcado pela diversidade. Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais. Diante disso, desaparece aquela arrogante pretensão de saber de antemão quais serão os resultados do projeto para todas as escolas de um sistema educacional. [...] A pluralidade de projetos pedagógicos faz parte da história da educação da nossa época

Nesse entendimento, percebe-se que o PPP deve considerar o princípio multicultural e intercultural e práticas contextualizadas para, assim, orientar a vida social dos sujeitos envolvidos, possibilitando inovações com o objetivo de oferecer uma escola pública que seja de qualidade, que consiga atender aos interesses da maioria da população.

Com essa nova visão, princípios e teorizações de PPP, os membros da comunidade escolar tiveram que mudar a sua mentalidade, pois a escola pública era utilizada com fins burocráticos a favor do Estado. E, na nova conjuntura a escola forma cidadãos que participam ativamente da sociedade. Sendo de suma importância o estabelecimento de um tipo de gestão que seja democrática na escola pública.

Conforme Gadotti e Romão (2014, p. 35):

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também a comunidade que a mantém.

A autonomia e cidadania têm sido duas categorias estratégicas para a construção de uma sociedade melhor, constituindo-se a base da identidade nacional, onde identificam-se ações que favorecem o movimento da “escola cidadã”. Quando a escola assume seu papel de instrumento de transformação, e define que tipo de cidadão deseja formar, está semeando, através de seus alunos, o tipo de mudanças deseja para sociedade. Essas propostas ganham força através da elaboração do projeto político – pedagógico.

A escola precisa se situar, integrando o conceito de sua dinâmica interna à dinâmica histórica, apreendendo assim o sentido das contradições presentes e buscando dentro do seu cotidiano soluções e meios de conduzir sua tarefa organizacional com propostas significativas a partir de situações concretas. Dentro desta perspectiva de buscar uma reconstrução de sua práxis, estabelecendo objetivos e metas numa proposta coletiva onde todos participam, uma vez que o projeto político-pedagógico tem base numa direção política, podendo ganhar força.

Gadotti e Romão (2014, p.34) afirmam que

Um projeto político-pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta esse instituído com o instituinte. Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Cada instituição escolar é responsável pela construção do seu projeto político-pedagógico, por isso não existe um padrão a ser seguido para construção do projeto, isso vai depender da realidade que a escola está inserida, bem como o projeto de cada escola é construído e executado com autonomia da instituição de ensino. Entretanto, o projeto de precisa ter uma base teórica que fortaleça sua construção, como consciência crítica da escola

e da comunidade local, participação com envolvimento dos sujeitos sociais nos processos de elaboração, execução e avaliação, autonomia e descentralização da escola.

Assim, o projeto político-pedagógico se materializará no cotidiano da escola, e cabe a toda a comunidade escolar participar desde a construção até a forma de executar na prática pedagógica da escola.

Uma escola para que assuma sua autonomia, e conseqüentemente sua autogestão, é preciso que a escola delegue funções aos atores envolvidos no processo, deixando bem claro as suas responsabilidades e dividindo tarefas. Nesse contexto, toda a escola necessitará passar por uma reestrutura, levando em consideração o papel de cada elemento na comunidade escolar.

Para que isso aconteça, é necessário que haja o processo de construção do PPP da unidade escolar, salientando que este é um processo lento, no entanto, proporciona a comunidade escolar, momentos riquíssimos, onde todos se sintam sujeitos da produção do projeto, e não apenas executores.

Quando se fala em autonomia, preciso deixar claro que ela não se constitui de maneira isolada, ou de forma descomprometida ou descontextualizada. Muito pelo contrário, ela está ligada e direcionada a um projeto político social que presume um caminho que deve ser buscado e seguido.

No que concerne à autonomia escolar, essa relação está ligada ao processo de elaboração e implantação de um Projeto Político-Pedagógico. Conforme aponta Veiga (2013, p.13) “resulta uma intersecção bastante estreita entre a autonomia da escola e a construção e solidificação da sua identidade institucional”.

É preciso levar em consideração diversos aspectos, dentre eles os pedagógicos, administrativos e financeiros, que de maneira interligada formam a autonomia da escola, nesse contexto, a construção do Projeto Político Pedagógico se apresenta como um instrumento de excelência, um caminho por meio do qual ocorre também a visibilidade desse princípio educacional. Dessa maneira, o PPP será a ferramenta que orienta e possibilita a operacionalização da autonomia na escola.

Dessa forma, o Projeto Político Pedagógico e a autonomia estão intimamente ligados. A associação entre a autonomia escolar e o PPP da escola presume a implementação de uma política educacional que esteja compromissada com a comunidade escolar, com o intuito de assegurar a formação de um cidadão crítico e consciente. De acordo com Veiga (2013, p. 13) “o processo de construção do Projeto Político Pedagógico sinaliza que também formam

dados passos em direção à conquista da autonomia escolar na medida em que traduz um assumir de responsabilidades por parte dos atores sociais que atuam na escola”.

O Projeto Político Pedagógico deve assegurar a continuidade das ações educativas que são implementadas pela escola. Sendo assim, a escola encontrará elementos que possam favorecer a sua caminhada institucional e educacional. Para Veiga (2013, p.13).

Na construção do Projeto Político Pedagógico também está contemplada a dimensão de participação, pois sua elaboração é corresponsabilidade dos professores, dos pais, dos alunos, do pessoal técnico-administrativo e dos segmentos organizados da sociedade local, contando ainda, com a colaboração e a assessoria efetivas de profissionais ligados à educação.

De certo que cabe ao corpo técnico e a gestão da escola a função de liderança no processo de criação do PPP, durante a sua elaboração deve haver a interação de todos os envolvidos e ter como resultado um projeto que seja fruto da construção coletiva de todos os atores sociais, delegando as corresponsabilidades de todos da comunidade escolar.

É simplesmente inadmissível, que a construção do PPP da escola seja feita somente por alguns grupos que compõem a comunidade escolar, como por exemplo a equipe técnico-administrativa, ou que, seja delegada a sujeitos estranhos à comunidade escolar.

Para que a construção da autonomia da unidade escolar seja construída e de maneira sólida, é de grande importância ressaltar a importância e a imprescindibilidade da participação de todos os membros da comunidade escolar em todo processo que vai desde a construção até a execução do PPP. Nesse contexto Gadotti e Barcellos (2013, p. 37) afirmam que.

É preciso dar muita atenção à forma como conduzi-lo. O processo essencial é a participação de todos os envolvidos no e com o trabalho escolar, em igualdade, na condição de parceiros interagindo desde a decisão, passando pela operacionalização até a avaliação do que se propõe, realiza e aprende.

No que se relaciona a ação docente com o PPP, é importante asseverar que os profissionais da educação devem estar munidos de competência tanto técnica quanto política para atuarem na elaboração do projeto político pedagógico.

Desta forma, o projeto pedagógico é quem dá vida a escola, é a sua identidade, porque serve como norteador rumo as atividades educativas realizadas dentro e fora do ambiente escolar em sintonia com as dimensões e propostas inseridas no projeto pedagógico. Por isso ele precisa ser fruto de reflexão e investigação que tem como meta a preparação e a

capacitação política dos cidadãos de uma nova sociedade que se deseja mais justa e humana. Neste sentido o projeto pedagógico para ser vivo e vivido precisará ser revisto para atender a realidade da escola em todas as dimensões.

1.5.1. Os desafios do Projeto Político Pedagógico na efetivação da gestão escolar na Educação Infantil

O Projeto Político Pedagógico representa uma instância de decisão colegiada, de democratização e caracteriza os diferentes segmentos da comunidade escolar, na sua elaboração, acompanhamento e avaliação contínua e sistemática, um espaço de formação da cidadania, aprendizado coletivo e participativo no cotidiano escolar.

Veiga (2013, p.12), define o projeto político-pedagógico utilizando o seu sentido etimológico, como “o termo projeto - *projetare* – significa prever, antecipar, projetar o futuro, lançar-se para frente.”

A partir desse entendimento, um projeto é construído quando se tem uma demanda para tal, quando existe um problema e deseja-se buscar soluções. Assim, falar de projeto é pensar num ideal não como o algo impossível, mas como o possível de ser realizado e não apenas imaginado, pois todo projeto supõe rupturas.

Veiga (2013, p.12) compreende que,

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

A mudança precisa acontecer na realidade, de forma concreta, impulsionando a participação de todos os envolvidos na educação brasileira. Sendo assim, a mudança não é uma utopia, e sim uma realidade que precisa ser vivenciada.

O projeto político-pedagógico precisa ser construído de forma coletiva, onde todos possuam um objetivo comum para a instituição escolar. Dessa maneira, é uma ação intencional com objetivos e metas traçadas. Consiste numa perspectiva educacional que visa uma melhor qualidade de ensino das instituições escolares brasileiras, através da reestruturação da

proposta curricular, da qualificação do educador, dando a oportunidade de um desenvolvimento de uma prática pedagógica que contribua para formação da cidadania do educando.

Conforme Veiga (2013, p. 15 -16)

(...) o projeto político-pedagógico não visa simplesmente a um rearranjo formal da escola, mas a uma qualidade em todo o processo vivido. Vale acrescentar, ainda, que a organização do trabalho pedagógico da escola tem a ver com a organização da sociedade. A escola nessa perspectiva é vista como uma instituição social, inserida na sociedade capitalista, que reflete no seu interior as determinações e contradições dessa sociedade.

Assim, o projeto político-pedagógico de uma instituição estará sempre inacabado, precisando de ajuste para se adequar as mudanças da sociedade brasileira. Essas mudanças devem ocorrer sempre com a participação da comunidade escolar, para que se possa visualizar as ações propostas no cotidiano escolar.

Se o projeto é produto de sucessivas discussões, confrontos, reflexões ele se consolida também como ato político, porque o cidadão envolve-se nos debates, dando sugestões e opiniões favoráveis ou não para comunidade escolar. Quando todos participam na busca da construção, do projeto político pedagógico da escola, surgem às resistências, os conflitos, as divergências que se configuram em atos extremamente políticos.

O projeto político-pedagógico tem uma especificidade que se refere a educação, tratando diretamente da prática pedagógica desenvolvida pelos educadores no processo de ensino - aprendizagem, como também o educador precisa contar com uma participação ativa da comunidade escolar nesse contexto educativo, para que as ações desenvolvidas visem uma qualidade do ensino.

Nas reuniões coletivas é que são tratadas as metas e necessidades de cada instituição constrói seu projeto político-pedagógico, passando a ser idealizado na cabeça das pessoas porque se preocupam com o destino das nossas crianças, da escola e da sociedade na busca por mudanças.

Para Veiga (2013, p.17):

O projeto político-pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. As ações específicas

para a obtenção desses fins e meios é essencial para a construção do projeto político-pedagógico.

A necessidade de construção do Projeto Político Pedagógico ocorre da meta de organização e planejamento da vida escolar, mas isso não quer dizer que algumas necessidades detectadas durante o ano letivo, se realiza um projeto de intervenção sanando a dificuldade detectada. Quanto a elaboração desse projeto político-pedagógico aconteça de forma prazerosa, como bem mostra o fragmento abaixo:

O projeto político-pedagógico é o ponto crucial para um desenvolvimento de uma prática educativa de qualidade, onde através desse documento são traçados objetivos, estratégias, intervenções, modelo de avaliação condizente com a prática desenvolvida, identificando o que interfere na aprendizagem dos educandos, aperfeiçoando o currículo de acordo com o contexto no qual a instituição escolar está inserida. Além de todos os envolvidos estarem atento a novas metodologias que foram eficazes em outras instituições e que podem ser adaptadas para melhorar o desempenho dos educandos.

O projeto político-pedagógico precisa ser construído em base simples, que todos os envolvidos no processo de aprendizagem saibam os objetivos que precisam ser alcançados, realizando o planejamento e avaliando os erros e acertos da equipe escolar.

No entender de Libâneo (2012, p.345);

O planejamento consiste em ações e procedimentos para tomada de decisões a respeito de objetivos e de atividades a ser realizadas em razão desses objetivos. É um processo de conhecimento e de análise da realidade escolar em suas condições concretas, tendo em vista a elaboração de um plano ou projeto para instituição. [...] O projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação.

A construção do projeto é apenas o começo de um desejo de conduzir o trabalho dentro de uma proposta educativa, que acompanha seu fazer, com referências e entendimento, que respeita as decisões da unanimidade, e busca aplicabilidade desta proposta tanto em sala de aula como em todos os momentos do trabalho da escola.

A construção do projeto político-pedagógico de uma escola deve partir de princípios de igualdade, qualidade, gestão democrática e valorização do profissional da educação, pois a escola é o palco onde se desenvolve as manifestações dos atores do trabalho pedagógico.

Por isso, a realização do projeto político-pedagógico não pode ser feito apenas como mais um documento obrigatório para cumprir mais uma solicitação de órgãos superiores à escola, deve sim nascer do anseio da comunidade escolar.

No entender de Veiga (2013, p.49):

A implementação de projeto político-pedagógico próprio é condição para que se afirme (ou se construa simultaneamente) a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário à construção do conhecimento e da cidadania. [...] Entendida a construção do conhecimento numa concepção dialética, construto histórico, dinâmico e contínuo, nele o indivíduo aprende por interações coletivas, de forma ativa, e o papel do professor é provocar conflitos cognitivos no aluno, impulsionando-o à criação de novos conhecimentos.

O projeto político-pedagógico da escola precisa ser construído com a participação de toda a comunidade para que se atinjam as novas exigências da sociedade, e principalmente que parta da realidade que a escola está inserida. Neste momento, a escola reflete seu papel social no meio em que está inserida, precisa integrar a dinâmica interna.

Entretanto, a dinâmica histórica não deve ser perdida de vista, pois no momento que se conhecem as contradições presentes na sociedade e busca-se dentro do seu cotidiano soluções e meios de oferecer propostas significativas na prática, melhorando constantemente as condições do conhecimento e proporcionando que se resgate a dignidade da sala de aula, como espaço de formação e informação para educandos e educadores.

Desta maneira, é preciso que a escola se adeque ao mundo da informação para saber tirar proveito das informações que poderão se constituir como requisitos da educação, pois a escola deve estar comprometida com a inserção do aluno no tempo vivido, precisando acompanhar as mudanças.

1.5.2. Autonomia na construção do projeto político-pedagógico

A autonomia na construção do projeto político-pedagógico na escola desenha-se seu retrato fiel efetivando e buscando adentrar naquela comunidade, nas suas necessidades, na sua cultura, trazendo não só soluções que viabilizem a prática pedagógica mais que também sejam significativas para seu membro se isso só acontece quando a escola busca sua autonomia na organização.

Quando a escola estabelece essa identidade com a comunidade discutirá com responsabilidade e compromisso com as instituições que a representam (conselho de classe, associações de pais e mestres, alunos, professores...).

A autonomia do projeto político-pedagógico expressa a emancipação da educação, sendo que a escola não depende de órgãos governamentais para definir a política de execução do projeto. Cabe a escola conceber seu projeto político-pedagógico, e está tem autonomia para executar e avalia-lo constantemente para melhor se adequar às finalidades sociopolíticas e culturais da instituição.

A gestão democrática valoriza o desenvolvimento e a qualificação profissional, onde a escola é o espaço de aprendizagem, e todos os envolvidos aprendem a participar dos processos decisórios da escola.

No entender de Gadotti e Romão (2014, p.49), a mudança na educação escolar precisa seguir:

O princípio da gestão democrática e da autonomia da escola implica uma completa mudança do sistema de ensino. Nosso atual sistema de ensino assenta-se ainda no princípio da centralização, em contraste com o princípio constitucional da “democratização da gestão”. A participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma mais prática de formação da cidadania.

A autonomia da escola na construção do projeto político-pedagógico coloca a escola como responsável por aproximar as famílias da instituição de ensino, permitindo uma participação efetiva da comunidade, exercendo assim a gestão democrática. Entretanto, a democratização da escola não quer dizer, a democratização da sociedade na qual a escola está inserida.

A gestão democrática é o resultado da participação de todos os membros da comunidade escolar, trabalhando em conjunto para que sejam atingidas as metas estabelecidas na construção do projeto político-pedagógico. Sendo que a participação, é um direito do cidadão, como bem mostra o trecho a seguir de Hora (2014, p.53).

A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados. Nesse contexto, é possível examinar o papel histórico da educação e do conhecimento científico em geral.

A liderança da gestão é uma questão fundamental para que toda a comunidade escolar se envolva no desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, uma vez que, com a participação da comunidade no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, possivelmente a qualidade do ensino oferecido aos educandos torna-se mais significativos.

A gestão precisa envolver toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, para que sejam definidos os rumos e metas que a instituição escolar precisa alcançar as metas para resolver os problemas da instituição escolar. Sendo que, com um PPP estruturado, com uma gestão democrática, a escola ganha identidade a comunidade escolar participa das decisões e das ações desenvolvidas na escola.

1.5.3. O Conselho escolar como instrumento de efetivação da gestão democrática

Os Conselhos Escolares são órgãos coletivos e que exercem a função deliberativa, e que no processo de gestão democrática compõem a sua estrutura nos sistemas de ensino. A participação dos conselhos é de suma importância e a sua formação se dá por meio de uma assembleia e a composição é feita por pessoas da comunidade dispostas a aconselhar, emitir parecer, deliberar sobre as questões de interesse público.

A presença de conselhos na história da humanidade não é novidade, os primeiros registros de conselhos foram percebidos há pelo menos três milênios, o povo participava de forma popular da tomada de decisões.

Os registros históricos indicam que já existiam, há quase três milênios, no povo hebreu, nos clãs visigodos e nas cidades-Estado do mundo Greco-romano, conselhos como formas primitivas e originais de gestão dos grupos sociais. A Bíblia registra que a prudência aconselhara Moisés a reunir 70 anciãos ou sábios. Para ajudá-lo no governo de seu povo, dando origem ao Sinédrio, o Conselho de Anciãos do povo hebreu. (Brasil, 2004, p. 13).

Nos sistemas de ensino, os conselhos escolares representam uma forma de gestão colegiada, uma forma de atuação que represente a vontade e as necessidades da sociedade na organização de políticas e normas educacionais estabelecidas nas escolas. (Brasil, 2004).

Os conselhos são órgãos que integram a gestão dos sistemas de ensino, considerados como órgãos que compõem o Estado, entretanto, não são obrigados a seguirem suas determinações de forma direta, somente comunicam ao Estado como representação ativa da comunidade.

Importante salientar que o Estado constitui-se uma representação permanente, diferente dos governos, que possuem um tempo pré-determinado, seguindo o que prega a temporalidade dos mandatos. Desta maneira, os conselhos, como órgãos representativos do Estado, apresentam diversos desafios: avaliar a continuidade das políticas educacionais e manter a permanência da institucionalidade e agir como representante das vontades da comunidade.

Para que isso acontecesse, foram criados e instituídos os Conselhos Escolares, conselhos esses, que são formados para o cumprimento de mandatos alternados, possibilitando assim, a participação democrática e rotativa entre as pessoas da comunidade. (Brasil, 2004). De acordo com Góis; Silva (2015, p. 6):

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados que representam a comunidade escolar e local, atuando em harmonia com a gestão da escola e resolvendo os caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas harmônicas com as precisões da escola. Daí se tirara a importância e qual a função do Conselho Escolar.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, os conselhos escolares se fundamentam em preceitos dispostos nela, encontrados expressamente no artigo 206 e posteriormente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Ambos instrumentos legais apontam para uma organização da gestão democrática que efetivamente contribua na construção de uma cidadania emancipadora.

Os conselhos escolares são formados pela comunidade escolar que é composta pela equipe diretiva, docentes, funcionários, pais e educandos, constituindo assim, uma maneira organizada que possibilita a articulação de todos os atores, fazendo com que a escola obtenha êxito em seus objetivos e planejamentos. É através dos conselhos escolares que a comunidade escolar pode e deve exercer a cidadania, tornando assim, o poder descentralizado e fazendo com que a comunidade possa participar da tomada de decisões nos mais diversos aspectos do cotidiano escolar.

Os conselhos atuam amparados pela legislação educacional nacional e seguem também normas que distinguem sobre as funções dos conselhos: deliberativa, consultiva, normativa, mediadora, mobilizadora, fiscalizadora, entre outras. Esses conselheiros, no exercício de suas funções deliberam sobre diversos assuntos e tomam decisões administrativas, quanto como aconselhamento em outras formas de atuação (Brasil, 2004).

Por se constituir um espaço de discussão de ideias e conseqüentemente, de definição de estratégias, o Conselho Escolar contribui para uma mudança na maneira de ver a educação e assim, as tarefas que contribuirão para alterar os cenários apresentados, deixa de ser uma tarefa apenas da equipe gestora da escola, ou seja, deixa de ser centralizado e todos passam a ter tarefas e responsabilidades na condução do processo educativo, construindo assim, um elo forte de ligação entre a família e a escola.

É importante enfatizar que a participação de pessoas em conselhos, ou seja, em órgãos colegiados, constitui-se uma ferramenta poderosa e contribui no desenvolvimento do cidadão, estimulando o hábito de participação e tomada de decisões.

Para aderir às inovações tecnológicas e contribuir com o progresso da democracia desejada, executando as propostas de resolução dos conflitos através do consenso, é necessário à formação e funcionamento dos conselhos dentro de um espaço mais dialógico e interativo, e isto só será possível a partir de discussões e elaboração de normas que servirão de fundamentação e sustentação do processo participativo. Uma vez que os sujeitos forem capazes de implantá-lo, o espaço do Conselho será o instrumento de tradução dos anseios da comunidade escolar. (Marques et al, 2013, p. 3).

Assim, o gestor escolar, no momento das reuniões, assume o papel de coordenador dos trabalhos, quem comanda a execução das deliberações e atua também no papel de articulador das ações com todos os segmentos participantes do Conselho, fazendo assim, com que o projeto político pedagógico seja cumprido em sua totalidade. É preciso asseverar, que não é uma regra o gestor ser o presidente do conselho escolar, tudo vai depender dos acordos firmados entre os membros e, principalmente o que diz o regimento interno da escola.

Assim, os Conselhos Escolares desempenharão papel essencial no processo de democratização da gestão da educação, porque é por meio dele que a pluralidade de visões e opiniões serão discutidas e a partir daí as melhores decisões serão tomadas sempre com o objetivo de contribuir para a melhoria da educação e da escola.

Os conselhos possuem atribuições que irão variar de acordo com o exercício de das atividades desenvolvidas junto à comunidade escolar. As atividades são as mais variadas, desde a participação na elaboração do Regimento Interno do Conselho Escolar, definindo algumas ações, como por exemplo, a criação do calendário de reuniões, a previsão de

possível substituição de conselheiros, participação dos suplentes, processo de decisão, indicação das funções de cada representante e outros.

De grande importância, o conselho atua de forma direta no processo de elaboração do projeto político pedagógico da escola, participando das fases de discussão e aprovação, pois, assim todos os seguimentos que são representados pelo conselho poderão opinar e decidir quais são os rumos e as diretrizes que a escola deverá tomar.

Os Conselho Escolar apresentam as seguintes atribuições no exercício da função de seus representantes:

- * Elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar;
- * Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar;
- * Convocar assembleias-gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos;
- * Garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político-pedagógico da unidade escolar;
- * Promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;
- * Propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar, respeitada a legislação vigente, a partir da análise, entre outros aspectos, do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;
- * Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente;
- * Participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- * Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar;
- * Elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação;
- * Aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso;

- * Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar;
- * Promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares (Brasil, 2004, p. 48).

A atuação na prática das diversas atribuições que conferem ao Conselho Escolar constitui no aprendizado de um processo democrático de partilha dos direitos e responsabilidades no processo de gestão escolar. Assim, cada Conselho Escolar deve eleger as atribuições prioritárias, conforme as normas do seu sistema de ensino e legislação.

1.6. O olhar do gestor escolar na construção da aprendizagem da criança: o perfil do gestor na Educação Infantil

A inserção da Educação Infantil no campo educacional gerou novas perspectivas e concepções no que concerne aos seus profissionais, priorizando a sua formação e tendo esta como um poderoso indicador de qualidade.

O gestor precisa entender que para que a gestão escolar funcione, é necessário que cada membro da comunidade escolar, saiba como qual é o seu papel no processo. Nesse contexto, o papel do gestor escolar é um dos mais importantes, pois ele é o responsável pela instituição escolar, ou seja, pelas ações que serão desenvolvidas e por gerir e orientar os profissionais que atuam na mesma.

Para que isso aconteça, é necessário que ele seja um exímio conhecedor de todo espaço escolar, de sua equipe e principalmente da legislação educacional, pois ele será o responsável por cuidar dos recursos financeiros e conseqüentemente, da prestação de contas, além de desempenhar a função de coordenar, incentivar, comandar e outorgar responsabilidades aos membros da equipe escolar.

A figura do diretor é aquela que representa a gestão pública na escola. Por isso, despontará como a figura de maior importância e que exercerá maior influência no contexto escolar, ao mesmo tempo que é o responsável legal pela escola. Para Luck (2016, p.32).

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido sua posição

central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola.

É preciso que o diretor da escola tenha cuidado com a forma de condução dos trabalhos e de liderança na sua escola, pois, esses comportamentos é que irão determinar o perfil da gestão praticada, que pode ser: individualista, autoritária ou democrática.

Segundo Luck (2016, p. 47), o perfil esperado dos diretores é o participativo, onde baseia-se na ideia de que a autoridade precisa ser compartilhada, e o poder e as decisões devem ser delegadas aos membros da comunidade escolar.

O gestor escolar que atua na Educação Infantil, tem por obrigação conhecer detalhadamente sobre a comunidade em que a creche/escola está inserida, para que assim, tenha condições de ofertar um trabalho que se adeque às necessidades de todos. É preciso que leve em consideração que:

Enquanto a escola tem como sujeito o aluno, e como objeto fundamental o ensino nas diferentes áreas através da aula; a creche e a pré-escola têm como objeto as relações educativas travadas num espaço de convívio coletivo que tem como sujeito a criança de 0 até 6 anos de idade (Brasil, 2009, p.17).

É neste contexto que a gestor escolar que atua na educação infantil precisa ter um olhar diferenciado e sensível, com o intuito de acompanhar e na medida do possível atender às especificidades e anseios do público alvo e da comunidade, levando em consideração o cotidiano e as demandas de sua faixa etária de atuação.

Para auxiliar essa tarefa árdua, complexa e importante, dois valores cruciais, o gestor escolar deve exaltar em sua prática: a autonomia e a responsabilidade. No que concerne à autonomia o artigo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação em seu artigo 15 traz a seguinte determinação: “o sistema de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observada as normas gerais de direito financeiro público”.

Sobre a responsabilidade que o gestor na educação infantil tem, é importante asseverar que a mesma deve ser dividida, juntamente com as tarefas, devendo sempre haver um laço de confiança entre os membros da equipe. Pois, cada vez que a equipe se mostrar comprometida, as decisões de caráter coletivo estarão cada vez mais presentes e estas serão cada vez mais acertadas.

A tarefa de gerir, não é uma das mais fáceis e em se tratando de administrar uma escola ou uma creche, seja ela pública ou privada, é preciso que esse gestor tenha em sua

identidade profissional elementos e formação necessária para conseguir levar a frente uma escola. Nesse contexto, o gestor precisará reunir condições mínimas de saberes, ideias, imagens, construindo assim, seus referenciais constitutivos. Nesse sentido, pode-se afirmar que a figura do gestor terá grande influência no bom andamento do seu trabalho, na sua representação social e nos contextos sociais, políticos, culturais.

Levando em consideração a dinâmica da escola moderna, que requer um profissional preparado e comprometido para saber lidar com as mais complexas situações que surgem no cotidiano, e diante das múltiplas tendências que surgem a todo momento, tomando por base o contexto brasileiro, é preciso que a escola tenha um gestor preparado que não seja limitado. Porque essa ideia de gestor sem articulação e que compreende que o seu papel é meramente resolver questões financeiras, administrativas e burocráticas, não cabe mais no cenário atual. O gestor é um líder e por isso, precisam estar preparados para tratar sobre questões pedagógicas e de relações humanas também.

Assim, o gestor precisará apresentar uma forte tendência eclética para poder desenvolver um trabalho satisfatório, ele terá que desempenhar atividades de uma espécie de gerente com “mil e uma funções”. E quando essa gestão se tratar em especial nas escolas públicas é que essas características precisarão estar bem evidentes, pois, o contexto é bastante peculiar, porque além das questões financeiras, administrativas e pedagógicas que já fazem parte do rol de atribuições do gestor, ele terá que tratar também com situações de violência, de pobreza, de depredação escolar, além de enfrentar uma clientela desassistida de assistência básica. O gestor escolar, moderno tem que estar preparado para as mais diversificadas atividades. Sobre essa questão, Santos (2015, p. 14) reflete que:

Um dilema, até o momento, parece-nos insolúvel: as atribuições previstas nas normas estatutárias e regimentais, embora exijam do gestor escolar maior ênfase no trabalho pedagógico (atividade-fim), acabam dando margem, na prática à predominância do administrativo- burocrático (atividade-meio) por força das tarefas rotineiras; registros de vida escolar do aluno; prontuário dos professores e funcionários, relatórios de medidas e ações propostas pelas secretarias da educação e todo tipo de levantamentos estatísticos. Acresce que para tantas tarefas, regulares ou extras, na grande maioria das escolas públicas, a infraestrutura material, financeira e humana é bastante precária.

É imprescindível ressaltar que a escola é um espaço essencialmente complexo, formado pelos gestores, professores, funcionários, corpo discente, comunidade, gestão

educacional dos órgãos superiores, a legislação, dentre outros. Os problemas enfrentados são os mais diversificados e a ajuda da comunidade escolar é de suma importância.

Gerir uma escola, não é uma tarefa das mais fáceis e acontece que a maioria dos gestores escolares quando encontram situações administrativas ou técnicas que não conseguem resolver, acabam buscando orientações com colegas mais experientes ou esperam instruções da secretaria de educação. Nesse contexto, o gestor da escola moderna precisará além de ter formação inicial em Pedagogia, o que auxilia no processo de tomada de decisões, precisa ser ousado e buscar soluções próprias que exigem a participação da comunidade escolar.

Sobre a formação dos gestores escolares, existe na legislação brasileira vigente os pressupostos necessários para quem ocupa a função de gestor, conforma preceitua a Lei de Diretrizes e Bases da Educação: É requisito primordial para ser a gestor escolar a formação em nível superior e em especial em Pedagogia, pois, pressupõe-se que o curso prepara o profissional para atuar como docente e como gestor, no caso das escolas que não possuam profissionais com esse perfil há uma exceção para docentes com formação em outras áreas, mas, deve haver formação superior.

1.6.1. Gestor democrático na escola: Regime escolar um instrumento de institucionalização

A gestão de uma escola, se consolida com a participação da comunidade escolar e da presença de diversos instrumentos, dentre eles o conselho escolar, o projeto político pedagógico e o regimento escolar, que se apresenta como um documento indispensável para o funcionamento de qualquer instituição de ensino.

O regimento escolar é uma ferramenta que deve ser construída de maneira coletiva e sempre baseado no Projeto Político Pedagógico da escola, é um instrumento que possui cunho administrativo e pedagógico, além de possui caráter normativo, porque reúne uma série de regras, normas e procedimentos, com o intuito de contribuir com o bom funcionamento da escola.

Sobre o regimento escolar a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - Unesco (2004, p. 304), se posicionou da seguinte maneira: “estabelece a organização e o funcionamento da escola e regulamenta as relações entre os participantes do processo educativo”. Nesse contexto, Alvarez (2014, p. 73) contribui asseverando que “a

fim de que essa estrutura funcione corretamente, é necessário que sejam adotadas uma série de regras, normas e procedimentos sem os quais as organizações não operam devidamente”, ou seja, é através do regimento escolar que o Projeto Político Pedagógico consegue ser viabilizado, por isso, a sua grande importância.

Levando em consideração os princípios da gestão democrática vigente no Brasil nos últimos anos, deve-se afirmar que o processo de elaboração do regimento escolar necessita ser um momento coletivo, ou seja, com a participação de todos da comunidade escolar, para que assim, no momento da elaboração desse documento, seja atendidas as necessidades de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

No momento da elaboração desse instrumento que trará para a escola, autonomia e seguranças em suas decisões, é preciso levar em consideração e contemplar alguns pontos que são de grande relevância, porque a regimento possui estrutura própria, como bem assevera Alvarez (2014, p.73):

O regimento escolar possui estrutura própria, composta por elementos tais como: introdução; artigos que regulam o funcionamento dos elementos da estrutura; artigos relativos à convivência; artigos que incluem a previsão de soluções imediatas perante situações de contingência; artigos que estabelecem as condições de modificação do próprio regulamento.

A fase de construção do regimento escolar precisa contar com a participação efetiva da gestão escolar, dos professores, dos funcionários, dos pais de alunos e quando possível, até mesmo dos alunos, porque essa será uma experiência única para que a comunidade escolar exerça seu papel na estrutura de poder da escola e também será um momento em que toda escola reafirmará sua autonomia. Assim, a Unesco (2004, 304) compreende que “a parte importante do regimento surge da reflexão da escola sobre si mesma: como se organiza, quais são as regras de funcionamento”.

Assim, pode-se afirmar que o regimento é um documento que possui cunho institucional, em especial nos tópicos referentes às normas e sanções que serão aplicadas na escola, logo, tais decisões irão interferir na vida de toda a comunidade escolar. Dessa forma, “para que as regras sejam vivenciadas e cumpridas, é necessário que a comunidade escolar compartilhe essas regras” (Unesco, 2004, p. 310)

O processo de fazer o regimento pode e deve envolver e analisar outros regimentos. Na elaboração de uma primeira versão, e na revisão de uma versão final, a escola pode precisar contar com a colaboração de especialista,

tanto na parte de legislação quanto de redação clara e simples. (Unesco, 2004, p.310).

Durante a elaboração do regimento interno, é preciso a participação de especialistas, além de ser imprescindível a presença de lideranças da comunidade escolar com o intuito de no momento que estão sendo discutidas e estabelecidas, essas regras possam ser viáveis em sua aplicação, promovendo o consenso na comunidade, porque se as regras são aceitas e de consenso de todos, a probabilidade delas se tornarem efetivas, respeitadas e implementadas é bem maior. Nesse contexto, a figura do gestor como liderança é de suma importância, porque ele atua como elo de mobilização entre a escola e a comunidade, cuidando para a efetivação do regimento escolar.

1.7. O Contexto da Educação Infantil

A Educação Infantil teve seu início exatamente na Europa e começou a ser desenvolvida com características assistencialistas, causada pelo grande momento de industrialização e desenvolvimento do sistema capitalista. De acordo com Guarda e Cunha (2013, p. 67), no Brasil a Educação Infantil não foi diferente do que aconteceu no Velho Continente, sendo também de cunho assistencialista.

De forma geral, ao longo do século XIX e XX, as instituições infantis, incluindo as brasileiras, orientavam-se por uma rotina de assistencialismo cuja ação era a prática da custódia e de higiene da criança. É a partir da década de 1980 que as instituições de Educação Infantil passam por um amplo debate e suas funções assistencialistas sofrem uma rigorosa crítica.

Levando em consideração a ciência e a tecnologia, as diversas mudanças que ocorriam final do século XIX, mudanças essas culturais e socioeconômicas fazia surgir a ideia de uma nova Europa, uma nação mais civilizada e erguida com a participação dos trabalhadores, jovens e crianças. Com um viés assistencialista, a questão da educação começou a ter outro foco além dos trabalhadores jovens e adultos, a partir desse momento a criança passa a ser privilegiada, surgindo assim, instituições voltadas para atender o público infantil, ou seja, o jardim de infância, as creches, as escolas primárias, houve uma verdadeira reorganização do sistema para atender essa nova clientela.

Quando se fala em Educação Infantil no Brasil, o cenário não foi muito diferente da Europa, principalmente no aspecto assistencialista que a mesma teve em seu início, no

entanto, com a agitação das ideias pedagógicas modernas trazidas de países considerados de primeiro mundo, principalmente durante os finais do século XIX e início do século XX, influenciou de forma direta na forma como os médicos, juristas, intelectuais e religiosos iriam olhar para a infância no Brasil, em especial a infância dos mais pobres. Com o intuito de dar um ar de modernidade ao país, levando em consideração o modelo europeu, a infância foi vista como um dos principais focos de atenção.

1.7.1. A educação colonial

Os primórdios do atendimento à educação infantil no Brasil refletiram os ideais assistencialistas e filantrópicos articulados a diversos outros interesses jurídicos. A partir desse cenário e com o intuito de proteger a infância houve o impulso e a criação de diversas instituições com o objetivo de atendê-las nos mais variados segmentos, que vai desde a saúde até os direitos sociais.

Não se pode deixar de citar, uma das instituições que foram mais importantes e duradoras no que se refere ao atendimento à infância no Brasil, a Roda dos Expostos ou a Roda dos Excluídos. Durante mais de um século, foi a roda a responsável pela assistência à criança abandonada no Brasil, sendo extinta somente em 1950. Essas Rodas dos Expostos foram instaladas em Salvador, Rio de Janeiro, Recife e São Paulo, posteriormente em outras cidades, tendo como objetivo o cuidar. Para Marcílio (2012, p. 12).

Uma vez recebida pela casa, a criança seria criada por uma ama-de-leite até os três anos. As amas, mulheres pobres e na maioria sem instrução, recebiam em pagamento pelos serviços prestados o que podia prolongar o período de permanência dos pequenos, caso a casa tivesse condições de pagá-la durante esse tempo. Além disso, essa situação dava margem para diversos tipos de fraudes, como mães que abandonavam seus bebês e logo em seguida se ofereciam como nutrizas. Por falta de recursos, a instituição procurava logo empregar os órfãos, tanto como aprendizes no caso dos meninos e como domésticas no das meninas.

Até o início do século XX, a Igreja Católica fazia o papel do Estado, amparando a população menos favorecida. Sendo responsável por recolhe os expostos, desvalidos, doentes, órfãos e donativos distribuídos nas Santas Casas de Misericórdias.

Na sociedade colonial a educação era centrada na figura masculina, pois ao homem era dado o direito de receber instrução e participar ativamente da vida em sociedade. Demonstrando que, a sociedade colonial formava os indivíduos numa perspectiva de gênero, sendo a educação da mulher voltada para a maternidade e fragilidade e quanto ao homem à educação visava reforçar a ideia de força e poder masculino. Dessa forma, a sociedade colonial educava o menino para ser o chefe da família e a mulher a parte dependente e submissa ao homem.

Com a revolução industrial a criança se tornou uma mão de obra barata, onde o trabalho do menor servia para prover o sustento familiar. Posteriormente, observa-se o aumento do número de menores nas ruas, ficando em situação risco para a criminalidade, que até os dias atuais ainda prevalece algumas situações.

É importante salientar que no Brasil o ensino público só foi instalado, e mesmo assim de forma precária, durante o governo do marquês de Pombal, na segunda metade do século XVIII. Até então, a educação dos filhos de pais pobres eram a força laboral, pois trabalhavam com seus pais nas lavouras, aprendendo assim, a cultivar, plantar, colher e pescar.

1.7.2. A educação republicana

O período do Brasil república foi marcado por diversas transformações no que concerne à educação. Em 1889, com o advento do fim do Império e a proclamação da república, que foi organizada pelos militares surgiu assim, uma nova realidade, o país inaugurava uma nova forma de governo, o modelo presidencialista.

Em especial na área da educação, a inauguração da república significou um momento bastante fecundo, pois diversas reformas no sistema educacional aconteceram, diversas delas sofreram influência dos ideais positivistas, onde leva-se em consideração a devoção à ciência como grande guia a ser usado em todos os aspectos da vida individual e social.

Dentre as diversas reformas que aconteceram no período, pode-se destacar a Reforma Benjamin Constant, que tinha como pressupostos o ensino gratuito, a implantação da educação laica e a liberdade para a escolha e participação na educação. Em 1911, uma outra reforma entra em vigor, a Reforma Rivadávia Côrrea que propunha que o ensino secundário promovesse a formação do cidadão brasileiro, além de defender a liberdade do ensino oportunizando assim, maior acesso para a população brasileira

1.7.3. A educação contemporânea

Em se tratando de contemporaneidade na educação brasileira, muito evoluiu, porém enfrenta grandes desafios e entraves, pois é necessário que se pense em educação como sendo reflexão - ação-reflexão. A atual conjuntura da educação brasileira, entende-a como sendo uma ferramenta transformadora da realidade social.

Quando analisado de maneira histórica, é possível afirmar que houveram mudanças significativas e expressivas, no entanto, apesar de se perceber um grande avanço, essas transformações ainda tem acontecido de forma lenta e gradual, em comparação a velocidade com que ocorrem as transformações tecnológicas.

É inegável que nas últimas décadas e com o auxílio de uma legislação específica, a educação passou por grandes transformações, resultado disso foi a universalização do acesso ao ensino, o que trouxe resultados significativos, o fato da Constituição Federal de 1988 trazer em seu bojo que a obrigatoriedade do ensino é dever do Estado e das famílias, conseqüentemente, houve um aumento no nível médio de escolarização da população. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), também foi um instrumento que auxiliou no processo de consolidação da educação no Brasil.

No entanto, apesar das transformações ocorridas e do maior acesso da população à escola, tais medidas ainda são insuficientes para designar ao país uma posição respeitável na área educacional. Infelizmente, nem todas as crianças estão nas creches, nem todos estão alfabetizados na idade certa, a qualidade do ensino ainda não atingiu patamares desejáveis. É de grande valia salientar que seria indispensável, que o Brasil diminuísse as desigualdades de oportunidades.

1.7.4. A estrutura da educação no Brasil

Com o advento da Carta Magna de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a educação básica passou a figurar como um direito fundamental e subjetivo, onde caberá ao Estado e a família desenvolver mecanismos para que essa criança e adolescente tenha seu acesso pleno, pois ela é de importância indiscutível. A estrutura da educação básica é por composta por três níveis de ensino: educação infantil, ensino fundamental e médio, conforme preconiza a Lei 9394/96, LDB.

Na estrutura da educação básica brasileira, o primeiro período de escolarização é a educação infantil, ofertada em nível de creches, em especial para as crianças que tenham até 03 anos de idade e a pré-escola, para crianças com idade entre 4 até 6 anos, a oferta desse nível de ensino tem por intuito o desenvolvimento pleno da criança com idade até os seis anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual, moral e social, completando a ação da família e da comunidade, salientado que esse estágio da educação básica é obrigação dos municípios (Brasil, 1996).

Art. 29 A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem com finalidade o desenvolvimento integral da criança até os seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30 A educação infantil será oferecida em: I – creches ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; II – pré-escolas para crianças de quatro a seis anos de idade.

Art. 31 Na educação infantil a avaliação far – se – á mediante acompanhamento e registro de seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.

Com as mudanças advindas por meio da Lei 11274/2006 que altera o ensino fundamental de oito anos, de acordo com o art. 32 da LDB, a duração mínima passa de oito para nove anos, tendo início aos seis anos, e com o intuito de formação básica e global iniciando-se na primeira série do primeiro grau, e concluindo, no nono ano, sendo de caráter obrigatório e gratuito na escola pública:

Art. 32. O ensino fundamental obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante: (Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006)

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

§ 1º É facultado aos sistemas de ensino desdobrar o ensino fundamental em ciclos.

§ 2º Os estabelecimentos que utilizam progressão regular por série podem adotar no ensino fundamental o regime de progressão continuada, sem prejuízo da avaliação do processo de ensino-aprendizagem, observadas as normas do respectivo sistema de ensino.

§ 3º O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem.

§ 4º O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais.

O ensino médio que se apresenta como etapa final da educação básica, tem como objetivo a etapa de especialização e promover ao educando um contato mais próximo com as ciências, trabalho, tecnologia e cultura, com duração mínima de três anos.

Art. 35. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

I - A consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II - A preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

III - O aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV - A compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

(Brasil, 1996)

É na etapa final da educação básica que o educando deverá ser preparado para o mercado de trabalho e para o prosseguimento dos estudos, é o momento de aprimoramento

e de contato com as ciências, ao final dessa fase o aluno estará pronto para o exercício da cidadania.

1.7.5. A Educação Infantil no Brasil

Muitas coisas aconteceram no Brasil até que a Educação Infantil ganhasse visibilidade e se estabelecesse, sendo o mais importante os movimentos de lutas por creches, fundamentados no artigo 227 da Carta Magna de 1988, que faz referência aos Direitos da Criança e do Adolescente, que como consequência surgiu o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, também conhecida como Lei 8.069/90.

Um novo ciclo se inicia com uma nova ordem política que se instala no Brasil com a promulgação da Carta Magna de 1988, que é uma constituição considerada cidadã e, devido a isso trouxe em seu bojo uma série de previsão e consolidação de direitos, dentre eles encontra-se o reconhecimento da Educação Infantil foi e a obrigação do Estado em provê-la, colocando-a no rol dos direitos fundamentais das crianças, sendo as famílias também responsáveis. É no artigo 208 da Constituição Federal que está de maneira expressa e inequívoca a obrigatoriedade do Estado em prover a Educação Infantil:

- I - Educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009) (Vide Emenda Constitucional nº 59, de 2009)
- II - Progressiva universalização do ensino médio gratuito; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996)
- III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;
- IV - Educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- V - Acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;
- VI - Oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;
- VII - atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte,

alimentação e assistência à saúde. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)

Percebe-se que o legislador ao colocar na Lei Maior do país de forma expressa e categórica que cabe ao Estado oferecer educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, está assegurando à criança o seu direito à educação, sendo assim, uma das primeiras diretrizes para a consolidação da Educação Infantil no Brasil.

Dois anos após a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, surge a Lei 8069/90 que cria o Estatuto da Criança e do Adolescente, instrumento esse que seguirá no mesmo caminho da CF e traz em seu artigo 54 e incisos a previsão da Educação Infantil também ao asseverar que:

É dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente:

IV - Atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade;

IV - Atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a cinco anos de idade; (Redação dada pela Lei nº 13.306, de 2016)

Em 1996, surge a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96 que surge com o intuito de regulamentar o funcionamento da educação brasileira em todos os seus níveis e modalidades, assim, acabou normalizou o atendimento e o funcionamento da educação básica.

De acordo com Machado (2012, p.16) a principal contribuição da lei para a Educação Infantil:

A mais importante e decisiva contribuição da LDB para com a educação infantil é a de situá-la na educação básica (art.29). Ao afirmar que a educação infantil é a primeira etapa da educação básica a nova lei não está apenas dando-lhe uma posição cronológica na pirâmide da educação mas, principalmente, expressando um conceito novo sobre esse nível educacional.

De maneira contundente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em seus artigos 29, 30 e 31, asseguram a Educação Infantil como modalidade de ensino, pertencente à educação básica, determinado em seu texto qual será a idade mínima e máxima, além do local onde será oferecida e principalmente, qual será a forma de avaliação.

É importante extrair da leitura desses artigos, além do que já foi destacado a respeito da Educação Infantil, que se constitui como a primeira etapa da educação básica, ser essa

etapa da escolarização de suma importância para que a partir dela se promova o desenvolvimento do indivíduo, levando em consideração os seus diversos aspectos, a necessidade de haver uma avaliação com o intuito de promoção.

Em 2009, o Conselho Nacional da Educação (CNE) editou o Parecer 20, que traz em seu escopo, de maneira concisa, um histórico sobre a Educação Infantil no Brasil e chama atenção para as bases que necessitam ser ressaltadas na condução dessa etapa tão importante: a construção da identidade do atendimento, sua função sociopolítica e pedagógica, a definição do currículo e o processo de avaliação, “para os mais pobres (...) caracterizada pela vinculação aos órgãos de assistência social, para as crianças das classes mais abastadas, outro modelo se desenvolveu no diálogo com práticas escolares” (Brasil, 2009, p. 01)

As Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil - DCNEI (2009), caracteriza as instituições que ofertam essa etapa de ensino:

Art. 5º A Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, é oferecida em creches e pré-escolas, as quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial, regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social.

Essas DCNEI relatam em seu texto sobre como as instituições de Educação Infantil devem executar no seu cotidiano as funções social, política e pedagógica. Nesse contexto, a práxis pedagógicas que se refere a essa etapa de ensino, de acordo com as DCNEI (Brasil, 2009), precisam ser norteadas a partir dos seguintes eixos: as interações e brincadeiras. O currículo tem como princípios reguladores a interação e as brincadeiras justamente por ser esses os elos das crianças com o ambiente escolar, salientando também que estão em pleno processo de desenvolvimento, ou seja, as ainda se encontram em fase de construção dos conhecimentos.

Ao analisar as Diretrizes, percebe-se de forma clara e objetiva que o intuito da Educação Infantil não é separar o cuidado da educação da criança, muito pelo contrário, o objetivo é alinhá-los nas práticas diárias dos educadores e comunidade escolar.

Neste contexto as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil elaboradas anteriormente por este Conselho (Resolução CNE/CEB nº 1/99 e

Parecer CNE/CEB nº22/98) foram fundamentais para explicitar princípios e orientações para os sistemas de ensino na organização, articulação, desenvolvimento e avaliação das propostas pedagógicas. Embora os princípios colocados não tenham perdido a validade, ao contrário, continuam cada vez mais necessários, outras questões diminuíram seu espaço no debate atual e novos desafios foram colocados para a Educação Infantil, exigindo a reformulação e atualização dessas Diretrizes. (Brasil, 2009).

O Referencial tem por objetivo atender as questões apresentadas pelas instituições de ensino e os profissionais de educação que nelas trabalham, sendo um elemento norteador na elaboração do currículo, no planejamento e na prática pedagógica, o Referencial traz em seu escopo a seguinte definição: “constitui-se em um conjunto de referências que visam a contribuir com a implantação ou implementação de práticas educativas de qualidade que possam promover e ampliar as condições necessárias para o exercício da cidadania das crianças brasileiras” (Brasil, 2002, p. 13). Assim, o documento se configura como um instrumento de orientações que servirá de parâmetro nas discussões entre os diversos profissionais que atuam num mesmo sistema de ensino, com o intuito de auxiliar na elaboração de projetos educativos.

Para o planejamento, desenvolvimento e avaliação de práticas educativas que considerem a pluralidade e diversidade étnica, religiosa, de gênero, social e cultural das crianças brasileiras, favorecendo a construção de propostas educativas que respondam às demandas das crianças e seus familiares nas diferentes regiões do país (Brasil, 2002, p. 07).

O Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil (RCNEI) é um documento formado por 03 (três) volumes, que estão dispostos da seguinte maneira: a “Introdução” que compreende o primeiro volume; o documento que compreende a “Formação Pessoal e Social” está disposto no segundo social e o terceiro volume sobre o “Conhecimento de Mundo”.

No primeiro volume intitulado Introdução, reafirma-se que as instituições de Educação Infantil devem e precisam realizar as duas funções de maneira simultânea, ou seja, há a necessidade de educar e cuidar de forma integrada, corroborando que o significado de educar é:

Propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das

capacidades infantis de relação interpessoal, de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito e confiança, e o acesso, pelas crianças, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural (Brasil, 2002, p. 23).

Quando observado o segundo volume do referencial, que trata da formação pessoal e social percebe-se que nele se privilegia às experiências que possam favorecer, de maneira prioritária, a construção do sujeito. Já no terceiro volume, a prioridade é o âmbito do Conhecimento de Mundo, que devem priorizar os seguintes eixos de trabalho: Movimento, Artes Visuais, Música, Linguagem oral e escrita, Natureza e sociedade e Matemática.

As Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (2009), quando se trata do conceito de currículo, apresenta um entendimento que tomar por base o contexto da prática, levando em consideração as experiências vividas pelas crianças, articulando o conhecimento já adquirido aos saberes dos educandos.

Outra característica que é contemplado no DCNEI é o reconhecimento da criança como alguém pertencedor de direitos, além da previsão dela estar presente no centro do processo educativo e do planejamento curricular, conforme salienta o artigo 4º:

As propostas pedagógicas da Educação Infantil deverão considerar que a criança, centro do planejamento curricular, é sujeito histórico e de direitos que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura (Brasil, 2009, p.2).

Em geral, pode-se afirmar que as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil abordam as mais variadas expectativas, reforçando a necessidade das crianças na Educação Infantil serem além de educadas, também cuidadas, oferecendo-lhes um ambiente que seja propício para o desenvolvimento de suas potencialidades.

1.7.6. A Educação Infantil no município de Camacã: Breve histórico

A história da Educação Infantil no município de Camacã, assim como no Brasil, se construiu com base no assistencialismo, visando somente os cuidados básicos com as crianças enquanto os pais estavam no trabalho. A demanda por creches foi resultado da inserção da mulher no mercado de trabalho. Em 1988 o texto da Constituição contemplou o

direito das crianças ao acesso a creches e pré-escolas, a partir daí foram realizados vários eventos e estudos com objetivo de formular e implantar políticas públicas para atender as crianças com faixa etária de 0 a 6 anos. Com isso a função assistencialista foi dividindo espaço com a função educativa e atualmente o atendimento nas unidades de Educação Infantil tem como objetivo geral para esta etapa de ensino proporcionar aos pequenos cidadãos condições adequadas para o seu desenvolvimento físico, emocional, cognitivo e sociocultural tendo como princípios indissociáveis o seguinte tripé: cuidar, o educar e o brincar.

O processo de manutenção das unidades de ensino, desde o momento de fundação, é financiado com verbas públicas destinadas a tal fim. No começo, como era de praxe a creche foi credenciada junto a LBA – Legião Brasileira de Assistência e, depois que tal instituição foi extinta, a creche passou a ser financiada pelo Serviço Nacional de Assistência Social – SNAS e hoje, Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS. Depois o governo do Estado da Bahia assumiu essa função. Em seguida as creches foram municipalizadas, recentemente, foram incorporadas ao Ministério de Educação e incluídas no Fundo Nacional de Educação Básica (FUNDEB), mudando novamente a sua forma de financiamento. A creche está incluída também no Programa de Merenda Escolar e outros programas municipais.

MARCO METODOLÓGICO

2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo desse capítulo é apresentar o percurso percorrido durante as etapas de realização da pesquisa, além de apresentar os conceitos chave para um bom andamento da pesquisa. A partir de agora, serão exibidos de forma detalhada qual o tipo de pesquisa e suas características, além do modelo e enfoque, assim como as técnicas e os procedimentos metodológicos apropriados a este estudo.

De acordo com Lakatos & Marconi (2011, p. 19), quando trata sobre a justificativa de uma pesquisa, asseveram que “consiste numa exposição sucinta, porém, completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização

da pesquisa”. Nesse contexto, a presente tese intitulada: “*Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos.*”, vem retratar a realidade do processo educacional no que se refere as questões ligadas à gestão escolar nas creches no município de Camacã.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética, via Plataforma Brasil sob o protocolo nº 33838120.7.0000.5526, através do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE), considerando que todos os aspectos atinentes da presente tese intitulada foram respondidos, acolhendo na íntegra as determinações que garante não somente a execução de aquisição de dados, tal qual a exatidão do resultado, tencionando a contribuição no enriquecimento da prática do gestor escolar com a finalidade de conhecer quais as ações desempenhadas por essa esfera em favor da melhoria da qualidade da Educação Infantil.

A escola precisa ser vista como espaço que é dinâmico, vivo e está em constante modificação, e que ela está inserida em um contexto social, econômico, político e cultural, influenciando tais cenários e é por eles também sendo influenciada.

Partindo dessa perspectiva, fica claro que o papel do gestor escolar, precisa partir de um olhar democrático, para que ele possa responder às exigências não somente educacionais, o que conseqüentemente, a fará buscar de maneira permanente o desenvolvimento de diversas competências que lhe permitam não somente ter o conhecimento do mundo hodierno, contudo relacioná-lo às necessidades da escola em dado contexto.

É importante salientar que a gestão democrática da educação encontra-se prevista como um princípio constitucional do ensino público, que deve ser gratuito e de qualidade.

Esse princípio se materializa no momento que existe a participação de toda a comunidade escolar, quando existe a participação dos profissionais da educação na elaboração e efetivação do Projeto Político Pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em colegiados e/ou conselhos escolares.

2.1. Fundamentação metodológica

Com o intuito de elucidar e tornar mais segura a pesquisa acadêmica, é necessário que se construa e conceitue sobre o desenho metodológico de maneira clara e objetiva, pois, serão essas ferramentas e esse desenho que darão suporte no processo de planejamento das etapas da pesquisa, sua organização e conseqüentemente, seu sucesso, pois isso, é importante diferenciar o método e a metodologia. De acordo com Ferreira (2004, p. 493), método “é o

procedimento organizado que conduz a um certo resultado”, e já a metodologia “é o conjunto de métodos, regras e postulados utilizados em determinada disciplina e sua aplicação” (Ferreira, 2004, p. 493).

Complementando tal conceituação, Prodanov & Freitas (2013, p. 26), esclarece que o método é “o caminho, a forma, o modo de pensamento. É a forma de abordagem em nível de abstração dos fenômenos”. Já sobre a metodologia ensina que são os procedimentos que devem ser executados para que se alcance o objetivo traçado. Métodos e metodologias são procedimentos que se interligam para obter um resultado mais eficiente.

Nos ensinamentos de Galliano (1979, *apud* Kauark, Manhães e Medeiros, 2010, p. 66) método é “um conjunto de etapas ordenadamente dispostas a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim”. Gil (2002, p.17), assevera que o método de pesquisa é “como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo, proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Por fim, Prodanov & Freitas (2013, p. 14) explica que metodologia “é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

É de suma importância, para deixar ainda mais claro essa questão, trazer o conceito método científico, que para Lakatos & Marconi (2011, p. 83), é “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permiti alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas”. Ou seja, pode-se afirmar que métodos científicos são as formas mais seguras para compreender os fatos, os fenômenos e o movimento das coisas.

2.2. Problema da pesquisa

A ideia de uma gestão democrática-participativa encontra subsídios na relação existente entre a direção da escola e a participação da comunidade escolar. Acentuando assim, o quanto é importante a busca de objetivos comuns, e que estes sejam assumidos por todos. A prática de um gestor escolar, na concepção de uma gestão democrática, deve constantemente sugerir atividades que sejam instigantes, desafiadoras e ao mesmo tempo, exequíveis, com o intuito de transmitir confiança.

Ao observar a atuação de alguns gestores das creches do município de Camacã - Bahia, percebe-se que são inexistentes vice-diretor, secretários e coordenadores para cada creche para ajudar o gestor escolar na execução dos trabalhos administrativos, burocráticos e pedagógicos da instituição. Observa-se também, que não é por falta de compromisso ou omissão dos gestores, mas por falta de conhecimentos e reconhecimentos por parte dos representantes da secretaria de educação que contribuem negativamente na garantia de todos os envolvidos na educação.

Diante do exposto surgem as seguintes questões investigativas: As creches do município de Camacã estão inseridas no contexto da gestão escolar democrática? A comunidade escolar participa efetivamente da tomada de decisão na gestão das creches? Qual o papel do gestor da Educação Infantil na implementação da gestão democrática? Qual o perfil do profissional para atuar como gestor (a) na Educação Infantil? Para elucidar tais questionamentos e com isso, alcançar as respostas necessárias, o foco central se levanta em torno do seguinte questionamento: Quais os caminhos e descaminhos encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa?

2.3. Objetivos da pesquisa

Minayo, Deslandes e Gomes (2018, p.41) afirmam que o objetivo geral “diz respeito ao conhecimento que o estudo proporcionará em relação ao objeto”.

Na presente pesquisa, os objetivos da investigação são:

2.3.1. Objetivo Geral

Analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

2.3.2. Objetivos específicos

- Verificar a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã.
- Descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa.
- Investigar os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na Educação Infantil.

TABELA N° 2: Perguntas e Objetivos da Investigação

Objetivo Geral	Analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.
Objetivos Específicos	Perguntas
Verificar a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã.	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que você entende por gestão democrática e participativa? 2. Quem participa da gestão democrática? 3. Qual a função de cada um deles? 4. Por que a participação da comunidade na gestão da escola é importante? 5. Como se desenvolve a gestão democrática nas creches do município? 6. Como esta creche exerce a autonomia pedagógica? 7. Como a creche exerce a autonomia administrativa e financeira? 8. Quais as dificuldades que você enfrenta no efetivo exercício da gestão democrática?
Descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa.	<ol style="list-style-type: none"> 9. Qual a formação exigida para atuar na gestão escolar nas creches? 10. Qual o perfil de liderança ideal para o bom andamento de uma gestão democrática? 11. Quais as características do gestor que exerce uma gestão democrática?
Investigar os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na Educação Infantil.	<ol style="list-style-type: none"> 12. Quais os ordenamentos jurídicos que norteiam o trabalho dos gestores na Educação Infantil no município de Camacã? 13. Quais os princípios que norteiam a gestão democrática nas creches do município de Camacã?

	<p>14. Como os princípios que norteiam a gestão democrática nas creches de Camacã contribuíram no processo de criação do Projeto Político Pedagógico (PPP)?</p> <p>15- Como os gestores colocam em prática os princípios norteadores da gestão democrática nas creches?</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.4. Cronograma da Pesquisa

O Cronograma da pesquisa refere-se ao quadro onde se encontram as fases orientadora da pesquisa, contendo as atividades realizadas e o tempo previsto para cada ação.

Na primeira fase, após a revisão teórica, surge o desenho da investigação. Na segunda fase, pode-se identificar a elaboração e validação dos instrumentos, e a terceira fase corresponde a aplicação dos instrumentos, coleta de dados, análise dos resultados e a elaboração das conclusões e propostas.

TABELA N° 3: Programação da Ações

Fase	Atividade	Tempo	Meses
Primeira etapa	- Revisão Teórica	6 Meses	Fevereiro 2020
	- Desenho da Investigação		Março 2020
	- Elaboração dos Instrumentos		Abril 2020
	- Validação dos Instrumentos		Maió 2020
	-Elaboração Final dos Instrumentos		Junho 2020 Julho 2020

Segunda etapa	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação dos Instrumentos - Coleta de dados - Processamento das informações 	2 Meses	Fevereiro 2022 Março 2022
Terceira etapa	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos dados, discussão e elaboração dos resultados - Redação do informe final - Elaboração de propostas 	1 Mês	Março 2022

2.5. Contexto Espacial e Sócio-Econômico da Pesquisa

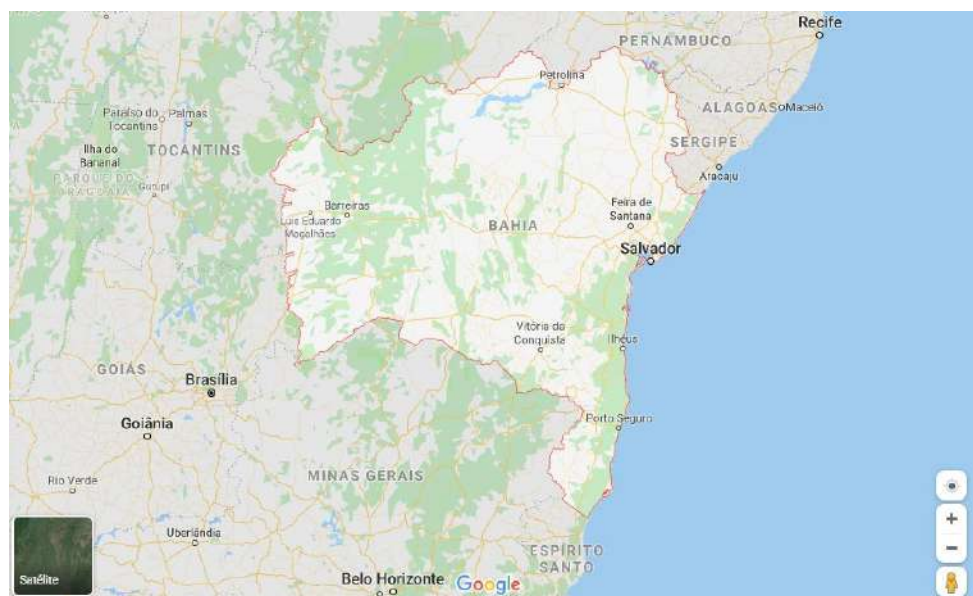
O Brasil é um país localizado com dimensões continentais, localizado no continente americano, especificamente no subcontinente da América do Sul. Tem o seu território banhado pelo oceano Atlântico, fazendo limite com países como a Guiana Francesa, Suriname, Guiana, Venezuela e Colômbia, ao norte e com o Peru; a oeste, com a Bolívia, Paraguai e Argentina; e ao sul, com o Uruguai, ao noroeste.

O estado brasileiro se estaca no cenário internacional por possuir a maior economia da América Latina, como uma população estimada em cerca de 190.755.799 habitantes, ocupa a quinta posição dentre os países mais populoso do mundo, perdendo apenas para a China, Índia, Estado Unidos e Indonésia. Importante ressaltar que mesmo o Brasil sendo considerado um país populoso, é pouco povoado.

FIGURA Nº 3: Localização Geográfica do Brasil

Fonte: IBGE, 2016

A República Federativa do Brasil é uma federação composta por 26 estados e o distrito Federal, dentro dessa estrutura os Estados estão subdivididos em municípios e esses, em distritos. A sua população é composta etnicamente por uma mistura de raças que se originou a partir de índios, os colonizadores portugueses, os escravos africanos, e os imigrantes europeus. Tem como forma de governo o presidencialismo O idioma oficial do Brasil é o português, língua falada por quase toda a sua população.

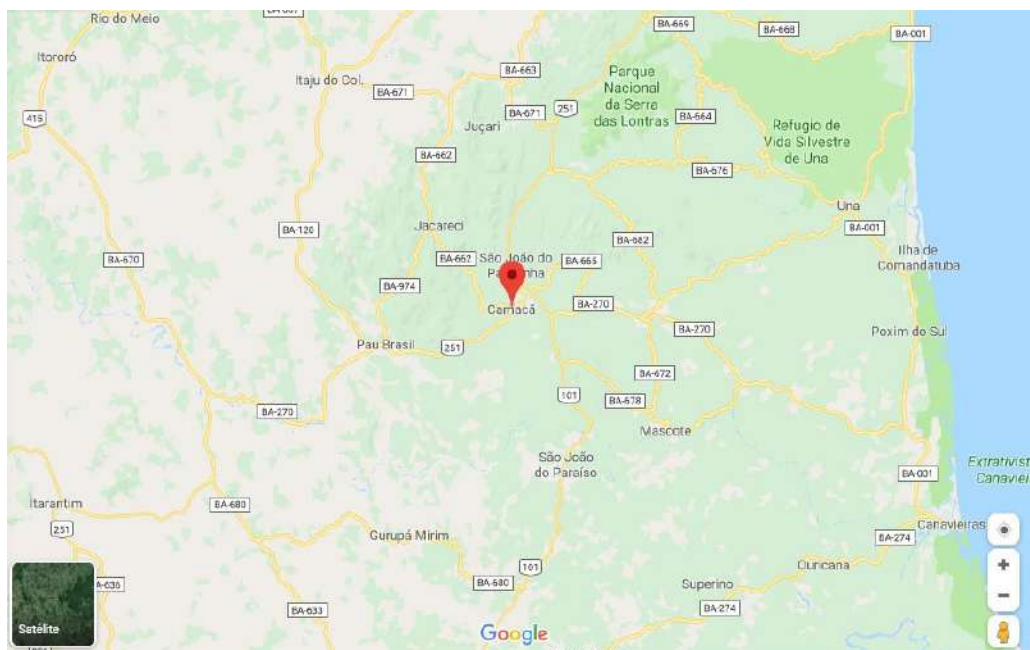
FIGURA Nº 4: Localização Geográfica do Estado da Bahia

Fonte: *Google, 2019.*

O estado da Bahia está localizado na região Nordeste do Brasil, é banhado pelo oceano Atlântico fazendo limite com oito estados brasileiros, sendo eles: Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Tocantins, Piauí, Pernambuco, Sergipe e Alagoas. De acordo com o censo demográfico de 2010, o Estado possui a quinta maior população e ocupa lugar de destaque na região, pelo fato de ser o maior estado do Nordeste e ter uma economia forte e diversificada.

O Brasil nasceu na Bahia, e por isso, a formação do povo baiano reflete a formação da população brasileira, ou seja, a população é bem miscigenada, composta pelo índio, europeu e africano. É na Bahia que está a primeira capital do Brasil, a cidade de Salvador, que tem sua arquitetura é marcada pelas construções do período colonial.

Como todo estado, a Bahia apresenta desafios que precisam ser superados, como por exemplo, 53,8% dos domicílios ainda não possuem rede de esgoto. A taxa de analfabetismo é de 16,7% entre os habitantes com 15 anos ou mais e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,742, ocupando o 19º lugar no ranking dos estados brasileiros.

FIGURA Nº 5: Localização geográfica de Camacã

Fonte: Google, 2019.

O município de Camacã está localizado no Estado do Bahia. Sua extensão territorial é de 626,7 km² e sua população de acordo com o último censo demográfico era de 31 472 habitantes. Quem nasce em Camacã é chamado de camacaense. A cidade faz limite com os municípios de Pau Brasil, Arataca e Mascote. Camacan se situa a 64 km a Norte-Oeste de Canavieiras a maior cidade nos arredores.

O município atualmente é administrado pelo prefeito Oziel Bastos (Partido Social Democrático - PSD). No que concerne à economia, basicamente a cidade depende da renda gerada pelo pagamento do funcionalismo público municipal e do pagamento de salários da única fábrica existente. A renda média do trabalhador é de dois salários mínimos.

Sobre os aspectos educacionais, a cidade de Camacã possui uma taxa de escolarização de 92,5 % na faixa etária de 06 a 14 anos, no que concerne a média do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nas séries iniciais do ensino fundamental a média é de 3,7.

2.5.1. Delimitação da pesquisa

A pesquisa será realizada no Brasil, no estado da Bahia, no município de Camacã, nas seguintes creches: Creche Aconchego, localizada na Avenida dos Pioneiros, S/N, Creche

Gracinha Loureiro, localizada na Rua Barão do Rio Branco, S/N e a Creche Sofia Peltier, localizada na Rua Bahia S/N, todas três localizadas no município de Camacã-BA, Brasil.

Levando-se em consideração que no município de Camacã, existem seis creches públicas da rede municipal de ensino, localizadas em regiões distintas e nos distritos, sendo uma não fica próxima da outra, foram selecionadas as três unidades que se encontravam na sede do município.

A Creche Sofia Peltier foi criada no dia 20 de abril de 1983, nessa época o prefeito da cidade era o Senhor Luciano José de Santana. Sendo a sua primeira sede no Prédio Cáritas, localizada na Praça Rui Barbosa. Segundo relatos de pessoas da comunidade que participaram deste contexto histórico.

A Creche recebeu o nome Sofia Peltier. Uma justa homenagem à senhora Sofia Peltier Badu, uma cristã, fiel católica, que chegara a Camacan na década de 60 para residir em sua fazenda Umarizal, localizada na barragem, e logo se apresentou ao então padre Auxêncio, na Paróquia São Sebastião para os trabalhos pastorais, tornando-se, portanto, a primeira catequista desta comunidade.

A Creche Aconchego foi criada no dia 27 de março de 2013, atualmente tem como gestora, a senhora Fabiane Silva Neri. A Creche teve seu marco inicial no ano de 2007, quando Camacã recebeu dois técnicos do Ministério da Educação (MEC) com o objetivo de realizar um diagnóstico minucioso da realidade educacional local, com base nos dados apresentados no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE); contemplando quatro grandes dimensões que vinham a compor a estrutura do Plano de Ações Articuladas (PAR), com indicadores distribuídos entre as dimensões: gestão educacional; formação de professores e de profissionais de serviço e apoio escolar; práticas pedagógicas e avaliação; infraestrutura física e recursos pedagógicos; a partir desse diagnóstico foi proposto um conjunto coerente de ações e sub ações, resultando no Plano de Ações Articuladas (PAR).

O diagnóstico proposto foi de caráter participativo, com o objetivo promover uma análise compartilhada da situação educacional da rede municipal. Nesta etapa, a coleta de informações e o seu detalhamento foram obtidos a partir da discussão conjunta entre os membros da equipe técnica local, cuja composição contemplou a presença dos seguintes segmentos: Dirigente Municipal de Educação; técnicos da secretaria municipal de educação; representante dos diretores de escola; representante dos professores da zona urbana; representante dos professores da zona rural; representante dos coordenadores ou

supervisores escolares; representante do quadro técnico-administrativo das escolas; representante dos conselhos escolares; representante do Conselho Municipal de Educação.

O passo seguinte foi enviar o Plano ao Gestor Municipal para aprovação das ações e após a aprovação, enviá-lo ao MEC. As ações de Assistência Técnica do MEC aprovadas no PAR, após análise pela equipe técnica do MEC e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), foram objeto de um Termo de Cooperação Técnica entre Governo Federal e o Município de Camacã, que após assinado trouxe vários benefícios à Educação Básica do nosso município, entre eles a construção da Creche Aconchego Laurides do Amparo Alves, que recebeu alunos, oferecendo uma ampliação de vagas, e profissionais da extinta Creche Amar que funcionava no espaço do Projeto Amar, da igreja Batista, sob a administração do Sr. João Pereira e sua esposa Marizete Rodrigues.

O passo seguinte foi enviar o Plano ao Gestor Municipal para aprovação das ações e após a aprovação, enviá-lo ao MEC. As ações de Assistência Técnica do MEC aprovadas no PAR, após análise pela equipe técnica do MEC/FNDE, foram objeto de um Termo de Cooperação Técnica entre Governo Federal e o Município de Camacã, que após assinado trouxe vários benefícios à Educação Básica do nosso município, entre eles a construção da Creche Aconchego Laurides do Amparo Alves, que recebeu alunos, oferecendo uma ampliação de vagas, e profissionais da extinta Creche Amar que funcionava no espaço do Projeto Amar, da igreja Batista, sob a administração do Sr. João Pereira e sua esposa Marizete Rodrigues.

A inauguração da Creche Gracinha Loureiro situada na Rua Barão do Rio Branco s/n ocorreu no dia 28 de novembro de 1986, às 20:00 horas no mandato do prefeito Luciano José de Santana. Antes, no mesmo local funcionava um projeto chamado ELO, que atendia crianças de até 09 a 12 anos com a finalidade de assistir às famílias em suas necessidades básicas de alimentação e higiene.

A senhora Joselita Silva Guimarães conhecida por D. Lili, ficou algum tempo após a inauguração, administrando o projeto assistencial. Sucedida por outras diretoras que também contribuíram muito para o êxito da instituição em seus objetivos, conforme o respectivo tempo histórico. Consta, portanto que a professora Maria Domingas, foi nomeada para substituir Dona Lili. Somente a partir da década noventa, as instituições de Educação Infantil passaram a escolher as suas diretoras pelo voto direto, dos pais e funcionários.

FIGURA Nº 6: Creche Sofia Peltier

As crianças, matriculadas na Creche Casulo Sofia Peltier, são oriundas da realidade de mães que precisam trabalhar fora de casa, algumas são servidoras domésticas, outras trabalham em lojas, fábrica e por não ter quem cuide das crianças, as deixam creche. Algumas poucas crianças são criadas com avós que já não tem a mínima condição de tomar conta dessas crianças e a única solução é a creche. Temos crianças cuja família optou pela Educação Infantil pública, por tomar conhecimento do trabalho pedagógico oferecido pela referida instituição.

A estrutura física da creche é composta por quatro salas de aula, uma sala de diretoria, onde a gestora atende aos funcionários e a comunidade escolar, possui um cômodo que funciona como despensa, possui uma área de lazer, uma área de serviço e uma área de circulação.

FIGURA Nº 7: Creche Aconchego

A Creche Aconchego, em sua estrutura arquitetônica, de porte médio, obedece aos padrões mínimos de qualidade estabelecidos pelo MEC - Ministério de Educação, fazendo parte do projeto federal Proinfância. Obra construída, mobiliada e equipada com recursos do FNDE, entregue no ano 2012. Inaugurada no dia 27 de março do ano 2013, na gestão da prefeita Maria Ângela Cardoso de Castro, sendo Secretária Municipal de Educação, a professora Ilce Tourinho da Silva e como diretora a professora Fabiane Silva, eleita, para o mandato de 2013-2014.

A estrutura física da Creche Aconchego, por ser um projeto federal, apresenta estrutura padrão, ou seja, todas as unidades construídas no Brasil, possuem o mesmo modelo, sendo que na unidade de Camacã existem oito salas de aula, não possui laboratórios, possui uma sala de diretoria, mesmo não havendo secretária escolar, existe uma sala de secretaria, uma sala de professores, não possui uma sala de coordenadores e orientadores, e nem biblioteca, no entanto, possui um refeitório, um almoxarifado, uma despensa, uma área de lazer, uma área de serviço e uma área de circulação.

FIGURA Nº 8: Creche Gracinha Loureiro



A partir da década noventa, as instituições de Educação Infantil passaram a escolher as suas diretoras pelo voto direto, dos pais e funcionários. Hoje, as diretoras são eleitas através do voto direto. Consta apenas que, em janeiro de 1996 a professora Itana Vieira foi eleita para dois anos e reeleita em 1998. Ficando seis anos na gestão, por questão política, já que em 2000 foi nomeada para mais dois anos, na gestão da prefeita Débora Borges.

Sendo, a senhora Rosenilda de Jesus Couto Santos, eleita para a dirigir a instituição no ano 2002, sendo e reeleita em 2004.

No ano 2006 foi eleita para dois anos, a senhora Eliete Araújo. Em 2008 novamente a senhora Rosenilda Couto assume por mais dois anos de gestão, sendo reeleita em 2010 para mais dois anos. No ano 2012, foi eleita para dois anos a professora Magnólia Nascimento de Souza Santos, que por não haver na instituição professores que, segundo o regimento eleitoral do Conselho Municipal de Educação, estivesse apto a concorrer, preenchendo os requisitos legais, se dignou a vir da Creche Rosalina Moura Pinto, para concorrer à eleição. Sendo esta, também reeleita para mais dois anos de mandato. A sua substituta foi Sandra Alves Muniz, eleita para o biênio 2017/2018 e reeleita para 2019/2020.

A estrutura física da Creche Gracinha Loureiro é composta por quatro salas de aula, uma sala de diretoria, onde a gestora atende aos funcionários e a comunidade escolar, possui um cômodo que funciona como despensa, possui uma área de lazer, uma área de serviço e uma área de circulação.

FIGURA Nº 9: Creche Maria Elisa Seára de Carvalho



A Creche Maria Elisa Seára de Carvalho, foi inaugurada em abril do ano de 1987, na gestão do prefeito, o Senhor Anísio Sabino Loureiro Filho; o seu vice era o Sr: Arquimedes de Carvalho Filho. A mesma está localizada no distrito de Leventura, município de Camacã. As creches Municipais de Camacã, permaneceram por mais de cinco anos sem o registro de criação e somente no ano de 1994, na segunda gestão do prefeito senhor Anísio

Sabino Loureiro Filho, houve uma preocupação com a situação da legalização das creches municipais. O Decreto Lei de nº 253 de 03/02/1994, criou oficialmente a Creche Maria Elisa seara de Carvalho.

Tendo a prefeitura Municipal de Camacã, como mantenedora. Foi inaugurada e passou a funcionar no mês de abril de 1987, em parceria com a Legião Brasileira de Assistência (LBA) Órgão de assistência as famílias carentes na década de 40. E a sua finalidade era assistir às famílias carentes, principalmente amparar as crianças na alimentação e higienização. Atendia a criança de idades variadas, nas primeiras matriculas tinha criança de até nove anos de idade.

Atualmente está vinculada à Secretaria Municipal de Educação, possui sede própria, mas por muitos anos as creches Municipais de Camacã, estiveram sob a coordenação geral das Primeiras Damas do Município quase por tradição. E funcionava de forma experimental sem uma proposta pedagógica definida; onde predominava o assistencialismo tinha como prioridade o cuidar.

Assim como a maioria das creches brasileiras que eram instaladas em ambientes improvisados: em espécies de galpões desativados da prefeitura e de outras instituições públicas, ou até alugavam-se residência e adaptava-se para receber as crianças de Educação Infantil, em Leomentura, não foi diferente. A creche Maria Elisa de carvalho teve como primeira sede uma casa alugada. A origem do nome foi para homenagear a família do vice-prefeito da época, senhor Arquimedes, precisamente, a sua mãe a senhora Maria Elisa Seára de Carvalho.

A manutenção da creche desde sua fundação, é feita com verbas públicas destinadas a esse fim. Inicialmente a instituição foi credenciada junto a (LBA) Legião Brasileira de Assistência, depois de extinta essa instituição, o credenciamento passou a ser junto ao (SNAS). Serviço Nacional de Assistência Social e hoje (CNAS) Conselho Nacional de Assistência. O repasse era feito diretamente pela LBA, a entidade, depois o governo do Estado da Bahia através da Secretaria do Trabalho e Ação Social (SETRAS), assumiu essa função. Depois de municipalizada e o credenciamento efetuado pelo Conselho Municipal de Assistência Social, a partir do ano 2000, as creches foram incorporadas ao Ministério de Educação e incluídas no Fundo Nacional de Educação Básica (FUNDEB), mudando novamente a forma de financiamento. Passou para o Sistema Municipal de Educação no ano 2005.

FIGURA Nº 10: Creche Durvalina

A Creche Durvalina Silva Barros localiza-se à rua Josefa Feitosa, no distrito de Jacareci, Camacã Bahia. Tem a Prefeitura Municipal como entidade mantenedora e é administrada pela Secretaria Municipal de Educação. O nome da instituição é uma homenagem a esposa do então prefeito municipal, o senhor Luciano José de Santana, um fazendeiro muito popular. A sua esposa, uma senhora simples, do lar. Através de entrevista, o casal Manoel Silva dos Santos e Berenice Nascimento Santos, ela coordenadora da instituição na época, e ele, o então administrador do distrito. Segundo os quais, a ideia da criação da referida instituição surgiu da senhora Elvira, esposa do senhor Arquimedes, e assistente social no município. Consta que neste período já funcionava a Creche Sofia Peltier na sede e que a senhora Elvira Arquimedes, tomara a iniciativa de criar uma creche em cada distrito e povoado.

A inauguração aconteceu na segunda gestão do Prefeito Luciano José de Santana, quando o administrador do distrito era o senhor Manoel Silva dos Santos e a primeira diretora da instituição nomeada fora a senhora Sonia Silva dos Santos. Neste período, atendia a crianças de várias faixas etárias, e em número entre 80 a 100 crianças; pois o objetivo era apenas assistencial e de proteção.

O atendimento acontecia em duas turmas: sendo um grupo de crianças com seis anos, e outro formado por crianças menores de seis. Havia um atendimento pedagógico, mas o cuidar era o objetivo principal. A formação dos professores era o antigo primário, hoje o fundamental I. Para os demais servidores não havia exigência em relação à escolaridade nem nenhum tipo de orientação específica. As senhoras Marinalva e Raimunda foram as

primeiras professoras; a primeira diretora foi a senhora Sonia, na cozinha eram Maria e Alaíde, e na limpeza a senhora Florzina. Consta que as diretoras que sucederam a professora Sonia, foram respectivamente: Alessandra, Abigail, Alaíde, Siberlane e Sirlene.

E somente em 1986, aconteceu eleições para os diretores das Instituições de Educação Infantil, o que já acontecia nas escolas de Ensino Fundamental, uma conquista da APLB/ Sindicato junto aos gestores através de mobilizações e grandes lutas de classe. Sendo a professora Sirlene Matos a primeira diretora eleita democraticamente, sucedida pelas seguintes professoras: Siberlane Neres, Eliodélia Pires, Sirlei Silva Neres e Dalmácia. As diretoras são eleitas para o exercício de dois anos, sendo permitida a reeleição para mais dois anos. Hoje, no ano 2019, a diretora é Eliodélia Pires, reeleita para mais um exercício de dois anos (2019-2020).

FIGURA N° 11: Creche Rosalina Moura Pinto



A Creche Rosalina Moura Pinto foi fundada em julho do ano de 1987, na gestão do prefeito Anísio Sabino Loureiro Filho. E, como a maioria das creches brasileiras foi inicialmente instalada em ambientes improvisados como galpões desativados da prefeitura e de outras instituições públicas ou alugavam-se casas de moradia onde eram mantidas as crianças.

Na sua fundação a Creche Rosalina Moura Pinto foi instalada em uma casa situada à Rua Joviano Pinheiro de Moura s/nº, na popularmente conhecida por “Baixada do Vítôr” com pequenos cômodos que acomodavam as crianças de forma desconfortável.

A Creche Rosalina Moura Pinto é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, tendo a Prefeitura Municipal de Camacã como mantenedora. Foi criada em julho de 1987, em parceria com a Legião Brasileira de Assistência (LBA) órgão de assistência às famílias carentes criada na década de 40.

Por muitos anos as creches municipais de Camacã estiveram sob a coordenação geral das primeiras-damas do município, quase por tradição. E funcionavam de forma experimental, sem uma proposta pedagógica definida; onde predominava o assistencialismo, a prioridade em cuidar.

O nome Creche Casulo Rosalina Moura Pinto é uma homenagem a uma fazendeira local que doou o terreno para a construção da atual sede da instituição, Dona Maria Rosalina Moura Pinto que faz parte de uma das mais importantes famílias de desbravadores da cidade de Camacã.

A gestão da creche e de todas as escolas municipais de Camacã, desde 1998, é escolhida através do voto direto de pais e funcionários do estabelecimento por um período de dois anos.

2.6. Participantes da pesquisa

A educação básica no município de Camacã-Bahia está dividida da seguinte maneira: a Educação Infantil que encontra-se subdividida em creches (02 e 03 anos) e pré-escola (04 e 05 anos), Ensino Fundamental de nove anos estão sob a responsabilidade da Prefeitura Municipal de Camacã e o Ensino Médio, como preconiza a Carta Magna, está sob a responsabilidade do governo do estado da Bahia, além das instituições privadas que oferecem desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. No município existem onze unidades escolares municipais que oferecem Educação Infantil, entre a sede e os distritos.

Levando em consideração que o objeto de investigação dessa pesquisa é a gestão democrática na Educação Infantil nas creches, o número de instituições cai para a quantidade de 6. A escolha dessas seis creches municipais, dentre as onze unidades existentes na cidade que oferecem Educação Infantil, se deu pelo fato delas oferecerem educação em tempo integral.

Nessa perspectiva, é de suma importância conceituar os participantes da pesquisa, que de acordo com Sampiere (2006, p. 387) “a seleção dos participantes depende de circunstâncias muito variadas. A este tipo de amostra também pode ser chamada auto

selecionada, em que as pessoas se propõem como participantes em um estudo a responder a um convite”

É de suma importância definir os participantes da pesquisa, pois eles desempenharão papel de grande relevância para se resolver a problemática da pesquisa, assim sendo, no momento que o pesquisador faz a escolha dos participantes, automaticamente, inicia-se o processo de pesquisar, ou seja, a escolha certa do participante influenciará de maneira incisiva no processo investigativo. Assim, com o intuito de atender os objetivos propostos pela pesquisa, apresenta-se os sujeitos participantes elencados para participar da investigação.

Assim, diante do contexto descrito por essa investigação qualitativa, foi escolhido como participantes os “indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado” (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010, p. 60). Assim, os participantes da pesquisa serão 06 gestoras das creches municipais.

2.6.1. Gestão escolar

A gestão escolar (diretoras) se apresenta de suma importância no percurso da pesquisa, pois será a partir da análise de suas respostas que os objetivos da pesquisa serão alcançados, porque é diretor/gestor da creche que lança mão de iniciativas e estratégias para fazer com que a gestão escolar contribua com a melhoria da Educação Infantil. Assim, a gestão escolar está sendo abordada com o objetivo de conhecer quais as ações desempenhadas por essa esfera em favor da melhoria da Educação Infantil.

Assim, a figura do gestor escolar é de grande importância, pois no processo de organização e conseqüentemente do funcionamento da unidade escolar, ele atua em todos os aspectos, desde a questão física, passando pelo papel sócio-político, intermediando as questões relacionais, na administração do financeiro e, principalmente no pedagógico desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe escolar. As creches do município de Camacã possuem apenas (01) gestor escolar, que se divide nos dois turnos (manhã e tarde), não possuindo a figura do vice-diretor e nem da secretária escolar.

TABELA N° 4: Participantes da Pesquisa:

PARTICIPANTES DA PESQUISA	
Creche Aconchego	01
Creche Sofia Peltier	01
Creche Gracinha Loureiro	01
Creche Durvalina S. Barros	01
Creche Maria Elisa S. de Carvalho	01
Creche Rosalina Moura Pinto	01

Nas referidas creches, pretende-se obter dados a partir do guia de entrevistas e das entrevistas que serão realizadas com a gestão escolar, que é composta por 01 diretora (D) em cada unidade. Assim, a coleta de dados acontecerá no período de outubro a novembro de 2019, pois, considera esse um tempo suficiente para aplicação dos instrumentos da coleta de dados entre todos os participantes da referida pesquisa e, conseqüentemente para a sua análise.

Em razão da pandemia, o método para início da coleta de dados sucederá a partir da liberação das instituições de ensino no retorno das aulas que ocorrerá após o Decreto 3.163 de 07 de Fevereiro de 2022, tempo eficiente para aplicação dos instrumentos da coleta entre todos os participantes. Constando então, no Art. 2º a autorização a partir desta data, o retorno das atividades letivas na rede pública Municipal, de forma 100% (cem por cento) presencial, devendo ser obedecido o plano de retomada das atividades escolares do Município de Camacã-BA. Ratificando no Art. 4º que as Secretarias Municipais de Educação e Saúde, bem como o Conselho Municipal de Educação e Comitê de Planejamento de Retorno as Aulas, por meio de seus membros, fiscais e agentes, acompanharão o cumprimento dos protocolos/diretrizes estabelecidas plano de retomada das atividades escolares para segurança e proteção de todos.

Portanto, com a retomada das atividades escolares fica previsto a realização da aplicação dos instrumentos de coletas de dados no período de Fevereiro e Março de 2022 entre todos os integrantes da referida investigação e, conseqüentemente para a sua análise viabilizando desse modo, a execução do trabalho sugerido.

2.7. Desenho da investigação

Para auxiliar no processo de construção do trabalho científico é de grande importância que o pesquisador lance mão de uma metodologia que seja adequada e efetiva com o intuito de conquistar os resultados planejados e que sejam benéficos à sua pesquisa, para tal é preciso que se escolham métodos e técnicas que ampliem a importância da sua produção. Segundo Leão (2016, p. 105), a pesquisa é “um conjunto de atividades que tem como finalidade descobrir novos caminhos”. Sendo assim, é necessário que a pesquisa perpassa por várias etapas as quais são necessárias para o alcance do saber.

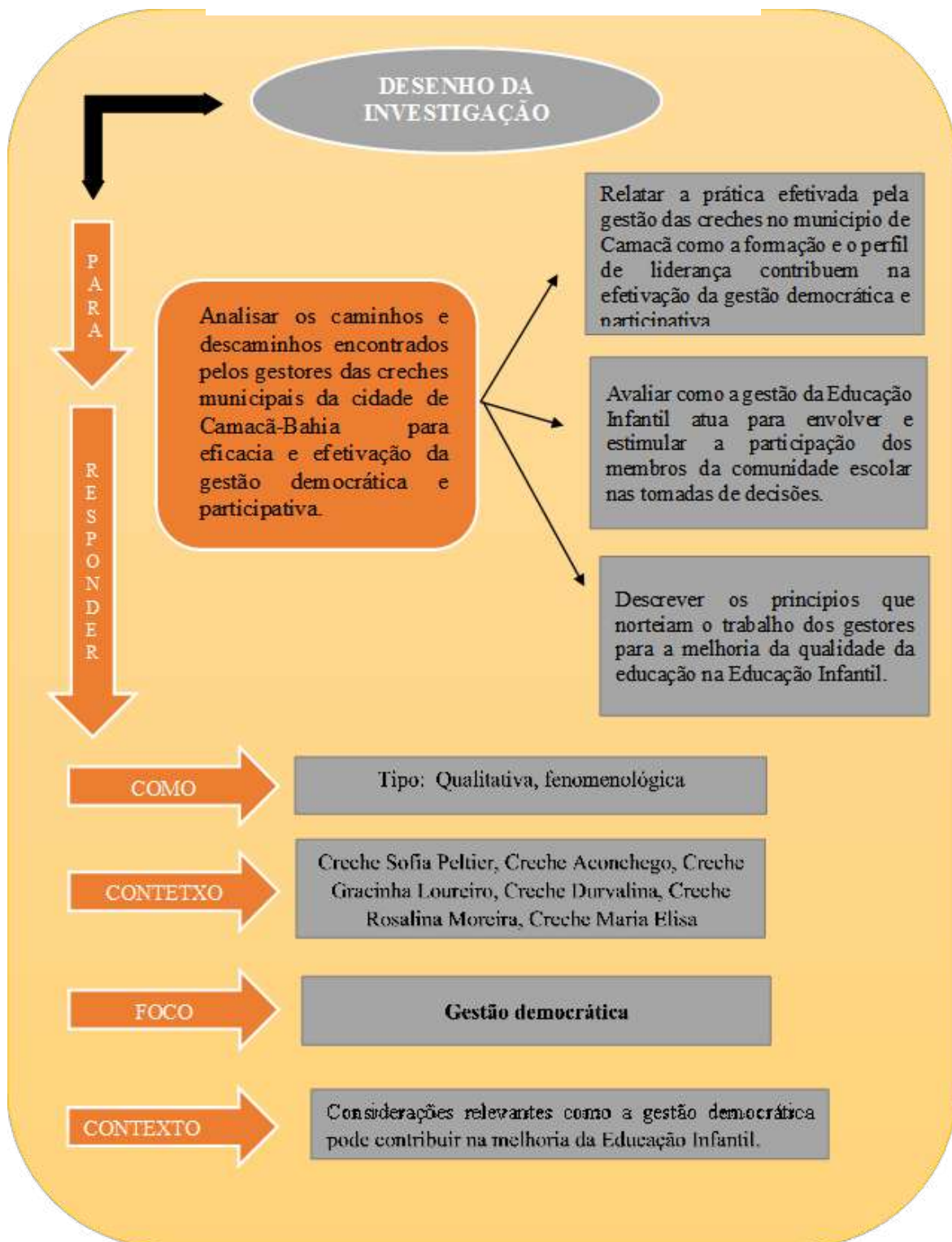
A construção do desenho metodológico da pesquisa, parte da investigação científica “Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos”. A temática da pesquisa surgiu a partir de observações e vivências, enquanto servidora da rede municipal de educação, lotada na Educação Infantil, na cidade de Camacã/BA.

A referida pesquisa tem como eixos centrais seis creches municipais: Sofia Peltier, Aconchego, Gracinha Loureiro, Durvalina S. Barros, Maria Elisa S. de Carvalho e Rosalina Moura Pinto, focando a pesquisa na investigação de como a gestão democrática pode contribuir no processo de melhoria da Educação Infantil. Para tal propósito, o desenho metodológico da pesquisa que tem como propósito responder aos objetivos elencados, a partir de uma pesquisa qualitativa.

O desenho metodológico é bastante necessário para o bom desenvolvimento da pesquisa, pois é a partir dele que o pesquisador poderá observar as etapas de investigação, o qual servirá de estratégia indicando os passos a serem realizados no decorrer da pesquisa. De acordo com Gonzáles, Fernández & Camargo (2014, p. 43), quando ensinam sobre o desenho metodológico da pesquisa, asseveram que “o tipo de investigação que se pretende realizar, e pela hipótese que se deseja verificar durante o processo”.

A pesquisa tem com intuito buscar dados e informações relacionados a determinado assunto a ser pesquisado. De acordo com Perovano (2016, p. 150), “[...] o desenho da pesquisa parte dos objetivos de investigação científica, ou seja, da ideia da pesquisa. A elaboração do desenho da pesquisa tem por finalidade a operacionalização de todas as variáveis previstas na pesquisa com base nos objetivos”. Assim, durante uma pesquisa, o papel do pesquisador é coletar informações que servirão de subsídios no processo de produção de novos conhecimentos, colaborando para a formação da consciência crítica, além de possibilitar novos horizontes e novas pesquisas. Vejamos abaixo o seguinte desenho da investigação com os principais pontos a serem pesquisados:

FIGURA Nº 12: Desenho da Investigação



2.8. Técnicas e instrumentos para coleta de dados

Para investigação desta pesquisa qualitativa e o método é o fenomenológico. Sendo assim, as técnicas escolhidas são: guia de entrevista, a entrevista, observação e análise documental. Onde será composto por questões abertas, onde “os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem à escolha entre um rol de alternativas” Kauark, Manhães e Medeiros, (2010, p. 109).

2.8.1. Guia da entrevista

Levando em consideração que o número de participantes é pequeno, no caso serão 6 gestores, o guia de entrevista se apresenta como o instrumento mais adequado. Este consiste na verificação e esclarecimento dos objetivos específicos da pesquisa em itens bem elaborados na forma de perguntas ordenadas que devem ser respondidas pelo entrevistado. Sendo assim, será composto por questões abertas, onde “os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem à escolha entre um rol de alternativas” (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010, p. 109).

2.8.2. Entrevista

De acordo com Ludke e André (1986), sobre a utilização da entrevista como método de coleta de dados, afirma que é um dos instrumentos basilares no processo de coleta de dados quando o enfoque da pesquisa é qualitativo, sendo bastante empregada em quase todos os tipos de pesquisas na área de ciências sociais, na entrevista inevitavelmente acontece a interação entre o entrevistado e o entrevistador. Necessariamente deve conter perguntas abertas, de acordo com Gonzáles, Fernández e Camargo (2014, p.36) destaca que a entrevista “é mais flexível e aberta. No entanto, devem responder os objetivos da pesquisa”.

Desta forma, na entrevista ocorre “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (Lakatos e Marconi, 2011, p. 80).

2.8.3. Análise documental

Com o intuito de alastrar a confiabilidade da pesquisa e conseqüentemente, enriquecer mais ainda o processo de coleta de dados, será utilizada a técnica de análise documental, técnica essa pertencente à pesquisa qualitativa, pois serão utilizados diversos documentos oficiais escolares, que vão desde as diretrizes da Educação Infantil no município de Camacã, passando pelos deveres dos gestores, até chegar ao PPP (Projeto Político Pedagógico), regimento interno, documentos oficiais entre outros.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa (Gil, 2002, p. 44).

A vantagem de usar essa técnica em uma pesquisa qualitativa é por se tratar de uma técnica não intrusa e os dados tem forma permanente, para isso seja de fato relevante para um estudo científico devemos levar em consideração a credibilidade do documento analisado.

Na referida pesquisa, a análise documental será de suma importância, devido a necessidade do manuseio e do conhecimento bibliográfico das instituições que serão pesquisadas. Será nesta etapa, onde os documentos serão analisados, no entanto, não poderão sofrer nenhuma alteração, pois são compostos por leis, normas e projetos internos da escola.

Com a análise documental será possível extrair dos documentos da base de dados das creches pesquisadas, informações contidas a respeito do assunto a ser analisado, dentre os documentos que serão analisados estão o Projeto Político Pedagógico das unidades, Regimento Interno, leis e portarias normativas do Ministério da Educação, Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases entre outros.

2.8.4. Observação

A técnica de coleta de dados da observação, é um dos métodos mais corriqueiros existentes, pois ela consiste em fazer o uso dos sentidos com o intuito de adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. Mesmo sendo algo do dia-a-dia, ela pode ser utilizada como procedimento científico, à medida que:

A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida. (Gil, 2002, p. 100).

Utilizar a observação é de grande importância, pois possibilita o recolhimento dos dados de forma especial, porque por meio do uso dessa técnica é legítimo a observação do pesquisador em meio as situações importantes que revelam muito sobre esse tema.

Levando em consideração Minayo (2010, p. 261)

“...é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo.

A utilização da observação tem por objetivo constituir uma comunicação entre o observador/pesquisador e o fenômeno observado/pesquisado, sempre de maneira planejada, levando em consideração as questões propostas. Assim, Kauark, Manhães & Medeiros (2010, p. 62) asseveram que “na observação, são aplicados atentamente os sentidos a um objeto, a fim de que se possa, a partir dele, adquirir um conhecimento claro e preciso”.

Assim, será construído um roteiro de observação, onde será levado em conta os objetivos que se pretende atingir, aliado e complementando os demais instrumentos de coleta de dados.

TABELA Nº 5: Técnicas Utilizadas na Pesquisa

Objetivos da investigação	Técnicas	Fonte de Informação
Verificar a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã.	Guia de entrevista/ Entrevista Aberta. Observação	Gestão escolar
Descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa.	Guia de entrevista/ Entrevista Aberta. Observação.	Gestão escolar
Investigar os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria	Guia de entrevista/ Entrevista Aberta	Gestão escolar

da qualidade da educação na Educação Infantil.		
------------------------------------------------	--	--

2.9. Elaboração e validação dos instrumentos da pesquisa

Após a elaboração das perguntas que serão utilizadas na entrevista com os participantes da pesquisa, pretende-se a validação dos instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho científico junto a orientadora e a banca avaliadora no intuito de se ficar a coerência e objetividade entre os instrumentos e os objetivos específicos aos quais se buscava uma resposta.

De acordo Minayo,

O que torna o trabalho interacional (ou seja, de relação entre pesquisador e pesquisados) um instrumento privilegiado de troca de informações sobre as pessoas é a possibilidade que a fala tem de ser reveladora de condições de vida, de sistemas de crenças e, ao mesmo tempo, possuir a magia de transmitir por meio de um porta voz, o que pensa o grupo dentro das mesmas condições históricas, socioeconômicas e culturais que o interlocutor (Minayo,2015, p.63).

Assim os especialistas julgaram questões relacionadas a coerência e clareza das perguntas relacionando-as aos objetivos específicos desta pesquisa.

2.10. Procedimento para a coleta de dados

Os procedimentos para a coleta de dados serão as etapas que o pesquisador desenvolverá para a conquista das informações desejadas. Andrade (2009, p. 115), ressalta que “é a maneira pela qual se obtêm os dados necessários”, ou seja, o passo a passo/roteiro que será estabelecido desde o início da pesquisa.

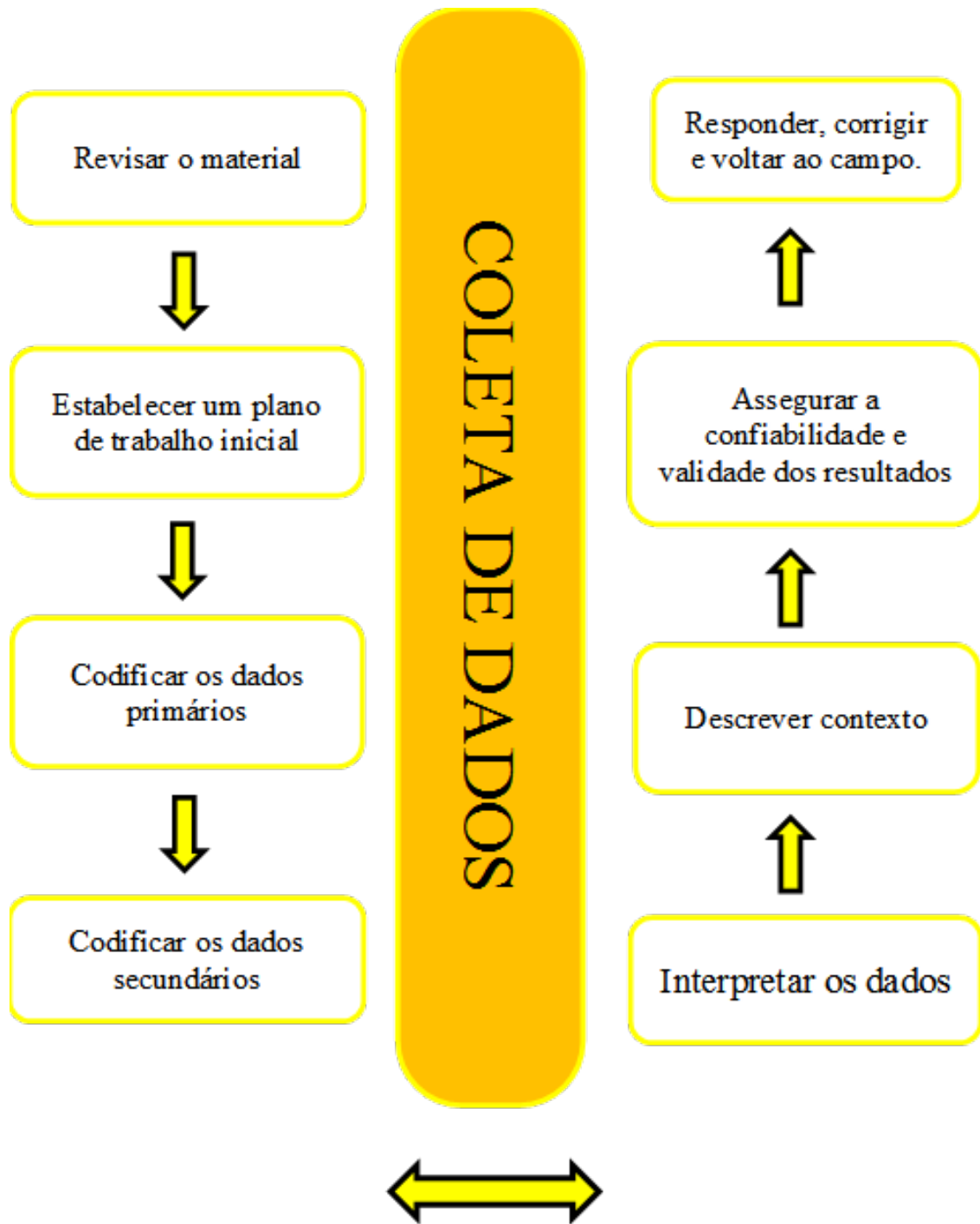
Sampieri (2006, p. 286) aponta que: “no caso do enfoque qualitativo, geralmente os dados são coletados em duas etapas: durante a imersão inicial no campo ou contexto de estudo (mesmo que seja de forma inicial) e na coleta definitiva dos dados”. Diante do exposto, de maneira prévia a coleta de dados, se fez, um estudo bibliográfico sobre o tema escolhido para a investigação com o objetivo de dar embasamento a pesquisa.

Assim, no primeiro momento, foi realizado o contato com as creches participantes para a efetivação da pesquisa, esse contato foi feito com as gestoras, pois o foco da pesquisa é a gestão democrática, a receptividade foi muito boa. No período do mês de janeiro serão construídas as guias de entrevista destinadas às diretoras das creches, e posteriormente, enviadas para análise por professores doutores especialistas na área da educação para viabilizar a validação do instrumento elaborado.

As técnicas e os procedimentos designados para a coleta de dados estão em consonância com o objetivo geral e os específicos da investigação, oferecendo afinidades entre os procedimentos da guia de entrevista e entrevista e da observação para a coleta de dados, angariados pelas informações, mediante as técnicas e os referenciais teóricos utilizados.

2.11. Técnicas de análise e interpretação dos dados

FIGURA Nº 13: Esquema da Análise e Interpretação dos Dados



A análise e interpretação se dará logo depois a coleta dos dados, onde será feito um cuidadoso trabalho com o intuito de sistematizar todo o material obtido no período de coleta de dados, para logo após, começar o tratamento das questões.

A análise iniciará com a tabulação dos dados coletados pelos instrumentos utilizados com a população participante da investigação para posterior interpretação dos dados sobre os questionários.

De acordo com Lakatos e Marconi (2011, p. 167) “A análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações”, ou seja, nesse momento, o pesquisador irá analisar e interpretar aquilo que foi apurado durante a coleta de dados. Já para Mascarenhas (2012, p. 48) “o objetivo da análise é medir a frequência dos fenômenos e entender a relação entre eles”.

Gil (2002, p.165) afirma que:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já interpretação tem como objetivo, a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A interpretação consiste em atribuir significados ao que foi analisado, ampliando assim a esfera do conhecimento que se tem a respeito do fenômeno em questão. Lakatos e Marconi (2011, p. 168) destacam que a interpretação “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”.

2.11.1. Revisar o material

O ato de rever o material que foi obtido, confere a pesquisa mais segurança, além de garantir que o pesquisador possa fazer adequações durante o percurso, tornando-se possível a continuidade da relação entre a investigação e os dados coletados. Sobre o processo de revisão do material durante as etapas da pesquisa Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 491) asseveram que a “importância de revisar o material (dados coletados) para posterior análise, verificando se estão legíveis, visíveis e completos”.

2.11.2. Estabelecer um plano de trabalho inicial

Para lograr êxito, todo trabalho precisa estabelecer um plano, traçar metas, pois, é justamente nesta fase, que o pesquisador deve elaborar a sequência de ações que serão implementadas durante o período, nesse contexto Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 492), afirmam que o pesquisador deverá:

[...] revisar o registro elaborado durante a etapa da coleta de dados [...] estabelecer um sistema de codificação de dados, definir o método para analisar os dados, definir os programas de computador de análise que serão utilizados [...] estabelecer datas prováveis para realização da análise.

Assim, é de suma importância que de imediato seja construído um plano de trabalho inicial para que o processo de investigação e análise dos dados aconteçam de maneira ordenada, organizada, sem comprometer as fases da pesquisa.

Ao determinar um plano de trabalho inicial, o objetivo é: averiguar se todos os dados coletados foram revistos, codificar os dados para futura identificação e interpretação, decidir qual o método será utilizado na análise dos dados, acertar os dados em software tecnológico apropriados para a pesquisa e estabelecer as datas que serão realizadas à análise dos dados.

2.11.3. Codificar dados primários

Na codificação dos dados primários, é imprescindível os mesmos sejam tratados de acordo com cada categoria a ser analisada. Essa classificação é fundamental para que se possa determinar as categorias de investigação. Assim, sobre a codificação Barros (2007, p. 110) observa que a classificação é “a divisão dos dados em partes, dando-lhes ordem [...]. A classificação, portanto, consiste em uma maneira de distribuir e selecionar os dados obtidos [...] reunindo-os em classes ou grupos”. Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 494) asseveram que é nessa etapa que “codificam-se as unidades em categorias [...] a codificação implica classificar e, essencialmente, determinar unidades de análise para as categorias de análise[...]”.

São consideradas categorias da presente investigação: A gestão escolar.

2.11.4. Codificar dados secundários

De acordo com Grinnell (1997, apud Sampieri, Collado e Lúcio, 2006, p. 503) é a “codificação dos dados em segundo plano implica refinar a codificação e envolve a interpretação de significados das categorias obtidas no primeiro nível”. Esses dados secundários serão aqueles coletados, tabulados, ordenados levando em considerações as unidades de análise.

Na codificação dos dados secundários da pesquisa o sigilo é de suma importância, onde a codificação dos dados se dará de acordo com a função do participante assim, esses

dados serão catalogados e classificados pelos participantes da pesquisa, as entrevistas, que serão organizadas e separadas de acordo com as respostas dos participantes.

Tal codificação levará em conta o critério da ordem alfabética, onde para destacar cada categoria será utilizada a letra inicial da sua função, acrescentando-lhe ordem numérica crescente para a quantidade de participantes.

2.11.5. Interpretar os dados

A etapa da interpretação dos dados incide em o pesquisador se debruçar e examinar aquilo foi colhido, e logo tendo a possibilidade de verificar as possíveis falhas, erros ou dúvidas no processo. De acordo com Lakatos e Marconi (2011, p 168) a interpretação de dados “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculadas a outros conhecimentos”. Ou seja, ao interpretar, o pesquisador procura dar significado ao material apresentado em relação aos objetivos propostos referente a temática.

Segundo Gil (2002, p. 178) quando ensina sobre a interpretação dos dados por parte do pesquisador, ele afirma que deve:

[...] ir além da leitura dos dados, com vistas a integrá-los num universo mais amplo em que poderão ter algum sentido. Esse universo é o dos fundamentos teóricos da pesquisa e o dos conhecimentos já acumulados em torno das questões abordadas. Daí a importância da revisão da literatura, ainda na etapa do planejamento da pesquisa. Essa bagagem de informações, que contribuiu para o pesquisador formular e delimitar o problema e construir as hipóteses, é que o auxilia na etapa de análise e interpretação para conferir significado aos dados.

Nesta etapa do trabalho, os dados serão interpretados levando em consideração as respostas apuradas, buscando constituir o melhor parâmetro ao fenômeno pesquisado e, estabelecendo as necessárias relações com os conhecimentos teóricos e os objetivos elaborados para a investigação.

2.11.6. Descrever contexto(s)

Com o intuito de descrever o contexto de onde a investigação se efetivou, é necessário visitar instrumentos que foram obtidos ao longo de outras fases da pesquisa.

Assim, Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.507) dizem que é a “atividade na qual se retornam as anotações, os memorandos e o registro de campo, obtidos durante a coleta de dados”.

Assim, logo após a interpretação das informações adquiridas antes, será feita a incorporação das análises ao contexto das coletas de dados, levando em consideração que, o conjunto dos elementos físicos e situacionais coletados e percebidos irão ajudar a responder a proposta da investigação.

2.11.7. Assegurar a confiabilidade e validade dos resultados

Uma pesquisa séria é aquela que possui credibilidade em seus dados. Nesse aspecto, para se garantir credibilidade é de suma importância avaliar uma maior confiabilidade e validade ao que será colhido na pesquisa. Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 510) destacam que “é importante assegurar a confiabilidade e validade de nossa análise, perante nós mesmos e perante os usuários dos estudos”.

É imprescindível que a pesquisa seja averiguada com a verdade dos dados obtidos a partir da investigação, pois os mesmos enumerados aqui servirão de fundamento para futuras pesquisas. Assim, Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 510 - 511) elucidam que:

Em 1º lugar devemos “avaliar se obtivemos suficiente informação de acordo com nossa apresentação do problema, [...] em 2º lugar é recomendável realizar o exercício de triangulação da análise, [...] e em 3º lugar consiste em obter retroalimentação direta dos indivíduos da pesquisa (pelo menos uma amostra deles), o que significa pedir-lhe que confirmem ou contestem interpretações e ver se capturamos os significados que eles tentaram transmitir”.

É de grande valia o pesquisador conferir a regularidade nos procedimentos da análise, com o intuito de garantir a uniformidade e credibilidade ao avaliar o fenômeno estudado. De tal maneira, faz-se necessária a revisão de todos os processos que serão utilizados na pesquisa, com o objetivo de identificar possíveis falhas, e logo corrigindo, garantindo assim, os resultados esperados.

2.11.8. Responder, corrigir e voltar ao campo

A etapa de responder, corrigir e voltar ao campo, tem por objetivo o aprimoramento dos dados que foram coletados, sendo indispensável recorrer aos estratos e objetivos iniciais;

porque para avaliar e decodificar o fruto da presente coleta, é basilar contrapor o problema proposto pela investigação, corrigindo as falhas, dirimindo dúvidas que venham surgir ao longo do processo.

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 511) sobre essa etapa final do trabalho:

As conclusões respondem à apresentação do problema inicial ou nos ajudam a modificá-lo, mas com o objetivo de conseguir um avanço no conhecimento [...] nesses momentos devemos fazer ‘uma parada no caminho’ (metáfora), parar e avaliar nossas metas ou quais obstáculos tivemos.

Em seguida, se deve regressar ao campo para descrever os fatos, os objetivos e os resultados encontrados.

2.12. Aspectos éticos: caminho percorrido para aprovação na Plataforma Brasil

Na realização de uma investigação com seres humanos no Brasil, é indispensável ser submetido ao Sistema do Comitê de Ética em Pesquisa e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP) por intermédio da Plataforma Brasil, visto que por meio dessa ação que são assistidas as pesquisas desde a submissão até a aprovação final. É um método digital que propicia a acessibilidade aos dados de todas as investigações aprovadas.

Para isso, é primordial aderir às etapas que abrangem: a fase de projeto, a fase de campo e os relatórios de pesquisas já concluídas. O manejo dessas referências e o seguimento da execução das pesquisas é uma dentre tantas finalidades da Plataforma Brasil.

Nesse sentido fica evidente que serão analisadas exclusivamente as pesquisas que exibirem toda a documentação solicitada por meio da Plataforma Brasil, comprovando a dificuldade e a inquietação em conservar os aspectos éticos.

2.12.1. Aspectos Éticos

A eticidade da pesquisa implica em respeito ao participante da pesquisa, ponderação entre riscos e benefícios, de quaisquer naturezas, e relevância social da pesquisa, o que garante a igual consideração dos interesses envolvidos, não perdendo o sentido de sua destinação sócio-humanitária.

Assim, as pesquisas envolvendo seres humanos devem atender aos fundamentos éticos e científicos pertinentes à resolução 510/16; pois em qualquer área do conhecimento

envolvendo seres humanos, deverão ser adequadas aos princípios científicos que a justifiquem, estar fundamentadas em fatos científicos, ser realizadas somente quando o conhecimento que se pretende obter não possa ser obtido por outro meio, identificar os benefícios esperados sobre os riscos e/ou desconfortos previsíveis; e utilizar os métodos adequados para responder às questões estudadas.

O pesquisador tem o compromisso em seguir fielmente os dispositivos da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando a responsabilidade indelegável e indeclinável, compreendendo os aspectos éticos e legais, onde cabem:

- Apresentar o protocolo devidamente instruído ao sistema CEP/Conep, aguardando a decisão da aprovação ética, antes de iniciar a pesquisa, conforme definido em resolução específica de tipificação e gradação de risco;
- Conduzir o processo de Consentimento e de Assentimento Livre e Esclarecido;
- Apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela Conep a qualquer momento;
- Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa.

Deverá obter-se consentimento livre e esclarecido do participante da pesquisa e/ou seu representante legal, inclusive nos casos das pesquisas que, por sua natureza, impliquem justificadamente, em consentimento a posteriori; prevendo procedimentos que assegurem a confidencialidade e a privacidade.

Os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos deverão sempre ser respeitados, como também os hábitos e costumes, quando as pesquisas envolverem comunidades. O pesquisador responsável se compromete em garantir que as pesquisas em comunidades, sempre que possível, traduzir-se-ão em benefícios cujos efeitos continuem a se fazer sentir após sua conclusão, bem como assegurar aos participantes da pesquisa os benefícios resultantes do projeto, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa.

Os participantes da pesquisa têm asseguradas as condições de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação, conforme o caso, enquanto necessário. O material e os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente para a finalidade prevista no seu protocolo, ou conforme o consentimento do participante. A pesquisa deverá ser descontinuada somente após análise e manifestação, por parte do Sistema

CEP/CONEP/CNS/MS que a aprovou, das razões dessa descontinuidade, a não ser em casos de justificada urgência em benefício de seus participantes.

2.12.2. Riscos

Os riscos que uma pesquisa pode apresentar aos participantes são relacionados à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, e em qualquer situação dela decorrente. Os participantes estarão cientes de que os riscos que poderão surgir durante a participação na pesquisa não atingem diretamente as dimensões citadas acima, e que poderão sentir apenas um pequeno desconforto pelo tempo exigido para responder a entrevista. Também poderá ocorrer uma simples inibição ou constrangimento pela presença de um observador durante a aplicação do mesmo, e pelo teor dos questionamentos.

Apesar de os riscos serem mínimos, em razão de serem aplicadas entrevistas, as perguntas foram previamente elaboradas no sentido de não causar tais desconfortos, constrangimentos, ou mesmo danos físicos, psíquicos ou psicológicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais aos seres humanos. Mesmo com todo esse cuidado, o participante poderá retirar-se da pesquisa a qualquer momento. Tais incômodos serão minimizados pelo pesquisador responsável, que se fará presente e/ou disponível durante o tempo de preenchimento do instrumento de coleta de dados, caso haja necessidade de atendimento específico, ou eventual recusa e/ou desistência por parte das participantes voluntários da pesquisa, uma vez que estes serão informados desde o início sobre o direito de se abster de responder tal instrumento.

As participantes também serão advertidas dos riscos de contágio pelo NOVO Coronavírus, causador da (Covid-19), durante o processo de coleta de dados. Para asseverar que haja segurança entre todas as participantes durante a pesquisa, foi recomendado por este CEP todas as precauções sobre os riscos intrínsecos a pandemia. Por conseguinte, serão disponibilizados todos os EPIs e instruções pertinente ao combate à disseminação e proteção para evitar o contágio da doença (Covid-19), conforme com as recomendações da OMS/OPAS desde 08 de abril de 2020 e atualizado em 09 de junho de 2020.

Para impedir os riscos de contágio em relação às entrevistas abertas com as gestoras,, a pesquisadora orientará e oferecerá as participantes o uso de máscaras, álcool em gel 70% para higienizar as mãos, canetas higienizadas, desinfecção de móveis e ambientes entre uma coleta e outra que são imprescindíveis nesta época de pandemia, assegurando conforto e

seguridade as entrevistadas. Como se trata de fazer as gravações, fará o uso de luvas descartáveis no momento de coletar os dados e manterá uma distância física mínima de pelo menos 1 metro entre as entrevistadas, concebendo um ambiente mais garantido contra a transmissão do novo coronavírus.

2.12.3. Benefícios

Os benefícios desta pesquisa se presume aos riscos, uma vez que os mesmos serão centro de estudo que contribuirão a desenvolver uma dissertação, analisando as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão, tendo como foco, discorrer a importância da formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa.

A pesquisadora também conscientizará os participantes sobre a relevância social da pesquisa, garantindo igual consideração dos interesses abrangidos, não perdendo a essência de sua finalidade do bem estar dos indivíduos envolvidos.

Dessa forma, o benefício deste tema é gratificante, primeiramente, envolvendo o gestor escolar como mentor principal em gerir a instituição. Tal experiência contribuirá para a prática do futuro gestor e para futuras pesquisas relacionadas ao tema. Sua contribuição vai gerar informações que serão úteis para uma política pública de gestão escolar na prática da gestão democrática que atenda às necessidades dos indivíduos envolvidos no âmbito escolar, assegurando uma educação infantil de qualidade, contribuindo também para o avanço científico. Não participarão da pesquisa professores, pais, ou pessoas estranhos à amostragem selecionada. Além de contribuir para o planejamento na gestor democrática do futuro gestor e para futuras pesquisas relacionadas ao tema. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e serão mostrados apenas os resultados obtidos como um todo.

2.12.4. Critérios de inclusão

As pessoas convidadas a responder o instrumento de coleta de dados são classificadas como participantes da pesquisa, os quais pertencem à comunidade pesquisada, sendo elas gestoras, das Creches municipais da cidade de Camacã Bahia.

TABELA N° 6: Participantes e critérios a serem abordados na pesquisa

Participantes	Crítérios
Gestores escolar das creches públicas do município de Camacã-Bahia	A prática, formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa. E os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na Educação Infantil.

2.12.5. Desfecho primário

A figura do gestor escolar nesta pesquisa é de grande relevância, pois na execução de organização e conseqüentemente do funcionamento da unidade escolar, ele atua em todos os aspectos, desde a questão física, passando pelo papel sócio-político, intermediando as questões relacionais, na administração do financeiro e, principalmente no pedagógico desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe escolar. Assim considera-se que esta pesquisa contribua no enriquecimento da prática do gestor escolar com a finalidade de conhecer quais as ações desempenhadas por essa esfera em favor da melhoria da Educação Infantil.

2.12.6. Critérios para suspender ou encerrar a pesquisa

Esta pesquisa será descontinuada somente após análise e manifestação, por parte do Sistema CEP/CONEP/CNS/MS que a tenha aprovado, das razões dessa descontinuidade, a não ser em casos de justificada urgência em benefício de seus participantes.

2.12.7. Sigilo, privacidade e confidencialidade dos dados coletados

Será mantido sigilo dos dados de identificação dos participantes desta pesquisa. Os resultados obtidos terão finalidade acadêmica e de publicação e os documentos de pesquisa mantidos em arquivo após seu término.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos na investigação sobre a gestão democrática nas creches do município de Camacã, a partir dos instrumentos de coleta de dados que foram aplicados junto as gestoras das creches, como também estão presentes a interpretação e análise dos dados produzidos e coletados durante a pesquisa, visando responder o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa nas creches municipais da cidade de Camacã.

Levando em consideração a metodologia descrita no capítulo anterior, pode-se asseverar que os dados coletados a partir dos instrumentos que foram aplicados, forneceram assim, subsídios para a caracterizar e detalhar o objeto de estudo da presente pesquisa, estando condizente com cada objetivo já referendado, nos quais possibilitaram interpretações e reflexões acerca da temática.

Durante a análise, o procedimento seguiu os seguintes passos:

a) A análise dos documentos oficiais no que concerne às atribuições dos gestores nas unidades escolares, documentos norteadores da gestão democrática das creches: Creche Aconchego, Creche Sofia Peltier, Creche Gracinha Loureiro, Creche Durvalina S. Barros, Creche Maria Elisa S. de Carvalho, Creche Rosalina Moura Pinto, situadas no município de Camacã/BA;

b) Apresentar a relação entre os teóricos discutidos que tratam do tema gestão democrática nas creches;

c) As informações contidas no relatório da observação estruturada que foram realizadas durante os meses (fevereiro a março de 2022) nas referidas unidades;

d) Os dados contidos nas guias de entrevistas e nas entrevistas realizadas com os participantes (gestores das unidades).

Nesse sentido, serão analisados os dados que foram coletados nessa pesquisa, seguindo a organização abaixo:

- Análise das respostas do 1º objetivo, segundo os participantes;
- Análise das respostas do 2º objetivo, segundo os participantes;
- Análise das respostas do 3º objetivo, segundo os participantes.

3.1. A prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã

Na investigação do primeiro objetivo foi analisado no relato dos participantes como que acontece na prática a efetivação da gestão escolar nas creches do município de Camacã, Bahia.

A gestão democrática deve ser compreendida como sendo o movimento de participação efetiva dos mais variados segmentos que compõem a comunidade escolar, esses atores pertencentes à comunidade são os pais, docentes, alunos e funcionários que devem atuar no processo de organização, construção e na avaliação dos projetos pedagógicos sugeridos pela equipe técnica, além de opinar e contribuir na gestão dos recursos da escola, ou seja, em toda sua cadeia decisória.

Além disso, a gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção da proposta pedagógica e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

A elaboração e a execução de uma proposta pedagógica são as primeiras e as principais das atribuições da escola. A proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu torno. (Vieira, 2015, p. 45).

Nesta parte do trabalho, se busca avaliar como as gestoras das creches municipais entendem a questão da gestão democrática e participativa no seu cotidiano de trabalho. Desta forma, foram analisadas as respostas dadas pelas diretoras, levando em consideração a sua visão de mundo enquanto gestoras de unidades escolares de Educação Infantil. É importante salientar que as perguntas foram realizadas somente às gestoras, que são o foco desta pesquisa, conforme serão descritas a seguir.

Pergunta 1: O que você entende por gestão democrática e participativa?

“Entendo que primeiramente é necessária uma formação de como gerir uma instituição escolar, saber dizer sim, saber dizer não sem perder a postura, saber lidar com as diferenças, ser parceiro e fazer parceiro”. D1

“Gestão democrática e participativa é ter conhecimento da legislação educacional, ter habilidade e competência para compreender e saber lidar com os conflitos, ser ouvinte, compartilhar as ações em conjunto”. D2

“Gestão democrática e participativa é envolver todos: professores, pais, funcionários no que for preciso com objetivo do melhor das crianças, por serem a peça principal e especial na educação”. D3

“É envolver todos no processo, não tomar decisões sozinho, ser parceiro dos colegas e pais, sempre pronto para atender a todos”. D4

“Ele ser comprometido com seu cargo, agindo com segurança nas tomadas de decisões com elevar o desempenho da equipe, não sendo omissos”. D5

“É articular o elo de confiança entre gestor, funcionários e pais, por meio do diálogo aberto, escuta, compreensão e colaboração em equipe”. D6

3.1.1. O que dizem as gestoras sobre o que entendem sobre gestão democrática e participativa

Ao pesquisar o primeiro objetivo foram analisados os relatos das gestoras sobre o que elas entendem como uma gestão democrática e participativa. De forma simples e objetiva, pode-se traduzir o sentido de gestão democrática como sendo o processo de mobilização, provocada pela ação conjugada de seus membros, para que, por meio da participação se realize os objetivos de sua unidade de trabalho.

Assim, a Constituição Federal de 1988 traz em seu bojo a previsão de uma educação que seja pública, de qualidade, acessível e que tenha como parâmetros a gestão democrática e participativa. O que em 1996, com a aprovação da lei 9394/96, também chamada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em seu artigo 14 de forma expressa a previsão deste tipo de gestão nos sistemas de ensino.

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

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nessa perspectiva, é preciso que se compreenda a gestão democrática com a participação de todos os sujeitos em prol de um objetivo comum que é a melhoria da educação, em que todos deem sua parcela de contribuição, tirando essa responsabilidade apenas dos gestores e professores. Assim, de acordo com Lück (2012, p. 71),

Pode-se definir portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para sua efetivação.

Salientando que a gestão democrática vai muito além de um princípio pedagógico, é sim um preceito constitucional, e que por isso deve ser encarada como um processo social e político onde toda a comunidade escolar tem como direito/dever, discutir, planejar, se engajar com o intuito de solucionar os problemas apresentados e enfrentados pela escola. Esse deve ser um momento de efetiva transformação, auxiliada por atividades realizadas de forma conjunta.

Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

De acordo com os relatos da observação estruturada, as gestoras possuem um bom trânsito com toda a equipe, percebendo que elas entendem a importância e o conceito de gestão democrática e participativa, pois as decisões são pensadas e colocadas em prática de maneira colegiada, onde todos os sujeitos pertencentes à comunidade escolar são chamados à responsabilidade de tomar ciência e assim, contribuir com a solução dos problemas apresentados.

De acordo com D1 e D2 sobre o que elas entende sobre gestão democrática e participativa “*Entendo que primeiramente é necessário uma formação de como gerir uma instituição escolar, saber dizer sim, saber dizer não sem perder a postura, saber lidar com as diferenças, ser parceiro e fazer parceiro*” e D2 diz que “*Gestão democrática e participativa é ter conhecimento da legislação educacional, ter habilidade e competência para compreender e saber lidar com os conflitos, ser ouvinte, compartilhar as ações em conjunto*” nesse contexto, percebe-se que para elas compreendem que é necessário formação e ter determinadas características.

D3 sobre o que ela compreende como gestão democrática e participativa, ao dizer que “*Gestão democrática e participativa é envolver todos: professores, pais, funcionários no que for preciso com objetivo do melhor das crianças, por serem a peça principal e especial na educação,*” percebe-se que efetivamente essa gestora tem noção daquilo que é uma gestão democrática e participativa. Na mesma linha que D6 afirma que “*É articular o elo de confiança entre gestor, funcionários e pais, por meio do diálogo aberto, escuta, compreensão e colaboração em equipe*”. Já D4 entende que “*É envolver todos no processo, não tomar decisões sozinho, ser parceiro dos colegas e pais, sempre pronto para atender a todos*”. Enquanto D5 afirma que “*Ele ser comprometido com seu cargo, agindo com segurança nas tomadas de decisões com elevar o desempenho da equipe, não sendo omissos*”. Então, percebe-se que nesse primeiro, ao analisar as respostas todas as gestoras das unidades de Educação Infantil da rede municipal de ensino do município de Camacã, tem a noção da importância da função que desempenham.

Pergunta 2: Quem participa da gestão democrática?

“Participa da gestão democrática, os gestores, professores, coordenadores, demais funcionários e pais de alunos”. D1

“Em uma gestão democrática, vários atores participam, desde os gestores, professores, funcionários da escola, até os pais dos alunos”. D2

“Pode-se dizer que numa gestão democrática e participativa todos participam, escola, professores, funcionário e principalmente, a família”. D3

“Levando em consideração o que preconiza uma gestão democrática, participam a direção, os funcionários (merendeira, zeladora, porteiro), professores e pais” D4

“Quando se pensa em gestão democrática, é preciso que exista a participação de todos: direção, pais, professores e funcionários”. D5

“Professores, direção, funcionários e família dos alunos”. D6

3.1.2. O que dizem as gestoras sobre quem participa da gestão democrática

A gestão democrática nas escolas públicas materializa-se com a participação efetiva dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, dentre eles, os pais, docentes, educandos e funcionários em geral, e tal participação deverá se dar em todos os

aspectos da organização da escola. Nesse contexto, entende-se por participação aquela onde os sujeitos pertencentes atuam diretamente nas mais diferentes etapas da gestão escolar.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a gestão democrática está fortemente validada pelo ordenamento jurídico brasileiro, quando aparece expressa na Constituição Federal de 1988, ao apontar que a gestão democrática é um dos princípios norteadores para a educação brasileira, além de encontrar regulamentação na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e no Plano Nacional da Educação, em sua meta 19.

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014, p. 59).

É de suma importância entender a gestão democrática como algo que supera e muito a mera questão conceitual. É preciso que se compreenda que transcende a concepção de sociedade que tem como princípio basilar a democracia, ou que a mesma seja um princípio fundamental, é preciso enxergar a democratização da gestão escolar como um pilar que será fundamental para a qualidade e efetividade da educação, afinal, é dever do Estado e da família, possibilitando assim, que a escola desenvolva laços com a comunidade onde está inserida, para assim poder intervir e contribuir na melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

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 implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos. (Cury, 2015, p. 1).

A gestão democrática implica na participação ativa de todos os atores que compõem a comunidade escola, e essa participação precisa ser efetiva e plena, pois precisa garantir o acesso pleno às informações que se referem aos assuntos escolares. Assim, todos os sujeitos devem ser inseridos: docentes, coordenadores pedagógicos, funcionários, discentes e suas famílias, garantindo assim, a participação de todos e o respeito à vontade da maioria.

Durante o processo de observação estruturada, notou-se que existe a participação dos sujeitos pertencentes à comunidade escolar, pois constantemente os professores,

coordenadores, pais de alunos e demais funcionários são chamados para participar de reuniões e de tomada de decisões.

Ao analisar as falas das gestoras das creches sobre quem participa da gestão democrática, fica bem claro que todas elas tem conhecimento quem são os atores que fazem parte da comunidade escolar e a importância de sua participação no processo, exemplo disso é o que D1 ao afirmar que *“Participa da gestão democrática, os gestores, professores, coordenadores, demais funcionários e pais de alunos”*, corroborando com essa ideia D2 vai na mesma direção ao dizer que *“Em uma gestão democrática, vários atores participam, desde os gestores, professores, funcionários da escola, até os pais dos alunos”*.

Fica bastante evidente nas falas de D3 e posteriormente na de D4 que *“Pode-se dizer que numa gestão democrática e participativa todos participam, escola, professores, funcionário e principalmente, a família”* e *“Levando em consideração o que preconiza uma gestão democrática, participam a direção, os funcionários (merendeira, zeladora, porteiro), professores e pais”*.

Percebe-se que a palavra de ordem é a participação de todos, ou seja, como bem assevera D5 *“Quando se pensa em gestão democrática, é preciso que exista a participação de todos: direção, pais, professores e funcionários”*, e quando se fala e todos, que dizer *“Professores, direção, funcionários e família dos alunos”*. D6

Pergunta 3: Qual a função de cada um deles?

“Os coordenadores coordenam e orientam os professores na execução dos trabalhos pedagógicos dos alunos; Os professores desenvolve as aulas planejadas aos alunos; Os monitores auxilia o professor e acompanha os alunos no horário do soninho; O pessoal de apoio prepara alimentação e a limpeza do ambiente interno e externo da creche; Os pais tem a responsabilidade de levar e pegar seus filhos na creche”. D1

“Os coordenadores orientam e acompanham os professores no planejamento pedagógico de unidade e semanal, na execução do plano anual de trabalho, Projeto político Pedagógico e Regimento Interno, Os Professores tem a responsabilidade de aplicar as atividades organizadas do planejamento semanal, socialização; Os monitores auxilia os professores no que for necessário e é responsável em cuidar da higiene do aluno; O pessoal de apoio tem a responsabilidade de organizar a alimentação e manter o ambiente

limpo para os alunos e funcionários; Os pais é o responsável em assegurar nosso emprego com a frequência e permanência do aluno na creche”. D2

“Os Professores organizam as aulas atividades e culminâncias do projeto planejado na unidade; As coordenadores são responsáveis auxiliar na execução do planejamento, acompanha e orienta os professores nas atividades a serem desenvolvidas, acompanha e orienta os professores com os alunos com necessidades especiais; Os monitores auxiliam os na sala de aula, na alimentação do aluno, cuida da higiene do aluno e coloca para dormir ; O pessoal de apoio higieniza a creche e prepara as refeições durante o horário integral dos alunos; Os pais Levam e pegam as crianças na creche, participam das reuniões, apresentação das culminâncias de projeto e avaliação institucional entre outros”. D3

“Os coordenadores se responsabiliza em orientar os professores no planejamento de apresentação dos projetos, PPP, regimento Interno Plano de ação e reuniões juntamente com a com a direção; Os Professores coloca em prática o que foi planejado com o acompanhamento da direção e coordenação ; Os monitores ajuda na sala de aula, dar banho nos alunos, auxilia a criança que tem dificuldade em se alimentar, acompanha durante o repouso após o almoço e ajuda a entregar as crianças para os pais ou responsável; O pessoal de apoio é primordial , pois auxiliam no preparo do alimento e limpeza do ambiente para as crianças e funcionários; os pais levam e pegam os filhos na creche, também participam das reuniões , culminâncias de projetos, seminários quando solicitados pela direção e Conselho de educação é o responsável em organizar a eleição para diretor de dois e dois anos, avalia os documentos solicitados como: PPP, Regimento Interno, atualização de cadastro de funcionários entre outros”. D4

“Os professores fazem a socialização em coletivo com todos os alunos, com música, movimento, cantinhos pedagógicos organizado durante o planejamento semanal e desenvolve as atividades organizadas com orientação do coordenador; Os coordenadores orientam os professores e monitores no seu fazer pedagógico, acompanha o aluno com dificuldade, auxilia a direção quando solicitado entre outras funções que não é sua atribuição; Os monitores auxiliam as professoras no que é solicitado em sala

de aula, além de auxiliar as crianças no banho, no soninho, na alimentação e entrega aos pais na saída; O pessoal de apoio prepara a alimentação durante o dia e deixa o ambiente limpo; Os pais são responsáveis pelos filhos em trazer para creche e vim buscar, além de comparecer a instituição quando se faz necessário”. D5

“Os pais cabe a eles a responsabilidade de trazer e levar a criança, são orientados a não trazer quando doentes, participam, são presentes quando convocados; Os professores são responsáveis pela aprendizagem dos alunos, organizam as atividades, culminâncias de projetos, socialização, e brincadeiras; Os coordenadores orientam e auxiliam as professoras e monitores quanto ao pedagógico, também auxiliam a diretora quando possível; Os monitores auxiliam nas atividades, brincadeiras, banho, soninho, em tudo que faz parte da rotina do aluno: o pessoal de apoio cabe a estes a organização da limpeza e preparo do alimento que é primordial para o melhor dos alunos; O Conselho de educação tem a função de acompanhar fiscalizar documentos, organizar eleição para diretores, e cobrar da secretaria o que está deixando a desejar”. D6

3.1.3. O que dizem as gestoras sobre qual é a função de cada um dos atores na gestão escolar democrática

Para que uma unidade escolar possa funcionar de modo organizado, é necessário que além de cada desempenhar sua função de maneira adequada, é preciso que os profissionais envolvidos na gestão também trabalhem de forma conjunta, assumindo suas responsabilidades. A comunidade escolar precisa atuar de forma coordenada e com objetivos comuns, onde todos possam participar. Desde o diretor, passando pelos coordenadores pedagógicos, pessoal de apoio, professores, alunos e pais de alunos. Essa organização precisa funcionar da melhor maneira para o bom desenvolvimento daquilo que é o objetivo central: a aprendizagem de qualidade para os educandos. Nesse sentido:

(...) a complexidade da sociedade atual e o processo de democratização do público impuseram a ampliação dos mecanismos de gestão das políticas públicas, criando as políticas setoriais, com definição discutida em conselhos próprios, com abrangências variadas: unidades da federação, programas de

governo, redes associativas populares e categorias institucionais (Brasil, 2004, p. 18).

Assim, a escola não pode ficar de fora desse processo de participação de todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar, afinal todos são responsáveis pelo sucesso da escola e nesse processo, as transformações passam pela atuação de todos os segmentos e não somente do diretor, do professor, cada um precisa assumir o seu papel e contribuir de forma significativa.

Até porque, para se ter uma educação de qualidade, é de suma importância o engajamento de todos, da comunidade escolar em geral como companheiros significativos da escola. Onde, segundo Bordignon:

Uma maior participação da escola na comunidade, por outro lado, reduziria a distância com frequência existente entre ela e o mundo de trabalho; aumentaria a eficiente utilização de locais como fábricas, oficinas, granjas, etc. como lugares de aprendizagem; incrementaria a “interaprendizagem” entre os diversos setores produtivos da comunidade e ampliaria o alcance educativo da escola aos adultos. (Bordignon, 2004 p.61)

Durante o processo de observação estruturada nas creches, percebeu-se que existe um movimento de engajamento entre a gestão escolar e a comunidade, pois em vários momentos as diretoras chamaram os sujeitos pertencentes à relação em suas responsabilidades, nas reuniões convocadas todos os segmentos se faziam presentes e as gestoras estimulavam a participação de todos, convidando sempre para acompanhar as próximas reuniões, esclarecer dúvidas e fortalecendo o vínculo entre a escola e a comunidade.

Ao analisar as falas das diretoras das creches no que concerne a função de cada um dos atores na gestão democrática, D1 declara que *“Os coordenadores coordenam e orientam os professores na execução dos trabalhos pedagógicos dos alunos; Os professores desenvolvem as aulas planejadas aos alunos; Os monitores auxiliam o professor e acompanham os alunos no horário do soninho; O pessoal de apoio prepara alimentação e a limpeza do ambiente interno e externo da creche; Os pais tem a responsabilidade de levar e pegar seus filhos na creche”*, pode-se perceber na fala de D1 que ela descreve as funções convencionais de cada sujeito pertencente a gestão, sem levar em conta como eles podem contribuir em todo o processo.

Nesse contexto, D2 assevera que *“Os coordenadores orientam e acompanham os professores no planejamento pedagógico de unidade e semanal, na execução do plano anual de trabalho, Projeto político Pedagógico e Regimento Interno, Os Professores tem a responsabilidade de aplicar as atividades organizadas do planejamento semanal, socialização; Os monitores auxiliam os professores no que for necessário e são responsáveis em cuidar da higiene do aluno; O pessoal de apoio tem a responsabilidade de organizar a alimentação e manter o ambiente limpo para os alunos e funcionários; Os pais é o responsável em assegurar nosso emprego com a frequência e permanência do aluno na creche”*, percebe-se que a fala de D1 e D2 são semelhantes, onde as entrevistadas relatam apenas as funções principais dos atores, sem fazer relação com a efetiva participação na gestão democrática.

Já ao analisar a fala de D3, nota-se que ela relata as atividades as atividades obrigatórias dos pertencentes à comunidade escolar onde *“Os Professores organizam as aulas, atividades e culminâncias dos projetos planejados nas unidades; As coordenadores são responsáveis auxiliar na execução do planejamento, acompanhando e orientando os professores nas atividades a serem desenvolvidas, acompanham e orientam os professores com os alunos com necessidades especiais; Os monitores auxiliam na sala de aula, na alimentação do aluno, cuida da higiene do aluno e coloca para dormir; O pessoal de apoio higieniza a creche e prepara as refeições durante o horário integral dos alunos; Os pais levam e pegam as crianças na creche, participam das reuniões, apresentação das culminâncias de projeto e da avaliação institucional entre outros”*, no entanto acrescenta na participação dos pais atribuições muito importantes

D4 declara que dentro dos papeis dos pertencentes à comunidade escolar, cabe *“Aos coordenadores se responsabilizam em orientar os professores no planejamento de apresentação dos projetos, PPP, Regimento Interno Plano de ação e reuniões juntamente com a direção; Os professores colocam em prática o que foi planejado com o acompanhamento da direção e coordenação ; Os monitores ajudam na sala de aula, dar banho nos alunos, auxilia a criança que tem dificuldade em se alimentar, acompanha durante o repouso após o almoço e ajuda a entregar as crianças para os pais ou responsável; O pessoal de apoio é primordial, pois auxilia no preparo do alimento e limpeza do ambiente para as crianças e funcionários; os pais levam e pegam os filhos na creche, também participam das reuniões, culminâncias de projetos, seminários quando solicitados pela direção”*.

D5 em sua fala ressaltas as mesmas características da maioria das entrevistadas ao dizer que “*O professores fazem a socialização em coletivo com todos os alunos, com música, movimento, cantinhos pedagógicos organizado durante o planejamento semanal e desenvolve as atividades organizadas com orientação do coordenador; Os coordenadores orientam os professores e monitores no seu fazer pedagógico, acompanha o aluno com dificuldade, auxilia a direção quando solicitado entre outra funções que não é sua atribuição; Os monitores auxiliam as professoras no que é solicitado em sala de aula, além de auxiliar as crianças no banho, no soninho, na alimentação e entrega aos pais na saída; O pessoal de apoio prepara a alimentação durante o dia e deixa o ambiente limpo; Os pais são responsáveis pelos filhos em trazer para creche e vim buscar, além de comparecer a instituição quando se faz necessário*”, o que é observado nessa fala e na maioria delas, é que as entrevistadas estão se limitando apenas a narras as funções principais dos componentes da comunidade escolar e da gestão democrática, sem ressaltar a participação deles no fazer da gestão.

D6 responde de forma categórica qual é o papel de cada um dos sujeitos pertencentes à gestão escolar ao que “*Os pais cabe a eles a responsabilidade de trazer e levar a criança, são orientados a não trazer quando doentes, são presentes quando convocados e alguns fazem questão de contribuir com a gestão, além de atuar como fiscal; Os professores são responsáveis pela aprendizagem dos alunos, organizam as atividades, culminâncias de projetos, socialização, e brincadeiras, além de participar da atualização do PPP e do Regimento Interno; Os coordenadores orientam e auxiliam as professoras e monitores quanto ao pedagógico, também auxiliam a diretora quando possível, além de participar de forma decisiva no processo de construção e atualização do PPP; Os monitores auxiliam nas atividades, brincadeiras, banho, soninho, em tudo que faz parte da rotina do aluno, participa das reuniões: o pessoal de apoio cabe a estes a organização da limpeza e preparo do alimento que é primordial para o melhor dos alunos, além de participar de reuniões*”. Percebe-se então, que na unidade pesquisada em que D6 é gestora, todos os participantes da gestão sabem muito qual é o seu papel e acabam contribuindo de maneira significativa no alcance do objetivo principal, que é a qualidade e a melhoria no processo de ensino e aprendizagem.

Pergunta 4: Por que a participação da comunidade na gestão da escola é importante?

“Com certeza. Pois sem a participação da comunidade é impossível gerir a escola, a opinião de todos contribui muito para que as coisas se realizem”.

D1

“Porque o gestor sozinho jamais conseguiria alcançar os objetivos, se não tiver a participação dos pais, não tem aluno, isso começa no início da matrícula. Compartilhar o processo em conjunto é preciso, pois facilita as tomadas de decisões”. D2

“Temos que planejar e agir tudo que for importante para a escola de forma coletiva, para que a instituição possa produzir e progredir”. D3

“Todas as ações devem ser compartilhadas e decididas com a participação da comunidade que são os principais atores do andamento da escola”. D4

“A participação de todos é resultado da melhoria da qualidade da educação”. D5

“É fundamental que todos participem, assim se faz necessário, para que as ações planejadas se tornem na prática uma realidade”. D6

3.1.4. O que dizem as gestoras sobre a importância da participação da comunidade na gestão da escola

A gestão de uma unidade escolar configura-se em ato político, pois exige sempre uma tomada de posição política diante das alternativas. Não se pode falar em gestão escolar neutra, pois todas as ações desenvolvidas na escola envolvem atores e tomadas de decisões que vão desde ações simples e cotidianas como a limpeza e a conservação do prédio escolar, até as mais complexas. Tendo como exemplos, as diretrizes pedagógicas, a administração dos recursos financeiros, a busca de solução para as situações de violência e de abandono que muitos alunos vivenciam.

A participação da comunidade no processo de efetivação da gestão escolar se configura com os conselhos escolares, onde em sua composição estão os pais e a comunidade escolar.

A autonomia da unidade escolar e a democratização da educação, e conseqüentemente a construção da gestão democrática, exigem a participação dos diferentes segmentos. Para tanto, as formas de escolha e a implantação ou consolidação de Conselhos Escolares e de outras instâncias de participação

constituem passo importante para a democratização dos processos decisórios, possibilitando a implementação de uma nova cultura nessas instituições, por meio do aprendizado coletivo e do partilhamento do poder. (Brasil, 2004, p. 43)

Há o desafio em lidar com a gestão dos recursos humanos da instituição de ensino. Tudo isso indica que o gestor em parceria com os demais membros da comunidade escolar deve buscar e executar ações que expressem interesses, princípios e compromissos que permitam a eficiência, eficácia e efetividade social da escola revelando a compreensão e o alcance da função social da educação e da escola. Para corroborar com o exposto, Heloisa Luck (2012, p. 94) destaca que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado.

Nas creches municipais em Camacã, os gestores tem buscado a efetivação de novos processos de organização de gestão, privilegiando uma nova dinâmica que leva em consideração os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação tem ocorrido por de diferentes maneiras, em níveis distintos e em dinâmicas próprias no cotidiano escola. Dentre os mecanismos de participação presentes, destacam-se: o conselho escolar, o conselho de classe, a associação de pais e mestres e o grêmio escolar.

A realização da gestão democrática, mediante a participação de membros da comunidade escolar, se expressa para além da participação nos órgãos colegiados, pois ela pode dar-se a partir de um leque variado de possibilidades e em inúmeras atividades cotidianas do fazer pedagógico da escola. (Luck, 2012, p. 74)

Em geral, as gestoras no seu jeito de agir estão no caminho da prática democrática, pois conversam com os pais, trocam informações com toda comunidade, sempre se

envolvendo nas sugestões transmitidas pelos colegas.

Ao analisar a fala das gestoras sobre a importância da participação da comunidade na gestão escolar, pode-se perceber ao observar que é suma importância, pois segundo D1 *“Pois sem a participação da comunidade é impossível gerir a escola, a opinião de todos contribui muito para que as coisas se realizem”*. Na fala de D4 *“todas as ações devem ser compartilhadas e decididas com a participação da comunidade que são os principais atores do andamento da escola”*. Quando ela afirma ser importante e coloca a comunidade escolar como o centro do processo democrático. Assim, D2 é categórica ao afirmar que *“o gestor sozinho jamais conseguiria alcançar os objetivos, se não tivesse a participação dos pais, não tem aluno, isso começa no início da matrícula. Compartilhar o processo em conjunto é preciso, pois facilita as tomadas de decisões”*. É importante planejamento, como assevera D3 *“Temos que planejar e agir tudo que for importante para a escola de forma coletiva, para que a instituição possa produzir e progredir”*. Para D5 *“A participação de todos são resultados da melhoria da qualidade da educação”*, e nesse contexto, D6 complementa dizendo que. *“É fundamental que todos participem, assim se faz necessário, para que as ações planejadas se tornem na prática uma realidade”*.

Pergunta 5: Como se desenvolve a gestão democrática nas creches do município?

“A gestão democrática começa com a eleição direta para diretor com o voto de toda comunidade escolar e se concretiza na participação de todos os envolvidos na gestão da creche através de reuniões”. D1

“A gestão democrática nas creches e escolas do município de Camacã, acontece por meio de eleição direta na instituição. A cada dois anos”. D2

“Através de reuniões participativas, com os pais dos alunos, com funcionários e também caso haja necessidade de conversas individuais com pais, com funcionários sempre com registros em atas. Escutas das sugestões”. D3

“Inicia com a eleição direta com o voto participativo de pais e funcionários, organizada pelo conselho de educação”. D4

“Por intermédio de eleição para escolha do gestor escolar com o voto de pais, professores e demais funcionários”. D5

“Através de eleição direta para diretores, escolha de membros que compõem o caixa escolar e avaliação institucional”. D6

3.1.5. O que dizem as gestoras sobre como se desenvolve a gestão democrática e participativa nas creches

Em uma gestão democrática todas as pessoas ligadas à escola podem fazer-se representar e decidir sobre os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Isto ocorre devido à integração da sociedade com a escola mediante a efetivação dos conselhos com representações da comunidade.

No município de Camacã, a Secretaria de Educação junto com as escolas municipais e a APLB Sindicato que representa a categoria dos professores implementaram o Conselho Municipal de Educação, que juntos tem atuado para a consolidação dessa forma de gestão e ainda mais como um dos pilares de consolidação da democracia.

Levando em consideração o que preconiza o Ministério da Educação sobre as formas de acesso à gestão escolar das escolas públicas, as maneiras são quatro:

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se:

- 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios);
- 2) diretor de carreira;
- 3) diretor aprovado em concurso público;
- 4) diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor. (Brasil, 2004, p. 33)

Confirmando os princípios da Gestão Democrática no município, a escolha do gestor das unidades escolares é feita através de eleição direta e com voto secreto desde de 1998. Sendo que, a Comunidade Escolar é chamada a escolher qual o candidato que durante dois anos irá gerir de forma participativa a escola. Ressalta-se que o mandato é de dois anos, podendo haver apenas uma reeleição. Nesse contexto de Gestão Democrática é necessário que o gestor esteja atento, preparado e qualificado para atender às necessidades e as mudanças que a comunidade escolar enfrenta.

De acordo com Paro (2012, p. 65-67) que traz à tona e enfatiza a importância das eleições diretas para diretores das escolas públicas, ele afirma que tal prática neutraliza as práticas clientelistas e faz com que a comunidade escolar seja chamada à responsabilidade para resolver os problemas escolares, assim o autor adverte que:

Que as eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, de sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais etc.) na nomeação do diretor. Mas isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado, em alguns sistemas continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato.

Observou-se também que as gestoras desenvolvem uma relação amigável com os colegas e pais, os professores, sempre lhes auxilia no que necessita em relação a alguns trabalhos burocráticos no que se refere a digitação de documentação, pois nas creches não tem secretária para auxiliar, as gestoras disseram que a sorte são os colegas e coordenadores que estão sempre presentes e disponíveis para auxiliar nos momentos necessários. Observar-se que todas as informações relacionadas a creche são transmitidas aos pais, funcionários e secretaria de educação.

Ao analisar as falas das diretoras das creches no que concerne ao desenvolvimento da gestão democrática e participativa nas unidades, percebe-se conforme relata D1 que *“a gestão democrática começa com a eleição direta para diretor com o voto de toda comunidade escolar”* e na mesma vertente D2, D4, D5 e D6 confirmam e D2 acrescenta que *“A gestão democrática nas creches e escolas do município de Camacã, acontece por meio de eleição direta na instituição. A cada dois anos”*. Todas elas partem do mesmo pressuposto, ou seja, que a gestão democrática e participativa tem início com a eleição direta para a escolha do gestor. Importante salientar que D3 vai mais além ao informar que a gestão democrática toma forma *“através de reuniões participativas, com os pais dos alunos, com funcionários e também caso haja necessidade de conversas individuais com pais, com funcionários sempre com registros em atas. Escutas das sugestões”*, D4 e D5 ou seja, ela começa com a escolha pela comunidade escolar do melhor candidato e se materializa com a participação de todos os atores.

Pergunta 6: Como esta creche exerce a autonomia pedagógica?

“Juntamente com a equipe de coordenação pedagógica no início do ano organizamos o plano de trabalho anual de educação infantil, com

implementação da pedagogia de projetos com elaboração coletiva, com sugestões dos professores”. D1

“Através do planejamento de unidade e semanal, tendo a participação dos coordenadores e professores, com base nas normas da BNCC, os projetos são desenvolvidos de acordo a faixa etária de cada turma, priorizando o educar, cuidar e brincar”. D2

“Semanalmente juntamente com a coordenadora pedagógica planejamos e compartilhamos as experiências do que foi executado no plano semanal, os pontos positivos e os negativos. Isso parte da elaboração do plano de trabalho anual”. D3

“Através das atividades do projeto, desenvolvidas de acordo o que foi elaborado no plano de trabalho anual, envolvendo o lúdico, e apresentando aos pais a cada unidade com a participação dos professores e alunos”. D4

“Através do plano de trabalho anual, organizado com o gestor escolar e a coordenação pedagógica, onde é apresentado aos professores e por esse processo fazemos planejamento do projeto de acordo o tem escolhido pelos mesmos dando ênfase ao brincar, cuidar, educar e interagir das crianças”. D5

“O que foi planejado no plano de trabalho organizamos durante o planejamento e de acordo o processo vamos executando, respeitando a sugestão dos professores e acatando as ideias que venham enriquecer o aprendizado do aluno”. D6

3.1.6. O que pensam as gestoras sobre a autonomia pedagógica das creches

Um conjunto de ações de gestão escolar construído com base na participação, autonomia e democracia resulta em sucesso nos ideais que sustentam as ações determinadas pela comunidade. Nesse sentido, um dado relevante no município de Camacã, é que todas as escolas municipais possuem o PPP - Projeto Político Pedagógico, que é resultado de uma construção coletiva de conhecimento e intervenção na realidade de forma descentralizada. Sendo ponto crucial para a efetivação da autonomia dessas instituições de ensino que durante muito tempo foi palco de gestões fechadas e restritas apenas aos gestores. Dada a nova

realidade da educação brasileira, fez-se necessário descentralização da administração escolar.

A LDB enquanto lei máxima da educação brasileira, de forma explícita carrega em seus artigos 12 e 13, os princípios que conferem às unidades de ensino a autonomia pedagógica tão sonhada e esperada.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de: I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. (Brasil, 1996, p. 7)

É essencial a soma das forças para transformar a escola em um espaço agradável e prazeroso para uma efetiva aprendizagem. Assim, a consolidação da democracia e a construção de uma sociedade menos injusta e excludente e que ofereça tratamento digno e com igualdade de oportunidades tem se tornado a mola mestra e o principal desafio das escolas da rede municipal de Camacã. Desse modo, transformar a escola num mecanismo capaz de mudar a realidade social é possível, desde que haja a participação da comunidade escolar e esse caminho perpassa pela autonomia das unidades escolares.

O movimento pela maior autonomia das escolas corresponde, em parte, a uma demanda dos professores e das comunidades para que o projeto pedagógico, a estrutura interna e as regras de funcionamento da unidade escolar possam ser constituídos mais coletivamente e com maior identidade e responsabilidade institucional. Essa demanda encontra também respaldo na noção de sistema de ensino, que compreende os órgãos administrativo e normativo comuns e um conjunto de unidades escolares autônomas (Sari; Luce, 2012, p. 344)

Percebeu-se durante as reuniões de planejamento, que havia a participação dos professores, monitores e coordenadores, e nesse momento em geral as diretoras informavam a todos sobre os problemas existentes e os encaminhamentos que seriam tomados. As gestoras sempre salientavam suas angústias com a situação, mas que os colegas tivessem paciência pois muitas coisas que desejam infelizmente não estão na autonomia delas, que depende do auxílio da secretaria de educação e isso se faz necessário aguardar. As coordenadoras sempre avisavam que estavam de plantão para contribuir na construção do plano de trabalho anual.

Ao analisar as falas das gestoras sobre como as creches exercem a sua autonomia pedagógica como pressuposto da gestão democrática e participativa, percebe-se ao tomar como exemplo a fala de D1 que *“Juntamente com a equipe de coordenação pedagógica no início do ano organizamos o plano de trabalho anual de educação infantil”*, pode-se destacar a questão da autonomia quando ela e as demais diretoras enfatizam a questão do plano de trabalho anual, que é um processo gerido com a participação de todos que estão presentes nas falas de D4 e D5 também.

D2 chama atenção para o planejamento de unidade e o semanal, além da BNCC, pois é *“Através do planejamento de unidade e semanal, tendo a participação dos coordenadores e professores, com base nas normas da BNCC, os projetos são desenvolvidos de acordo a faixa etária de cada turma, priorizando o educar, cuidar e brincar”*, nesse mesmo caminho vai a resposta de D3. D6 assevera que essa autonomia fica clara no processo de planejamento onde *“O que foi planejado no plano de trabalho organizamos durante o planejamento e de acordo o processo vamos executando, respeitando a sugestão dos professores e acatando as ideias que venham enriquecer o aprendizado do aluno dando”*.

Pergunta 7: Como a creche exerce a autonomia administrativa e financeira?

“Essa autonomia é muito difícil para o gestor que é o responsável por tudo, e isso sobrecarrega por não ter ninguém para nos auxiliar, quanto ao financeiro utilizamos o PDDE, uma pequena verba que nos auxilia muito pouco, com o material tendo a participação do Colegiado que é um órgão consultivo, deliberativo e normativo nas tomadas de decisões nos limites da Unidade Educativa para escolha dos materiais didáticos mais necessários. Ainda temos muito a lutar para alcançar a autonomia financeira”. D1

“A creche não tem a total autonomia, pois muitas coisas dependem financeiramente do secretário de educação, mas fazemos o possível, com pouco dinheiro do PDDE, reunimos os componentes do conselho do caixa escolar para escolher os materiais mais usados e urgentes”. D2

“Ainda não tem total autonomia, pois depende muito financeiramente da secretaria de educação, mas temos uma pequena verba do PDDE com este compramos o que precisa para o pedagógico, já a estrutura física, material de limpeza e outros como gestor fico correndo atrás, essa é a nossa maior dificuldade”. D3

“Nós diretores temos uma dificuldade muito grande, pois as verbas que vem diretamente para o gestor administrar é pequena do PDDE, dar somente para comprar um pouco do pedagógico, então ficamos dependendo da boa vontade da prefeitura, isso dificulta no exercício da autonomia”. D4

“Ainda não existe essa autonomia como deveria. Planejamos e organizamos em conjunto a verba do PDDE e compramos o necessário para administração das aulas. Mesmo assim é difícil administrar, fazer o burocrático e pedagógico sem vice e nem auxiliar de direção”. D5

“Ainda não existe essa autonomia como deveria. Planejamos e organizamos em conjunto a verba do PDDE e compramos o necessário para administração das aulas. Mesmo assim é difícil administrar, fazer o burocrático e pedagógico sem vice e nem auxiliar de direção”. D6

3.1.7. O que pensam as gestoras sobre a autonomia administrativa e financeira

As instituições escolares pesquisadas possuem certa autonomia, projeto político-pedagógico, proposta curricular, recebem uma certa parcela em dinheiro via Programa Dinheiro Direto na Escola, caixa escolar e outros, comprovando que estão burocraticamente organizadas, com maior poder de decisão, autonomia e participação. Essas instituições fazem, ao que parece, de suas reuniões pedagógicas, pais e mestres e outras, espaço de trocas e participação ativa. Sendo fundamental que estas reuniões nas instituições escolares sejam vistas como espaço de formação, onde todos podem decidir, opinar e construir uma nova posição em sua área de atuação. Apesar de cada um ter função definida percebe-se um grupo fortalecido com o objetivo de educar. Nesse contexto de construção de autonomia por parte das creches, a autonomia financeira e administrativa são de suma importância e estão previstas no artigo 15 da LDB.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (Brasil, 1996, p. 7)

Desta forma, a autonomia administrativa e financeira, deve ser compreendida como a capacidade que uma instituição escolar, tem de gerir sua equipe, estabelecer suas próprias regras, ser autônomo em seu processo, principalmente na questão financeira. Formosinho (2012, p.66) afirma que “a autonomia financeira existe quando a pessoa coletiva possui

receitas próprias e pode aplicá-las livremente segundo orçamento que livremente elabora”.

Conforme observou-se as gestoras, mesmo a LDB afirmando que as escolas de forma gradativa precisam alcançar a sua autonomia administrativa e financeira, percebe-se que em problemas do cotidiano como a falta de água no local, é preciso de imediato entrar em contato com a secretaria de educação, deixando claro que as unidades não possuem a tão sonhada autonomia.

Ao analisar a fala das gestoras sobre a autonomia administrativa e financeira, pode-se perceber que as unidades de Educação Infantil do município de Camacã não as possuem, ficando claro na fala de D1, D2, D3, D4, D5 D6 quando diz que *“ainda não tem total autonomia, pois depende muito financeiramente da secretaria de educação”* e este posicionamento é corroborado pelas demais gestoras, que salientam que o pouco dinheiro que as creches podem movimentar chega através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o que se mostra insuficiente, como bem diz D5 *“planejamos e organizamos em conjunto a verba do PDDE e compramos o necessário para administração das aulas. Mesmo assim é difícil administrar, fazer o burocrático e pedagógico sem vice e nem auxiliar de direção”*.

Pergunta 8: Quais as dificuldades que você enfrenta no efetivo exercício da gestão democrática?

“Uma das dificuldades é o trabalho em parceria, conscientizar o colega de que ele deve cumprir com os pré-requisitos do regimento interno. Assumir a direção sem alguém para auxiliar na secretaria é um desafio; não ser correspondida de forma positiva pela secretaria de educação pelos pedidos que compete a este solucionar para melhora da instituição”. D1

“Ter que saber lidar com as sugestões dada por parte de alguns funcionários, que pensa em si e não na instituição; ter equilíbrio para solucionar conflitos entre pais e professores e entre os próprios funcionários; executar os trabalhos burocráticos, pedagógicos e administrativos sem auxílio de pelo menos uma secretária de direção; administrar o dinheiro do PDDE que é tão pouco com o muito a fazer”. D2

“Falta de auxiliar de direção e poucos recursos” (D3)

“Gerir uma instituição sem assistente é muito complicado e com poucos recursos é ainda pior” (D4).

“Conscientizar a todos os envolvidos que para uma instituição ter progresso, todos precisam ter foco, responsabilidade, assiduidade, praticidade, ética e amor no que se faz independente da função”. D5

“Falta de parceria em especial com a Secretaria de Educação”. D6

3.1.8. O que dizem as gestoras sobre as dificuldades enfrentadas no efetivo exercício da gestão democrática

Por muitos anos, educadores, a sociedade, os entusiastas de uma educação pública, gratuita e de qualidade, lutaram pela implementação da gestão escolar democrática, no entanto, é ciência de todos que muitas dificuldades acabam pairando sobre a prática, o que acaba comprometendo a efetividade de tal modelo, pois a gestão democrática, requer comprometimento e a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar, e é justamente nesse contexto, que as resistências começam a tornarem-se mais evidentes. As dificuldades encontradas pelos gestores perpassam desde a oposições dos profissionais de ensino até o descompromisso da própria comunidade escolar. Nesse contexto:

A principal premissa da gestão escolar democrática é a de ofertar oportunidades de aprendizagem e experiências na área da Educação, partindo da necessidade individual de cada aluno, desenvolvendo um ambiente específico para que estes superem seus desafios individuais e coletivos (Brasil, 2007, p. 12).

Assim, no momento que a gestão democrática não consegue efetivar a sua principal premissa, que é a de oferecer uma educação de qualidade que tenha por objetivo oportunizar o educando uma aprendizagem efetiva, por diversos fatores, estará aí esse mecanismo enfadado ao fracasso. Pois, a escola precisa ser compreendida como um organismo que é vivo, e que precisa de todas as partes funcionando de maneira coordenada. E, no momento que uma das partes deixa de cumprir o seu papel, logo algo deixará de funcionar e comprometerá todo o processo. Assim é preciso afirmar que:

A gestão democrática é uma diretriz de política pública de educação coordenada pelos sistemas de ensino. Porém, as dificuldades e as resistências na implantação de processos de gestão democrática ainda são, muito intensas. As resistências indicam que as forças que agem em contrário ao movimento de democratização da gestão são de diferentes naturezas. Para alguns, as resistências estão na interferência política sobre a educação. Outros o

funcionamento do próprio sistema como um fator limitador da democratização. Nessa linha estão os obstáculos que se relacionam aos complicados processos administrativos, ao autoritarismo arraigado nas relações do sistema com a escola (Mendonça, 2001, p.2).

No relatório de observação estruturada observou-se que as gestoras em sua prática cotidiana acabam enfrentando algumas dificuldades, umas em maior intensidade ou nem tanto. Mas, pode-se perceber que a equipe de apoio, em determinados momentos não contribuía de maneira adequada, além da participação dos pais, que só acontecia em geral quando provocado pela gestão.

Ao analisar as falas das gestoras sobre essas dificuldades encontradas no processo de execução da gestão democrática, chama-se atenção para as angústias de D1 ao afirmar que *“uma das maiores dificuldades é o trabalho em parceria, conscientizar o colega de que ele deve cumprir com os pré-requisitos do regimento interno. Além da falta de auxiliar na secretaria; não ser correspondida de forma positiva pela secretaria de educação pelos pedidos que compete a esta solucionar para melhora da instituição”*, partir dessas inquietações, percebe-se a resistência por parte da equipe nesse processo colaborativo.

D2 traz como dificuldades o fato de *“Ter que saber lidar com as sugestões dada por parte de alguns funcionários, que pensam em si e não na instituição”*, ou seja, ela salienta a falta de espírito de equipe, e continua dizendo que é um outro problema *“ter equilíbrio para solucionar conflitos entre pais e professores e entre os próprios funcionários”* e por fim, corroborando o que D1 também já chamou atenção em *“executar os trabalhos burocráticos, pedagógicos e administrativos sem auxílio de pelo menos uma secretária de direção; administrar o dinheiro do PDDE que é tão pouco com o muito a fazer”*.

D3 e D4 vão na mesma linha de dificuldades de D1 e D2 ao asseverar que um dos maiores problemas enfrentados é *“Falta de auxiliar de direção e poucos recursos”* (D3) e *“Gerir uma instituição sem assistente é muito complicado e com poucos recursos é ainda pior”* (D4). Então, fica bastante claro nas declarações das gestoras que falta pessoa em sua equipe e que a questão financeira acaba sendo um agravante.

Para D5 a maior dificuldade encontrada é ter que *“Conscientizar a todos os envolvidos que para uma instituição ter progresso, todos precisam ter foco, responsabilidade, assiduidade, praticidade, ética e amor no que se faz independente da função”*. Já para D6, a *“Falta de parceria em especial com a Secretaria de Educação”*. Então, o que se pode perceber é que as dificuldades apontadas pelas gestoras acabam tendo

um ponto de convergência que é falta de parceira, seja ela dos colegas ou das instituições superiores, a falta de mais pessoas para compor a equipe e a questão financeira.

3.2. A formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa

A formação de gestores escolares é um desafio a ser superado. Em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não acontece em área específica. Em Camacã, os gestores contam com a qualificação adequada para exercerem a função, facilitando assim, para que a gestão democrática no município seja efetivada.

Pergunta 9: Qual a formação exigida para atuar na gestão escolar nas creches?

“Ser licenciado em pedagogia e/ou ter uma especialização em gestão escolar, sendo professora efetivo com mais de quatro anos na rede e mais de dois anos na unidade escolar para qual deseja candidatar-se. Graduação em Pedagogia e Pós graduação em Gestão Escolar. Participei em 2011 do Progestão, programa de capacitação de gestores”. D1

“A formação necessária para atuação na gestão escolar das creches é graduação em Pedagogia, pós graduação em gestão escolar. Pedagogia; Especialização em gestão escolar”. D2.

“A formação necessária para atuação é a Graduação em Pedagogia. Graduação Pedagogia”. D3

“Graduação em pedagogia ou especialização em gestão. Graduação em Pedagogia”. D4

“Para assumir a direção escolar, é necessário ser Graduação em Pedagogia e ser efetivo na instituição onde trabalha por mais de dois anos. Graduação em Pedagogia”. D5

“Graduação em Pedagogia ou especialização na área. Graduação em Pedagogia”. D6

3.2.1. O que dizem as gestoras sobre a formação inicial mínima para atuação na gestão escolar nas creches e sobre qual é sua formação acadêmica

Vale salientar, que na legislação vigente se encontram os pressupostos para os cursos de formação de professores e gestores da educação básica. As faculdades e universidades

deverão ter como um de seus propósitos a promoção de cursos que visem estimular e induzir a ações voltadas ao fortalecimento de processos de mudança no seu interior; além de atuar no fomento e aprimoramento do desenvolvimento da capacidade acadêmica e profissional dos professores; reformulando constantemente os currículos dos cursos de formação de docente, com o objetivo constante de atualização e aperfeiçoamento; levando em consideração em seus programas às demandas da realidade social e escolar hodiernas, pautadas sempre na nova concepção e organização pedagógica e curricular da educação básica brasileira. Assim, de acordo com a LDB-9394/96 em seu artigo 64:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Sendo o gestor escolar o protagonista e responsável pelo sucesso da instituição de ensino é imprescindível que a sua formação e capacitação sejam elementos primordiais para a inovação dessa forma de gestão. E ainda, numa sociedade em que a emancipação política, social e a participação do cidadão em todas as esferas sociais é cada vez mais evidente, nada mais coerente do que a comunidade escolar, por meio de seus membros, participe da gestão de suas instituições de ensino, tendo em vista, a prática da democracia no contexto educacional.

Cabe ao líder da gestão escolar assegurar a verdade e a franqueza na gestão da instituição. Perpetuar um compromisso contínuo para com a verdade. Gerar, dessa forma, um ambiente de confiança mútua; no qual o respeito é a chave da construção das relações humanas, e valores, como honestidade, integridade, ética e transparência assumem um papel de relevância, acima de tudo. O trabalho em equipe exige do gestor o poder de reconhecer em sua equipe suas potencialidades e unir as pessoas por suas competências objetivando, sempre, um processo de gestão que evoque resultados efetivos e assertivos. (Ferreira, 2013, p. 17)

Dentre as muitas metas do PNE está a recomendação de que o diretor tenha formação específica em nível superior ou curso de especialização específico e/ou correspondente. Contudo, não só a formação acadêmica do gestor é importante:

A formação de profissionais atualmente se pensa para além de sua formação específica. Espera-se que continue pesquisando, participe de congressos com trabalhos próprios, esteja atento aos avanços da tecnologia e seus novos instrumentos, desenvolva capacidade de gerência em diversas circunstâncias e diferentes níveis, saiba trabalhar em equipe, inclusive com colegas de especialidade diferente da sua e mesmo com profissionais de outras áreas de conhecimento que não a sua. (Masseto, 2012, p.17)

No relatório de observação estruturada observou-se nos documentos apresentados pelas gestoras que todas possuem a graduação em Pedagogia. Quanto a interação entre a gestão e secretaria de educação existe parceria através dos projetos. Observou-se ainda que as gestoras em geral não possuem habilidade nenhuma com as tecnologias e que algumas situações em que precisam do aparato tecnológico, acabam transferindo tal tarefa para as coordenadoras itinerantes resolverem.

Ao analisar as falas percebe-se que D1, D2, D3, D4, D5 e D6 vão na mesma linha quando dizem que para ser gestor nas unidades escolares municipais da cidade de Camacã é preciso *“ser licenciado em Pedagogia e/ou ter uma especialização em gestão escolar, sendo professor efetivo”*. Então, dois requisitos precisam ser observados: ter a graduação em Pedagogia ou especialização em Gestão e ser do quadro efetivo. No que concerne a formação das gestoras investigadas todas possuem a graduação em Pedagogia e aferiu-se que de acordo com as falas apenas D1 e D2 possuem *“Pós graduação em Gestão Escolar”*.

Pergunta 10: Qual o perfil de liderança ideal para o bom andamento de uma gestão democrática?

“Ser líder é uma tarefa que exige muito, especialmente no caso de diretor de creche que não tem secretário e nem auxiliar na secretaria, só tem coordenador pedagógico itinerante, três coordenadores para dar assistência a seis creches, então nós diretores ficamos sobre carregados, mesmo assim fazemos a nossa parte. Então para que a gestão democrática se efetive o gestor tem que ser justo, saber delegar funções, organizar o trabalho da equipe, nortear as ações sem imposição, mas de forma conjunta”. D1

“O perfil ideal de liderança para o bom funcionamento de uma gestão democrática na educação infantil é ser atuante, pacífico, dedicado, responsável, ser ouvinte, sempre se qualificar, ter respeito ao outro, chamar

o servidor em particular quando necessário, jamais ofender o outro na frente de colegas, buscando sempre a participação da equipe na tomada de decisões. O principal é ter amor e fé, estes sentimentos são combustível maior que nos conduz de forma leve, prazerosa ajudando-nos a conquistar os nossos objetivos”. D2

“Depende da abertura ao diálogo, a escuta, de paciência e compreensão de poder contar com a equipe de trabalho e caminhar junto. Também de autoridade e não de autoritarismo”. D3

“É ser coesa e comprometida, tendo uma visão global na busca para solução dos problemas, que desperte confiabilidade de todos os participantes da educação infantil”. D4

“Ser líder ideal, primeiro precisa ter comprometimento em zelar pelo cumprimento do projeto pedagógico da escola, não adianta falar bonito e não cumprir. Ser exemplo, assíduo, pontual, ativo, responsável, e saber ser ouvinte aceitando sugestões que venham somar para a melhoria da creche no todo, não privilegiando a uns e menosprezando a outros”. D5

“Um líder conhecedor das necessidades da sua unidade e que atue satisfatoriamente no fazer administrativo, burocrático e pedagógico”. D6

3.2.2. O que pensam as gestoras sobre o perfil de liderança ideal para o bom andamento de uma gestão democrática

A liderança é um fenômeno que está presente na humanidade desde os primórdios, ou seja, o líder é um componente que está presente em quase todos os grupos humanos, e não seria na escola que ela estaria ausente. Assim, a liderança da gestão é uma questão fundamental para que toda a comunidade escolar se envolva no desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, uma vez que, com a participação da comunidade no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, possivelmente a qualidade do ensino oferecido aos educandos torna-se mais significativos.

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas

públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (Brasil, 2014, p. 83).

A gestão democrática é o resultado da participação de todos os membros da comunidade escolar, trabalhando em conjunto para que sejam atingidas as metas estabelecidas na construção do projeto político-pedagógico. Sendo que a participação, é um direito do cidadão, nesse contexto para alcançar a participação efetiva de todos os sujeitos é necessário que exista uma liderança marcante e com grande poder de articulação. Hora (2014, p.116) discute essa questão da liderança na escola e relata que:

A postura do diretor, necessária na gestão democrática que inclui a participação da comunidade, é caracterizada pela própria comunidade, que sabe exigir comportamentos, atitudes e habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho.

A gestão precisa envolver toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, para que sejam definidos os rumos e metas que a instituição escolar precisa alcançar a metas para resolver os problemas da instituição escolar. Sendo que, com um PPP estruturado, com uma gestão democrática, a escola ganha identidade a comunidade escolar participa das decisões e das ações desenvolvidas na escola.

As gestoras mostram-se aberta a opiniões e delegam poderes com sapiência, procurando priorizar somente às atitudes que fazem o trabalho educativo evoluir. As coordenadoras são um elo forte entre as partes demonstrando segurança e conhecimento fazendo que cada um, e não só o professor, se sintam responsáveis nas questões pedagógicas. É notável o empenho das gestoras ao lidar com o público.

Os funcionários de apoio, merendeira e porteiro, cooperam ativamente sempre que podem na construção da prática educativa, participando de reuniões pedagógicas. O trabalho pedagógico destas instituições são realizadas através de projetos coletivos e específicos criados com temas da vida, opiniões dos alunos e de acordo as necessidades da turma. Além da sequência didática que visa priorizar as dificuldades específicas da turma, e rotina diária que torna o trabalho mais organizado.

Ao analisar as falas das gestoras sobre qual o perfil de liderança ideal para o bom andamento de uma gestão democrática, percebe-se no posicionamento de D1 ao dizer que *“ser líder é uma tarefa que exige muito, especialmente no caso de diretor de creche que não tem secretário auxiliar na secretaria, só tem coordenador pedagógico itinerante”* que ela

compreende a importância de tal tarefa e ressalta que precisa de mais auxílio para gerir, D2 traz algumas características que na opinião dela são indispensáveis, “*o perfil ideal de liderança para o bom funcionamento de uma gestão democrática na educação infantil é ser atuante, pacífico, dedicado, responsável, ser ouvinte, sempre se qualificar, ter respeito ao outro, chamar o servidor em particular quando necessário, jamais ofender o outro na frente de colegas, buscando sempre a participação da equipe na tomada de decisões*”. Já D3 traz a tona uma questão muito importante quando se trata de gestão e liderança “*também de autoridade e não de autoritarismo*”, pois é preciso que esse líder tenha cuidado na condução de seus liderados para que não abuse da autoridade que a ele foi confiado e chegue ao autoritarismo. D4 acrescenta de maneira categórica a questão da confiança na liderança, requisito muito importante, “*que desperte confiabilidade de todos os participantes da educação infantil*”.

D5 chama atenção para uma questão de suma importância em sua fala, quando diz que não adianta falar bonito, é preciso uma prática efetiva “*Ser líder ideal, primeiro precisa ter comprometimento em zelar pelo cumprimento do projeto pedagógico da escola, não adianta falar bonito e não cumprir.*” Já D6, salienta que “*Um líder conhecedor das necessidades da sua unidade e que atue satisfatoriamente no fazer administrativo, burocrático e pedagógico*”.

Pergunta 11: Quais as características do gestor que exerce uma gestão democrática?

“*O gestor precisa ser ouvinte, liderar com autonomia respeitando o outro com suas diferenças*”. D1

“*O gestor que abre espaço para ouvir, dialogar, aceitar sugestões e em coletivo está em processo permanente de construção*”. D2

“*É o gestor que não pensa somente no seu desejo, mas se preocupa com os desejos de todos*”. D3

“*Ser sociável, comunicativo, tratar a todos com igualdade, independente da função, gênero, raça ou cor*”. D4

“*É ser intermediador dos problemas para o melhor da educação e o bem de todos os envolvidos, deve ter habilidade diante dos desafios sendo articulado da escola*”. D5

“Precisa ter percepção diante de uma situação e agir com sabedoria, antes que este se agrave, é ser comprometido em seu papel na prática, criando canal de comunicação e interação”. D6

3.2.3. O que dizem as gestoras sobre as características necessárias para um gestor exercer a gestão democrática

Assumir a liderança de qualquer grupo é sempre um grande desafio, mas assumir uma gestão de uma unidade escolar, o desafio é ainda maior. Para tal, é necessário que quem assumiu ou pretenda assumir tal empreitada, reúna algumas características que são de suma importância e que irão contribuir de maneira significativa para o bom andamento da unidade. Nesse contexto, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, uma ação do Ministério da Educação, assevera que o gestor deverá ter como principal característica:

Atuar na gestão da educação e da escola, visando a efetivação do direito à educação básica com qualidade social, por meio de práticas caracterizadas pela transparência, pelo trabalho coletivo, pela participação da comunidade nas decisões escolares e pela postura ética, crítica e criativa. (Brasil, 2009, p. 3).

A figura do gestor é o elo que servirá de direcionamento para que as ações planejadas consigam sair do campo das ideias e tomem formas, no entanto, para isso se faz necessário que esse líder consiga reunir características que possam contribuir para que essa gestão seja democrática e efetiva. Assim:

Dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (Lück, 2000, p.2).

No relatório de observação estruturada observou-se que as gestoras das unidades apresentam características que são importantes no processo de construção da gestão democrática efetiva, apesar de determinadas dificuldades, pois algumas gestoras tiveram

uma formação em outros tempos, pode-se perceber que elas dentro de suas possibilidades motivam a equipe, o que contribui muito no bom desenvolvimento do trabalho, no que concerne ao *feedback* dos demais profissionais, no momento de observação não ficou muito claro se as gestoras estão prontas para receber ou não.

Ao analisar as falas das gestoras sobre as características de um gestor para exercer a gestão democrática, D1 afirma que *“o gestor precisa ser ouvinte, liderar com autonomia respeitando o outro com suas diferenças”*, na mesma linha de pensamento, D2 assevera que dentre as características necessárias *“o gestor que abre espaço para ouvir, dialogar, aceitar sugestões e em coletivo está em processo permanente de construção”*, ficando claro nesse momento que de acordo com as entrevistas, é uma condição preponderante o saber escutar.

D3 deixa claro em seu posicionamento que a característica mais importante do bom gestor é o pensamento coletivo, onde os desejos individuais não podem se sobrepor aos coletivos, conforme sua fala: *“É o gestor que não pensa somente no seu desejo, mas se preocupa com os desejos de todos”*.

D4 diz que o gestor precisa *“ser sociável, comunicativo, tratar a todos com igualdade, independente da função, gênero, raça ou cor”*. Enquanto que D5 afirma que ele precisa ser *“intermediador dos problemas para o melhor da educação e o bem de todos os envolvidos, deve ter habilidade diante dos desafios sendo articulado da escola”*.

Fica bem claro na fala de D6 que as características mais importantes no gestor é a sabedoria e o comprometimento com o seu trabalho: *“Precisa ter percepção diante de uma situação e agir com sabedoria, antes que este se agrave, é ser comprometido em seu papel na prática, criando canal de comunicação e interação”*.

3.3. Princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na educação infantil

Nas inúmeras batalhas travadas para a concretização da autonomia da unidade escolar, pela democratização da educação e, pela construção da gestão democrática, as creches da rede municipal tem se alicerçado em diversos documentos oficiais com o intuito de criar um participativo, a exemplo da LDB, do PPP, da BNCC, do DCNEI entre outros.

Pergunta 12: Quais os ordenamentos jurídicos que norteiam o trabalho dos gestores na Educação Infantil no município de Camacã?

“Os documentos norteadores são: projeto pedagógico, regimento interno, Diretrizes Curriculares Nacional de Educação Infantil (DCNEI), BNCC, LDB, Plano Municipal de Educação (PME) e ECA”. D1

“O trabalho da gestão de educação infantil é norteado por vários documentos como: Projeto pedagógico, Regimento Interno, Plano de Ação anual, Estatuto da Criança e do adolescente, DCNEI 2010, referenciais Curriculares Nacionais de 1998, BNCC, Estatuto do Magistério”. D2

“Os documentos que norteiam são: o Projeto Pedagógico da escola, o Regimento Interno, além do Estatuto da Criança e do Adolescente do ano de 1990, as Diretrizes Curriculares para Educação Infantil entre outros documentos”. D3

“Por meio do Projeto Pedagógico da creche, BNCC, do Regimento Interno, do Estatuto da Criança e do Adolescente do ano de 1990 e as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil”. D4

“Jamais conseguiria administrar a instituição sem o auxílio do Projeto político Pedagógico, do Regimento Interno, das Diretrizes Curriculares de Educação Infantil, BNCC, entre outros documentos importante”. D5

“Plano de cargos e salários, Estatuto do servidor público, Regimento Interno da unidade de Educação Infantil, BNCC e PPP”. D6

3.3.1. O que responderam as gestoras sobre quais documentos oficiais norteiam o trabalho da gestão na Educação Infantil no município de Camacã

Com o intuito de auxiliar as instituições de educação infantil nos mais diversos aspectos, que desde a gestão até o ato de planejar seu cotidiano, as DCNEI trazem em escopo uma série de princípios que devem orientar o trabalho pedagógico.

- a) princípios éticos – valorização da autonomia, responsabilidade, solidariedade e do respeito ao bem comum, ao meio ambiente e às diferentes culturas, identidades e singularidades;
- b) princípios políticos – garantia dos direitos de cidadania, do exercício da criticidade e do respeito à ordem democrática;
- c) princípios estéticos – valorização da sensibilidade, criatividade, ludicidade e diversidade de manifestações artísticas e culturais. (Brasil, 2009, p. 6)

A gestão escolar com toda sua completude se divide em três subáreas distintas e independentes entre si e que somadas auxiliam no bom andamento da unidade escolar: gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa. Com a gestão escolar implementada a escola passa a ter uma nova função social, pois esta se relaciona aos diferentes momentos da história que varia ao longo do tempo; e assume distinta configuração na política educacional. Da mesma maneira que as DCNEI contribui como documento oficial que norteia gestão, o PPP vai desenvolver um papel de suma importância, pois:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio - político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. [...] Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (Veiga, 2013, p. 13).

Observa-se que todas as creches desenvolvem seu trabalho pautados no Projeto Político Pedagógico atualizado com as normas da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) que de acordo as diretrizes estabelecidas pelos documentos nacionais e municipais que tratam da Educação Infantil., está pautado no Projeto Político Pedagógico com objetivo de proporcionar às crianças, consideradas pequenos cidadãos, condições adequadas para o seu desenvolvimento físico, motor, emocional, cognitivo e sócio cultural tendo como princípios indissociáveis o seguinte tripé: o cuidar, o educar e o brincar.

Os diretores esclareceram que a secretaria Municipal de educação instruções são realizadas via portarias e ofícios sobre a construção do calendário escolar, datas de matrículas, datas de entrega de prestações de contas do Caixa Escolar, início de jornadas pedagógicas com temas relevantes, entrega de diários escolar, Vacinação em alunos e profissionais nas instituições a parceria com o Programa Saúde na Escola (PSE).

Observa-se portanto que as instruções vindas da Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Esportes, através dos seus órgãos competentes, em articulação com as Unidades Educativas e o Conselho Municipal de Educação, define a estrutura dos Serviços Técnico-

pedagógicos, desenvolvendo as funções de Administração Central das referidas Unidades, de acordo com suas peculiaridades e com as modalidades de ofertas educacionais.

Designa também uma comissão constituída por diretores, professores, coordenadores pedagógicos para a elaboração do Calendário Escolar Oficial do Município e será submetido à análise e aprovação do Conselho Municipal de Educação, e o processamento da matrícula na Rede Municipal de Ensino acontece anualmente estabelecido por portaria pelo secretário da educação. Portanto, os gestores da educação do Município de Camacã- Bahia tem a função de viabilizar, junto à Secretaria de Educação os recursos humanos e materiais diversos para funcionamento e manutenção da unidade de educação infantil (UEI), e junto à sua equipe de trabalho, possibilitar um ambiente democrático e pluralista, favorável ao desenvolvimento infantil, incentivando, mediando e acolhendo a todos a fim de atender às necessidades reais da comunidade, atuando sempre em parceria com todos os envolvidos e demais parceiros, garantido o princípio constitucional de igualdade de condições para o acesso e a permanência do aluno na unidade educacional.

Ao analisar as respostas das diretoras das creches no que concerne aos documentos oficiais norteadores, percebe-se que a maioria delas cita a BNCC a exemplo de D1 ao dizer que *“Os documentos norteadores são: projeto pedagógico, regimento interno, Diretrizes Curriculares Nacional de Educação Infantil (DCNEI), BNCC, LDB, Plano Municipal de Educação (PME) e ECA,”* além de D2, D4, D5 e D6.

Já D3 traz em sua fala outros elementos como o regimento interno e o Estatuto da Criança e do Adolescente, *“Os documentos que norteiam são: o Projeto Pedagógico da escola, o Regimento Interno, além do Estatuto da Criança e do Adolescente do ano de 1990, as Diretrizes Curriculares para Educação Infantil entre outros documentos”*.

Pergunta 13 Quais os princípios que norteiam a gestão democrática nas creches do município de Camacã?

“Não se pode falar em gestão democrática, sem falar no princípio da participação e da transparência”. D1

“Aqui no nosso município, a gestão democrática é pautada principalmente pelo princípio da participação”. D2

“A gestão democrática e participativa requer o princípio da transparência e da participação”. D3

“O princípio da participação”. D4

“Aqui nas nossas unidades, o nosso trabalho é norteado pelos princípios constitucionais”. D5

“Principalmente, o princípio da participação e da transparência”. D6

3.3.2. O que responderam as gestoras sobre os princípios que norteiam a gestão democrática

A efetivação da gestão escolar requer uma visão holística de todo o processo, em especial a de entender o importantíssimo papel da educação como mecanismo de transformação social, e de enxergar a escola como uma forma de se alcançar esse objetivo, ou seja, uma educação de qualidade e uma escola que funcione de maneira efetiva, poderão seguramente diminuir os grandes problemas sociais, possibilitando a construção de uma sociedade menos desigual. Nesse contexto, para que os objetivos traçados pelas escolas sejam alcançados, é necessário que uma série de princípios sejam respeitados e colocados em prática. Sendo a princípio da participação, um dos pilares para a construção de uma educação/escola forte e transformadora. Assim, pode-se entender a participação como sendo um:

[...] processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar. Isso quer dizer que alguns processos chamados de participação não garantem o compartilhamento das decisões e do poder, configurando-se como mecanismo legitimador de decisões já tomadas centralmente. (Brasil, 2004, p. 26).

A gestão democrática oportuniza a concretização de direitos no momento em que coloca em prática princípios que são basilares, afinal, a educação não é um processo isolado, é preciso envolvimento e principalmente comprometimento. Nesse contexto, é preciso que quem esteja gerindo uma instituição de ensino preze por principais constitucionais com o intuito de moralizar a administração e fomenta também a participação coletiva e responsável

dos sujeitos pertencentes à comunidade escolar, como ferramenta de efetivação de uma escola pública de qualidade. Assim:

Na definição da concepção de gestão é essencial ter presente que sua finalidade está em promover a negociação e a liderança na tomada de decisão que exige visão interdisciplinar e sistêmica, além do domínio de técnicas administrativas e capacidade para aprender coisas novas, de análise e de julgamento no enfrentamento dos desafios da educação [...] (Eyng, 2007, p. 187).

Percebeu-se que durante o período de observação estruturada, as gestoras das unidades colocaram em práticas esses princípios por elas defendidos, principalmente o da participação, pois constantemente estavam chamando os pais para participar dos processos, das reuniões, querendo tornar público tudo o que acontecia nas unidades, ouvindo as sugestões dos colegas de trabalho durante as reuniões por ela convocada.

Ao analisar as falas das gestoras sobre os princípios que norteiam a gestão democrática no município de Camacã, percebe-se que todas elas afirmam que o princípio da participação é fundamental, conforme asseveram D1, D4, D5 e D6 *“não se pode falar em gestão democrática, sem falar no princípio da participação” (D1)*, *“o princípio da participação” (D4)*; *“Aqui nas nossas unidades, o nosso trabalho é norteado pelo princípio da participação” D5* e *“principalmente, o princípio da participação” (D6)*.

Na mesma linha, D2 corrobora que *“aqui no nosso município, a gestão democrática é pautada principalmente pelo princípio da participação*. D3 ratifica o posicionamento das demais gestoras e acrescenta o princípio da transparência, onde *“a gestão democrática e participativa requer o princípio da transparência e da participação*.

Pergunta 14: Como os princípios que norteiam a gestão democrática nas creches de Camacã contribuíram no processo de criação do Projeto Político Pedagógico (PPP)?

“Como sempre evidenciamos a participação, foi criada a partir do curso de formação do Programa de Capacitação para Gestores (Progestão) em 2011”. D1

“Partindo do princípio da participação, essa construção partiu da iniciativa do conselho de educação que através do curso de formação do Progestão motivou a todos criar o PPP com a participação da comunidade escolar”.
D2

“Através do curso de formação para diretores e coordenadores, juntos aprendemos como elaborar o PPP, assim envolvemos todos pais, professores e funcionários nessa caminhada”. D3

“Na época eu não exercia o cargo de diretora, mas participei desse início por meio do curso para os gestores em 2011, mas compreendo que o princípio da participação é muito forte nesse processo”. D4

“Através do progestão que veio ampliar o conhecimento de vários gestores na época passando esse conhecimento para nos gestores atuais. Além da participação de toda a comunidade escolar”. D5

“Com a formação para gestores, no qual através dos estudos percebermos a necessidade da criação do PPP.” D6

3.3.3. O que dizem as gestoras sobre como se deu o processo de criação do Projeto Político Pedagógico (PPP)

O projeto político-pedagógico da escola precisa ser construído com a participação de toda a comunidade para que se atinjam as novas exigências da sociedade, e principalmente que parta da realidade que a escola está inserida. Neste momento, a escola reflete seu papel social no meio em que está inserida, precisa integrar a dinâmica interna. Entretanto, a dinâmica histórica não deve ser perdida de vista, pois no momento que se conhecem as contradições presentes na sociedade e busca-se dentro do seu cotidiano soluções e meios de oferecer propostas significativas na prática, melhorando constantemente as condições do conhecimento e proporcionando que se resgate a dignidade da sala de aula, como espaço de formação e informação para educandos e educadores. Nesse contexto, a construção da proposta pedagógica na educação infantil deve levar em consideração o que determina a Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009, em seu artigo 8º, editada pelo Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Básica (CEB).

Art. 8º A proposta pedagógica das instituições de Educação Infantil deve ter como objetivo garantir à criança acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças. (Brasil, 2009, p.2)

Desta maneira, é preciso que a escola se adeque ao mundo da informação para saber tirar proveito das informações que poderão se constituir como requisitos da educação, pois a escola deve estar comprometida com a inserção do aluno no tempo vivido, precisando acompanhar as mudanças. Além do que, as decisões para a construção do projeto político-pedagógico devem acontecer de forma democrática.

A construção da PPP precisa ser algo coletivo onde todos os atores pertencentes à comunidade escolar possam participar de maneira efetiva, incluindo os pais de alunos, pois a participação deles na escola só tem a contribuir para um bom desenvolvimento do projeto político-pedagógico, como também possibilita o conhecimento e a avaliação dos serviços que estão sendo prestados aos educandos, para que possam ser realizadas as intervenções necessárias para melhorar a organização da escola. Conforme assinala Libâneo et al. (2013, p.336):

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, eles e os outros representantes participam do conselho da escola, da Associação de Pais e Mestres (ou organizações correlatas), para preparar o projeto pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. Adicionalmente, usufruem da vivência das práticas democráticas de gestão, desenvolvendo atitudes e habilidades para participarem de outras instâncias decisórias no âmbito da sociedade civil [...].

Durante o período de observação, notou-se que nas reuniões o projeto político pedagógico era presença constante, tanto para traçar as metas, quando para sua constante atualização. Nesse contexto, as coordenadoras sempre enfatizavam que era preciso a participação de todos, porque a sua construção era coletiva e de forma categórica salientava sobre os princípios que norteavam as ações da gestão.

Ao analisar as falas das gestoras sobre como os princípios que norteiam a gestão democrática contribuíram no processo de criação do Projeto Político Pedagógico (PPP), percebe-se nas falas de D1, D2, D3, D4 e D6, que ambas ressaltam o princípio da participação como elemento fundamental.

Ainda analisando as respostas, percebe-se em D1, D2 e D3 que elas também destacam o programa Progestão: *“Como sempre evidenciamos a participação, foi criada a partir do curso de formação do Programa de Capacitação para Gestores (Progestão) em 2011”*. (D1) e *“Partindo do princípio da participação, essa construção partiu da iniciativa do conselho de educação que através do curso de formação do Progestão motivou a todos*

criar o PPP com a participação da comunidade escolar”. (D2) e “Através do curso de formação para diretores e coordenadores (Progestão), juntos aprendemos como elaborar o PPP, assim envolvemos todos pais, professores e funcionários nessa caminhada” (D3).

Já D4 afirma que no período de construção do projeto, ela ainda não era gestora, porém ressalta o princípio da participação: *“Na época eu não exercia o cargo de diretora, mas participei desse início por meio do curso para os gestores em 2011, mas compreendo que o princípio da participação é muito forte nesse processo.”*

Pergunta 15: Como os gestores colocam em prática os princípios norteadores da gestão democrática nas creches?

“Oferecendo formação e informação através das reuniões realizadas onde são sinalizados os problemas, propostas e soluções”. D1

“Apesar da resistência na participação de alguns funcionários, diretor e coordenação pedagógico colocamos em prática os princípios com encontros periódicos”. D2

“Com reuniões e participação de todos”. D3

“Por meio de reuniões e publicidade dos atos”. D4

“Através de reuniões constantes”. D5

“Oferecendo informações por meio de reuniões”. D6

3.3.4. O que dizem as gestoras sobre colocam em prática os princípios norteadores da gestão democrática nas creches

Levando em consideração a Carta Magna Brasileira de 1988, que tem em seu artigo 206 um dos princípios fundamentais que conduzem o sistema educacional nacional, dentre os quais pode-se e deve-se destacar o “pluralismo de ideias e concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público”. Nesse contexto é de suma importância que exista a transparência nas informações e logo, publicidade das ações da gestão democrática, não se pode deixar de frisar a importância dos conselhos escolares.

A atuação articulada entre escola, à comunidade e outras instituições sociais confere ao Conselho Escolar poder social, possibilitando-lhe agir como interlocutor de diferentes instâncias da educação e da própria sociedade. Enquanto força social, o Conselho Escolar pode influenciar nas políticas

educacionais e nos projetos da escola, propondo ações inovadoras que contribuam para melhoria da qualidade do ensino, para a democratização da gestão e para a garantia dos Direitos Humanos. (Brasil, 2008, p.88)

A LDB reforça e reproduz esses princípios em seus ensinamentos. Assim, de acordo com Paro (2013, p. 25):

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que tendencialmente deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la.

Nesse sentido, é importante asseverar que pouca serventia tem as leis que fundam a gestão democrática das escolas públicas se os sujeitos que as compõem não estão diretamente comprometidos a participarem de forma efetiva no processo de construção coletiva desse projeto educacional que deve ser de todos, ou seja, deve ter o envolvimento de toda a comunidade escolar. É a participação da comunidade escolar que, vai fazer com essa gestão escolar, seja uma gestão democrática.

A comunidade escolar precisa estar integrada à escola, no mesmo caminho e proporção que a escola precisa estar interligada a comunidade em que está inserida, para que isso aconteça, é necessário que exista uma gestão transparente, que compartilhe as informações importantes da creche, pois a partir da participação efetiva e coletiva de todos, será possível estabelecer um projeto de gestão democrático real e concreto, e isso perpassa para além da informação, chegando a formação.

O processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante instrumento de consolidação de democracia na sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelece novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades da educação constituem-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo (Garbin; Almeida, 2013, p. 3).

Observou-se que as gestoras em geral possuem uma relação amigável com os colegas e pais, os professores, sempre lhe auxiliam no que necessita em relação alguns trabalhos burocráticos. As gestoras no seu jeito de agir estão no caminho da prática democrática, pois conversam com os pais, trocam informações com toda comunidade, sempre se envolvendo nas sugestões transmitida pelos colegas. Observar-se também que os gestores em consonância com o Projeto Pedagógico da Creches do município de Camacã Bahia, procuram atuar como líder burocrático, administrativo e pedagógico, mesmo diante dos desafios sem auxiliar vice, sem auxiliar de secretaria, reitera o compromisso da sua equipe com a conscientização, buscando junto a equipe de trabalho viabilizar um ambiente democrático e participativo.

Ao analisar as falas das gestoras no que concerne à prática dos princípios norteadores da gestão democrática nas creches, pode-se perceber que conforme afirma D1 esses princípios, em especial o da participação é colocado em prática *“Oferecendo formação e informação através das reuniões realizadas onde são sinalizados os problemas, propostas e soluções”*.

Logo, D2 assevera que *“Apesar da resistência na participação de alguns funcionários, diretor e coordenação pedagógico colocamos em prática os princípios com encontros periódicos”*, ou seja, os princípios ficam claros quando a gestão chama a comunidade para participar de encontros.

D3, D4, D5, D6 apresentam respostas no mesmo padrão, ao informar que é por meio de reuniões que fazem com que os princípios da gestão democrática se materializem nas creches, conforme suas respostas: *“Com reuniões e participação de todos”*. D3; *“Por meio de reuniões e publicidade dos atos”*. D4; *“Através de reuniões constantes”*. D5; *“Oferecendo informações por meio de reuniões”*. D6

O problema central da investigação é apresentar resposta ao seguinte questionamento: **Quais as estratégias encontradas pelos gestores das creches**

municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa?

Resolvendo o problema, pode-se concluir que a gestão democrática e participativa nas creches municipais da cidade de Camacã-Bahia apesar das dificuldades encontradas no seu processo cotidiano, as gestoras compreendem a grande importância da participação de todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar. Os entraves são muitos, mas com a colaboração de todos os envolvidos e o chamamento da comunidade externa à escola, esse

tipo de gestão consegue se materializar, até porque não adianta que exista legislação, se ela não sair do papel.

Pode-se acrescentar ainda, que as gestoras utilizam como estratégia para conseguir efetivar a gestão democrática e participativa nas unidades pesquisadas, o princípio da transparência, ao convocar constantemente todos da comunidade escolar para reuniões e participar a eles todas as situações que se passam na creche, chamando-os para atuarem na solução dos problemas.

Nesse sentido, Garbin e Almeida (2013, p 10) apontam que:

(...) alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliações compartilhadas e relações assentadas na busca de objetivos comuns.

Os entraves são muitos, por isso a questão da gestão democrática acaba se tornando algo difícil de se colocar em prática nas unidades escolares e, principalmente conseguir aproximar a comunidade escolar para dentro escola através desse tipo de gestão, no entanto é importante ressaltar que isso não é algo impossível e que, todas as ações que tenham por objetivo o progresso da educação deve sim, ser levadas em consideração e tentadas sem hesitar.

Em relação as ações desenvolvidas pelas gestoras, é possível constatar que foram com todas as dificuldades encontradas elas conseguem desenvolver um trabalho sério e comprometido, respeitando aqui que determina a legislação e o PPP da unidade. Como bem relatado por elas, deve-se destacar que as unidades não possuem autonomia total, em especial a financeira, o que as deixam refém da secretaria municipal de educação.

Pode-se concluir que a gestão escolar democrática e participativa é uma realidade nas unidades de educação infantil do município de Camacã, onde as gestoras com todas as dificuldades enfrentadas acreditam que esse é o caminho para o avanço da educação e que essa é uma responsabilidade de todos e que precisa ser compartilhada. A participação dos sujeitos pertencentes à comunidade escolar é um diferencial que faz com esse tipo de gestão se materialize.

As reflexões apresentadas pelos gestores através da entrevista, sinalizaram a importância de estabelecer o clima de satisfação, participação e integração de toda comunidade escolar, para adquirir resultados positivos aos preceitos legais e pedagógicos no ambiente escolar. Ser um gestor escolar significa ter o aluno com personagem central do trabalho. Conhecer, pesquisar, vivenciar e dispor de um leque de propostas que sejam adequadas as necessidades, aos interesses, às habilidades e as dificuldades dos alunos, professores, pais, e toda comunidade da escolar.

É imprescindível a atualização constante quanto as teorias e práticas relativos a gestão escolar, assim, como as políticas públicas, aprimorar conhecimentos e ampliar a consciência com relação à necessidade de cada envolvido é primordial no desenvolvimento na prática de uma gestão democrática nas creches, tendo resultados positivos nos caminhos percorridos e encontrando solução para os desafios enfrentados nos descaminhos.

CONCLUSÕES E PROPOSTAS

As mudanças ocorridas com o advento das reformas na educação que aconteceram na década de 90 causaram diversos debates que trouxe como consequência a inserção na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) dos princípios de uma nova maneira de gerir as escolas públicas, foi o surgimento da gestão democrática e participativa, onde tem como pressuposto a participação de toda comunidade escolar em organismos democráticos e na participação de tomada de decisões que até então era concentradas apenas no gestor. Essa nova realidade se apresentou como uma quebra de paradigmas onde o velho modelo de administração escolar centralizada e burocrática ficou de lado e a participação da comunidade escolar, tornou-se o novo formato, onde esses membros são representados nos órgãos colegiados e por meio deles, podem exercer a participação e a autonomia na concepção, execução e controle dos processos locais.

A escola como instituição que objetiva educar deve primordialmente mostrar-se transformadora onde se respeita e valoriza o outro. É importante, porém que numa escola transformadora, a articulação de conhecimento produzido por diferentes teorias se faça a partir de uma concepção política da escola, vista como espaço de atuação de forças de poder que podem levá-la a contribuir na luta por transformações sociais, sendo que estas transformações ultrapassem os muros da escola e atinjam a estrutura social como um todo.

A gestão participativa democrática se apresenta como uma excelente opção para que as unidades escolas envolvam toda a comunidade escolar, não sendo um processo isolado, é necessário o envolvimento de diretores, professores, alunos, funcionário e a família, para que certamente o principal objetivo da escola seja alcançado, que é oferecer um ensino de qualidade.

É preciso destacar que gestão democrática e participativa se apresenta como um instrumento que quando usada de maneira correta, contribuirá para a mudança e transformação da realidade da escola.

Nesse contexto, a família como sujeito pertencente à comunidade escolar irá desenvolver um papel de suma importância, pois a educação para caminhar de maneira harmônica e satisfatória precisa sem sombra de dúvidas da participação do núcleo familiar, para partilhar e decidir juntamente com a escola as decisões e caminhos que devem seguir.

Os desafios que a escola enfrenta na atualidade em seu cotidiano, são os mais

variados e precisam ser atacados de maneira conjunta por todos os atores envolvidos, escola, professores, alunos e família. É importante que a escola saiba com que tipo de público está lhe dando pata poder direcionar o seu trabalho, ou seja, é essencial que haja o conhecimento não só do aluno, mas também de sua estrutura familiar, para assim poder compreender o contexto que ele está inserido e poder fazer a intervenção necessária.

CONCLUSÕES

Após o processo de coleta das repostas com as gestoras das creches, por meio da guia de entrevista e entrevista, foi possível proceder à análise dos dados para responderem aos objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa.

Assim, no que concerne ao primeiro objetivo específico, verificar *a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã*, observou-se que as creches do município mesmo com todos as dificuldades encontradas no seu cotidiano, conseguem colocar em prática os princípios da gestão democrática e participativa. Percebeu-se que o processo de implantação da gestão democrática nas creches começa com a participação de toda comunidade escolar que é chamada a escolher a cada dois anos o candidato que irá gerir a unidade.

As gestoras compreendem o que é uma gestão democrática e sua importância no processo de desenvolvimento da prática educacional. Entendem o papel e a importância da participação da comunidade escolar no processo de decisão e se esforçam a todo momento para trazê-los para dentro da escola. Esse momento de consolidação da gestão democrática se materializa com momentos constantes de reuniões entre a equipe gestão, coordenação pedagógica, professores, equipe de apoio e a família, completando de forma categórica a chamada comunidade escolar.

Foi possível constatar que as creches não possuem uma autonomia efetiva, ou seja, ainda são muito reféns da secretária municipal de educação, principalmente na questão financeira, porque as gestoras recebem apenas uma pequena quantidade de recursos diretamente na unidade, através do PDDE, o que ficou demonstrado que não é o suficiente, em geral essa verba é utilizada para a compra de materiais pedagógicos e o restante da necessidade das unidades é preciso que seja suprida pela secretária de educação. Quanto a questão pedagógica a realidade já é outra, pois as unidades possuem seus PPPs e regimentos, o que lhes garante autonomia pedagógica.

Em relação ao alcance do segundo objetivo, que *é descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa*, constatou-se que para exercer a função de gestor escolar no município de Camacã é necessário que o candidato além de outros requisitos, possua graduação em Pedagogia e/ou especialização em Gestão Escolar, com isso notou-se que todas as gestoras possuem nível superior em Pedagogia e algumas ainda possuem a especialização em Gestão, ou seja, encontram-se preparadas para exercer o seu múnus com formação teórica e não de forma amadora.

Nesse cenário de gestoras com formação técnica necessária, surge-se a questão do perfil do gestor, que precisa ser um perfil de liderança nas unidades, pois as organizações no mundo moderno estão passando por constantes mudanças para se adequar às necessidades, e a liderança e a motivação da equipe de trabalho passam a ser fatores interligados na dinâmica organizacional.

Neste contexto os gestores precisam ser muito mais que chefes, precisam ser líderes, pois possuem um papel fundamental de incentivar e acompanhar o trabalho da sua equipe, lançando mão de incentivos, estímulos, troca de sugestões com um objetivo maior de atingir as metas estabelecidas.

No mundo moderno, as organizações são sistemas adaptáveis, onde cabe aos líderes definirem as estratégias a seguir, sendo que, nesse sistema de seleção pode acontecer um erro. É neste momento que o líder demonstra o diferencial, sendo um agente ativo aos efeitos sociais da evolução, transformando a maneira de agir, julgar e raciocinar dos indivíduos. Demonstrando que tem competência e habilidades para administrar recursos, pessoas e processos, através do fortalecimento do cargo de líder, que tem autonomia e poder para tomar decisões.

Outro fator importante para o desempenho da liderança são as teorias que valorizam a motivação dos seguidores do líder, pois a ligação entre líder e seguidores se realiza em dupla direção, uma vez que, admite-se a importância das manifestações dos seguidores junto a seu líder. Além do que, nesse contexto é levado em conta a percepção social e o seguidor deixa de ser caracterizado como um ser passivo a influenciar, sendo visualizados os seus desejos e expectativas que precisam ser atendidas.

O líder moderno reparte o poder, estimula a aprendizagem, e desempenha um papel essencial, pois contribui para as pessoas se desenvolvam, mostrando que os líderes ampliaram a sua atuação na organização, no momento que abandonaram os modelos empíricos e passaram a se basear em conceitos e práticas das ciências humanas, para atingir

um nível satisfatório de motivação de sua equipe de trabalho.

Quanto ao alcance do terceiro objetivo específico, Investigar *os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na Educação Infantil*, concluiu-se que o trabalho da gestão de educação infantil é norteado por princípios que estão inseridos em diversos documentos legais como o Projeto Político Pedagógico (PPP), os regimentos internos das unidades, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, Parâmetros Curriculares Nacionais, e mais modernamente a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), o que demonstra que no que concerne aos princípios orientadores a Educação Infantil de Camacã está muito bem fundamentada. Sobre a construção PPP foi possível constatar que a gênese desse documento foi um curso de formação oferecido pelo poder público municipal e a partir das diretrizes fornecidas durante o curso, as gestoras começaram o processo de construção. Percebeu-se que em seu processo de atualização e execução na unidade escolar, existe a participação de toda a comunidade. Na observação com base no referencial teórica, participação das reuniões e observações ocorridas nas instituições, percebeu-se que o PPP na maioria das instituições corresponde a um documento burocrático, que com todas as dificuldades encontradas acaba ganhando vida, no entanto é preciso melhorar, trazendo mais sentido e significados concretos de gestão didático-pedagógica, técnico-administrativa, financeira e sociocultural. Em relação à participação dos pais na construção do projeto político-pedagógico da unidade, percebeu-se que eles participam da construção do projeto e de sua atualização. As diretoras e as coordenadoras participam da construção e da atualização do projeto político-pedagógico, que acontece a cada 2 anos, e consideram o mesmo um documento que apesar de ser obrigatório tem uma grande importância nos objetivos e metas da unidade. Na construção do projeto político-pedagógico existe o envolvimento de todos que participam da comunidade escolar, onde a direção tem o papel de gestor que deve implantar através de toda equipe de trabalho, um envolvimento que possibilite a construção de uma sociedade melhor, e que os cidadãos sejam conscientes do seu papel social.

As respostas das gestoras entrevistadas levam à conclusão que as informações são prestadas constantemente aos membros da unidade, durante as reuniões rotineiras e à comunidade externa nas reuniões de pais que constantemente são convocadas para essa finalidade. No entanto, as formações para preparar esses atores da comunidade escolar para atuarem de maneira efetiva nesse processo, infelizmente ainda não é oferecido pelas unidades pesquisadas.

Vale salientar que a gestão democrática não se efetiva somente com a prática do gestor escolar, porém a investigação se fez necessário exclusivamente com os gestores das creches, pelo fato de que o gestor é o mentor principal, peça fundamental, responsável por gerir toda instituição escolar e que enfrenta todos os desafios, envolvendo professores, demais funcionários, alunos, família e outras entidades. Portanto, fica evidente que a educação infantil das creches no município de Camacã- Bahia encontram-se interligadas com as políticas públicas em todas as esferas pois é um espaço onde se vivencia a experiência democrática na sua prática, compartilhando as ações com toda comunidade coletivas visando o desenvolvimento da educação de qualidade.

Para que a gestão democrática se efetive nas creches assim como nas demais escolas públicas é necessário incluir os sujeitos na unidade de ensino na elaboração de suas ações e conscientizar toda comunidade escolar, a respeito do que é e como se faz gestão democrática, isso não acontece de um dia para outro, é uma longa caminhada que exige do gestor escolar como líder a persistência, respeito, assiduidade, seriedade, e comprometimento quanto ao seu papel que é fundamental repensar e lutar por uma educação melhor, que é possível sim, promover efetivamente uma gestão democrática assumindo as responsabilidades que tal autonomia exigem.

Diante do estudo realizado é indispensável apontar algumas considerações relevantes ao tema abordado. “Não fugirei para as ilhas nem serei raptado por serafins. O tempo é a minha matéria, o tempo presente, os homens presentes, a vida presente”. Essas palavras poéticas de Drumond são oportunas para expressar a emoção de perceber a grande responsabilidade dos gestores das creches para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. Foi significativo perceber através de vários teóricos que é assumir o papel enquanto gestores, a postura de líderes para a constituição de equipes não é apenas de grupos, portanto, dentro da composição educativa não podemos “fugir para as ilhas”, necessitamos de caminhar de mãos dadas. Nesse sentido alguns gestores escolares na sua prática têm experimentado a partilha de dúvidas, ansiedades, dificuldades, conhecimentos novos e ampliação de alguns que já haviam construídos ao longo da trajetória profissional.

Enfim, caminhar nesta estrada é permitido a quem está disposto a andar de mãos dadas, a lança-se na ventura de sonhar coletivamente, partilhar/assumir responsabilidades, realizar ações e avaliá-las, planejando-as num constante ir e vir.

PROPOSTAS

As propostas desta dissertação, estão direcionadas a todos os gestores das unidades escolares da rede pública, em especial, aos gestores das creches do município de Camacã-Bahia que foram os objetos de investigação desta pesquisa.

Diante dos resultados adquiridos através deste estudo, se fazem necessárias algumas recomendações com o intuito de contribuir ainda mais com a consolidação da gestão democrática nas unidades escolares.

Nesse sentido, é recomendado:

- 1- Oferecer formação para a comunidade escolar;
- 2- Implementar no âmbito municipal a autonomia financeira das unidades escolares;
- 3- Promover mudanças na equipe gestora das creches;

Abaixo serão especificadas as ações indispensáveis para o desenvolvimento de cada um dos componentes propostos.

- 1- Oferecer formação para a comunidade escolar.
 - Implementação por parte da Secretaria Municipal de Educação de cursos de formação para os sujeitos da comunidade escolar como mecanismo de fortalecimento da gestão democrática.
 - Incentivar ainda mais a participação de todos no processo de atualização do PPP das unidades. Com outros professores modelos de aula que obtiveram êxito na transformação do esporte em contexto escolar.
 - Criar um canal de comunicação que facilite a todos os membros da comunidade escolar a interação e a resolução de maneira ágil dos problemas nas creches.
- 2- Implementar no âmbito municipal a autonomia financeira das unidades escolares.
 - Convidar toda comunidade escolar e poder público municipal para discutir a autonomia financeira das unidades escolares;
 - Propor ao Executivo municipal a criação de um grupo técnico de estudos e posteriormente a criação de uma lei que conceda às unidades a autonomia financeira plena;
- 3- Promover mudanças na equipe gestora das creches;

- Estudar a viabilidade da criação do cargo de vice diretor nas unidades de Educação Infantil;
- Estimular a criação do cargo de secretário escolar;
- Promover formações semestrais para os gestores com o intuito de otimizar o trabalho da gestão.

Assim sendo, através desta pesquisa, foi possível investigar como se dá a gestão democrática nas unidades de educação infantil no município de Camacã-Bahia. Importante salientar que tal temática se apresenta como algo de suma importância, levando em consideração que o modelo atual e vigente de sociedade é aquele do controle social, da transparência e da participação, onde o sucesso ou o fracasso no processo educacional é responsabilidade de todos.

Durante a realização da pesquisa, pode-se colocar em prática alguns aprendizados adquiridos no curso de mestrado, repensando-a e redimensionando-a, comprovando assim que a pesquisa é estratégia de integração entre a universidade e a comunidade. Para tanto este curto período serviu principalmente para que pudesse ter uma visão global da estruturação escolar e da importância da gestão democrática se materializando no cotidiano escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarenga, E.M. de. (2019). *Metodologia da Investigação Quantitativa e Qualitativa. Normas e técnicas de apresentação de trabalhos científicos*. Versão em português: Cesar Amarilha. 2ª ed. Assunção, Paraguai.
- Alvarez, M.A. (org.) (2014). *O projeto educativo da escola*. Tradução de Daniel Ángel Etcheverry Burgunõ. Porto Alegre, Brasil: Artmed. Andrew, R. (2012). *Segredos da Liderança*. 3. ed. Rio de Janeiro, Brasil: Jorge Zahar.
- Andrade, M.M. (2009). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Araujo, L.C.G. de. (2016). *Gestão de pessoas: estratégia e interação organizacional*. 3ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Azanha, J.M. (2013). *Política e Planos de Educação no Brasil: alguns pontos para reflexão*. Cadernos de Pesquisa, n.85. São Paulo, Brasil: Fundação Carlos Chagas.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bateman, T.S.; Snell, S.A. (2012). *Administração: construindo vantagem competitiva*. 3ª. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Batista, R., Cerisara, A.B., Oliveira, A.M.R. de & Rivero, A.S. (2012). *Partilhando olhares sobre as crianças pequenas: reflexões sobre o estágio na educação infantil*. In: 12 o Encontro Nacional de Prática de Ensino (ENDIPE), Curitiba, Brasil: Conhecimento Local e Conhecimento Universal.
- Barros, A.J. da S; Lehfeld, N.A. de S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bergamini, C.W. (2014). *Motivação nas organizações*. 8ª. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Book, A.M.B. (2014). *Uma introdução ao estudo da psicologia*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Botelho, E.F. (2013). *Do gerente ao líder: a evolução do profissional*. 5ª. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: 1988 - Texto constitucional promulgado em Cinco de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nos. 1/92 a 53/2006 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos. 1 a 6/94*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas.
- _____. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez.

- _____. (2008). *Conselho Escolar e Direitos Humanos*. - Brasília: Presidência da República, Secretaria Especial dos Direitos Humanos; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica.
- _____. (1999). *Estatuto da criança e do adolescente*. Brasília, Brasil: Ministério da Saúde.
- _____. (2001). Lei n. 10.172, de 09 de Janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em: 29 mar. 2019.
- _____. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. (2002). *Referencial curricular nacional para a educação infantil*/Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília, Brasil: MEC/SEF.
- _____. Conselho Nacional de Educação. (2009). Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. *Parecer nº 20/2009*, homologado pelo despacho do Ministro, publicado no D.O.U. de 9/12/2009.
- _____. Lei nº 13.005/2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.
- _____. (2004). Caderno Especial - *Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Brasília. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12384:conselhos-escolares-apresentacao&catid=316:conselhos-escolares&Itemid=655> Acesso em 20 de março de 2019.
- _____. Ministério da Educação. (2009). Secretaria de Educação Básica. *Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil*. Brasília, Brasil: MEC/SEB.
- _____. Presidência da República. (1996). Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – *Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Publicada no Diário Oficial de 23 de dezembro de 1996. Disponível em <http://www.mec.gov.br/legis/default/shtm>. Acesso em 22 junho 2018.
- _____. Ministério da Educação. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília, Brasil: Universidade de Brasília.
- _____. Ministério da Educação. (2004). Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Brasília, Brasil: MEC/SEB.
- _____. Ministério da Educação. (2009). Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública. *Programa Nacional Escola de Gestores*. Brasília, Brasil: MEC/SEB/DPR.
- Bordignon, G.; Vinhaes, R. (2004). *Gestão da Educação-Impasses, Perspectivas e Compromissos*. 4ª ed. São Paulo: Cortez.

- Brougère, G. (2015). *Jogo e Educação*. 5ª. ed. Porto Alegre, Brasil: Artes Medicas.
- Chiavenato, I. (2012). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 4ª. ed. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning.
- Ciseski, Â.A.; Romão, J.E. (2014). Conselhos de escola: coletivos instituintes da Escola cidadã. In: Gadotti, M., Romão, J. E. (orgs.) *Autonomia da escola: Princípios e propostas*. – 6ª. ed. São Paulo, Brasil: Cortez: Instituto Paulo Freire.
- Conti, C.; Luiz, M.C. (2017). *Políticas públicas municipais: os conselhos escolares como instrumento de gestão democrática e formação da cidadania*. São Carlos, Brasil. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/2010/Pedagogia/agestaoescolarconselho.pdf> Acesso em: 03 de Março de 2019.
- Covey, S.R. (2012). Três funções do líder no novo paradigma. In: Hesselbein, F; Goldsmith, M; Beckhard, R. *O líder do futuro*. São Paulo, Brasil: Futura.
- Cury, C.R.J. (2015). O princípio da gestão democrática na educação. *Salto para o futuro. TV Escola*. Disponível em: <https://tvebrasil.com.br/salto>. Acesso: em: 12 de dez. 2020.
- Davis, K.; Newstrom, J.W. (2012). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. Rio de Janeiro, Brasil: Prentice-Hall do Brasil.
- Del Priore, M. (2013). *História das crianças no Brasil*. 7ª ed. São Paulo, Brasil: Contexto.
- Demo, P. (2012) *A nova LDB: ranços e avanços*. 23ª. ed. Campinas, Brasil: Papirus.
- Eyng, A.M.; Gisi, M.L. (Org.). (2007). *Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas*. Ijuí, Brasil: Unijuí.
- Ferreira, A.B. de H. (2004). *Mini Aurélio*. 6ª ed. Curitiba, Brasil: Positivo.
- Ferreira, N. S. C. (org.). (2013). *Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios*. 5ª. ed. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Formosinho, J. (2012). A regionalização do sistema de ensino. In: Both, I.J. *Municipalização da educação: uma contribuição para um novo paradigma de gestão do ensino fundamental*. Campinas, Brasil: Papirus.
- Freire, P. (2013). *Pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra.
- _____. (2014). *Pedagogia da Indignação, cartas pedagógicas e outros escritos*. 4ª. ed. São Paulo, Brasil: Editora UNESP.
- Freitas, I.A. (2012). *Família e Escola: A Parceria Necessária na Educação Infantil*. Presidente Prudente, Brasil: Unoeste.
- Gadotti, M., Barcellos, E.S. (2013). Construindo a escola cidadã no Paraná. *Cadernos Educação Básica*. Brasília, Brasil: MEC.

- Gadotti, M., Romão, J.E. (2014). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Garbin, T; Almeida, J. (2013). *Gestão escolar democrática: limites e possibilidades – uma discussão sempre necessária*. Paraná, Brasil. Disponível em <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/865-2.pdf>. Acesso em: 12 de dezembro de 2019.
- Guarda, J.F.G.D.; Cunha, M.M. (2013). O professor da Educação Infantil: entre o trabalho e a vida. In: Monteiro, F.M.A., Palma, R.C.D da; Carvalho, S.P.T. *Processos e práticas na formação de professores da Educação Infantil*. Cuiabá, Brasil: EduFMT.
- Gellerman, S.W. (2012). *Motivação e Produtividade*. 3ª. ed São Paulo, Brasil: Melhoramentos.
- Gerhardt, T.E.; Silveira, D.T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre, Brasil: Editora da UFRGS.
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Góis, A.L.B. de; Silva, D.K.A. da. (2015). *A importância da gestão democrática no processo de educação e formação escolar*. Bananeiras, Brasil. Disponível em: www.cchsa.ufpb.br/portalantigo/index.php?option=com...gid. Acesso em: 15 Março de 2019.
- Gonzalez, J.A.T.; Fernandez, A.H.; Camargo, C.B. (2014). Aspectos Fundamentais da Pesquisa Científica. Asunción, Paraguay: Marben.
- Hora, D.L. da. (2014). *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. São Paulo, Brasil: Papyrus.
- Hunter, J.C. (2004). *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Kauark, F.S.; Manhães, F.C.M. & Medeiros, C.H. (2010). *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. Itabuna/BA. Ed. Via Litterarum.
- Koontz, H; O'donnell, C; Weihrich, H. (2015). *Administração*. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. 21ª. ed. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- Lacombe, F.J.M. (2012). *Administração. Princípios e tendências*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Lakatos, E.M.; Marconi, M.A. (2011). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- Leão, L.M. (2016). *Metodologia do estudo e pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Libâneo, J.C. (2012). *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 4ª. ed. Goiânia, Brasil: Editora Alternativa.

- _____. (2013). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba, Brasil: Editora Positivo.
- _____. (2013). Concepções e processos democráticos de gestão educacional. In: Série: *Cadernos de Gestão*. Petrópolis, Brasil: Vozes.
- _____. (2016). *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis/RJ, Brasil: Vozes.
- Machado, M.L. de A. (2012). *Educação Infantil em tempo de LDB*. 2ª. ed. São Paulo, Brasil: FCC/DPE.
- Marcilio, M.L. (2012). A roda dos expostos e a criança abandonada na História do Brasil 1726-1950. In: Freitas, M. C. de (Org.). *História social da infância no Brasil*. 8ª. ed. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Marques, B.P.; et al. (2013). *Políticas de educação básica e de formação e gestão escolar a formação dos conselheiros escolares em rede na cidade de Natal/RN*. Natal, Brasil. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/BerenicePintoMarques-ComunicacaoOrallint.pdf>> Acesso em: 17 de Março de 2019.
- Mascarenhas, S.A. (2012). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Masetto, M.; Moran, J.M; Behrens, M. (2012). *Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica*. Campinas, Brasil: Papirus.
- Maximiano, A.C.A. (2012). *Teoria geral da administração*. 5. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Mendonça, E.F.; (2001). *Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil*. Disponível em <scielo.br/scielo.php> Acesso em: 8 set. 2020.
- Minayo, M.C. de S. (1999). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 12ª. ed. Petrópolis, Brasil: Vozes.
- _____. M.C. de S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 12ª edição. São Paulo: Hucitec-Abrasco.
- _____. M.C.S. (2015). *O desafio do conhecimento*. 14ª. Ed. São Paulo: Hucitec.
- _____. M.C. de S.(org). Deslandes, S.F.; Gomes, R. (2018). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 1ª reimpressão. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Motta, P.R. (2015). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 3ª. ed. Rio de Janeiro, Brasil: Record.

- Nascimento, A.M; Reginato, L. (2017). *Controladoria – um enfoque na eficácia organizacional*. 2ª. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Oliveira, L.M.; Perez Jr., J. H.; Silva, C.A.S. (2012). *Controladoria estratégica*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Oliveira, Z. (2012). *Educação Infantil: fundamentos e métodos*. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Osorio, L.C. (2016). *Família hoje*. Porto Alegre, Brasil: Artes Médicas
- Paraná. (2012). *Projeto Político Pedagógico do Colégio Estadual Professor Amarílio*. Guarapuava, Brasil. Disponível em: <www.grpamarilio.gmail.com.> Acesso: 20/06/2018
- Paro, V.H. (2012). *Gestão democrática da escola pública*. 3ª. ed. São Paulo, Brasil: Ática.
- Perovano, D.G. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: InterSaberes.
- Prodanov, C.C., Freitas, E.C. de (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª. ed. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul - Brasil: Feevale.
- Ribeiro, A.I.M; Menin, A.M.C. (2015). *Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática*. São Paulo, Brasil: Arte e Ciência.
- Richardson, R.J. (2008). *Pesquisa Social*. São Paulo, Brasil
- Sampieri, R.H; Collado, C.F.; Lucio, P.B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Santos. M.O.V. dos. (2015). A identidade da profissional de Educação Infantil. In_____. *Perspectiva para a educação infantil*. Araraquara, Brasil: Junqueira & Marin.
- Sari, M.T.; Luce, M.B. (2012). *A organização da Educação – Qual educação? Direito de quem? Dever de quem?* Brasília, Brasil: Fundescola.
- Saviani, D. (2018). *Escola e democracia: teoria da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política*. 43ª. ed. Campinas, Brasil: Autores Associados.
- Silva, E. L.; Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4ª. ed. Florianópolis, Brasil.
- Silva, M. da. (2013). *Complexidade da formação de professor: saberes teóricos e saberes práticos*. 2ª. ed. São Paulo, Brasil: Cultura Acadêmica.
- Sousa, J.V. de., Corrêa, J. (2012). Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. In: Vieira, Sofia Lerche (Org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro, Brasil: DP&A.

- Triviños, A.N.S. (1987). *Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo*. In: Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Unesco. (2004). *Gerenciando a escola eficaz: conceitos e instrumentos*. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Valerien, J. (2013). *Gestão da Escola Fundamental*. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Vallinoto, A.C. de S.M.; Fernandes, Z.B. (2014). Programa de Pós Graduação Lato Sensino a Distância – PPGEAD. *Referencial Curricular Nacional para o Ensino Médio*. Belém, Brasil: Unama.
- Vasconcelos, C.S. (2013). *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. 14^a ed. São Paulo, Brasil: Libertad.
- Veiga, I.P.A. (2013). *Escola: espaço do projeto político pedagógico*. Campinas, Brasil: Papyrus.
- Vieira, S.L. (2015). *Educação e gestão: extraindo significados da base legal*. Fortaleza, Brasil: Edições SEDUC.
- Weiss, M.L.L. (2014). *Psicopedagogia clínica: uma visão diagnóstica*. 2^a ed. Porto Alegre, Brasil: Artes Médicas.
- Werle, F.O.C. (2013). *Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica*. Rio de Janeiro, Brasil: DP&A.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Autorizações do Campo de Pesquisa das creches



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN MASTRIA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Camacã-Bahia, 05 Março de 2020

Prezado(a) Prof(a), sou Mestranda na Universidad Autónoma de Asunción, Paraguai.

Estou desenvolvendo a tese de conclusão do curso, sob a orientação da Profa Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos". O objetivo da pesquisa é o de analisar as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Essa pesquisa é de suma importância, pois a Educação Infantil se configura como uma das mais importantes fases de escolarização, e nesse contexto, o gestor da unidade escolar desempenhará um papel de suma importância na efetivação das políticas públicas de educação.

Nesse sentido, necessito do seu apoio e da colaboração desta renomada instituição de ensino para a realização da pesquisa de campo que faz parte da investigação.

A pesquisa consistirá em três etapas, a saber.

Primeira etapa – Solicito para análise documental os seguintes documentos da escola: Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno, para que haja um aprofundamento no que concerne as diretrizes da escola e as atribuições e competência do gestor na unidade levando em conta a gestão escolar democrática.

Segunda etapa – Aplicação da entrevista juntamente com as gestoras, com o intuito de coletar informações mais detalhadas a respeito da gestão democrática nas creches do município de Camacã-Ba.

Terceira etapa – Observação estruturada, onde será observada a prática dos gestores das creches, levando em consideração suas funções institucionais. A participação da instituição é de grande importância dentro da investigação, considerando que, a partir dos resultados da pesquisa seja feita uma reflexão acerca das gestão democrática nas creches, contribuindo com a melhoria do processo e na efetivação de políticas públicas voltadas para a Educação Infantil. Desde já agradeço a sua atenção e contribuição. Coloco-me a inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Rosenilda de Jesus Couto Santos

Rosenilda de Jesus Couto Santos – Mestrando em Ciências da Educação - UAA

*Rosenilda L
autorizada em
05/03/2020*

Silvana Luciana Santos
Diretora
Dec 2682/2018 Port. 014/18
Aut. 09.0373/18



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN MASTRIA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Camacã-Bahia, 20 de Fevereiro de 2020

Prezado(a) Prof(a), sou Mestranda na Universidad Autónoma de Asunción, Paraguai.

Estou desenvolvendo a tese de conclusão do curso, sob a orientação da Profa Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos". O objetivo da pesquisa é o de analisar as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Essa pesquisa é de suma importância, pois a Educação Infantil se configura como uma das mais importantes fases de escolarização, e nesse contexto, o gestor da unidade escolar desempenhará um papel de suma importância na efetivação das políticas públicas de educação.

Nesse sentido, necessito do seu apoio e da colaboração desta renomada instituição de ensino para a realização da pesquisa de campo que faz parte da investigação.

A pesquisa consistirá em três etapas, a saber.

Primeira etapa – Solicito para análise documental os seguintes documentos da escola: Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno, para que haja um aprofundamento no que concerne as diretrizes da escola e as atribuições e competência do gestor na unidade levando em conta a gestão escolar democrática.

Segunda etapa – Aplicação da entrevista juntamente com as gestoras, com o intuito de coletar informações mais detalhadas a respeito da gestão democrática nas creches do município de Camacã-Ba.

Terceira etapa – Observação estruturada, onde será observada a prática dos gestores das creches, levando em consideração suas funções institucionais. A participação da instituição é de grande importância dentro da investigação, considerando que, a partir dos resultados da pesquisa seja feita uma reflexão acerca das gestão democrática nas creches, contribuindo com a melhoria do processo e na efetivação de políticas públicas voltadas para a Educação Infantil. Desde já agradeço a sua atenção e contribuição. Coloco-me a inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Rosenilda de Jesus Couto Santos

Rosenilda de Jesus Couto Santos – Mestrando em Ciências da Educação - UAA

Josabel Jose dos S. Oliveira
Jeosabel Jose dos S. Oliveira
Diretora Creche M^a Elisa
Dec. 2682/2018 Pot. 013/18
Aut.08.0672/18

*Recebido
autorizado em
20/02/2020*



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN MASTRIA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Camacã-Bahia, 19 de Fevereiro de 2020

Prezado(a) Prof(a), sou Mestranda na Universidad Autónoma de Asunción, Paraguai.

Estou desenvolvendo a tese de conclusão do curso, sob a orientação da Profa Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos". O objetivo da pesquisa é o de analisar as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Essa pesquisa é de suma importância, pois a Educação Infantil se configura como uma das mais importantes fases de escolarização, e nesse contexto, o gestor da unidade escolar desempenhará um papel de suma importância na efetivação das políticas públicas de educação.

Nesse sentido, necessito do seu apoio e da colaboração desta renomada instituição de ensino para a realização da pesquisa de campo que faz parte da investigação.

A pesquisa consistirá em três etapas, a saber.

Primeira etapa – Solicito para análise documental os seguintes documentos da escola: Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno, para que haja um aprofundamento no que concerne as diretrizes da escola e as atribuições e competência do gestor na unidade levando em conta a gestão escolar democrática.

Segunda etapa – Aplicação da entrevista juntamente com as gestoras, com o intuito de coletar informações mais detalhadas a respeito da gestão democrática nas creches do município de Camacã-Ba.

Terceira etapa – Observação estruturada, onde será observada a prática dos gestores das creches, levando em consideração suas funções institucionais. A participação da instituição é de grande importância dentro da investigação, considerando que, a partir dos resultados da pesquisa seja feita uma reflexão acerca das gestão democrática nas creches, contribuindo com a melhoria do processo e na efetivação de políticas públicas voltadas para a Educação Infantil. Desde já agradeço a sua atenção e contribuição. Coloco-me a inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Rosenilda de Jesus Couto Santos

Rosenilda de Jesus Couto Santos – Mestrando em Ciências da Educação - UAA

*Recebido
autorizado em
19/02/2020*
Fabiane de Souza Silva
DIRETORA
Dec. 2682/2018 AUT. 05 0281/18



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN MASTRIA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Camacã-Bahia, 18 de Fevereiro de 2020

Prezado(a) Prof(a), sou Mestranda na Universidad Autónoma de Asunción, Paraguai.

Estou desenvolvendo a tese de conclusão do curso, sob a orientação da Profa Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos". O objetivo da pesquisa é o de analisar as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Essa pesquisa é de suma importância, pois a Educação Infantil se configura como uma das mais importantes fases de escolarização, e nesse contexto, o gestor da unidade escolar desempenhará um papel de suma importância na efetivação das políticas públicas de educação.

Nesse sentido, necessito do seu apoio e da colaboração desta renomada instituição de ensino para a realização da pesquisa de campo que faz parte da investigação.

A pesquisa consistirá em três etapas, a saber.

Primeira etapa – Solicito para análise documental os seguintes documentos da escola: Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno, para que haja um aprofundamento no que concerne as diretrizes da escola e as atribuições e competência do gestor na unidade levando em conta a gestão escolar democrática.

Segunda etapa – Aplicação da entrevista juntamente com as gestoras, com o intuito de coletar informações mais detalhadas a respeito da gestão democrática nas creches do município de Camacã-Ba.

Terceira etapa – Observação estruturada, onde será observada a prática dos gestores das creches, levando em consideração suas funções institucionais. A participação da instituição é de grande importância dentro da investigação, considerando que, a partir dos resultados da pesquisa seja feita uma reflexão acerca das gestão democrática nas creches, contribuindo com a melhoria do processo e na efetivação de políticas públicas voltadas para a Educação Infantil. Desde já agradeço a sua atenção e contribuição. Coloco-me a inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Rosenilda de Jesus Couto Santos

Rosenilda de Jesus Couto Santos – Mestrando em Ciências da Educação - UAA

*Recebido
autorizado em
14/02/2020*

Yvone S. Guerra Paulino
 Yvone S. Guerra Paulino
 Diretora.
 U.E: Crache Sofia Peltier
 Decreto: 2602/2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN MASTRIA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Camacã-Bahia, 03 Março de 2020

Prezado(a) Prof(a), sou Mestranda na Universidad Autónoma de Asunción, Paraguai.

Estou desenvolvendo a tese de conclusão do curso, sob a orientação da Profa Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos". O objetivo da pesquisa é o de analisar as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Essa pesquisa é de suma importância, pois a Educação Infantil se configura como uma das mais importantes fases de escolarização, e nesse contexto, o gestor da unidade escolar desempenhará um papel de suma importância na efetivação das políticas públicas de educação.

Nesse sentido, necessito do seu apoio e da colaboração desta renomada instituição de ensino para a realização da pesquisa de campo que faz parte da investigação.

A pesquisa consistirá em três etapas, a saber.

Primeira etapa – Solicito para análise documental os seguintes documentos da escola: Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno, para que haja um aprofundamento no que concerne as diretrizes da escola e as atribuições e competência do gestor na unidade levando em conta a gestão escolar democrática.

Segunda etapa – Aplicação da entrevista juntamente com as gestoras, com o intuito de coletar informações mais detalhadas a respeito da gestão democrática nas creches do município de Camacã-Ba.

Terceira etapa – Observação estruturada, onde será observada a prática dos gestores das creches, levando em consideração suas funções institucionais. A participação da instituição é de grande importância dentro da investigação, considerando que, a partir dos resultados da pesquisa seja feita uma reflexão acerca das gestão democrática nas creches, contribuindo com a melhoria do processo e na efetivação de políticas públicas voltadas para a Educação Infantil. Desde já agradeço a sua atenção e contribuição. Coloco-me a inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

RECEBIDO
 03/03/2020
 Rosenilda de Jesus Couto Santos

Rosenilda de Jesus Couto Santos – Mestrando em Ciências da Educação - UAA

CRECHE GRACINHA LOUREIRO
 Sandra Alves Muniz
 Diretora
 Decreto 2.263/15



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN MASTRIA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Camacã-Bahia, 17 de Fevereiro de 2020

Prezado(a) Prof(a), sou Mestranda na Universidad Autónoma de Asunción, Paraguai.

Estou desenvolvendo a tese de conclusão do curso, sob a orientação da Profa Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos". O objetivo da pesquisa é o de analisar as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Essa pesquisa é de suma importância, pois a Educação Infantil se configura como uma das mais importantes fases de escolarização, e nesse contexto, o gestor da unidade escolar desempenhará um papel de suma importância na efetivação das políticas públicas de educação.

Nesse sentido, necessito do seu apoio e da colaboração desta renomada instituição de ensino para a realização da pesquisa de campo que faz parte da investigação.

A pesquisa consistirá em três etapas, a saber.

Primeira etapa – Solicito para análise documental os seguintes documentos da escola: Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno, para que haja um aprofundamento no que concerne as diretrizes da escola e as atribuições e competência do gestor na unidade levando em conta a gestão escolar democrática.

Segunda etapa – Aplicação da entrevista juntamente com as gestoras, com o intuito de coletar informações mais detalhadas a respeito da gestão democrática nas creches do município de Camacã-Ba.

Terceira etapa – Observação estruturada, onde será observada a prática dos gestores das creches, levando em consideração suas funções institucionais. A participação da instituição é de grande importância dentro da investigação, considerando que, a partir dos resultados da pesquisa seja feita uma reflexão acerca das gestão democrática nas creches, contribuindo com a melhoria do processo e na efetivação de políticas públicas voltadas para a Educação Infantil. Desde já agradeço a sua atenção e contribuição. Coloco-me a inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Recebi em
17/02/2022
Autorizada
Lidélia E. de Sousa Silva
Diretora
Nº 01.2206/63 - Dec. 2263/16

Rosenilda de Jesus Couto Santos.
Rosenilda de Jesus Couto Santos – Mestrando em Ciências da Educação - UAA

APÊNDICE 2: Autorização do Campo de Pesquisa da SEMEC

Camacã, 14 de junho de 2020.

Ao:

Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos
Universidade Estadual de Santa Cruz

Senhor(a) Coordenador(a) do CEP-UESC

Eu, Rosemilda de Jesus Couto Santos, responsável
pelas Creches públicas do município de Camacã
conheço o Protocolo de Pesquisa intitulado "Gestão democrática nas
Creches do município de Camacã: caminhos
e desconhecidos."

desenvolvido pela pesquisadora Rosemilda de Jesus Couto Santos,
e concordo com sua realização após a apresentação do Termo de Consentimento Livre e
Esclarecido devidamente preenchido e assinado pelas partes. O início desta pesquisa neste
Serviço só poderá ocorrer, a partir da apresentação da carta de aprovação do Sistema
CEP/CONEP.

Atenciosamente,



Agência do Nascimento Santa Cruz
Secretaria de Educação
Decreto n° 2.277/2017

APÊNDICE 3: Folha de rosto

 MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS			
1. Projeto de Pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICÍPIO DE CAMACÁ: CAMINHOS E DESCAMINHOS.			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 6			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 7. Ciências Humanas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS			
6. CPF: 708.799.235-04	7. Endereço (Rua, n.º): Rua Rui Barbosa CENTRO CASA CAMACAN BAHIA 45680000		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 73988120177	10. Outro Telefone:	11. Email: nilda.couto_sg@hotmail.com
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumpro os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto adms. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: <u>06 / 02 / 2020</u>		<u>Rosenilda de Jesus Couto Santos</u> Assinatura Mat- 04 409-835-49	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: UNIVERSIDADE AUTÔNOMA DE ASSUNÇÃO		13. CNPJ:	14. Unidade/Órgão:
15. Telefone: 59521495873	16. Outro Telefone:		
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumpro os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: <u>Yolanda Ferreira</u>		CPF: _____	
Cargo/Função: <u>Coordenação</u>		_____	
Data: <u>17 / 03 / 2020</u>		 Assinatura	
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

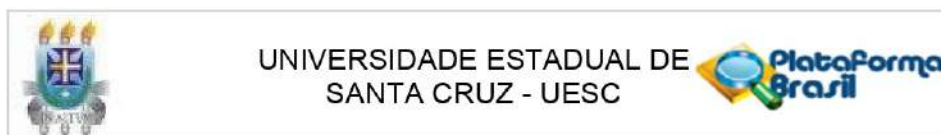
APÊNDICE 4: Declaração de responsabilidade

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro que a pesquisa intitulada “Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos.” sob minha responsabilidade, apenas terá início à coleta de dados após a aprovação do Sistema CEP/CONEP.

Camacã-Ba, 08 de Junho de 2020

Rosivalda de Jesus Pantoja
Maticula: 04409815-49 CPF: 708.799.235-04

APÊNDICE 5: Plataforma Brasil - Parecer Consubstanciado do CEP**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICÍPIO DE CAMACÃ: CAMINHOS E DESCAMINHOS.

Pesquisador: ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 33838120.7.0000.5526

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE AUTÔNOMA DE ASSUNÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.132.380

Apresentação do Projeto:

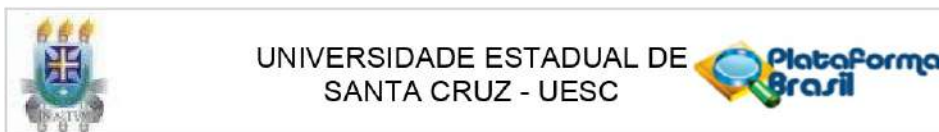
O protocolo CAAE: 33838120.7.0000.5526, refere-se à pesquisa "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos" é de autoria de Josenilda de Jesus Couto Santos, aluna do Curso de Mestrado da Universidade Autônoma de Assunção (Paraguai). O trabalho é orientado pela Profa. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Montalverne, do programa de Mestrado em Ciência da Educação.

Na Introdução, a autora destaca que, a gestão escolar (diretoras) é realizada do diretor/gestor da Intituição (no caso, a creche) e que o mesmo lança mão de iniciativas e estratégias para fazer com que a gestão escolar contribua com a melhoria da Educação (Infantil). A figura do gestor escolar é de grande importância, tanto no processo de organização e conseqüentemente do funcionamento da unidade escolar, pois ele atua em todos os aspectos, desde a questão física, passando pelo papel sócio-político, intermediando as questões relacionais, na administração do financeiro e, principalmente no pedagógico desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe escolar.

Esclarece ainda que, as creches do município de Camacã (em número de 11) possuem apenas (01) gestor escolar, e o mesmo se divide nos dois turnos (manhã e tarde), não possuindo vice-diretor, coordenador a nem secretária escolar.

Justificativa da para a pesquisa e escolha do tema:

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.132.380

Considerando que, a escola vem sendo palco das diversidades culturais, sociais, um espaço de aprendizagens, interações, sociabilidades e de trocas múltiplas entre diferentes sujeitos e grupos sociais. Porém, nos dias atuais não é novidade a preocupação de pesquisadores, de segmentos da comunidade escolar e do local sobre as expressões de insegurança, manifestações de violência e dificuldades de aprendizagens dos alunos, assim como, o elevado índice de abandono, evasão e repetência na escola. E ainda que, a escola deve ser reconhecida como local de transformação, de novos caminhos, de mudança e de questionamentos por parte de educadores e todos aqueles ligados ao rumo da educação. A escolha da temática decorreu de questões relevantes percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil, ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania. Nesse contexto, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade.

Problema de Pesquisa:

Quais as estratégias encontradas pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa?

Questões investigativas:

1. As creches do município de Camacã estão inseridas no contexto da gestão escolar democrática?
2. A comunidade escolar participa efetivamente da tomada de decisão na gestão das creches?
3. Qual o papel do gestor da Educação Infantil na implementação da gestão democrática?
4. Qual o perfil do profissional para atuar como gestor (a) na Educação Infantil?

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO:

As pessoas convidadas a responder o instrumento de coleta de dados são classificadas como participantes da pesquisa, os quais pertencem à comunidade pesquisada, sendo elas gestoras, das Creches municipais da cidade de Camacã-Bahia.

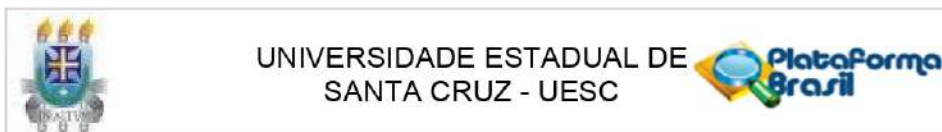
CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO:

Não se aplica.

METODOLOGIA:

Abordagem qualitativa

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRIINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.132.380

Método: Fenomenológico

Instrumento para coleta dos dados: Guia de entrevista; Entrevista; Observação e análise documental.

Método de análise dos dados:

A análise e interpretação se dará logo depois a coleta dos dados, onde será feito um cuidadoso trabalho com o intuito de sistematizar todo o material obtido no período de coleta de dados, para logo após, começar o tratamento das questões.

A análise iniciará com a tabulação dos dados coletados pelos instrumentos utilizados com a população participante da investigação para posterior interpretação dos dados referentes às entrevistas.

Amostra:

A pesquisa será realizada seis creches (1. Creche Aconchego; 2. Sofia Peltier; 3. Gracinha Loureiro; 4. Durvalina S. Barros; 5. Maria Elisa S. de Carvalho; e 6. Rosalina Moura Pinto). A escolha dessas seis creches municipais, dentre as onze unidades existentes na cidade que oferecem Educação Infantil, se deu pelo fato das mesmas oferecerem educação em tempo integral.

. Os seis gestores das Creches indicadas

Desfecho primário da pesquisa:

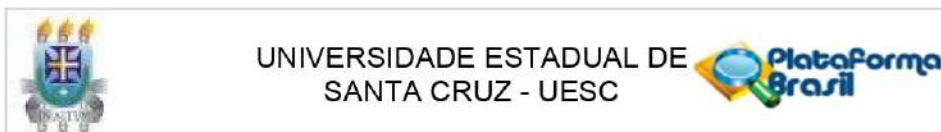
O trabalho do gestor escolar é de grande relevância, pois ele atua na execução de organização, do funcionamento da unidade escolar desde a questão física, no aspecto sócio-político, intermediando as questões relacionais, no financeiro e, principalmente no campo pedagógico desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe escolar. Assim considera-se que esta pesquisa contribua no enriquecimento da prática do gestor escolar com a finalidade de conhecer quais as ações desempenhadas por essa esfera em favor da melhoria da Educação Infantil.

Financiamento: próprio.

Orçamento financeiro: 750,00 (Transcrição de áudio; material impresso e despesas de deslocamento).

Cronograma: Esta dentro dos prazos considerando a tramitação no CEP_UESC.

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.132.380

*O Estudo não é Multicêntrico no Brasil

* Não propõe dispensa do TCLE.

*Não Haverá retenção de amostras para armazenamento em banco.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral:

Analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Objetivos Específicos:

- Relatar a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã. (Gestores)
- Descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa. (Gestores)
- Dissertar os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na Educação Infantil. (Gestores)

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

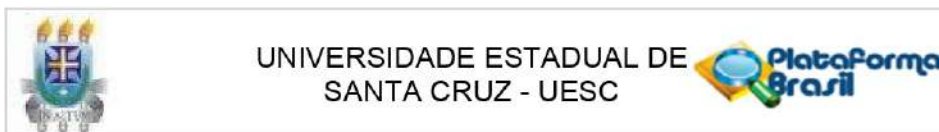
RISCOS:

Segundo as autoras, os riscos aos participantes são relacionados à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, e em qualquer situação dela decorrente. Os participantes estarão cientes de que os riscos que poderão surgir durante a participação na pesquisa não atingem diretamente as dimensões citadas acima, e que poderão sentir apenas um pequeno desconforto pelo tempo exigido para responder a entrevista. Também poderá ocorrer uma simples inibição ou constrangimento pela presença de um observador durante a aplicação do mesmo, e pelo teor dos questionamentos. Apesar de os riscos serem mínimos, em razão de serem aplicadas entrevistas, as perguntas foram previamente elaboradas no sentido de não causar tais desconfortos, constrangimentos, ou mesmo danos físicos, psíquicos ou psicológicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais aos seres humanos.

BENEFÍCIOS:

Conforme as autoras, os benefícios desta pesquisa se presume aos riscos, uma vez que os mesmos serão centro de estudo que contribuirão a desenvolver uma dissertação, analisando as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRIÑO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.132.380

eficácia e efetivação da gestão, tendo como foco, discorrer a importância da formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa,

A pesquisadora também conscientizará os participantes sobre a relevância social da pesquisa, garantindo igual consideração dos interesses abrangidos, não perdendo a essência de sua finalidade do bem estar dos indivíduos envolvidos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A Pesquisa tem mérito pois, o objeto é importante de ser estudado, podendo assim sugerir caminhos para melhor funcionamento do espaço creche, local este importante no processo de desenvolvimento inicial da criança.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os documentos apresentados foram:

1. Projeto de pesquisa detalhado;
2. Folha de rosto - assinada pela coordenadora do Setor na Universidade na qual o Projeto está vinculado em Assunção.
3. Carta de anuência - assinada pela coordenadora das creches da cidade onde o trabalho será desenvolvido (Camacã).
4. Currículo da discente - Josenilda de J. C. Santos
5. Currículo da orientadora - Clara Roseane da Silva Azevedo Montalverne
6. Declaração de responsabilidade - assinada pela da discente (mestranda).
7. TCLE

Recomendações:

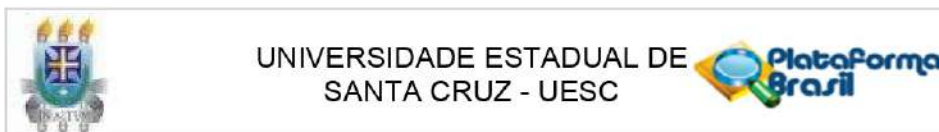
Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após leitura e análise do protocolo, considerou-se que existem esclarecimentos e/ou ajustes necessários, aqui elencados como PENDÊNCIAS:

1. Informar (nas informações básicas, projeto detalhado e TCLE) quais benefícios diretos e indiretos o estudo proporcionará.
2. Definir qual será o número de gestores que participará da amostra, pois nas Informações Básicas aparece o número de 6 gestores, mas no Projeto está indicado o número de 3 gestores.

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRIÑO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.132.380

3. Na Metodologia:

3.1. Esclarecer se acontecerá a fase de observação e o que será observado, pois a mesma poderá implicar na exposição de outras pessoas, como por exemplo, os docentes, as crianças, havendo necessidade de inserção do que será feito no TCLE e até mesmo TCLEs/TALEs para estes "novos" participantes do estudo.

3.2. Explicar quais serão os instrumentos para a coleta dos dados. Nas Informações Básicas consta entrevista e no Projeto estão indicados também a observação e análise documental, além da entrevista.

3.4. Anexar o roteiro que será utilizado para a entrevista.

4. No TCLE:

4.1. Descrever de forma clara todas as etapas em que os participantes se submeterão (por ex. informar o tempo destinado para a cada entrevista ou observação, número total de observações previstas, período de participação do estudo)

5. Escrever o risco da pesquisa e o que será feito para minimiza-los.

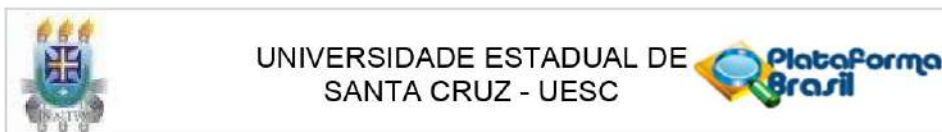
6. Uniformizar todos os aspectos do protocolo de pesquisa tanto nas Informações Básicas, como no Projeto e também no TCLE (o que for pertinente).

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da UESC avaliou o Protocolo de Pesquisa "GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICÍPIO DE CAMACÁ: CAMINHOS E DESCAMINHOS.", CAAE 33838120.7.0000.5526, em reunião ordinária remota realizada em 01 de julho de 2020. Após análise, este comitê considerou a proposta relevante, com qualidade técnica e ética do projeto. Contudo, PENDÊNCIAS foram detectadas no Protocolo, existindo ajustes e/ou esclarecimentos necessários, explicitados em parecer, de forma a atender plenamente a Resolução CNS 466/2012, para que se conclua a análise do Protocolo. As repostas às pendências devem ser enviadas via Plataforma Brasil, na forma de ofício que responda ao parecer, bem como executar todos os ajustes necessários e anexar os novos arquivos, com as modificações destacadas. Salientamos que as atualizações realizadas em um documento podem demandar revisão nos demais, sendo que as informações em todos devem coincidir. Solicitamos especial atenção ao atendimento dos prazos e, caso seja necessário, devem ser realizados ajustes no cronograma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16			
Bairro: SALOBRINHO		CEP: 45.662-900	
UF: BA	Município: ILHEUS		
Telefone: (73)3680-5319	Fax: (73)3680-5319	E-mail: cep_uesc@uesc.br	



Continuação do Parecer: 4.132.380

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1505905.pdf	19/06/2020 17:06:59		Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_responsabilidade.pdf	17/06/2020 19:11:42	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Outros	curriculo_lattes_clara.pdf	17/06/2020 18:58:53	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Outros	curriculo_lattes.pdf	17/06/2020 18:58:20	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	carta_anuencia.pdf	17/06/2020 18:52:37	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	folha_rosto.pdf	17/06/2020 18:30:58	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_de_Pesquisa.doc	17/06/2020 16:52:20	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	17/06/2020 16:50:23	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Pendente

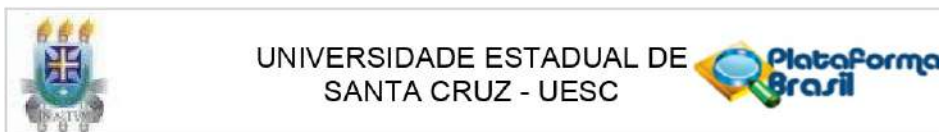
Necessita Apreciação da CONEP:

Não

ILHEUS, 03 de Julho de 2020

Assinado por:
Alexandre Dias Munhoz
 (Coordenador(a))

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
SANTA CRUZ - UESC

Plataforma
Brasil

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICÍPIO DE CAMACÃ: CAMINHOS E DESCAMINHOS.

Pesquisador: ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 33838120.7.0000.5526

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE AUTÔNOMA DE ASSUNÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.177.246

Apresentação do Projeto:

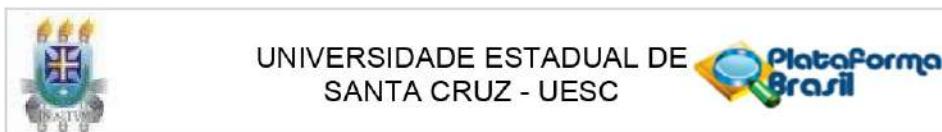
O protocolo CAAE: 33838120.7.0000.5526, refere-se à pesquisa "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos" e é de autoria de Josenilda de Jesus Couto Santos, aluna do Curso de Mestrado da Universidade Autônoma de Assunção (Paraguai). O trabalho é orientado pela Profa. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Montalverne, do programa de Mestrado em Ciência da Educação.

Na Introdução, a autora destaca que, a gestão escolar (Diretoras) é realização do Diretor/Gestor da Instituição (no caso, a Creche) e que o mesmo lança mão de iniciativas e estratégias para fazer com que a gestão escolar contribua com a melhoria da Educação (Infantil). A figura do gestor escolar é de grande importância, tanto no processo de organização como no conseqüente funcionamento da unidade escolar, pois ele atua em todos os aspectos, desde a questão física, passando pelo papel sócio-político, intermediando as

questões relacionais, na administração do financeiro e, principalmente no pedagógico desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe escolar. Esclarece ainda que, as Creches do município de Camacã (em número de 11) possuem apenas um (01) gestor escolar cada uma, e o mesmo se divide nos dois turnos (manhã e tarde), não possuindo, portanto, Vice-Diretor, Coordenador a nem Secretária escolar.

Na justificativa para a realização da pesquisa e a escolha do tema:

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.177.246

A autora considerando que, a escola vem sendo palco das diversidades culturais, sociais, um espaço de aprendizagens, interações, sociabilidades e de trocas múltiplas entre diferentes sujeitos e grupos sociais. Porém, nos dias atuais, não é novidade a preocupação de pesquisadores, de segmentos da comunidade escolar sobre as expressões de insegurança, manifestações de violência e dificuldades de aprendizagens dos alunos, assim como, o elevado índice de abandono, evasão e repetência na escola. E ainda que, a escola deve ser reconhecida como local de transformação, de novos caminhos, de mudança e de questionamentos por parte de educadores e de todos aqueles ligados ao rumo da educação. A escolha da temática decorreu de questões relevantes percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil (da própria autora da proposta), ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania.

Nesse contexto, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade.

Problema de Pesquisa apresentado foi:

Quais as estratégias encontradas pelos gestores das Creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa?

Foram propostas ainda, outras questões investigativas:

1. As creches do município de Camacã estão inseridas no contexto da gestão escolar democrática?
2. A comunidade escolar participa efetivamente da tomada de decisão na gestão das creches?
3. Qual o papel do gestor da Educação Infantil na implementação da gestão democrática?
4. Qual o perfil do profissional para atuar como gestor (a) na Educação Infantil?

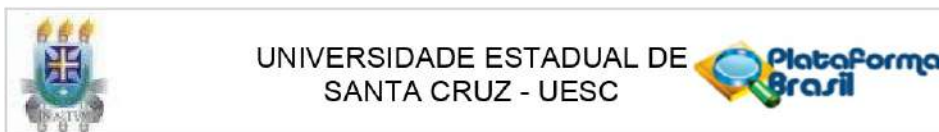
QUANTO AOS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO:

As pessoas convidadas a responder o instrumento de coleta de dados são classificadas como participantes da pesquisa, os quais pertencem à comunidade pesquisada, sendo elas gestoras, das Creches municipais da cidade de Camacã-Bahia.

CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO:

Não se aplica.

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.177.246

METODOLOGIA:

Abordagem qualitativa

Método utilizado: Fenomenológico

Instrumento para coleta dos dados: Guia de entrevista; Entrevista; Observação e análise documental.

Método de análise dos dados:

A análise e interpretação se dará logo depois a coleta dos dados, onde será feito um cuidadoso trabalho com o intuito de sistematizar todo o material obtido no período de coleta de dados, para logo após, começar o tratamento das questões.

A análise iniciará com a tabulação dos dados coletados pelos instrumentos utilizados com a população participante da investigação para posterior interpretação dos dados referentes às entrevistas.

Amostra:

A pesquisa será realizada seis Creches (1. Creche Aconchego; 2. Sofia Peltier; 3. Gracinha Loureiro; 4. Durvalina S. Barros; 5. Maria Elisa S. de Carvalho; e 6. Rosalina Moura Pinto). A escolha dessas seis creches municipais, dentre as onze unidades existentes na cidade que oferecem Educação Infantil, se deu pelo fato das mesmas oferecerem educação em tempo integral. No total serão seis o número de gestores das Creches indicadas.

Desfecho primário da pesquisa:

O trabalho do gestor escolar é de grande relevância, pois ele atua na execução de organização, do funcionamento da unidade escolar desde a questão física, no aspecto sócio-político, intermediando as questões relacionais, no financeiro e, principalmente no campo pedagógico desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe escolar. Assim considera-se que esta pesquisa contribua no enriquecimento da prática do gestor escolar com a finalidade de conhecer quais as ações desempenhadas por essa esfera em favor da melhoria da Educação Infantil.

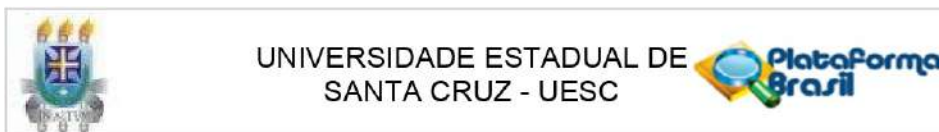
Financiamento: próprio.

Orçamento financeiro: 750,00 (tara as atividades de Transcrição de áudio; material impresso e despesas de deslocamento).

Cronograma: Esta dentro dos prazos considerando a tramitação no CEP_UESC.

*O Estudo não é Multicêntrico no Brasil.

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.177.246

* Para a realização do estudo não se propõe dispensa do TCLE.

* Para a realização do projeto não haverá retenção de amostras para armazenamento em banco.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral:

Analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa.

Objetivos Específicos:

- Verificar a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã. (Gestores)
- Descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa. (Gestores)
- Investigar os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na Educação Infantil. (Gestores)

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

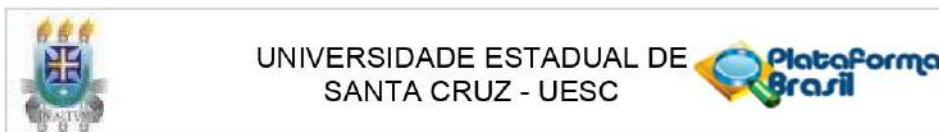
RISCOS:

Segundo as autoras, os riscos aos participantes são relacionados à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, e em qualquer situação dela decorrente. Os participantes estarão cientes de que os riscos que poderão surgir durante a participação na pesquisa não atingem diretamente as dimensões citadas acima, e que poderão sentir apenas um pequeno desconforto pelo tempo exigido para responder a entrevista. Também poderá ocorrer uma simples inibição ou constrangimento pela presença de um observador durante a aplicação do mesmo, e pelo teor dos questionamentos. Apesar de os riscos serem mínimos, em razão de serem aplicadas entrevistas, as perguntas foram previamente elaboradas no sentido de não causar tais desconfortos, constrangimentos, ou mesmo danos físicos, psíquicos ou psicológicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais aos seres humanos.

BENEFÍCIOS:

A autora considera que o benefício deste estudo/tema é gratificante, pois, envolve o gestor escolar como profissional principal em gerir a instituição. Os resultados do trabalho contribuirá para a prática do futuro gestor e para futuras pesquisas relacionadas ao tema e sua contribuição vai gerar

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.177.246

dados que serão úteis para uma política pública de gestão escolar na prática da gestão democrática que atenda às necessidades dos indivíduos envolvidos no âmbito escolar, assegurando uma educação infantil de qualidade, contribuindo também para o avanço científico. Os resultados do estudo também podem contribuir para o planejamento na gestor democrática do futuro gestor e para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A proposta de Pesquisa tem mérito pois, o objeto é importante de ser estudado, podendo assim sugerir caminhos para melhor funcionamento do espaço Creche, local este importante no processo de desenvolvimento inicial do ser humano.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os documentos apresentados foram:

1. Projeto de pesquisa detalhado;
2. Folha de rosto - assinada pela coordenadora do Setor na Universidade na qual o Projeto está vinculado em Assunção.
3. Carta de anuência - assinada pela coordenadora das creches da cidade onde o trabalho será desenvolvido (Camacã).
4. Currículo da discente - Josenilda de J. C. Santos
5. Currículo da orientadora - Clara Roseane da Silva Azevedo Montalverne
6. Declaração de responsabilidade - assinada pela da discente (mestranda).
7. TCLE

E mais:

8. Termo de compromisso de uso de dado de arquivos.
9. Guia para Entrevista.
10. Ofício

Recomendações:

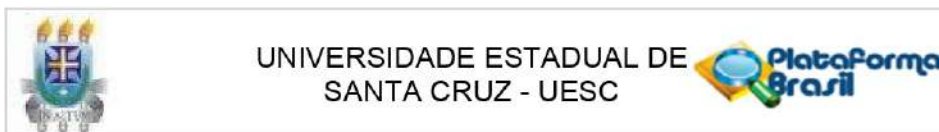
Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após leitura e análise, observou-se que os esclarecimentos foram feitos, os ajustes aqui elencados como pendências foram atendidos.

1. Informar (nas informações básicas, projeto detalhado e TCLE) quais benefícios diretos e

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO CEP: 45.662-900
UF: BA Município: ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 Fax: (73)3680-5319 E-mail: cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.177.246

indiretos o estudo proporcionará - a autora esclareceu e escreveu e em todos os documentos.

2. Definir qual será o número de gestores que participará da amostra - amostra composta por 6 gestores e a informação está uniforme em todos os documentos.

3. Na Metodologia:

3.1. Esclarecer se acontecerá a fase de observação e o que será observado -foi esclarecido que acontecerá sim a fase de observação e esta será apenas do gestor, assim não será necessário outros documentos.

3.2. Explicar quais serão os instrumentos para a coleta dos dados - Foi anexado o guia que norteará a entrevista. Será construído um instrumento observação do trabalho do gestor. Foi acrescentado o termo de compromisso de uso de dados de arquivo para a fase de análise dos documentos.

3.3. Anexar o roteiro que será utilizado para a entrevista - foi anexado um guia para nortear a entrevista.

4. No TCLE:

4.1. Descrever de forma clara todas as etapas em que os participantes se submeterão - as etapas foram explicitadas.

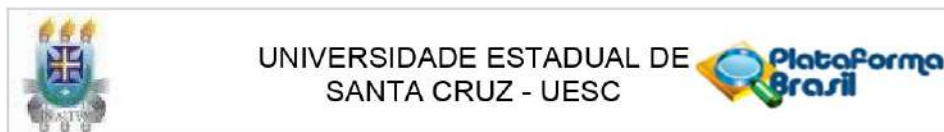
5. Escrever o risco da pesquisa e o que será feito para minimiza-los - foi escrito e a informação está no Projeto, no TCLE, porém não foi escrito nas Informações Básicas, mas não consideramos que este fato deva impedir a liberação do Projeto para que o trabalho seja realizado.

6. Uniformizar todos os aspectos do protocolo de pesquisa tanto nas Informações Básicas, como no Projeto e também no TCLE (o que for pertinente)- consideramos satisfatório apesar do explicado no item 5.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da UESC avaliou as respostas ao parecer com pendências de número 4.132.380, do projeto "GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS CRECHES DO MUNICÍPIO DE CAMACÃ: CAMINHOS E DESCAMINHOS.", CAAE 33838120.7.0000.5526, de autoria de ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS, e considerou que todos os aspectos atinentes foram respondidos. Portanto, a decisão final para este protocolo é favorável à sua APROVAÇÃO. Havendo alterações necessárias

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.177.246

no projeto, estas deverão ser encaminhadas à este CEP na forma de Emenda. No caso de eventos adversos, estes deverão ser notificados ao CEP. Solicitamos especial atenção no envio dos relatórios semestrais e final.

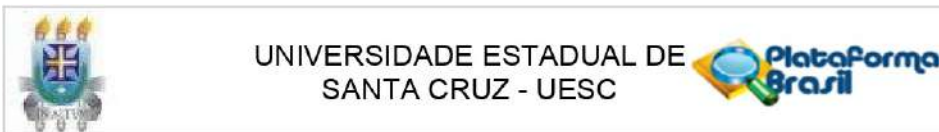
Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1505905.pdf	14/07/2020 14:49:24		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_emenda_modificado.doc	14/07/2020 14:44:21	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	termo_compromisso.pdf	13/07/2020 12:15:28	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Outros	guia_entrevista.docx	13/07/2020 12:01:06	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Outros	Carta_emenda.docx	07/07/2020 19:07:22	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_emenda_modificado.docx	07/07/2020 19:07:02	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_responsabilidade.pdf	17/06/2020 19:11:42	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Outros	curriculo_lattes_clara.pdf	17/06/2020 18:58:53	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Outros	curriculo_lattes.pdf	17/06/2020 18:58:20	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	carta_anuencia.pdf	17/06/2020 18:52:37	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	folha_rosto.pdf	17/06/2020 18:30:58	ROSENILDA DE JESUS COUTO SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br



Continuação do Parecer: 4.177.246

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

ILHEUS, 28 de Julho de 2020

Assinado por:
Alexandre Dias Munhoz
(Coordenador(a))

Endereço: Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, Km 16
Bairro: SALOBRINHO **CEP:** 45.662-900
UF: BA **Município:** ILHEUS
Telefone: (73)3680-5319 **Fax:** (73)3680-5319 **E-mail:** cep_uesc@uesc.br

APÊNDICE 6: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Rosenilda de Jesus Couto Santos**, pesquisadora da Universidad Autónoma de Asunción, sob a orientação da Dra. **Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne** convido Senhora, a participar de um estudo intitulado “Gestão democrática nas creches do município de camacã: caminhos e descaminhos.” A escolha da temática objetiva-se analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã - Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. Essa pesquisa se fundamenta de questões relevantes, percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil, ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania. Sendo assim, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade. A participação da entrevista condiz especificamente com os gestores das creches, em responder algumas questões sobre a prática, formação, perfil e princípios que norteiam o trabalho dos gestores para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. A data, local e horário da aplicação da entrevista serão escolhidos de acordo com sua disponibilidade como participante. Os riscos com essa pesquisa são mínimos, sendo que o Sr.ª pode se sentir desconfortável em responder alguma pergunta da entrevista, pelo tempo exigido ou inibição pela presença de um observador, Vamos identifica-lo com um código somente, no entanto, sua resposta é primordial para uma política pública, em contribuir para a atuação e profissionalização do futuro gestor escolar na melhoria da educação infantil e para futuras pesquisas relacionadas ao tema, mas a Sr.ª tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista, sem qualquer prejuízo. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e serão mostrados apenas os resultados obtidos como um todo. A Sr.ª não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa. É garantido mesmo não previsto que se a senhora tiver gastos decorrente desta pesquisa, a senhora será ressarcida. É garantido o direito a indenização, se a senhora tiver qualquer dano, decorrente desta pesquisa. Este termo foi impresso em duas vias, e uma via devidamente assinada como segue a senhora, e a outra via ficará com a pesquisadora responsável.

R. Santos

Rosenilda de Jesus Couto Santos - pesquisadora responsável

Email: nilda.couto_sg@hotmail.com Fone: 73 32831920/738127-6260

Eu, *Emilene Lopes dos Santos*, Compreendi do que se trata a pesquisa e concordo em participar.

Camacã- BA, 03 de Fevereiro de 2022.

E. Santos

Emilene Lopes dos Santos

Directora
Decreto do Executivo nº 31.35/2021
Portaria SEMEC nº 28/2021

“Esta pesquisa teve os aspectos relativos à Ética da Pesquisa envolvendo Seres Humanos analisados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Santa Cruz. Em caso de dúvidas sobre a ética desta pesquisa ou denúncias de abuso, procure o CEP, que fica no Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, KM16, Bairro Salobrinho, Torre Administrativa, 3º andar, CEP 45552-900, Ilhéus, Bahia. Fone (73) 3680-5319. Email: cep_uesc@uesc.br. Horário de funcionamento: segunda a quinta-feira, de 8h às 12h e de 13h30 às 16h.”

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Rosenilda de Jesus Couto Santos**, pesquisadora da Universidad Autónoma de Asunción, sob a orientação da Dra. **Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne** convido Senhora, a participar de um estudo intitulado "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos." A escolha da temática objetiva-se analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã - Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. Essa pesquisa se fundamenta de questões relevantes, percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil, ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania. Sendo assim, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade. A participação da entrevista condiz especificamente com os gestores das creches, em responder algumas questões sobre a prática, formação, perfil e princípios que norteiam o trabalho dos gestores para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. A data, local e horário da aplicação da entrevista serão escolhidos de acordo com sua disponibilidade como participante. Os riscos com essa pesquisa são mínimos, sendo que o Sr.^a pode se sentir desconfortável em responder alguma pergunta da entrevista, pelo tempo exigido ou inibição pela presença de um observador. Vamos identifica-lo com um código somente, no entanto, sua resposta é primordial para uma política pública, em contribuir para a atuação e profissionalização do futuro gestor escolar na melhoria da educação infantil e para futuras pesquisas relacionadas ao tema, mas a Sr.^a tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista, sem qualquer prejuízo. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e serão mostrados apenas os resultados obtidos como um todo. A Sr.^a não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa. É garantido mesmo não previsto que se a senhora tiver gastos decorrente desta pesquisa, a senhora será ressarcida. É garantido o direito a indenização, se a senhora tiver qualquer dano, decorrente desta pesquisa. Este termo foi impresso em duas vias, e uma via devidamente assinada como segue a senhora, e a outra via ficará com a pesquisadora responsável.

Rosenilda

Rosenilda de Jesus Couto Santos - pesquisadora responsável

Email: nilda.couto_sg@hotmail.com Fone: 73 32831920/738127-6260

Eu, *Fabiane de Souza Silva*, Compreendi do que se trata a pesquisa e concordo em participar.

Camacã- BA, 21 de fevereiro de 2022.

Fabiane
Assinatura
Fabiane de Souza Silva
DIRETORA
Dec 2682/2018 AUT 05.028/118
RECEBIDO

"Esta pesquisa teve os aspectos relativos à Ética da Pesquisa envolvendo Seres Humanos analisados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Santa Cruz. Em caso de dúvidas sobre a ética desta pesquisa ou denúncias de abuso, procure o CEP, que fica no Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, KM16, Bairro Salobrinho, Torre Administrativa, 3º andar, CEP 45552-900, Ilhéus, Bahia. Fone (73) 3680-5319. Email: cep_uesc@uesc.br. Horário de funcionamento: segunda a quinta-feira, de 8h às 12h e de 13h30 às 16h."

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Rosenilda de Jesus Couto Santos**, pesquisadora da Universidad Autónoma de Asunción, sob a orientação da Dra. **Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne** convido Senhora, a participar de um estudo intitulado “Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos.” A escolha da temática objetiva-se analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã - Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. Essa pesquisa se fundamenta de questões relevantes, percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil, ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania. Sendo assim, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade. A participação da entrevista condiz especificamente com os gestores das creches, em responder algumas questões sobre a prática, formação, perfil e princípios que norteiam o trabalho dos gestores para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. A data, local e horário da aplicação da entrevista serão escolhidos de acordo com sua disponibilidade como participante. Os riscos com essa pesquisa são mínimos, sendo que o Sr.^a pode se sentir desconfortável em responder alguma pergunta da entrevista, pelo tempo exigido ou inibição pela presença de um observador. Vamos identifica-lo com um código somente, no entanto, sua resposta é primordial para uma política pública, em contribuir para a atuação e profissionalização do futuro gestor escolar na melhoria da educação infantil e para futuras pesquisas relacionadas ao tema, mas a Sr.^a tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista, sem qualquer prejuízo. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e serão mostrados apenas os resultados obtidos como um todo. A Sr.^a não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa. É garantido mesmo não previsto que se a senhora tiver gastos decorrente desta pesquisa, a senhora será ressarcida. É garantido o direito a indenização, se a senhora tiver qualquer dano, decorrente desta pesquisa. Este termo foi impresso em duas vias, e uma via devidamente assinada como segue a senhora, e a outra via ficará com a pesquisadora responsável.

Rosenilda

Rosenilda de Jesus Couto Santos - pesquisadora responsável
Email: nilda.couto_sg@hotmail.com Fone: 73 32831920/738127-6260

Eu, *Jeosabel Jose dos Santos Oliveira*, Compreendi do que se trata a pesquisa e concordo em participar.

Camacã- BA, 03 de *dezembro* de 2022.

Jeosabel

Jeosabel Jose dos S. Oliveira
Diretora Creche M^a Elise
Decreto do Executivo nº 3139/2021
Portaria ~~ASSMATA~~ 2021

“Esta pesquisa teve os aspectos relativos à Ética da Pesquisa envolvendo Seres Humanos analisados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Santa Cruz. Em caso de dúvidas sobre a ética desta pesquisa ou denúncias de abuso, procure o CEP, que fica no Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, KM16, Bairro Salobrinho, Torre Administrativa, 3º andar, CEP 45552-900, Ilhéus, Bahia. Fone (73) 3680-5319. Email: cep_uesc@uesc.br. Horário de funcionamento: segunda a quinta-feira, de 8h às 12h e de 13h30 às 16h.”

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Rosenilda de Jesus Couto Santos**, pesquisadora da Universidad Autónoma de Asunción, sob a orientação da Dra. **Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne** convido Senhora, a participar de um estudo intitulado "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos." A escolha da temática objetiva-se analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã - Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. Essa pesquisa se fundamenta de questões relevantes, percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil, ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania. Sendo assim, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade. A participação da entrevista condiz especificamente com os gestores das creches, em responder algumas questões sobre a prática, formação, perfil e princípios que norteiam o trabalho dos gestores para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. A data, local e horário da aplicação da entrevista serão escolhidos de acordo com sua disponibilidade como participante. Os riscos com essa pesquisa são mínimos, sendo que o Sr.^a pode se sentir desconfortável em responder alguma pergunta da entrevista, pelo tempo exigido ou inibição pela presença de um observador. Vamos identifica-lo com um código somente, no entanto, sua resposta é primordial para uma política pública, em contribuir para a atuação e profissionalização do futuro gestor escolar na melhoria da educação infantil e para futuras pesquisas relacionadas ao tema, mas a Sr.^a tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista, sem qualquer prejuízo. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e serão mostrados apenas os resultados obtidos como um todo. A Sr.^a não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa. É garantido mesmo não previsto que se a senhora tiver gastos decorrente desta pesquisa, a senhora será ressarcida. É garantido o direito a indenização, se a senhora tiver qualquer dano, decorrente desta pesquisa. Este termo foi impresso em duas vias, e uma via devidamente assinada como segue a senhora, e a outra via ficará com a pesquisadora responsável.

Rosenilda

Rosenilda de Jesus Couto Santos - pesquisadora responsável

Email: nilda.couto_sg@hotmail.com Fone: 73 32831920/738127-6260

Eu, *Isabel Cristina Ferreira dos Santos Mota* Compreendi do que se trata a pesquisa e concordo em participar.

Camacã- BA, *22 de Fevereiro* de 2022.

Isabel

Assinatura

"Esta pesquisa teve os aspectos relativos à Ética da Pesquisa envolvendo Seres Humanos analisados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Santa Cruz. Em caso de dúvidas sobre a ética desta pesquisa ou denúncias de abuso, procure o CEP, que fica no Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, KM16, Bairro Salobrinho, Torre Administrativa, 3º andar, CEP 45552-900, Ilhéus, Bahia. Fone (73) 3680-5319. Email: cep_uesc@uesc.br. Horário de funcionamento: segunda a quinta-feira, de 8h às 12h e de 13h30 às 16h."

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Rosenilda de Jesus Couto Santos**, pesquisadora da Universidad Autónoma de Asunción, sob a orientação da Dra. **Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne** convido Senhora, a participar de um estudo intitulado "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos." A escolha da temática objetiva-se analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã - Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. Essa pesquisa se fundamenta de questões relevantes, percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil, ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania. Sendo assim, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade. A participação da entrevista condiz especificamente com os gestores das creches, em responder algumas questões sobre a prática, formação, perfil e princípios que norteiam o trabalho dos gestores para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. A data, local e horário da aplicação da entrevista serão escolhidos de acordo com sua disponibilidade como participante. Os riscos com essa pesquisa são mínimos, sendo que o Sr.^a pode se sentir desconfortável em responder alguma pergunta da entrevista, pelo tempo exigido ou inibição pela presença de um observador, Vamos identifica-lo com um código somente, no entanto, sua resposta é primordial para uma política pública, em contribuir para a atuação e profissionalização do futuro gestor escolar na melhoria da educação infantil e para futuras pesquisas relacionadas ao tema, mas a Sr.^a tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista, sem qualquer prejuízo. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e serão mostrados apenas os resultados obtidos como um todo. A Sr.^a não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa. É garantido mesmo não previsto que se a senhora tiver gastos decorrente desta pesquisa, a senhora será ressarcida. É garantido o direito a indenização, se a senhora tiver qualquer dano, decorrente desta pesquisa. Este termo foi impresso em duas vias, e uma via devidamente assinada como segue a senhora, e a outra via ficará com a pesquisadora responsável.

Rosenilda de Jesus Couto Santos

Rosenilda de Jesus Couto Santos - pesquisadora responsável

Email: nilda.couto_sg@hotmail.com Fone: 73 32831920/738127-6260

Eu, Suely Nobre de Carvalho, Compreendi do que se trata a pesquisa e concordo em participar.

Camacã- BA, 21 de fevereiro de 2022.

Suely Nobre de Carvalho
Diretora Geral
Decreto do Conselho
Portaria SEMEC nº 04/2022

Recebido e
autorizado

Assinatura

"Esta pesquisa teve os aspectos relativos à Ética da Pesquisa envolvendo Seres Humanos analisados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Santa Cruz. Em caso de dúvidas sobre a ética desta pesquisa ou denúncias de abuso, procure o CEP, que fica no Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, KM16, Bairro Salobrinho, Torre Administrativa, 3º andar, CEP 45552-900, Ilhéus, Bahia. Fone (73) 3680-5319. Email: cep_uesc@uesc.br. Horário de funcionamento: segunda a quinta-feira, de 8h às 12h e de 13h30 às 16h."

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Rosenilda de Jesus Couto Santos**, pesquisadora da Universidad Autónoma de Asunción, sob a orientação da Dra. **Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne** convido Senhora, a participar de um estudo intitulado "Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos." A escolha da temática objetiva-se analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã - Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. Essa pesquisa se fundamenta de questões relevantes, percebidas e levantadas na atividade profissional em gestão da Educação Infantil, ao perceber as mudanças e avanços que tal etapa de ensino vem apresentando ao longo dos anos e das diversas discussões a respeito da importância social da escola na formação da cidadania. Sendo assim, surge a necessidade de se discutir a gestão escolar como ferramenta para auxiliar na construção de uma educação de qualidade. A participação da entrevista condiz especificamente com os gestores das creches, em responder algumas questões sobre a prática, formação, perfil e princípios que norteiam o trabalho dos gestores para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. A data, local e horário da aplicação da entrevista serão escolhidos de acordo com sua disponibilidade como participante. Os riscos com essa pesquisa são mínimos, sendo que o Sr.^a pode se sentir desconfortável em responder alguma pergunta da entrevista, pelo tempo exigido ou inibição pela presença de um observador, Vamos identifica-lo com um código somente, no entanto, sua resposta é primordial para uma política pública, em contribuir para a atuação e profissionalização do futuro gestor escolar na melhoria da educação infantil e para futuras pesquisas relacionadas ao tema, mas a Sr.^a tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista, sem qualquer prejuízo. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e serão mostrados apenas os resultados obtidos como um todo. A Sr.^a não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa. É garantido mesmo não previsto que se a senhora tiver gastos decorrente desta pesquisa, a senhora será ressarcida. É garantido o direito a indenização, se a senhora tiver qualquer dano, decorrente desta pesquisa. Este termo foi impresso em duas vias, e uma via devidamente assinada como segue a senhora, e a outra via ficará com a pesquisadora responsável.

Rosenilda

Rosenilda de Jesus Couto Santos - pesquisadora responsável

Email: nilda.couto_sg@hotmail.com Fone: 73 32831920/738127-6260

Eu, *Silvana Luciana Santos*, Compreendi do que se trata a pesquisa e concordo em participar.

Camacã- BA, 07 de fevereiro de 2022.

Assinatura

Silvana
Silvana Luciana Santos
Diretora
Dec 2682/2018 Port.014/18
Aut. 09.0373/18

"Esta pesquisa teve os aspectos relativos à Ética da Pesquisa envolvendo Seres Humanos analisados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Santa Cruz. Em caso de dúvidas sobre a ética desta pesquisa ou denúncias de abuso, procure o CEP, que fica no Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, KM16, Bairro Salobrinho, Torre Administrativa, 3º andar, CEP 45552-900, Ilhéus, Bahia. Fone (73) 3680-5319. Email: cep_uesc@uesc.br. Horário de funcionamento: segunda a quinta-feira, de 8h às 12h e de 13h30 às 16h."

APÊNDICE 7: Guia de Entrevista para Gestor(a)



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACUTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACION
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIÊNCIA DE LA EDUCACIÓN**

GUIA DE ENTREVISTA – GESTOR (A)

Prezado (a) Gestor (a),

Este guia de entrevista é o instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: **Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos.** Tendo como objetivo geral analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficacia e efetivação da gestão democrática e participativa.

NOME: _____

DATA: ____/____/ 2022.

Questão 1: O que você entende por gestão democrática e participativa?

Questão 2: Quem participa da gestão democrática

Questão 3: Qual a função de cada um deles?

Questão 4: Por que a participação da comunidade na gestão da escola é importante?

Questão 5: Como se desenvolve a gestão democrática nas creches do município?

Questão 6: Como esta creche exerce a autonomia pedagógica?

Questão 7: Como a creche exerce a autonomia administrativa e financeira?

Questão 8: Quais as dificuldades que você enfrenta no efetivo exercício da gestão democrática?

Questão 9: Qual a formação exigida para atuar na gestão escolar nas creches?

Questão 10: Qual o perfil de liderança ideal para o bom andamento de uma gestão democrática?

Questão 11: Quais as características do gestor que exerce uma gestão democrática?

Questão 12: Quais os ordenamentos jurídicos que norteiam o trabalho dos gestores na Educação Infantil no município de Camacã?

Questão 13: Quais os princípios que norteiam a gestão democrática nas creches do município de Camacã?

Questão 14: Como os princípios que norteiam a gestão democrática nas creches de Camacã contribuíram no processo de criação do Projeto Político Pedagógico (PPP)?

Questão 15: Como os gestores colocam em prática os princípios norteadores da gestão democrática nas creches?

APÊNDICE 8: Guia de Observação para Pesquisa

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIA DE LA EDUCACIÓN**

REGISTRO DE OBSERVAÇÃO PARA PESQUISA

Creche Aconchego; Creche Sofia Peltier; Creche Gracinha Loureiro; Creche Durvalina S.

Barros; Creche Maria Elisa S. de Carvalho; Creche Rosalina Moura Pinto

Data da observação: de 21/02/2022 até 11/03/2022

Duração do trabalho a partir da análise da gestão escolar: 01 mês

Nº de Participantes da pesquisa: 06

Data do início da Observação Estruturada:

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Verificar a prática efetivada pela gestão das creches no município de Camacã.	Prática	A comunidade escolar e o Projeto Político Pedagógico.
		A comunidade escolar faz parte das decisões das creches.
		Existe a publicidade nas ações da gestão escolar.
		Como se dá a relação de liderança entre a gestão e os demais membros das creches.
		A questão democrática e participativa realmente é contemplada na gestão.
		A formação inicial dos gestores

Descrever a formação e o perfil do gestor na efetivação da gestão democrática e participativa	Perfil e formação	Os cursos de formação continuada e atualização da gestão
		Interação entre a gestão e a Secretaria Municipal de Educação.
		O perfil do gestor se adequa ao novo modelo de gestão democrática
		A participação dos professores nas decisões.
Investigar os princípios que norteiam o trabalho dos gestores para a melhoria da qualidade da educação na Educação Infantil.	Fundamentos	Utilização do Projeto Político Pedagógico (PPP)
		As instruções normativas vindas da Secretaria Municipal de Educação
		A utilização do Regimento Interno como norteador das ações

APÊNDICE 9: Relatório das observações da Pesquisa



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIA DE LA EDUCACIÓN**

RELATÓRIO DAS OBSERVAÇÕES DA PESQUISA

O presente relatório apresenta as observações realizada com a temática intitulada “Gestão democrática nas creches do município de Camacã: caminhos e descaminhos”.durante os meses de fevereiro e março de 2022,com o objetivo de analisar as estratégias encontrados pelos gestores das creches municipais da cidade de Camacã-Bahia para eficácia e efetivação da gestão democrática e participativa. A observação é primordial em uma pesquisa de campo pois, leva o pesquisador a se inteirar com mais profundidade da realidade da situação de cada instituição. Então, considerando o contexto imposta pela pandemia que surpreendeu a todos de modo inesperado em 18 Março de 2020, as atividades letivas das Creches e escolas do Município de Camacã foram interrompidas por meio de decretos emitidos por autoridades administrativas e recomendações da Organização Mundial de Saúde, na tentativa de evitar contaminação em massa devido a infecção pelo COVID 19, provocando mudanças nas atividades sociais em todos os setores, sendo necessário adotar medidas de retomada das aulas adotando o modelo remoto num ano Continuum 2020/2021, visando atender as necessidades específicas dos alunos. Com o decreto 3.163 de 07 de fevereiro de 2022 foi autorizado a retomada das aulas 100% presenciais. Retomou-se então, as atividades escolares no dia 21 de fevereiro de 2022 com o planejamento de unidade, período trimestral, no qual foram atuantes, as coordenadoras, diretoras e professoras, para assim definir a trajetória dos trabalhos do primeiro trimestre. Assim então se procedeu seguindo um guia orientador em turno integral em todas as creches. Sendo elas: Creche Durvalina S. Barros Creche Sofia Peltier, Creche Aconchego, Creche Maria Elisa S. de Carvalho, Creche Casulo

Gracinha Loureiro e a Creche Rosalina Moura Pinto. De início das observações as gestoras de educação infantil do município de Camacã- Bahia,

Observações: Creche Durvalina S. Barros, Creche Sofia Peltier, Creche Aconchego, Creche Maria Elisa S. de Carvalho, Creche Casulo Gracinha Loureiro e a Creche Rosalina Moura Pinto.

Dia	21/02/2022 e 11/03/2022
Nº de Participantes	06 gestores escolar
Local	Sala da direção
Pauta do encontro	A comunidade escolar e o Projeto Político Pedagógico; A comunidade escolar faz parte das decisões das Creches; Existe a publicidade nas ações da gestão escolar; Como se dá a relação de liderança entre a gestão e os demais membros das creches; A questão democrática e participativa realmente é contemplada na gestão.
<p>A observação estruturada teve início nas Creches a partir dia 21 de fevereiro no turno matutino. Observou-se que em todas as creches houve respeito no cumprimento dos protocolos/diretrizes estabelecidas, visando a segurança para prevenção do COVID 19, disponibilizando a todos os presentes álcool gel, termômetro, máscaras e distanciamento de 1,5 metros. De acordo as datas citadas acima, todos os diretores disponibilizaram documentos importantes para etapa de observação como: A vida educacional da criança em pastas individuais com prontuário, livro de ponto dos funcionários; diários de classe; livro de frequência; Pastas individuais de professores e funcionários com documentos e notas relativos à vida profissional, livro de registro de matrículas, livro de ocorrência, livro de registros de visitas; Pasta de relatório dos professores, livro de registro de reunião pedagógica, livro de registro de reunião de pais e mestres, livro de inventário/fichas, livro do Caixa Escolar, Regimento Interno, Projeto Político Pedagógico, Plano anual de ação, manual do conselho Tutelar, que a comunidade escolar e o projeto</p>	

político Pedagógico. Logo então, observou-se que a diretora na sua prática atribui a comunidade escolar, informações e esclarecimentos necessários, dando atestados escolar, fazendo matrículas, algumas ações atribuídas no Projeto Pedagógico caminham de mãos dadas. A observação estruturada teve início na Creche Durvalina no dia 21 de Fevereiro. Na presente data ocorreu o planejamento de unidade neste dia com os professores, tendo duas coordenadoras presentes com todos os profissionais no momento e respeitando as orientações de segurança para o momento de pandemia. A gestora deixou claro que o planejamento de unidade em estava atrasado em Jacareci, distrito da cidade de Camacã Bahia, devido à dificuldade de locomoção das coordenadoras pedagógicas para auxiliar no que refere ao pedagógico, pois a estrada é de difícil acesso e riscos de acidentes em período chuvoso e muitas vezes sem meio de transporte disponível. Durante o planejamento com a participação dos professores, monitores e coordenadores, a diretora informou a todos do problema relacionado ao forro do telhado que após a pedidos verbalmente e via ofício a secretaria de educação, foi que o secretário compareceu num dia anterior ao planejamento na instituição e a diretora esclareceu que a chuva estava danificando os objetos através do vazamento no telhado. A gestora disse ainda que estava muito angustiada com a situação, mas que os colegas tivessem paciência pois muitas coisas que desejam infelizmente não estão na autonomia dela, que depende do auxílio da secretaria de educação e isso se faz necessário aguardar. Logo em seguida as coordenadoras que estavam de plantão, fizeram uma reflexão sobre os objetivos expressivos, e a articulação entre a instituição e a comunidade para a ação pedagógica referente ao plano de trabalho anual de 2022. A gestora ressaltou sobre a necessidade urgente de reunião com os pais para prestação dos documentos, rotina e outros que ainda não tinha acontecido. Uma professora também teve oportunidade de sugerir que as coordenadoras fossem mais presentes, que entendia as dificuldades delas para atender seis creches e a distância também, mas, muitas vezes elas necessitam de tirar algumas dúvidas relacionadas a conteúdo das atividades pedagógicas ao ser desenvolvido na sala de aula e por mais que a diretora queira ajudá-los, não tem como devido outras ocupações burocrática e administrativa. As coordenadoras explicaram que a secretaria dificulta a disponibilidade de carro, as vezes conseguem passe escolar chegar de ônibus, mas iriam e o possível para estarem presentes pelo menos duas vezes na semana. A gestora argumentou da necessidade de atualização o regimento Interno. Neste dia foi dados lanche e almoço para todos os

presentes, sendo observado que existe um relacionamento afetivo entre direção, coordenação, todos os funcionários e diante do exposto observar-se que a gestora tem caminhado em direção a uma gestão democrática e participativa. No dia 22 de Fevereiro iniciou-se a observação na Creche Sofia Peltier, localizada no centro da cidade de Camacã-Ba, onde chegando no momento foi observado que a gestora escolar tinha feito uma reunião alguns dias atrás e estava organizando a ata do caixa escolar para atualização, ela disse que toda comunidade escolar participou e escolheram os membros que fariam parte do conselho do caixa escolar, observações feitas por meio dos registros em ata e fotos. Observou-se também que a gestora tem uma relação amigável com os colegas e pais, os professores, sempre lhe auxilia no que necessita em relação alguns trabalhos burocráticos no que se refere a digitação de documentação, pois na creche não tem secretária para auxiliar, nem tão pouco vice diretora, disse ela que a sua sorte são os colegas e coordenadores que estão sempre presentes e disponíveis para auxiliar nos momentos necessários, mostrando a todos os documentos como livro de ata, livro de ocorrências, Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno. A Instituição funciona com 04 turmas de 02 a 05 anos em horário integral de 7:30 às 16:00 horas. Observar-se que todas as informações relacionadas a creche são transmitidas aos pais, funcionários e secretaria de educação. A gestora no seu jeito de agir está no caminho da prática democrática, pois conversa com os pais, troca informações com toda comunidade, sempre se envolvendo nas sugestões transmitida pelos colegas. No dia 03 de Março, a observação foi realizada essa etapa na Creche Aconchego, localizada no bairro Joana Angélica, na rodovia, Avenida dos Pioneiros, próximo a rodoviária, afastada da cidade na qual a instituição estava funcionando somente em meio período devido a falta de funcionários para compor o quadro de funcionamento, assim disse a gestora escolar. Logo então, a gestora convocou todos os funcionários e pais explicando o motivo do funcionamento Observou-se que os funcionários depende de meio de transporte para chegar até o local de trabalho, professores e demais funcionários disseram que são descontados dos seus salários, atualmente 3% para meio de transporte, alguns preferem andar alguns quilômetros, pois já ganham pouco e o desconto pesa em seus orçamentos. A gestora demonstrou-se ser uma pessoa paciente e tranquila mesmo diante dos desafios. Logo então uma funcionária argumentou para diretora que faltou água no local e de imediato ela entrou em contato com a secretaria de educação e da embasa (empresa responsável de abastecimento de água) informando do ocorrido, também disse aos pais

e funcionários explicando toda situação, que já tinha pedido aos responsáveis solução para o problema e que fica difícil trabalhar numa instituição com 08 turmas na faixa etária de 02 a 05 anos com 38 funcionários e sem os atendimentos urgentes e necessários, pois as demandas são muitas e a secretaria de educação demora para corresponder positivamente as expectativas da creche. Nos documentos observados notou-se que existe uma relação aproximável entre gestora escolar, pais e funcionários, no livro de ocorrência tinha algumas situações registradas pela gestora e uma delas foi um registro de uma mãe que levou a criança para creche doente e a gestora registrou com assinatura de ambas, informando a mãe da criança dos perigos que deve ser evitado ao deixar o filho doente na creche e o pior ainda são os professores não serem avisados da situação da criança. Neste mesmo dia no turno da tarde houve uma reunião de pais de mestres direcionado pela gestora juntamente com uma das coordenadoras pedagógica, falando de alguns cuidados que os pais precisam ter ao entregar e pegar os filhos na creche; falou da importância de cumprir com as orientações ditas e apresentou o Projeto Político Pedagógico, a rotina da creche e falou de uma verba do PDDE para aquisição de reforma e objetos necessário que necessitava da aprovação em ata dos pais e funcionários. Observar-se que a diretora está em fase de desenvolvimento quanto sua prática democrática quanto ao relacionamento entre funcionários no modo da aceitação de sugestões, de escuta e decisões. Isso foi observado pela expressão de alguns funcionários em relação a alguns assuntos referentes ao atendimento e atenção a eles e pais. No dia 07 de Março a observação foi realizada na Creche Maria Elisa, no distrito de Camaçã., sendo uma instituição de porte pequena. A gestora demonstra ter um bom relacionamento com a comunidade escolar, envolve a todos nas decisões necessárias, a maioria tem conhecimento da existência do Projeto Político Pedagógico, pois neste tem todas as atribuições necessárias. Neste momento houve esclarecimentos importantes em reuniões, alguns funcionários argumentou que a diretora tem uma imensa preocupação com as famílias e funcionários. É muito atenciosa e compreensiva em vários aspectos profissional quanto pessoal. A creche se localiza em um distrito onde existem uma comunidade de pais e crianças muito carentes, isso sensibiliza a diretora, dando do seu melhor para todos os envolvidos. A diretora não tem muita experiência em documentações sistematizadas, manuseio em computador, mas tem auxílio dos colegas e coordenadores. No dia 08 de Março a observação se deu na Creche Gracinha, uma instituição de porte pequeno, com três turmas. A gestora demonstra ser uma líder

responsável, organizada e exigente. Todos os funcionários presentes estavam equipados com equipamentos de proteção individual. Observar-se que mesmo com dificuldades e limitações em relação ao seu papel burocrático, não fica de braços cruzados, corre atrás de ajuda, pois gosta de cumprir os prazos estabelecidos referente a tudo que se pede, tanto por parte dos colegas como por parte da secretaria de educação. A gestora divide com todos as necessidades almejadas e as que necessitam alcançar. Percebe-se se esforça quanto a prática de uma gestão democrática em sua essência de efetivação. No dia 10 de março houve a observação na Creche Rosalina Moura Pinto. Todos os funcionários estavam protegidos com uso da máscara, álcool e alguns com luvas. Observar-se que a gestora tem uma relação aberta com funcionários e pais observou-se através dos registros de reuniões, das conversas relacionadas a tomadas de decisões e também assuntos que contribuem para o melhoramento da instituição e função do profissional de educação infantil. Muito organizada, assídua segundo o que disse os colegas, faz questão de envolver a comunidade escolar, passando informações necessárias sobre assuntos que melhoram o relacionamento familiar, tendo uma interação e respeito entre funcionários, pais e crianças, fazendo seminários, reuniões, comemorações em datas especiais.

Comentário da Investigadora Participante

Diante dessas observações realizadas nas seis creches, fica notório que todas estas caminham em direção a uma gestão democrática e participativa, obedeceram as recomendações da Organização Mundial da saúde, evitando a contaminação do COVID 19. Observei que as seis creches seguem a mesma linha de trabalho, pois os gestores de cada creche juntamente coordenadores, professores Pais e demais funcionários se reúnem para avaliar, analisar, discutir e atualizar o projeto Político Pedagógico a cada dois anos ou sempre que houver necessidade. Observei que todas as creches se propõem a construção e manutenção de um espaço de Educação Infantil adequado ao que se dispõe as leis e diretrizes da EI, de acordo aos padrões nacionais de qualidade. E nesse contexto, todas as Unidades educativa infantil, que atende a um bom número de comunidade de pais de baixa renda, alfabetizada em sua maioria, sendo poucos os não alfabetizados. Muitas famílias são beneficiadas pelo Programa do governo Federal

Bolsa Família e outros trabalham no campo. A comunidade de pais está sempre presente nas reuniões pedagógicas e encontros comemorativos ao serem convidados.

Observar-se também que os gestores em consonância com o Projeto Pedagógico da Creches do município de Camacã Bahia, procuram atuar como líder burocrático, administrativo e pedagógico, mesmo diante dos desafios sem auxiliar vice, sem auxiliar de secretaria, reitera o compromisso da sua equipe com a conscientização, buscando junto a equipe de trabalho viabilizar um ambiente democrático e participativo. Posso salientar que nas observações realizada neste tópico os gestores realizam oficinas, seminários e leituras reflexivos para auxiliar todos os funcionários nas suas funções a cada unidade, seminários com os pais com temas diversos, conforme as necessidades do período. Além das comemorações das datas importantes.

Dia	21/02/2022 e 11/03/2022
Nº de Participantes	06 gestores escolar
Local	Sala da direção
Pauta do encontro	A formação inicial dos gestores; Os cursos de formação continuada e atualização da gestão; Interação entre a gestão e a Secretaria Municipal de Educação; O perfil do gestor se adequa ao novo modelo de gestão democrática; A participação dos professores nas decisões.
início na Creche Durvalina no dia 21 de Fevereiro no turno vespertino no documentos relacionados ao projeto político pedagógico estava inserido a formação da gestora Graduação em Pedagogia. A gestora tem interação com a secretaria de educação ainda	

precisa ser mais consistente, pois a secretaria não corresponde as necessidades prioritárias da instituição, sempre é enviado ofícios ao secretário de educação referentes a pedidos necessários para melhora do ambiente escolar a diretora falou das cobranças em reação a estrutura física da creche que necessita urgentemente de reparos. Observou-se que a secretaria de educação não oferece formação continuada para gestores, apenas encontros para informações necessárias. Os professores através de diálogos observados, tem uma participação favorável nas tomadas de decisões sempre que faz reuniões para tratar de assuntos relacionados a melhora da educação infantil na creche.

No dia 22 de Fevereiro na Creche Sofia Peltier, nesta etapa de observação no turno vespertino, observou-se nos documentos apresentados que a gestora possui graduação em Pedagogia. Quanto a interação entre gestor e secretaria de educação existe parceria através dos projetos de feira literária e outros projetos apresentados em praça pública. Observou-se ainda que a gestora não tem habilidade nenhuma com as tecnologias e que algumas situações que é de sua função resolver, transfere isso, para as coordenadoras itinerantes resolverem, principalmente em relação a problemas com pais e funcionários. Foi observado que os professores contribuem muito nas decisões e também auxiliam quando necessário.

No dia 03 de Março, a observação foi realizada na Creche Aconchego no turno da tarde. A gestora é Graduada em pedagogia, Especialização em Gestão escolar e Educacional, observando através das conversas que a formação continuada não é contemplada pela secretara de educação, mas sim, custeada pelo próprio gestor escolar quando este se interessa em ampliar sua prática, a atualização da gestão se dar por meio de eleição de dois em dois anos com a participação dos pais, professores e demais funcionários. Essa interação entre gestor e secretaria acontece de maneira muito superficial, por meio da participação da feira literária e São João coletivo. Ainda precisa de uma atenção maior, O perfil do gestor ainda precisa ser aprimorado, firmar mais atenção para com pais, funcionários e demais envolvidos. Nas tomadas de decisões, observou-se que os professores participam, mas com ainda dificuldade de aceitação nas sugestões.

No dia 07 de Março a observação foi realizada na Creche Maria Elisa,

A gestora é Graduada em Pedagogia, ainda existe uma resistência por parte da secretaria de educação em corresponder às expectativas de formação continuada para gestora, a eleição acontece dois e dois anos com direito a reeleição. Existe uma interação indireta;

O perfil da gestora já se adequa, pois essa democracia se inicia desde o voto direto de pais e funcionários. Os professores sempre estão participando das decisões.

No dia 08 de Março a observação se deu na Creche Gracinha ,sendo que a gestora é Graduada em Pedagogia; não tem participado em formação continuada, pois não é contemplada pela secretaria de educação, não tem habilidade em tecnologias, fica dificultoso na realização de alguns documentos devido essa falta de conhecimento; existe uma interação indireta com a secretaria de educação, mas sempre alguns projetos da educação infantil é apresentado em praça pública com a participação da secretaria de educação. Observa-se que o perfil da gestora ainda precisa ser melhorado na adequação da gestão democrática; os professores participam de acordo a gestora achar que é benéfico para a instituição.

No dia 10 de Março iniciou-se a observação na Creche Rosalina Moura Pinto.

A gestora é graduada em Pedagogia, especialização em Gestão escolar. A formação continuada só acontece por custeio próprio pois a secretaria de educação não contempla, somente alguns estudos reflexivos sobre algumas necessidades são feitas em encontros de reunião ; existe interação entre secretaria e gestor por meio das matrículas realizadas ,quadro de funcionários, merenda escolar e alguns projetos apresentados em praça pública e datas organizadas pela própria secretaria; Quanto ao perfil observação a gestora a se adequa ao perfil do modelo democrático, pois participação dos professores e demais funcionários é presente em todos os momentos necessários.

Comentário da Investigadora Participante

Observar-se que o cargo dos gestores escolar são exercido por professores escolhido por eleição direta com a participação dos pais e funcionários, para tanto é necessário que sejam qualificados em Pedagogia, legalmente habilitados, portadores de registros do MEC ou autorização da secretaria com experiência mínima de cinco anos de pleno exercício de docência; conforme a Lei Orgânica Municipal, Tem a Prefeitura Municipal como entidade mantenedora e é administrada pela Secretaria Municipal de Educação. A Direção das Unidades das creches viabilizam junto à secretaria de Educação recursos humanos e materiais diversos para funcionamento e manutenção da UEI, e junto à sua equipe de trabalho, possibilitando um ambiente democrático, mediando e acolhendo a todos a fim de atender às necessidades reais da comunidade. Observou-se que utilização do dinheiro do Caixa Escolar os gestores congregam pais, professores funcionários das

Unidades de Educacionais, objetivando a cooperação e a integração entre a unidade educativa e comunidade nas ações técnico-pedagógico, administrativo sócio educacionais que é fundamental, fazendo as prestações de contas dos gastos realizados.

Dia	21/02/2020 e 11/03/2020
Nº de Participantes	06 gestores escolar
Local	Sala da direção
Pauta do encontro	Utilização do Projeto Político Pedagógico (PPP); As instruções normativas vindas da Secretaria Municipal de Educação; A utilização do Regimento Interno como norteador das ações
<p>Observa-se que todas as creches desenvolvem seu trabalho pautados no Projeto Político Pedagógico atualizado com as normas da BNCC que de acordo as diretrizes estabelecidas pelos documentos nacionais e municipais que tratam da Educação Infantil., está pautado no Projeto Político Pedagógico com objetivo de proporcionar às crianças, consideradas pequenos cidadãos, condições adequadas para o seu desenvolvimento físico, motor, emocional, cognitivo e sócio cultural tendo como princípios indissociáveis o seguinte tripé: o cuidar, o educar e o brincar.</p> <p>Os diretores esclareceram que a secretaria Municipal de educação instruções são realizadas via portarias e ofícios sobre a construção do calendário escolar, datas de matrículas, datas de entrega de prestações de contas do Caixa Escolar, início de jornadas pedagógicas com temas relevantes, entrega de diários escolar, Vacinação em alunos e profissionais nas instituições a parceria com o programa saúde na escola (PSF). Sendo estas ações norteados através do regimento Interno que é vigorado após parecer deliberatório do Conselho Municipal de Educação e da Secretaria de Educação. A vigência mínima deste Regimento Escolar é de 4 (quatro) anos, contados a partir da data de início de vigência. Este documento segundo a data observada necessita de atualização nas unidades de educação infantil.</p>	

Comentário da Investigadora Participante

Observa-se portanto que as instruções vindas da Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Esportes, através dos seus órgãos competentes, em articulação com as Unidades Educativas e o Conselho Municipal de Educação, define a estrutura dos Serviços Técnico-pedagógicos, desenvolvendo as funções de Administração Central das referidas Unidades, de acordo com suas peculiaridades e com as modalidades de ofertas educacionais. Designa também uma comissão constituída por diretores, professores, coordenadores pedagógicos para a elaboração do Calendário Escolar Oficial do Município e será submetido à análise e aprovação do Conselho Municipal de Educação, e o processamento da matrícula na Rede Municipal de Ensino acontece anualmente estabelecido por Portaria pelo Secretário da Educação. Portanto, os gestores da educação do Município de Camacã- Bahia tem a função de viabilizar, junto à Secretaria de Educação os recursos humanos e materiais diversos para funcionamento e manutenção da UEI, e junto à sua equipe de trabalho, possibilitar um ambiente democrático e pluralista, favorável ao desenvolvimento infantil, incentivando, mediando e acolhendo a todos a fim de atender às necessidades reais da comunidade, atuando sempre em parceria com todos os envolvidos e demais parceiros, garantido o princípio constitucional de igualdade de condições para o acesso e a permanência do aluno na unidade educacional.