A GESTÃO EDUCACIONAL EM UM CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE DOURADOS

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN A CENTER FOR CHILDREN EDUCATION OF DOURADOS

Andréia Vicência Vitor Alves[1]
Maria Aparecida Gonçalves[2]

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo compreender a gestão educacional em um Centro Municipal de Educação Infantil (CEIM) do município de Dourados, denominado nesse estudo de CEIM Margarida, no intuito de aprender que concepção de "gestão educacional" apresenta e como ela vem sendo materializado na atuação dos docentes nessa instituição. Metodologicamente, este estudo está fundamentado na pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Para a obtenção dos dados, aplicamos questionário com perguntas abertas e fechadas para um professor de cada turma do CEIM, no ano de 2015. Concluímos que há indicativos de que apesar de a normatização do CEIM Margarida apresentar como concepção de gestão educacional a democrática, a gestão materializada nesse CEIM não apresenta características e mecanismos dessa gestão, já que apresenta, dentre suas ações, iniciativas individualizadas dos professores e a centralização do poder nas mãos da coordenação pedagógica sobre as mesmas (reunião com pais, elaboração do planejamento coletivo e dos projetos da escola, elaboração do PPP e do Regimento Interno do CEIM), que não possibilita a descentralização do poder, o diálogo, a autonomia, o trabalho coletivo e a participação da comunidade escolar em todos os âmbitos do supramencionado CEIM, como requer a gestão democrática da educação.

Palavras-chave: Educação infantil. Gestão democrática. Participação.

Abstract

The objective of this study is to understand the educational management in a Municipal Infant Education Center (CEIM) of the municipality of Dourados, named in this study CEIM Margarida, in order to learn what conception of "educational management" presents and how it has been materialized In the work of the teachers in this institution. Methodologically, this study is based on bibliographical, documentary and field research. In order to obtain the data, we applied a questionnaire with open and closed questions for a teacher from each CEIM class in the year 2015. We conclude that there are indications that, despite the fact that CEIM Margarida's standardization of educational management is democratic, This management does not present characteristics and mechanisms of this management, since it presents, among its actions, individualized initiatives of the teachers and the centralization of the power in the hands of the pedagogical coordination on the same ones (meeting with parents, elaboration of collective planning and the projects of the School, the elaboration of the PPP and the Internal

[1] Doutora em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e professora adjunta da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados. *E-mail:* andreiaalves@ufgd.edu.br
[2] Graduada em Pedagogia e Especialista em Docência na educação Infantil da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados. *E-mail*: mariagonçalves@hotmail.com.

Regulation of the CEIM), which does not allow for the decentralization of power, dialogue, autonomy, collective work and participation of the school community in all areas of the aforementioned CEIM, as requires democratic education

Keywords: Children education. Educational management. Participation.

INTRODUÇÃO

A gestão democrática vem sendo objeto de estudo na literatura educacional brasileira e se firmando enquanto princípio Constitucional da Educação Nacional. Sua existência é necessária para a construção de uma sociedade justa e de qualidade.

A gestão democrática faz parte da luta de trabalhadores da educação que buscaram garantir uma educação igualitária. Essa gestão está amparada primeiramente na Constituinte Brasileira de 1988 e reafirmada, enquanto princípio na Lei 9.394, Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional (LDB).

Dourado (2006) aponta que tal gestão propicia a participação ativa de toda comunidade escolar nas decisões no que diz respeito à qualidade da educação, no âmbito administrativo e pedagógica da escola.

Nessa direção, o presente trabalho tem como objetivo compreender a gestão educacional em um Centro Municipal de Educação Infantil do município de Dourados (CEIM), denominado nesse estudo de CEIM Margarida, no intuito de aprender que concepção de gestão educacional apresenta e como ela vem sendo materializado na atuação dos docentes nessa instituição. Metodologicamente, este estudo está fundamentado na pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Para a obtenção dos dados, aplicamos o questionário com perguntas abertas e fechadas para um professor de cada turma do CEIM no ano de 2015.

De acordo com Baruffi (2004, p 59-60), a pesquisa bibliográfica

> [...] é aquela pesquisa que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos […]. A finalidade da pesquisa bibliográfica é a de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

Na pesquisa bibliográfica, utilizamos autores como Dourado (2006), Paro (2001), Luck (2010), Alves (2014), entre outros.

Na pesquisa documental, utilizamos os documentos que normatizam o CEIM, como: Projeto Político Pedagógico, Regimentos Escolar, Plano Municipal de Educação. Sobre a análise documental, Baruffi (2004, p. 61) compreende a mesma como sendo um "[...] estudo de documentos para comparar usos e costumes, tendências ou diferenças". Lüdke e André

(1986, p. 39) reforça essa afirmação dizendo que o uso de documentos é uma "fonte poderosa [...] uma fonte natural de informação".

Em relação ao questionário, Gil (1999, p.128) o define como sendo "a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas".

Nesse sentido, o questionário possibilita ao sujeito da pesquisa uma maior liberdade de apontar sua opinião, ideias, angústias, sem que tenha sua identidade revelada, pois permite que os entrevistados respondam, de forma pessoal, as questões que julgarem mais conveniente, sem se sentirem influenciados (GIL, 1999).

Na primeira sessão do trabalho apresentamos alguns apontamentos sobre o conceito de gestão democrática, apontando contribuições de autores da área e como a mesma se configura na forma de Lei. No segundo momento, abarcamos a gestão educacional democrática na normatização do CEIM Margarida, abarcando como ela está abordada no Plano Municipal de Educação de Dourados; no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Interno do referido CEIM. A seguir, buscamos apreender como a gestão educacional vem sendo materializada na referida instituição, a partir da explanação das professoras da mesma.

1 Apontamentos sobre a gestão democrática da educação

A gestão educacional democrática apresenta-se como princípio constitucional "gestão democrática na forma da lei" (BRASIL, 1988), que é reafirmado na LDB, no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e no Plano Nacional de Educação. A LDB o apresenta em seu art. 2º inciso VIII como "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino" (BRASIL, 1996). Dessa forma, a gestão democrática se estabelece como um dos princípios básicos que deve nortear o trabalho das instituições públicas de ensino.

Em seus artigos 14 e 15, a LDB dispõem que as normas da gestão democrática devem levar em consideração as peculiaridades de cada local, envolvendo a participação de toda comunidade escolar, e que os sistemas de ensino atribuirão às instituições educacionais autonomia pedagógica e gestão financeira.

Apresenta ainda nesses artigos, como princípios dessa gestão, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

De acordo com Dourado (2006, p. 46),

> [...] a defesa da gestão democrática como princípio faz parte da história dos trabalhadores em educação. Em diferentes momentos, tais lutas se travaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do Projeto Político Pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento publico.

Profissionais da Educação lutaram por muitos anos, em busca de uma educação democrática, onde eles pudessem participar ativamente das decisões que diziam respeito a instituição educacional.

Nesse sentido, Dourado (2006, p. 13) aponta ainda que "[...] a construção da gestão escolar democrática é sempre processual. Sendo então *uma luta política e pedagógica*, [que] para se impor, é necessário envolver a todos: pais, funcionários, estudantes, professores, equipe gestora e comunidade local" (grifos nossos). Dessa forma, a escola como espaço educativo e de aprendizado profissional e pessoal necessita que as tomadas de decisões ocorram coletivamente, de modo que todos definirão conjuntamente objetivos e metas que busquem a qualidade do ensino.

Diagnósticos apontados pelo Ministério da Educação (MEC) indicam que os problemas educacionais encontrados em grande parte estão relacionados com a má gestão em todos os segmentos: administrativos, pedagógico e financeiros. Diante disso, a solução encontrada pelo Governo foi a reorganização da escola pública e a da forma de gestão da mesma, devendo ser esta última então democrática, com a participação de todos (Dourado, 2006).

Para Alves (2014, p. 21), a gestão democrática se constitui em "[...] um processo de caráter político-pedagógico e administrativo no qual se dá a participação efetiva da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da atividade educativa, com real poder de interferência e manifestação".

Lück (2006) conceitua gestão como um processo que mobiliza as pessoas no coletivo. Uma organização na qual os envolvidos na instituição de forma competente e ativa promoverão conjuntamente a realização dos objetivos e metas educacionais traçados.

Paro (2001, p.10) explana que:

> [...] se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos ai. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. È nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

Tais palavras nos fazem entender que é preciso reorganizar a estrutura administrativa das escolas, pois é fundamental a participação efetiva da comunidade escolar nas tomadas de decisões no âmbito das mesmas, quando se busca uma qualidade no atendimento educacional, não apenas na parte financeira, mas também na definição do trabalho pedagógico.

Paro (2001, p. 12) ressalta ainda que:

> [...] na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. A esse respeito vejo no conselho de escola uma potencialidade a ser explorada.

O autor nos faz um alerta, apontando que a comunidade escolar precisa entender que é preciso lutar por seus interesses e que apenas a junção de todos os envolvidos poderá vencer barreiras e melhorar a educação. É preciso sintonia, igualdade de direitos e deveres para que a escola alcance sua autonomia e consequentemente sua qualidade de ensino.

O Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), em sua meta 19 estabelece a gestão democrática como uma das diretrizes para educação nacional. Segundo essa meta,

> [...] a gestão democrática, entendida como espaço de construção coletiva e deliberação, deve ser assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de Estado, articuladas com as diretrizes nacionais em todos os níveis, etapas e modalidades da educação (BRASIL, 2014, p. 59).

No entanto, é na escola que esse modelo de gestão vai se consolidar através de práticas sociais concretas, com a participação de todos os envolvidos, caminhando na mesma direção, transformando os objetivos e as metas educacionais em ações concretas, sendo coerente com as políticas públicas. Essa participação é uma das características da gestão democrática.

Sobre essa participação, Libâneo (2004, p.79) aponta que:

> [...] a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

O papel da educação escolar é promover e criar meios que contribuam para a formação do cidadão, e se isso não acontece é necessário repensar suas práticas de gestão, de como a ela está sendo concebida.

Luck (2010, p. 22) nos faz refletir sobre a gestão participativa quando afirma que:

> [...] a gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização.

A gestão educacional democrática tem por características seguir uma linha de compartilhamento de decisões, na qual a comunidade escolar deve lutar para que as mesmas não sejam centralizadas num único poder e para que não sejam impostas. No entanto, percebemos que há certa dificuldade para tanto, pois nem todas as decisões são tomadas no coletivo, já que muitas já vêm prontas, cabendo a comunidade escolar acatá-las.

Alves, (2014 p.15) ressalta que:

> [...] a gestão democrática [...] é vista como caminho para edificação de uma escola pública de qualidade, como espaço de cidadania, pois valoriza a maneira de ser, pensar e agir dos indivíduos e busca o crescimento dos mesmos como cidadãos e da sociedade enquanto sociedade democrática.

Outra característica da gestão escolar é a qualidade da educação e o seu oferecimento de modo que esta atenda aos anseios da comunidade escolar. Para isso, é preciso uma participação ativa dos funcionários na construção do Projeto Político Pedagógico; na elaboração do planejamento e na ação educacional da instituição.

O conselho escolar tem papel importante na construção de uma gestão democrática, ele pode participar ativamente das tomadas de decisões e da ação educacional, aconselhar na construção do planejamento mensal e anual. E por meio dessa participação, avaliar o trabalho, direcionar estratégias para solucionar possíveis problemas que dizem respeito tanto aos aspectos administrativos como aos aspectos pedagógicos da escola. Os Conselhos Escolares podem ser definidos como órgãos normativos, consultivos e deliberativos, com dinâmica de participação, de abertura e de diálogo (ALVES, 2010 p. 39).

Em relação ao diálogo e trabalho coletivo na gestão, Alves (2010, p. 38) afirma que:

> [...] a gestão democrática recomenda: uso privilegiado do diálogo na gestão educacional; debates democráticos e assembleias; construção do consenso nas decisões coletivas, através da argumentação dos sujeitos durante o processo de deliberação na escola; desenvolvimento de consciência crítica, uma vez que os indivíduos vão refletir sobre as ações e decisões tomadas

> pelos seus representantes; participação efetiva direta e indireta da comunidade em todos os âmbitos da educação; cooperação; controle e fiscalização social sobre o Estado; gestão escolar comprometida com os usuários diretos e indiretos da escola.

Sobre a autonomia didática, a gestão democrática tem na autonomia administrativa, pedagógica e financeira um dos seus mais importantes princípios, de modo que a comunidade escolar possa, com liberdade de escolha e objetivos claros, definir sua metodologia de trabalho que contemple o aluno, de uma forma que leve em consideração suas especificidades. A construção das estratégias de ensino, planos de intervenção serão definidas no coletivo, nos quais o professor pode apresentar suas dificuldades e propor métodos de aprendizagem.

A respeito dessa autonomia, Paro (2001, p. 113) afirma que a mesma se constitui em "um mínimo de liberdade que a escola precisa ter para escolher os conteúdos e métodos de ensino, sem o qual fica comprometido o caráter pedagógico de sua intervenção escolar". Essa autonomia é apresentada na Estratégia 19.7 do PNE 2014-2024, como segue: "[...] a efetivação de processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira" (BRASIL, 2014, p. 60).

É importante ressaltar que tal autonomia é muito relevante, no entanto não se pode perder de vista que há uma matriz de conteúdos a serem seguidos a nível nacional, mas que podem ser materializada de acordo com as peculiaridades de cada unidade escolar.

Autonomia e descentralização de poder são indissociáveis. Ao tomar decisões, a descentralização de poder vem de certa forma contribuir para que haja uma autonomia da escola. Segundo Paro (2001, p. 57), "A descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão".

O autor afirma que a descentralização propicia a interação de todos os profissionais que atuam na instituição escolar, no que diz respeito à tomada de decisões, para enfrentar os desafios educacionais e sociais.

Nesse sentido, a descentralização transfere competências e responsabilidades a comunidade escolar, de modo que o gestor escolar mantém apenas uma parte dessas competências, direcionando as demais para a comunidade escolar, no intuito de garantir uma educação de qualidade nos moldes de uma gestão democrática.

A seguir abordaremos como a gestão democrática é apresentada no Projeto Político Pedagógico do CEIM, e o que o Plano Municipal de Educação do município de Dourados abarca no que tange à efetivação da mesma.

2 A gestão democrática da educação na normatização educacional do Centro de Educação Infantil Margarida

No desenvolvimento desse trabalho realizamos uma pesquisa no CEIM Margarida. Essa instituição está localizado na periferia do município de Dourados, Mato Grosso do Sul, em um bairro considerado de classe baixa e violento.

As atividades nesse CEIM foram iniciadas em 2003 atendendo aproximadamente 100 crianças. Em 2009, a instituição recebeu uma ampliação para atender uma demanda maior, sendo essa uma exigência da comunidade local. Atualmente o CEIM Margarida possui 16 turmas, e atende a aproximadamente 230 crianças, conforme quadro.

Quadro 1: Quantidade de turmas

QUANTIDADE	TURMA	PERIODO
1	Berçário I	Vespertino
2	Berçário II	Matutino
1	Berçário II	Vespertino
2	Maternais I	Matutino
2	Maternais I	Vespertino
3	Maternais II	Matutino
2	Maternais II	Vespertino
1	Pré	Matutino
2	Pré	Vespertino

Fonte: Elaborado para esse estudo com dados do CEIM Margarida.

Todas as turmas são atendidas em caráter parcial, conforme Resolução da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), nº 43/2014, de 30 de Janeiro de 2015.

Em torno de 5 crianças são atendidas em período integral, respeitando a referida resolução, já que estas ou estão em situação de abandono, de risco social ou seus responsáveis são assistidos por doenças crônicas, este último conforme parecer do Promotor de Justiça. Apresenta em seu quadro de funcionários 23 professores, entre eles efetivos e contratados.

De acordo com o Art. 6 do Projeto Político Pedagógico (PPP) do CEIM Margarida, essa instituição apresenta uma gestão democrática. Segundo ele,

> [...] a gestão democrática deste Centro de Educação Infantil, pautar-se-á por normas e princípios estabelecidos pelo Sistema Municipal de Ensino, tendo por ideais a promoção de ações que garantam a participação dos profissionais do CEIM e da comunidade na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico (DOURADOS, 2013, p. 39).

Essa afirmação se reforça no art. 5, inciso VIII, do Regimento Interno do CEIM Margarida que estabelece que tal instituição deve "garantir uma gestão democrática proporcionando a participação efetiva da comunidade e das famílias no processo educacional". Segundo Costa (2008), o PPP e o Regimento Escolar Interno são documentos importantíssimos no que tange à organização administrativa e pedagógica das instituições educacionais.

O PPP e o Regimento Escolar Interno norteiam o trabalho da instituição e buscam acompanhar o exposto na Proposta Pedagógica para Educação Infantil do município de Dourados que aponta que, juntos, gestor e educador devem realizar uma ação pedagógica, justa e solidária, vislumbrando a existência de um ambiente democrático e plural, que concorra para a formação de cidadãos.

De acordo com o Plano Municipal de Educação 2014-2024 (PME) de Dourados, em 2001 o município, em parceria com a SEMED, assumiu os Centros de Educação Infantil para materializar as questões administrativas, pedagógicas e financeiras dessa instituição.

No PME, a gestão educacional é abarcada como democrática. A meta 19 do referido Plano apresenta como concepção dessa gestão:

> [...] assegurar condições, no prazo de 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 (DOURADOS, 2015, p. 98).

De acordo com o PME, a gestão democrática da educação no município de Dourados prima pelo caráter democrático, no intuito de responder aos anseios da comunidade local, ao

assumir compromissos com o bem comum, contudo associa essa gestão a critérios técnicos, mérito e desempenho.

O referido Plano anseia por uma educação que busca a melhoria da qualidade da educação, considerando a especificidade de cada unidade escolar. Apresenta como estratégias para a implementação da gestão democrática, ainda,

> [...]
> 19.13 promover encontros periódicos dos gestores escolares e coordenadores de CEIMs para troca de experiências e reflexões da prática pedagógica;
> 19.14 implementar programas que garantam qualificação e apoio permanente às práticas docentes e de gestão das escolas públicas e CEIMs, firmando compromisso com a qualidade social da educação;
> 19.15 criar mecanismos que incentivem a efetiva participação das famílias no acompanhamento do processo ensino-aprendizagem dos filhos, através de palestras, círculos de estudos, atividades festivas da escola em consonância com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) nas Unidades Escolares e CEIMs;
>
> […].
>
> 19.18 implementar e consolidar a participação e a consulta de profissionais da educação, educandos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógico, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação da comunidade escolar na avaliação institucional; nas unidades escolares e Centros de Educação Infantil, na vigência deste PME (DOURADOS, 2015, p. 99).

O PME, que foi aprovado no final do ano de 2014, tem um prazo de 10 anos para que todas essas metas sejam atendidas. Se houver comprometimento de todos os envolvidos na educação – gestores, educadores, técnicos administrativos, alunos, pais –, atuando de forma democrática participativa cooperativa, alcançaremos finalmente a gestão democrática da educação, apresentada nesse Plano.

É nesse sentindo que buscamos entender como ela está acontecendo no Centro de Educação Infantil, se as ações e metas já estão sendo materializadas no cotidiano dessa instituição, uma vez que há mais de 1 ano da vigência do Plano.

3 A gestão educacional materializada no CEIM Margarida

Nesse momento abordamos a gestão educacional na prática administrativa e pedagógica do Centro de Educação Infantil Municipal Margarida, objeto de estudo dessa pesquisa. Buscamos compreender se a gestão materializada no cotidiano dessa instituição, esta condizente com o PME de Dourados, com o Regimento Escolar Interno e com a gestão caracterizada no PPP, documento que norteia a organização do referido CEIM, bem como com a literatura educacional que trata do tema apresentada nesse estudo.

Nas palavras de Veiga (2003, p 271) o PPP visa

> [...] à eficácia que deve decorrer da aplicação técnica do conhecimento. Ele tem o cunho empírico-racional ou político-administrativo. Neste sentido, o projeto político-pedagógico é visto como um documento programático que reúne as principais idéias, fundamentos, orientações curriculares e organizacionais de uma instituição educativa ou de um curso.

Tal Projeto tem em vista integrar ações a serem desenvolvidos, direcionar as iniciativas na busca de soluções e movimentar toda comunidade escolar. Ele precisa ter como objetivo central a organização do trabalho pedagógico. Quando se fala de seu caráter político, não diz respeito a questões partidárias, mas sim da formação humana diante das exigências da sociedade.

Vasconcellos (2008) afirma que o PPP incide em um instrumento teórico-metodológico com objetivo de auxiliar a comunidade escolar no enfrentamento dos desafios do cotidiano da instituição educacional, de maneira participativa, fator importante na construção de uma educação de qualidade. Esse projeto permite ao profissional dessa instituição refletir de forma consciente e sistematizada, dando significado a ação do professor que reflete sobre sua prática.

No intuito de apreender as ações realizadas no CEIM no âmbito da gestão educacional e se essas apresentam mecanismos da gestão democrática explanados na literatura educacional utilizada e se são as abarcadas nos documentos supramencionados, aplicamos questionário com questões abertas a 10 professoras do CEIM Margarida no ano de 2015, aqui denominadas A, B, C, D, E, F, G, H, I e J. Obtivemos retorno de todos os questionários.

Ao indagar sobre como ocorre o trabalho materializado no CEIM Margarida, as Professoras A, B, C, D, E, F, G, H e I afirmaram que o trabalho na instituição acontece de forma coletiva. As respostas das professoras indicam que o trabalho coletivo ocorre nos períodos de festas e no momento em que vão decidir sobre qual projeto será desenvolvido no bimestre e sobre questões cotidianas, discutidas na hora atividade, com trocas de informações e ajuda diante da dificuldade que alguma delas enfrenta.

As Professoras A, C e H, acrescentaram ainda que o trabalho coletivo se dá na interação que elas tem uma com as outras no momento que vão desenvolver o seu trabalho pedagógico, unindo as turmas e aplicando as atividades de forma coletiva.

A Professora H apontou:

> Em todos os momentos acontecem interação com as outras crianças. Atividades realizadas, brincadeiras livres entre as crianças de idades diferentes, dentro e fora da sala com outras turmas.

A Professora A explanou:

> [...] as professoras regentes buscam trabalhar em conjunto, trocando ideias e selecionando atividades e projetos compatíveis à sua turma.

A Professora C respondeu que o trabalho coletivo acontece no desenvolvimento dos projetos pedagógicos:

> [...] como troca de experiências entre as docentes, nas formações continuadas que são oferecidas e elaboradas através de oficinas na própria Instituição, onde as professoras que são responsáveis por *elaborar e ministrar* em grupos, os temas são escolhidos para atender e sanar as dificuldades de cada uma (grifos nossos).

Diante da fala da Professora A e C, percebemos que o trabalho coletivo é uma forma de estabelecer práticas democráticas. No momento em que elas elaboraram oficinas voltadas para a realidade do CEIM Margarida, buscando conjuntamente meios de resolver os problemas, há a possibilidade também de refletirem sobre suas práticas. Isso nos remete a fala de Luck (2010, p.23) ao dizer que esse tipo de trabalho: [...] dá as pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados, portanto, construindo e conquistando sua autonomia.

O trabalho coletivo é importante para discussões e iniciativas realizadas no CEIM, constituindo-se em um dos mecanismos da gestão democrática, pois busca a interação entre os professores e professores e alunos, com espaços de trocas de conhecimento.

Em relação à participação dos pais nas atividades do CEIM, as Professoras A, B, C, D, E, G e I responderam que há participação dos pais, nas reuniões, no envio de alguns materiais pedagógicos solicitados e nas festas comemorativas em que há apresentação cultural dos filhos.

Já as Professoras F e H, disseram que os pais participam nos projetos pedagógicos, colaborando para o desenvolvimento e concretização dos mesmos. Para a Professora F, a participação dos pais ocorre em alguns projetos, nos quais "[…] a família colabora conosco".

De acordo com o Projeto Político Pedagógico do CEIM, a participação da família é importantíssima na educação de seus filhos:

> A co-participação da família na escola é de grande valia, pois caso contrário não se chegará a um desenvolvimento integral da criança. Havendo esta cumplicidade entre as famílias e o Centro de Educação Infantil o processo educacional sempre terá maior qualidade,

> especialmente, quanto ao desenvolvimento da criança (DOURADOS, 2013 p.12).

A participação dos pais na educação dos filhos é indispensável. Os pais precisam mostrar a seus filhos a importância da educação e o valor da escola. Necessitam envolver-se nas atividades, buscar conhecer o que acontece após deixar seu filho no CEIM, os avanços e as dificuldades. Dessa forma, professores e pais podem refletir conjuntamente sobre o que é melhor para criança e para o seu desenvolvimento.

Segundo Paro (2001, p. 66), muitas mudanças começam acontecer no momento em que a família tem consciência da importância de participar da educação de seu filho. O autor ressalta, ainda:

> [...] é aqui que entra o tema da participação da população na escola, pois dificilmente será conseguida alguma mudança se não se partir de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários, em especial com os pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma de participação na vida da escola.

Sobre a relação professor e pais, a Professora C afirmou que conversa com os pais quando uma das crianças agride a outra. A Professora D explanou que conversa com os pais apenas na porta da sala quando os mesmos trazem a criança.

Diante dessas falas, percebemos que o dialogo entre professor e pais no CEIM é restrito, já que há indícios de que não há uma participação direta dos pais na educação dos filhos, uma vez que este se dá apenas quando os pais deixam a criança na porta da sala ou quando ocorre uma situação de conflito entre as crianças.

Apenas a Professora H afirmou conversar sempre com os pais, pois busca uma relação amigável, explanando sobre como está o desenvolvimento da criança, elogiando-a, apontando suas dificuldades, mas não aponta haver a participação dos pais nas atividades realizadas.

No que diz respeito à elaboração dos documentos do CEIM, como PPP e Planejamento Pedagógico, a Professora H, disse que entrou recentemente no CEIM e o PPP já havia sido elaborado. A Professora E afirmou ter participado da elaboração do PPP e que as reuniões aconteciam após o turno do trabalho, com a participação de todos os professores. As demais professoras disseram que não participaram de tal elaboração, apenas dão opinião quando são solicitadas.

No que tange à elaboração do Planejamento das atividades coletivas a serem desenvolvidas no CEIM todas afirmaram que participam da edificação das mesmas, através

de um Projeto Piloto, no qual o tema é sugerido pela coordenação e cada professora tem a liberdade de escolher a forma como serão trabalhadas e desenvolvidas as atividades, de acordo com as especificidades de sua turma. Isso é afirmado na fala da Professora A, que diz que a elaboração do Planejamento das atividades coletivas a serem desenvolvidas no CEIM ocorre "[...] através das reuniões do grupo e na adequação a cada turma, ou seja elaboro o planejamento da turma em que estou" (PROFESSORA A).

Para Libâneo (2004, p. 329), "a participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários, alunos e pais na gestão da escola".

A gestão democrática se dá por meio da participação coletiva e ativa, com comprometimento, já que é com essa participação que a qualidade da educação se reforça.

No que concerne à participação das professoras nas reuniões que acontecem com os pais, todas as professoras disseram que não participam, apenas repassam à coordenação as informações que precisam ser entregues aos pais, sobre os cuidados da criança, alguma reclamação, sugestão, elogio. Tais informações são comunicadas aos pais pela coordenadora no momento da reunião.

Segundo a Professora I:

> [...] normalmente as reuniões ocorrem com a coordenação e somente com os pais. Antes da reunião pautamos com a coordenadora, sobre algum recado a ser dado. Porém dependendo do assunto a reunião é diretamente com os Pais.

Um dos objetivos descritos no PPP do CEIM Margarida é "[...] *proporcionar* uma discussão crítica da sociedade no CEIM, alicerçando a ação pedagógica" (grifos nossos) (DOURADOS, 2013, p.13). Os pais e professores fazem parte dessa sociedade, e diante da fala das professoras que afirmam não participar da reunião, pois apenas informam à coordenação os assuntos essenciais para que ela informe aos pais, há indícios de que esse objetivo não seja alcançado, já que esse momento de reunião, com a participação de pais e professores, que seria propício para uma discussão e reflexão, não acontece.

Em relação ao diálogo entre os professores, todas responderam que esse ocorre no momento da hora atividade, durante reuniões pedagógicas, e na troca de experiências. Para a Professora E, "o diálogo na maioria das vezes se dá nos corredores ou na sala de professores quando nos encontramos em hora atividade".

No que se refere ao diálogo entre professores e crianças, todas as professoras disseram que ele acontece nos momentos das atividades em sala, nas brincadeiras, em roda de conversa.

Dependendo da faixa etária da criança são abordados assuntos, como família, CEIM, cidade. A professora C afirma: "busco ouvir a criança, estar atenta ao seu comportamento, atitudes, sempre orientando para o que for melhor para eles".

Sobre esse diálogo com as crianças apenas a professora E explicou que apresenta dificuldade em estabelecer o dialogo, aponta que "[...] por ser um CEIM, e eu estar em um berçário, as crianças ainda falam pouco, *mas sempre que possível são estimuladas"* (grifos nossos). Contudo, entendemos que o diálogo deve acontecer a todo momento, nas diversas atividades propostas, independente da faixa etária.

No tocante ao diálogo entre professores e demais funcionários, a Professora C disse que existe harmonia, "[...] o dialogo é de amizade e companheirismo, cada um na sua função ajudando o outro numa relação de respeito". Já as Professoras E e D afirmaram que este não acontece, uma professora procura a outra apenas quando precisa de alguma informação ou ajuda nas atividades.

As professoras A, B, F, G, H, I e J afirmaram que o diálogo entre elas e os demais funcionários do CEIM Margarida é restrito, pois não acontece com frequência sobre assuntos relacionados diretamente a questões pedagógicas e administrativas da referida instituição.

No que diz respeito ao diálogo entre professor e coordenador, percebemos, diante das respostas das professoras, que o mesmo ocorre de forma esporádica. Todas responderam da mesma maneira, que acontece de acordo com a necessidade. As professoras procuram a coordenadora em sua sala para tirar dúvidas sobre como podem melhorar seu trabalho e recebem um retorno da coordenadora, para auxiliá-las.

A professora B, respondeu que quando há necessidade, acontece o diálogo entre professor e coordenadora para tratar de assuntos relativos aos alunos, para sanar dúvidas no que concerne ao trabalho pedagógico. A Professora G afirmou que tal diálogo é "excelente" e a Professora C afirma que o diálogo entre professor e coordenadora é de amizade e compreensão.

A partir da explanação das professoras, notamos que o diálogo, e assim as discussões e tomadas de decisões sobre a materialização de ações cotidianas no CEIM é restrito a busca de informações sobre a execução das iniciativas decididas pela coordenação pedagógica e não de modo coletivo pela comunidade escolar, como requer a gestão democrática apresentada pela literatura, o PME, o PPP e o Regimento Interno do CEIM.

No que concerne à participação dos professores nos conselhos de educação do CEIM Margarida, todas as professoras apontaram que nessa instituição há um Conselho de Centro, que tem como função resolver as questões administrativas e financeiras da instituição. Esse Conselho é composto pelos segmentos expostos no quadro abaixo:

Quadro 2: Composição do Conselho de Centro

Quantidade	Componente	Nível de escolaridade	Situação institucional
03	Pais	Curso Superior	
01	Professora	Curso Superior	Concursada
01	Agente de Apoio	Ensino Médio	Concursada
01	Assistente Pedagógica	Curso Superior	Concursada
01	Coordenadora	Curso Superior	
01	Secretária	Ensino Superior	

Fonte: Projeto Político Pedagógico do CEIM

As professoras apontam que sabem da existência desse Conselho, porém não participam das tomadas de decisões. Apenas a Professora A respondeu participar porque é membro do Conselho.

Para Luck (2010, p. 21), a participação está relacionada:

> [...] a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos.

Contudo, no momento de tomadas de decisões nesse Conselho, nem todas as pessoas dos segmentos da comunidade escolar podem participar, somente as que são membro de tal Conselho.

O Conselho de Centro possui a mesma atribuição que a Associação de Pais e Mestres (APM), que tem como uma de suas funções a administração dos recursos financeiros direcionados a unidade escolar para a melhoria na qualidade da educação oferecida.

No que concerne à escolha dos materiais didáticos, todas as professoras afirmaram que os materiais utilizados em suas atividades, são de sua escolha. Cada uma pode selecionar

aquele que está mais adequado à faixa etária de sua turma. No entanto, esses materiais precisam estar de acordo com o exposto no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI).

A Professora E, afirma que alguns livros infantis são disponibilizados pelo Ministério da Educação (MEC), mas como material de apoio. Porém, não há participação dos professores na escolha desses livros.

Assim, o que observamos no decorrer desse estudo, diante da fala das professoras, é que há indicativos de que no CEIM Margarida ocorre uma gestão educacional, na qual as atividades são desenvolvidas de modo individual por cada professor, sem a discussão coletiva sobre a atuação na mesma e sobre a escolha das atividades e ações a serem realizadas nessa instituição. Cada professora decide o que fazer, quais atividades devem ser desenvolvidas, diante da realidade de sua turma, sem deixar te ter como base um projeto elaborado pela Coordenação, no qual cada uma tem participação apenas na execução das atividades e não na discussão e tomada de decisão no que tange à elaboração do mesmo, sendo este um projeto construído sem a participação da comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, apreendemos que a gestão democrática se constitui em um princípio constitucional a ser materializado nas instituições de ensino e que é a partir dela que poderá ocorrer a participação efetiva da comunidade escolar em todos os âmbitos da educação, em busca de uma educação de qualidade.

Sobre a materialização da gestão democrática, a partir da fala das professoras notamos que as mesmas compreendem o significado de gestão democrática da educação, no entanto ainda há uma dificuldade no que concerne a materialização desta no CEIM Margarida.

A literatura educacional que tratam dessa gestão, o PPP, Regimento Interno e o PME apontam que a gestão democrática da educação deve ser materializada nas instituições de ensino, tendo como principal mecanismo para tanto a participação da comunidade escolar em todos os âmbitos da educação.

O que não acontece nessa Instituição, já que, segundo a fala das professoras, as mesmas não participam da elaboração do PPP e do Regimento Interno, bem como da construção dos projetos a serem desenvolvidos no CEIM e atuam de forma individualizada,

sem diálogo e realização de trabalhos coletivos, nos quais são discutidas, tomadas as decisões e realizadas as ações de forma dialógica e com a participação da comunidade escolar.

Há um longo caminho a ser percorrido para que de fato a gestão democrática seja colocada em prática na educação infantil. O gestor deve ter compromisso com a comunidade escolar, buscando atender aos seus anseios. Assim, deve observar primeiramente quais os objetivos dessa educação, o que se pretende alcançar e partir daí, organizar um trabalho coletivo, de modo que educadores, pais e demais funcionários da instituição possam participar das discussões, tomadas de decisões e das ações da instituição no intento de materializar uma educação de qualidade voltada para o desenvolvimento integral das crianças, conforme as necessidades das mesmas.

Observamos que o diálogo constante com toda equipe é primordial e contribui para a real efetivação da gestão democrática. Como afirma Luck (2010), o êxito na organização das instituições de ensino, consiste na mobilização de toda comunidade escolar e exige uma ação conjunta para alcançar os objetivos da instituição educacional.

De acordo com PPP do CEIM Margarida, essa instituição busca uma integração entre a família e a comunidade escolar, professores e administrativos, no intento de colocar em prática a gestão democrática da educação. Porém, diante do exposto pelas professoras, há indicativos de entraves e barreiras para a real efetivação dessa gestão no referido CEIM, devido à falta de contato dos professores com os pais; a ausência de participação dos professores no Conselho de Centro, nas reuniões com a família e nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras do CEIM; a ausência de planejamento coletivo entre os professores, de interação entre educadores e demais funcionários; e a falta da participação pais em todos os âmbitos da instituição, já que há participação dos pais apenas nas reuniões com a coordenadora, em festas comemorativas, apresentação cultural dos filhos, não havendo, assim, uma participação da comunidade escolar em todos os âmbitos da educação no CEIM, como requer a gestão democrática.

Diante das falas das professoras, notamos que não ocorre um diálogo constante sobre elaboração de atividades entre as professoras, já que este ocorre apenas quando há necessidade de troca de informações, no momento em que se encontram na sala dos professores.

Assim, há indicativos de que apesar de a normatização do CEIM Margarida apresentar como concepção de gestão educacional a democrática, a gestão materializada nessa instituição

não apresenta características e mecanismos da gestão democrática da educação, já que apresenta, dentre suas ações, iniciativas individualizadas dos professores e a centralização do poder nas mãos da coordenação pedagógica sobre as mesmas (reunião com pais, elaboração do planejamento coletivo e dos projetos da escola, elaboração do PPP e do Regimento Interno do CEIM), que não possibilita a descentralização do poder, o diálogo, a autonomia, o trabalho coletivo e a participação da comunidade escolar em todos os âmbitos do supramencionado CEIM, como requer a gestão democrática da educação.

REFERENCIAS

ALVES, A. V. V. *Fortalecimento de Conselhos Escolares*: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – FAED, Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados/MS, 2010.

ALVES, A. V. V. *Fortalecimento de Conselhos Escolares*: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses. Dourados-MS: Editora da UFGD, 2014.

BARUFFI, H. *Metodologia da pesquisa: manual para elaboração de monografia*. Dourados (MS): HBedit, 2004.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 15 mai. 2015.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: *Diário Oficial* da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, 23 dez. 1996a.

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de julho de 2014**.** *Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências*. Brasília: Senado, 2014a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 15 abril. 2015.

COSTA, V. V. *O trabalho do pedagogo nos espaços educativos.* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

DOURADOS, Lei n° 3.904 de 23 de junho de 2015. *Aprova o Plano Municipal de Educação do Município de Dourados do Estado do Mato Grosso do Sul, e dá outras providências*. Dourados-MS: Câmara Municipal, 2015.

DOURADOS. *Projeto Político Pedagógico.* Dourados, MS: Escola Margarida, 2013.

DOURADOS. *Resolução* n. 43 de 30 de Janeiro de 2015. Dourados-MS: Secretaria Municipal de Educação de Dourados, 2014.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LUCK, H. *A gestão participativa na escola***.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Caderno de gestão.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. *métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental.* São Paulo: EPU, 1986.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática na escola pública*. São Paulo: Ática, 2001.

SPÓSITO, M. P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS João Baptista (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP & A, SEPE, 2002.

VASCONCELLOS, Celso. S. *Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político Pedagógico*. São Paulo: Libertad, 2008.

VEIGA, I. P. A. Inovações e Projeto-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? *Caderno Cedes*, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez., 2003.