

Princípios da gestão democrática e participativa na educação infantil pública

Maria José Pereira de Oliveira Dias¹

Resumo

Este artigo objetivou analisar as relações coletivas que se dão nas instituições formais de ensino e, especificamente, das instituições de Educação Infantil. Partindo do pressuposto de que estes espaços possuem a função de democratização dos conhecimentos que compõe o legado humano-genérico, cabe-nos questionar: em que medida as relações humanas que lhe são inerentes expressam uma participação coletiva e democrática dos múltiplos sujeitos que os integram? Em outras palavras, indagamos: há gestão democrática nas instituições de Educação Infantil? Para nos aproximarmos deste objeto de estudo, realizamos uma revisão bibliográfica, de forma a discutir acerca dos conceitos epistemológicos da gestão democrática e participativa, bem como da materialidade prática do trabalho na perspectiva de incorporação da concepção fundamentada na participação colegiada ou coletiva. Além disso, desenvolvemos um movimento investigativo sobre a gestão democrática na Educação Infantil, alcançando a análise dos discursos apresentados por algumas professoras em relação ao papel da gestão nesse espaço público. Infere-se que a gestão democrática e participativa faz parte de uma luta em prol de um projeto de educação pública e de qualidade socialmente compartilhada.

Palavras-chave: Gestão democrática, Educação Infantil, Participação coletiva.

Principles of democratic and participatory management in public early childhood education

Abstract

This article aimed to analyze the collective relationships that take place in formal educational institutions and, specifically, in Early Childhood Education institutions. Assuming that these spaces have the function of democratizing the knowledge that makes up the human-generic legacy, it is up to us to ask: to what extent do the inherent human relationships express a collective and democratic participation of the multiple subjects that comprise them? In other words, we ask: is there democratic management in Early Childhood Education institutions? To get closer to this object of study, we carried out a literature review in order to discuss the epistemological concepts of democratic and participatory management, as well as the practical materiality of work from the perspective of incorporating the concept based on collegiate or collective participation. In addition, we developed an investigative movement on democratic management in Early Childhood Education, reaching the analysis of the speeches presented by some teachers in relation to the role of management in this public space. It is inferred that democratic and participatory management is part of a struggle in favor of a public education project with socially shared quality.

Keywords: Democratic management, Child education, Collective participation.

¹ Doutora em Educação (PUC Goiás); Professora Efetiva na Universidade Federal de Goiás, lotada no Departamento de Educação Infantil/CEPAE. E-mail: mjpgoster@ufg.br.

*Quem construiu a Tebas de sete portas?
Nos livros estão nomes de reis:
Arrastaram eles os blocos de pedra?
E a Babilônia várias vezes destruída
Quem a reconstruiu tantas vezes? [...]
A grande Roma está cheia de arcos do triunfo:
Quem os ergueu? [...]
O jovem Alexandre conquistou a Índia.
Sozinho?
César bateu os gauleses.
Não levava sequer um cozinheiro? [...]
Tantas histórias.
Tantas questões.
Perguntas de Um Trabalhador que Lê – Bertolt Brecht*

Introdução

Optamos por iniciar a introdução com um trecho deste poema de Bertolt Brecht por concebermos que o mesmo nos convida a refletir sobre a concretização das grandes conquistas que marcaram a história da humanidade. Esta reflexão está radicada em uma crítica que se desvela no decorrer dos versos, em que nos é apontada a necessidade de colocarmos em questão a percepção de que existiram sujeitos específicos que protagonizaram os processos inerentes à estas conquistas, os quais seriam as figuras que receberam notoriedade e reconhecimento nas narrativas que tradicionalmente compõe os livros de história.

Nesta obra, o objetivo de Bertolt Brecht é dirigir os nossos olhares para além destas figuras, sensibilizando-nos para aqueles que participaram ativamente nestes processos, cujos nomes, contraditoriamente, não são mencionados. Para o autor, é imperioso reconhecermos que estes eventos só se tornaram possíveis, na verdade, por serem um produto do trabalho coletivo, isto é, por serem fruto de um trabalho realizado por várias mãos. Em síntese, a linguagem poética é utilizada pelo autor para abordar sobre o caráter coletivo das relações e produções humanas, concepção que possui acordo com os princípios inerentes à filosofia materialista, histórica e dialética.

Para esta perspectiva, não é possível fragmentarmos o indivíduo e a sociedade, tendo em vista que os mesmos compartilham uma relação dialética, determinando-se mutuamente. Desta forma, “não há sociedade sem que estejam em interação os seus membros singulares

assim como não há seres sociais singulares (homens e mulheres) isolados fora do sistema de relações que é a sociedade” (NETTO; BRAZ, 2007, p. 37). Isto significa afirmar, portanto, que as relações humanas implicam frequentemente a inserção dos indivíduos em uma coletividade.

Esta discussão nos interessa na medida em que nos colocamos diante do desafio de refletir sobre as especificidades organizacionais das instituições formais em que ocorrem os processos educativos, as quais constituem-se como *espaços sociais e coletivos*. Apoiamo-nos na perspectiva crítico-dialética e histórico-cultural para afirmar que estas instituições possuem um caráter coletivo devido a dois aspectos centrais, sendo: 1. O papel social de garantir o acesso aos conhecimentos historicamente acumulados pelo conjunto de seres humanos; 2. A exigência de uma vinculação específica entre os sujeitos que as compõem.

Segundo Galvão, Lavoura e Martins (2019, p. 57), a especificidade dos processos educativos que ocorrem no interior das instituições formais de ensino está na socialização dos conhecimentos historicamente acumulados pelas gerações de seres humanos, os quais compõem um legado histórico-cultural a ser apropriado por cada indivíduo singular.

O segundo aspecto, por sua vez, diz respeito ao conjunto de relações humanas que compõem as instituições formais de ensino. Conforme mencionamos, o papel social destes espaços corresponde à socialização dos conhecimentos historicamente acumulados, exigindo-se, portanto, que seja estabelecido um vínculo entre professores e estudantes. Contudo, as relações que se dão no interior das mesmas não se limitam a isto. Existem múltiplos indivíduos que reproduzem cotidianamente estas instituições, ou seja, indivíduos que exercem diversas e distintas funções, sem as quais permaneceria prejudicada a existência destes espaços e, até mesmo, a concretização do seu papel social.

Por conseguinte, cabe destacar que existem sujeitos envolvidos nas demandas de gestão e administração, manutenção e higienização da estrutura física, preparação e armazenamento dos alimentos, organização do acervo bibliográfico, dentre outros. No que concerne à Educação Infantil, cabe considerarmos os familiares e responsáveis pelas crianças enquanto integrantes da comunidade destas instituições e, conseqüentemente, como partícipes das relações humanas que se dão no interior das mesmas.

Gestão Democrática

Conforme mencionado na introdução, este artigo discute os principais elementos do processo de desenvolvimento da gestão democrática e participativa no interior da Educação Infantil pública brasileira. Evidentemente, se pensarmos no âmbito da educação escolar, não há possibilidade de definirmos um só conceito a esse respeito, porém, se partirmos da significação do que é de fato uma democracia, no sentido da liberdade ao povo, podemos perceber que são decisões que devem partir do coletivo de pessoas.

Paro (2003), discute o caráter constitutivo do conceito de administração escolar como uma forma de relacionar-se a uma organização institucional voltada à formação do sujeito para a visão política de um mundo mais humanizado, justo e igualitário. Diferentemente do conceito de administração como princípio capitalista, que se tem uma preocupação na formação de indivíduos para atender os meios produtivos que abastecem o capital.

Para o autor há um equívoco em dizer que alguém tem que administrar e o outro precisa ser administrado. Esse entendimento é focado no controle do trabalho. No entanto, os processos pedagógicos dependem de uma totalidade de conhecimentos, cultura, relação das pessoas e a formação do conhecimento científico. Precisa existir uma finalidade educativa, visto que todas as atividades meios (demais profissionais dentro da instituição) devem ser consideradas nessa totalidade formativa. As condições ou recursos objetivos (materiais, pessoais e outros) devem envolver uma coordenação de vários esforços, pois as ações precisam ser coordenadas por diversos sujeitos.

As práticas pedagógicas podem explicitar ou não as concepções de gestão. Desse modo, a gestão democrática deve ser entendida como um processo de descentralização dos poderes e distribuição de responsabilidades sociais com a participação ativa de diferentes sujeitos que contribuem na construção do cotidiano institucional, por isso, precisa contar com todos os funcionários, crianças, professores, famílias, direção, coordenação e demais da comunidade.

Na busca por entender a gestão participativa nos espaços educativos, desvelamos os entraves que podem impedir a participação comum dos sujeitos partícipes do processo de

ensino-aprendizagem, procurando saber o genuíno significado em relação a gestão democrática movida pela participação pública ou comunitária.

Historicamente, a luta pela democratização da escola pública foi travada prioritariamente pelos movimentos sociais e se configurou nos principais verbetes legais da própria Constituição Federal de 1988 e demais legislações:

O princípio da 'gestão democrática' do ensino público figura pela primeira vez na Constituição Federal de 1988, no Art. 206, inciso VI. Nas constituições anteriores não havia menção explícita ao processo de gestão educacional e, muito menos, o uso do adjetivo 'democrática' para qualificá-la. O princípio da Gestão Democrática trata-se, pois, de uma inovação da Constituição de 1988 à organização do ensino nacional [...]na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96 no Art. 3º, inciso VIII e no Art. 14 da mesma lei. O princípio ainda figurou no Plano Nacional de Educação, Lei 10.172, de 09 de janeiro de 2001, assim como no atual Plano Nacional de Educação, Lei 13.005/2014, no qual o é apresentado em dois artigos: Art. 2º, inciso VI, e no Art. 9º, sendo repetido em algumas estratégias e estampado na meta 19, do anexo, que faz menção direta aos princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. II - participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (SQUINSANI; DAMETTO, 2018, p. 1).

Mesmo com esse longo percurso de luta histórica pela institucionalização da gestão democrática no contexto da educação brasileira, ainda hoje, torna-se necessário discutir a participação integral de todos os sujeitos pertencentes ao processo educacional como um modo constitutivo ao direito à educação, de maneira a garantir igualdade na participação das propostas pedagógicas e na formação para a consciência de que a educação é construída nessas relações sociais.

Nesse enfoque, entendemos que a gestão democrática no âmbito da educação contribui na formação dos sujeitos e na transformação social, pois possibilita caminhos para a participação efetiva de professores, estudantes/crianças, famílias, comunidade e demais profissionais que compõem a equipe ligada à instituição.

Por esse motivo, torna-se necessário discutir e aprofundar na essência epistemológica da gestão e suas especificidades reais na organização do trabalho pedagógico.

A definição do conceito de Gestão Democrática no âmbito educativo institucional público, segundo Squinsani; Dametto (2018), perpassa por uma compreensão de ordem política como um espaço de disputa de experiências e vivências, e, também, de legalidades. Os autores

destacam que o trabalho na gestão democrática deve ser realizado pela participação do coletivo, entretanto, dentro de um contexto histórico e multidimensional, jamais por uma parte única e isolada, mesmo porque o cotidiano educacional é composto por várias figuras que participam dos processos pedagógicos desenvolvidos nesse espaço. Nesta perspectiva,

[...] a Gestão Democrática pode ser caracterizada como um mecanismo que se materializa a partir de três dimensões: a) a presença, ampliação e qualificação de fóruns decisórios (que implica na livre organização dos sujeitos e segmentos envolvidos no processo educativo, garantindo sua participação efetiva); b) o respeito pela comunidade escolar, seus sujeitos e processos (autonomia, descentralização e valorização dos profissionais da educação); c) o controle social (transparência e eficiência em relação às ações e aos recursos) (SQUINSANI; DAMETTO, 2018, p. 1).

Diante disso, torna-se necessário discutir, a importância das dimensões apresentadas acima pelos autores, sobretudo, quanto a participação efetiva dos sujeitos na organização e na qualificação das principais decisões realizadas no contexto institucional educativo. Parece-nos fundamental dizer que a construção, os processos e os princípios da gestão democrática devem possibilitar a formação dos sujeitos ao exercício da plena cidadania, dentro e fora do contexto institucional. Essa cidadania, portanto, é o resultado da interação dos sujeitos ao pleito coletivo e deve objetivar a constituição do bem comum à educação emancipatória.

É necessário observar que os processos da cultura organizacional, no contexto da educação pública brasileira, são princípios da autonomia no trabalho pedagógico. Entretanto, o trabalho educativo cotidiano se esbarra nos processos burocráticos decorrentes de uma organização centralizadora e antidemocrática que, muitas vezes, amarram as ações e deliberações instituídas coletivamente no âmbito institucional. Organizar, de acordo com Libâneo (2004), é “dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação”. O que difere de administrar, que significa “o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções” (LIBÂNEO, 2004, p. 97). Nesse sentido, a compreensão acerca do que é organizar vai além da expressão administrar e comandar, na medida que torna-se bem mais abrangente e aberto ao trabalho coletivo, porque a instituição educativa possui autonomia nos aspectos pedagógicos, organizacionais, financeiros, constitucionais e até mesmo legal.

Desse modo, a participação ativa de todos os sujeitos - docente e demais profissionais - partícipes do processo educativo institucionalizado é um dos caminhos mais viáveis para materializar a gestão democrática no contexto institucional. Além disso, segundo Libâneo (2004), essa participação favorece maior conhecimento dos planejamentos e de seus objetivos pedagógicos, do processo organizacional da instituição e de suas demandas cotidianas, da interação realizada entre o estabelecimento de ensino e da comunidade, sobretudo, possibilita maior aproximação entre os sujeitos docentes, discentes, famílias e demais pessoas envolvidas nesse processo.

O conceito de participação coletiva, para Libâneo (2004), está inter relacionado ao processo de desenvolvimento da autonomia, que significa possibilitar abertura e liberdade para que as pessoas ou grupos possam organizar, deliberar e encaminhar as suas próprias vidas. Nesse sentido, para o autor, como a autonomia é um dos princípios mais importantes em um contexto de gestão democrática participativa, o trabalho coletivo, colaborativo e solidário são fatores fundamentais na formação e no desenvolvimento de estratégias pedagógicas voltadas à aprendizagem das crianças. Nesse sentido, Freire (1996) afirma que:

A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas [...] é nesse sentido que uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitadas da liberdade” (FREIRE, 1996, p. 107).

Em outras palavras, o trabalho coletivo depende da formação de profissionais que estejam dispostos a assumirem conscientemente uma construção comum, no sentido decisório e nas práticas daquilo que foi deliberado pelo grupo. Por essa razão,

É necessária, em primeiro lugar, a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de por em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido. Em segundo lugar, o trabalho em equipe apenas ganha sentido dentro de um conjunto articulado e consciente de práticas escolares: uma estrutura organizacional sólida, processos de gestão pedagógico-curricular, formas de avaliação da escola e da aprendizagem, formação continuada. Em terceiro lugar, para que o trabalho em equipe funcione, os membros da escola precisam aprender determinadas competências: capacidade de comunicação e expressão oral, habilidades

de trabalhar em grupo, capacidade de argumentação, formas criativas de enfrentar problemas e situações difíceis (LIBÂNEO, 2004, p. 103).

Desse modo, para que seja possível, é importante que os objetivos da instituição estejam claros e bem-organizados por todos os sujeitos partícipes desse processo educativo. Vale destacar o quão significativo são os elementos de comunicação nesse contexto, para que as pessoas possam realizar trocas de conhecimentos, informações e outras demandas necessárias.

Outro fator fundamental é a manutenção da mesma equipe neste estabelecimento de ensino, visto que a estabilidade do profissional evita a descontinuidade nos trabalhos desenvolvidos pelo coletivo. Por fim, porém não menos importante, faz-se necessário possibilitar o desenvolvimento das capacidades criativas em cada pessoa, para que todos tenham a mesma oportunidade de criar, apropriar e ressignificar os conhecimentos constituídos historicamente pela humanidade.

A gestão democrática na Educação Infantil: levantamento de dados na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)

Ao pesquisarmos na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - BDTD acerca da gestão democrática e participativa na Educação Infantil, nos deparamos com um número reduzido de pesquisas depositadas no principal banco de dados brasileiro. O descritor utilizado na busca dessa plataforma foi a *gestão democrática e participativa na Educação Infantil*, resultando em 40 obras depositadas até 2020, sendo 32 dissertações e 8 teses defendidas entre 2005 a 2019. Esses dados indicam que o objeto de estudo em questão não ocupa uma posição central nas pesquisas que se situam no campo da educação, sugerindo que a primeira etapa da Educação Básica ainda é marginalizada dentro dessas discussões científicas.

Nesse sentido, Silveira e Araújo (2005) destacam que as mudanças econômicas e sociais, conduzidas pelas novas relações de produção impostas pelo capital brasileiro, contribuíram na formatação das políticas importantes no que se refere à gestão no campo da educação. Entretanto, como o Estado passou a se desresponsabilizar cada vez mais de suas demandas sociais, as concepções ideológicas neoliberais e de mercado que pregam uma política

de resultados, alcançaram maiores patamares econômicos e sufocou alguns direitos educacionais que ainda nos restam. Por isso,

Desde a década de 1990, o tema da participação é recolocado nas políticas educacionais não somente pela mobilização social, mas também porque consta das orientações de organizações multilaterais para a agenda educacional brasileira. Com isso, configura-se o reconhecimento formal da necessidade do envolvimento dos pais na educação escolar dos filhos, aparentemente como estratégia de democratização da educação e de adequação da ação educativa à realidade e à cultura dos grupos sociais atendidos pelas instituições. Nesse contexto, é fundamental analisar e debater a participação das famílias na Educação Infantil na construção da gestão democrática, compreendendo a importância da instituição educacional como instância social não neutra, pois se insere na disputa hegemônica entre os projetos de sociedade de classes antagônicas (ALVES, 2016, p. 268).

Desse novo cenário econômico e político, e após a gestão democrática inserida ao corpo legal da Constituição de 88, bem como as demais legislações (ECA 92, LDB 9394/96, DCNEI/2009) que passaram a reconhecer a Educação Infantil como a primeira etapa da educação básica, o processo organizacional no campo educativo inevitavelmente passou a sentir as tensões em relação aos papéis e a autonomia desenvolvida pelos sujeitos no âmbito institucional.

De acordo com Gracindo (2007), após as lutas dos movimentos sociais, as legislações passaram a prever que esse sistema garantisse o direito a uma gestão democrática à toda educação brasileira, ou seja, o Poder Público seria responsável pela garantia e orientação dessa lógica organizacional no contexto institucional educativo.

Como a instituição educativa pública é considerada um espaço privilegiado para o desenvolvimento da democracia, entende-se que a gestão democrática é um caminho para se construir esses processos no âmbito da prática social de educação. Nesse sentido, a autora (idem) acrescenta que os elementos fundamentais para se constituir a gestão democrática, perpassa pela participação ativa dos sujeitos, do desenvolvimento da autonomia, das transparências das ações desenvolvidas e, também, da valorização das pluralidades existentes nesses espaços.

Para a autora, uma grande dificuldade encontrada na gestão democrática é o respeito ao espaço para as diversidades de pensamentos e as diferentes identidades que compõem a

pluralidade de posturas. Desse modo, a postura pluralista adotada neste contexto tem como limite a necessária descentralização do poder e o incentivo a instituição da autonomia na construção dos seus projetos, incidindo na coletividade em prol do processo de emancipação institucional na formação dos sujeitos, da particularidade à totalidade, sobretudo, em um movimento de igualdade.

Sem a compreensão da escola como um espaço público, não é possível instituir a participação ativa dos sujeitos, o desenvolvimento da autonomia, das transparências nas ações desenvolvidas e nem mesmo a valorização das pluralidades existentes nesses espaços. Por isso:

[...] todos esses elementos e alicerces da gestão democrática necessitam de uma base concreta para sua viabilização: os espaços de encontro, discussão e trocas. Dentre esses múltiplos espaços destacam-se: os conselhos deliberativos e consultivos, os grêmios estudantis, as reuniões, as assembleias e as associações. A partir desses espaços de prática democrática são deliberados e construídos os caminhos que a escola deve percorrer (GRANCINDO, 2007, p. 13).

Parece fundamental dizer, nesse sentido, que o diálogo constante e a abertura para uma escuta significativa a esses sujeitos pertencentes ao espaço institucional é um dos caminhos para o processo de desenvolvimento de uma instituição democrática como um espaço necessário à participação efetiva de todos.

Nesse sentido, entendemos a “gestão escolar como prática sociopolítica e educativa que constitui, no coletivo da instituição, valores, atitudes, modos de agir e de pensar os processos e práticas educativas escolares” (ALVES, 2016, p. 279).

Uma das tarefas a serem realizadas no contexto da gestão democrática é possibilitar as mudanças que possam construir uma atmosfera propícia à compreensão de coletividade à toda comunidade pertencente ao contexto institucional.

Por isso, é necessário construir a consciência de unidade e ao mesmo tempo de totalidade e analisar a educação como elemento essencial no processo de desenvolvimento da identidade humana, na capacidade de construir sentimento de solidariedade humana.

A prática social e a gestão democrática e participativa na Educação Infantil

As relações sociais entre os sujeitos são elementos constituintes do processo de formação humana e da materialidade da educação, que pode ser considerada como uma prática desenvolvida no contexto social, segundo Grancindo (2007).

Como a educação ocorre em diversos espaços, lugares e por pessoas variadas, desse modo, precisamos entender que a educação institucionalizada deve se desenvolver de modo sistematizado e de acordo com a organização necessária, à saber: planejada coletivamente.

Grancindo (2007) afirma que a educação é uma prática social que deve favorecer a construção participativa e democrática dos sujeitos ao espaço coletivo, desenvolver o senso de cidadania e atender os interesses sociais de um maior grupo possível da sociedade.

Nesse sentido, para a autora, o planejamento é um instrumento fundamental de intervenção na prática pedagógica dentro da instituição. Deve ser compreendido como uma ação permanente, constituinte de políticas públicas educativas e passível de participação coletiva. O planejamento precisa expressar suas finalidades educativas, objetivar as intenções da gestão participativa e possibilitar uma formação humana em sua totalidade. Por esse motivo, perpassa por processos de preparação até culminar na avaliação dos objetivos propostos.

No contexto da Educação Infantil esse planejamento, geralmente, é pensado e desenvolvido, a priori, através da construção coletiva do Projeto Pedagógico da Instituição, culminando na prática pedagógica expressa no trabalho desenvolvido pelos sujeitos pertencentes a esse campo educativo.

A gestão democrática dos espaços de educação infantil, por não ser estanque ou neutra, precisa ser construída por todos os sujeitos desse espaço institucional, como: gestores, docentes, funcionários, discentes, famílias e demais da comunidade; no sentido de que juntos possam enfrentar os problemas inerentes ao contexto educacional e se sentir corresponsáveis pelo processo educativo.

Paro (2004) afirma que a prática da gestão democrática não é um processo de concessão, mas de suma realização. Por isso, embora não seja uma tarefa fácil, é preciso criarmos mecanismos para a efetivação da prática democrática no âmbito institucional. Certamente a

relação vertical, baseada no autoritarismo, não é o caminho coerente para esse tipo de gestão se efetivar. Nesse sentido, “se estamos realmente interessados em promover relações não-autoritárias entre pessoas, é preciso que desçamos ao nível de nossa existência pessoal” (PARO, 2004, p. 25).

A luz de Oliveira (2013), a gestão pedagógica na Educação Infantil pode ser compreendida como uma reunião de esforços dos professores, famílias e demais profissionais que agem como mediadores do processo de experiências, vivências e aprendizagens de modo a garantir a qualidade proposta no atendimento das crianças que frequentam esse espaço. Nesse sentido, a gestão democrática e participativa efetivamente deve se desenvolver, não somente no contexto da organização e gerenciamento da instituição, mas, dentro de um planejamento pedagógico contínuo acompanhado, avaliado, e, sobretudo, nas práticas educativas construídas coletivamente.

A gestão, portanto, não é de responsabilidade apenas de uma pessoa, mas sim de todos. Independente da estrutura organizacional adotada, esta tem que atuar em regime de cooperação e de transparência de gestão (administrativa, financeira e pedagógica) (AQUINO, 2009, p. 255).

A autora destaca, ainda, que toda instituição educativa precisa organizar espaços e ambientes que garantam o direito da criança de se desenvolver de modo integral e que as suas especificidades sejam asseguradas quanto ao processo de apropriação do conhecimento e bens culturais construídos historicamente pelo homem. Mas que este estabelecimento de ensino se diferencia do espaço doméstico proveniente da família.

Nesse viés, Jorge (2015) ressalta que a gestão democrática deve ser desenvolvida a partir da concepção de responsabilidade de todos os sujeitos e segmentos institucionais e comunitários. Através de um estudo, o autor reafirma o importante papel do professor no processo de gestão democrática, visto que são sujeitos experientes em conhecimento teóricos e práticos, pois contribuem no encaminhamento de estratégias de envolvimento das famílias com o contexto institucional.

A autora Aquino (2009) destaca, ainda, que as participações efetivas das crianças são fatores primordiais e precisam ser considerados no contexto da gestão, visto que elas precisam

ter voz para expressar suas percepções, críticas e sentimentos acerca dos problemas que emergem no seu contexto social. Nesse sentido,

[...] a formação de gestores precisa abarcar questões relativas à gestão democrática, que garanta a participação dos diversos atores da comunidade escolar e local, desde o planejamento à avaliação dos processos desenvolvidos no fazer da escola. A participação não se limita a momentos pontuais de encontros para tomada de decisão, mas envolve diversas estratégias e canais de comunicação para estabelecimento de diálogo permanente. A disponibilidade para a escuta bem como a flexibilidade para repensar e mesmo recriar a própria escola são imprescindíveis para a gestão democrática (AQUINO, 2009, p. 264).

Posto isto, o desafio torna-se presente aos gestores (as) e professores (as) da Educação Infantil, pois, a necessidade de garantir espaço, voz e lugar aos sujeitos do contexto institucional é uma tarefa de todos os sujeitos do processo de construção da proposta pedagógica. Este espaço institucional precisa favorecer o cumprimento da função pedagógica e sociopolítica, oferecendo condições para que as crianças possam ser respeitadas como cidadãs de direitos sociais e humanos, e participarem ativamente de todo o processo de ensino e aprendizagem.

Para entendermos como os professores da Educação Infantil lidam com os problemas ligados à gestão institucional, realizamos uma pesquisa empírica, no ano de 2018, autorizado pela Secretaria Municipal de Educação de Goiânia, por meio do Ofício n.º 113/2018 – DIRPED (Direção Pedagógica), cujo tema estava voltado ao “Mal-estar docente no contexto da educação infantil”. Entrevistamos 30 professoras de 15 Centros Municipais de Educação Infantil por meio dos instrumentos: questionários objetivos e discursivos. Optamos por realizar a gravação das respostas e fazer a devolutiva das transcrições, visando não tomar muito tempo dos (as) Professores (as) que seriam entrevistados (as), pois sabemos que a rotina na Educação Infantil é bastante intensa e demanda a presença integral desses profissionais. Vale ressaltar que, dos 30 sujeitos que foram entrevistados, todos que se voluntariaram eram do sexo feminino.

Após o mapeamento das respostas elaboradas durante as entrevistas gravadas com as 30 professoras dos Centros Municipais de Educação Infantil de Goiânia, percebemos uma recorrência nas falas das docentes durante as 26 questões discursivas apresentadas, e que entrecruzaram com as discussões apontadas teoricamente pelos autores que dialogamos no decorrer desta investigação. Mas, o nosso recorte neste texto se limita apenas à questão 10 (dez)

que diz sobre a gestão na Educação Infantil, questionando as Professoras sobre a existência ou não do apoio constante da direção e/ou da coordenação no cotidiano do trabalho pedagógico.

O resultado dessa questão foi que, das 30 (trinta) professoras entrevistadas, um quantitativo de 16 (dezesesseis) docentes declararam que as gestoras apoiam diariamente toda a equipe pedagógica. Todavia, notamos que nessa totalidade de professoras duas destacaram que recebem apoio em algumas questões internas, mas que há um distanciamento significativo da equipe gestora em relação ao trabalho pedagógico diário. Isso quer dizer que, as demais 12 (doze) Professoras ressaltaram que a gestão se mantém bem distante do trabalho desejado pelo grupo de docentes.

Em suma, as falas das docentes descontentes apontaram uma gestão extremamente ausente, ou seja, mostra-nos que esse tipo alguns gestores não empregam as suas forças ao trabalho para o qual foi designada.

Seguem abaixo, os diálogos obtidos durante a entrevista com as professoras da educação infantil do município de Goiânia. A problematização se deu a partir da seguinte pergunta: *você sente que tem apoio constante da direção e/ou da coordenação?*

Professora 1 “na maioria das vezes os coordenadores estão ausentes; o tempo todo sentados em frente a um computador e esquecem da gente; às vezes não se tem apoio; cobram; mas não vão nem na sala para ver o que você está fazendo; dentro da sala acontecem muitas coisas, que eles não sabem; temos um coordenador que nunca olhou o meu plano de aula; o coordenador quer ficar na salinha dele; o administrativo pode até funcionar, mas o pedagógico não; o professor é um ser sozinho nesse processo”.

Professora 2 “deixa um pouco a desejar; no sentido de formação que não está acontecendo; esses momentos são poucos; tem que ter encontros com todos os profissionais; o papel da coordenadora; mobiliza o grupo”.

Professora 3 “apoio constante não acredito que a gente tem não; não percebo que isso tem sido escutado; o que querem é que seja pronto e acabou”.

Professora 4 “há momentos que não tem o apoio; deixa a gente frustrado”.

Professora 5 “a direção é muito presente e comunicativa em relação a trazer o trabalho para a gente; mas só que quando acontece um problema de criança que precisa da família, a gente não encontra; o apoio para o trabalho pedagógico sim, mas em relação a família não”.

Professora 6 “Nesse ano a gente tem um abismo em relação a gestão; o adoecimento surgiu por conta da cobrança desnecessária”.

Professora 7 “eles nunca escutam o lado do professor e sempre dão razão para as famílias”.

Professora 8 “do trabalho pedagógico eu posso dizer que sim; esse apoio a essas crianças com deficiência, os problemas que surgem diariamente não”.

Professora 9 “a direção e a coordenação tenta dar esse apoio; a burocracia pesa muito; ficamos presos aos papéis; tem que responder a alguém maior; não tem muito apoio”. Professora 10 “Não, porque a secretaria tem ocupado a gestão com questões burocrática” (PROFESSORAS CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL/Goiânia/GO, 2018).

As falas acima apresentadas são reflexos de uma ausência clara e objetiva da gestão democrática e participativa no contexto institucional. Diante desse fato, podemos entender que há um descumprimento do papel da instituição em relação a sua função social na formação dos sujeitos para a participação e envolvimento de todos na ação educativa, incluindo no diálogo democrático com as famílias pertencentes a esse espaço formativo.

Entretanto, há que se lembrar que a realidade brasileira, em relação às políticas de Educação Infantil, está ligada às economias neoliberais, aos organismos multilaterais internacionais que prezam pela quantidade e não qualidade, e que leva ao atendimento desses sujeitos de modo precarizado e em condições de trabalho deficitárias. A ausência do poder público no incentivo e na formação continuada dos gestores, docentes e demais grupos que circundam esse espaço educativo.

As falas das docentes revelam que esse apoio não existe e expressam frustrações nesse contexto. Destacaram que há falta de participação efetiva da gestão na relação com as famílias, e que o adoecimento entre os docentes surgiu devido às cobranças desnecessárias. As professoras verbalizaram que é comum a gestão apoiar as famílias e não dá razão ao professor em certa situação de conflito. Vale destacar que a questão referente às demandas burocráticas cotidianas foi levantada como um dos problemas oriundos da gestão. Nesse sentido, foi possível perceber que os discursos das professoras expressam o sentimento de uma categoria que está enfrentando grande tensão em relação às demandas apresentadas nessa totalidade organizacional da instituição.

A efetivação da gestão democrática, sem dúvida, deve ser fruto de um processo de mobilização dos docentes, da comunidade institucional e demais sujeitos locais. E isso demanda lutar pela garantia da autonomia do estabelecimento de ensino público, busca pela criação do trabalho colegiado nesses espaços educativos e, também, pela materialidade do direito ao financiamento à educação totalmente subsidiado pelo Estado.

Compreender a lógica da gestão democrática, é necessário ter a percepção de que é preciso defender a luta em prol do efetivo princípio da autonomia e do entendimento de que há possibilidade de o coletivo institucional educativo autogovernar-se. Isso supõe o rompimento da cultura autoritária presente nesse campo pedagógico, propondo caminhos para a abertura de canais efetivos de participação democrática de todos os sujeitos envolvidos nesse processo relativo à educação.

Considerações finais

O texto analisou a necessidade urgente de se pesquisar epistemologicamente a gestão democrática na Educação Infantil. Essas inquietações nos levaram a refletir sobre o estudo nesse campo educativo e da prática efetiva de gestão na perspectiva democrática na primeira fase da educação básica.

Nota-se que há contradição conceitual em relação a gestão democrática no campo da primeira etapa de ensino, dada a complexidade e fragilidade da educação infantil ao longo da história.

Fritsche (2019) destaca que "ao observarmos a estreita conexão da gestão da educação pública com a organização política, social e econômica da sociedade", precisamos entender que justamente no período de reabertura política, na busca pela democracia advinda pelos movimentos sociais, ampliou esse discurso no âmbito educacional e contribuiu na institucionalização legal dos princípios de participação efetiva através da gestão democrática no universo da educação pública brasileira (FRITSCHÉ, 2019, p. 129).

Entretanto, com o movimento econômico em torno das políticas neoliberais na última década do século XX, esse processo democrático foi abalado com a propagação de um movimento de disputa desmobilizante na implantação de concepções voltadas a exploração do trabalhador, a fragmentação do trabalho, ao incentivo à competitividade e às posturas diretivas cada vez mais hierárquicas e impositivas.

Por si só, a gestão democrática presume a noção de trabalho coletivo e participativo de sujeitos responsáveis pela construção pedagógica, do mesmo modo que as suas finalidades e

resultados se devem a esse processo educativo. Entretanto, os entraves encontrados no processo de construção de um espaço organizacional democrático na instituição educativa são infinitos, visto que, muitas vezes, falta formação específica aos sujeitos responsáveis para tal demanda e, também, de maior clareza quanto aos objetivos instituídos no contexto educacional.

A luta pela construção de políticas de gestão democrática e participativa no contexto da Educação Infantil, não é uma tarefa fácil, por ser um campo de disputa por interesses diversos, formação teórica e práticas diferentes entre os sujeitos. Entretanto, esses problemas não podem interromper as práticas pedagógicas sob princípios democráticos e emancipatórios.

Por esse motivo, torna-se importante o debate acerca da gestão democrática e participativa na Educação Infantil, no sentido emancipatório de todos os sujeitos envolvidos nesse processo educativo, sobretudo, das crianças e das famílias que devem ter seus direitos de participação garantidos.

Essa participação democrática das famílias é necessária para que as práticas educativas sejam desenvolvidas dentro de um contexto descentralizador, mais autônomo e de múltiplas responsabilidades entre os sujeitos partícipes do contexto educativo institucionalizado. Não basta que os sujeitos interpretem o mundo, é preciso transformá-lo em sua totalidade, e dividir as demandas com todos é um caminho significativo à autogestão.

Entende-se que a Educação Infantil possui especificidades pedagógicas, objetivos próprios e organização particular. Por isso, a presença das famílias no âmbito dessa primeira etapa da educação básica, torna-se necessária para além da participação nos processos burocráticos, pois demanda envolvimento legítimo quanto ao direito de composição em toda organização institucional que intente a emancipação dos sujeitos integrantes desse espaço social (Libâneo, 2004).

Nesse sentido, entende-se que “a participação da família na escola é um processo a ser construído e evidentemente desejado por todos os sujeitos envolvidos”. A gestão democrática e participativa faz parte de uma luta de todos em prol de um projeto de educação pública e de qualidade socialmente compartilhada (PARREIRA, 2013, p. 98).

Referências

ALVES, Nancy Nonato de Lima. *Educação da infância: o lugar da participação da família na instituição educativa*. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/60181/37746>. Acesso em: abr./2020.

AQUINO, Ligia Maria Leão de. *A gestão democrática nas instituições de educação infantil: questões para pensar a formação de gestores*. Educ. foco, Juiz de Fora, v. 13, n. 2, p. 251-268, set. 2008/fev. 2009. Disponível em: <http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2009/11/Artigo-14-13.2.pdf>. Acesso em: abr./2020.

ESQUINSANI, R. S. S.; DAMETTO, J. *30 anos do princípio de Gestão Democrática do ensino: o que temos para celebrar?* Jornal de Políticas Educacionais. V. 12, n. 17. Setembro de 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/59310/36619>. Acesso em: abr./2020.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996 – (Coleção Leitura).

FRITSCHÉ, Simone. *Gestão Democrática da Educação Infantil: desafios, fragilidades e possibilidades*. Dissertação (mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Educação, Itajaí/SC, 2019, 182 p. Disponível em: <https://www.univali.br/Lists/TrabalhosMestrado/Attachments/2471/Simone%20Fritsche.pdf>. Acesso em: abr./2020.

GRANCINDO, Regina Vinhaes. *PROFUNCIONÁRIO: Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Curso Técnico de Formação para os Funcionários da Educação. Brasília. 2007. 72 p. il. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>. Acesso em: abr./2020.

JORGE, Marcos. *Gestão Democrática na Educação Infantil: aspectos sobre o papel dos professores na relação com os pais*. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/jomadadonucleo/gestao-democratica-na-educacao-infantil.pdf>. Acesso em: abr./2020.

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

MARTINS, Poliana Carvalho. FERREIRA, Ione Mendes Silva Ferreira. *Gestão na Creche/UFG: um caminho em construção*. Anais do XVII Simpósio de Estudos e Pesquisas da Faculdade de Educação/UFG. Educação e Sociedade: sentidos da formação humana. Goiânia, 2008.

OLIVEIRA, M.C.S. *Gestão Pedagógica na Educação Infantil*. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/149/gestao-pedagogica-na-educacao-infantil>. Acesso em abr./2020. Acesso em: abr./2020.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2003.

[1] Libâneo (2004, p. 97) afirma que a cultura organizacional, muitas vezes, é associada a ideia de que as instituições são organizadas a partir das interações que acontecem coletivamente entre os sujeitos, “destacando as relações informais que ocorrem na escola, para além de uma visão meramente burocrática do funcionamento da instituição”.

Recebido em: 20 fev. 2022.

Aceito em: 05 ago.2022.