PEDAGOGIA EM DEBATE:
INOVAÇÃO, INCLUSÃO E QUALIDADE NO ENSINO
ISBN: 978-65-5222-040-0

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E COLABORATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ASPECTOS ORIENTADORES DO PLANEJAMENTO ESCOLAR

MELONIO, Poliana Andressa Costa[1]
NETO, Valter dos Santos Mendonca[2]
COSTA, Leomar Campelo[3]
ROCHA, Íris Maria Ribeiro[4]

RESUMO

A gestão escolar democrática e colaborativa desempenha um papel fundamental na educação infantil, influenciando diretamente o planejamento escolar e a qualidade do ensino. Este artigo tem como objetivo analisar a importância da gestão escolar democrática e colaborativa na educação infantil, destacando seus impactos no planejamento escolar e no desenvolvimento integral das crianças. Para tanto, a pesquisa de natureza qualitativa baseia-se em uma revisão bibliográfica de autores que discutem a gestão educacional e a educação infantil, bem como em diretrizes normativas que orientam essa prática, e em relação aos objetivos delineados será do tipo descritiva e levantamento. Os resultados indicam que a participação ativa de gestores, professores, famílias e demais membros da comunidade escolar contribui para um planejamento mais inclusivo e eficiente, promovendo um ambiente

1 Mestra em Educação <PPGE/UEMA>, Bolsista <RENOEN/UEMA>, Doutoranda do Programa Rede Nordeste de Ensino- RENOEN/UEMA; Professora da Educação Básica/ SEMECT-Caxias-MA., policaxiasma2020@gmail.com.

2 Mestre em Informática Aplicada pela Universidade Federal Rural de Pernambuco,Professor do Instituto Federal do Maranhão (IFMA), valternetosnt@gmail.com .

3 Mestre em Educação Profissional e Tecnológica – IFMA. professor da rede pública municipal de Cajari-Ma e da rede pública municipal de Pedro do Rosário-MA, leomarcampelo1@gmail.com.

4 Doutora em Ciências Sociais. Universidade Federal do Pará (UFPA). Professora no Programa Rede Nordeste de Ensino- RENOEN/UEMA, porto.iris@gmail.com .

ISBN: 978-65-5222-040-0

educativo que respeita as necessidades das crianças e fortalece sua aprendizagem. Dessa forma, evidencia-se que uma gestão democrática e colaborativa na educação infantil é essencial para a construção de uma escola mais participativa, acolhedora e comprometida com o desenvolvimento integral das crianças.
Palavras-chave: gestão escolar; práticas; democrática e colaborativa; educação infantil.

ISBN: 978-65-5222-040-0

1 INTRODUÇÃO

A construção de uma educação de qualidade exige uma gestão escolar pautada na participação coletiva e na cooperação entre todos os envolvidos no processo educativo. Nesse sentido, o planejamento coletivo e a formação de comunidades escolares colaborativas tornam-se essenciais para promover uma escola mais democrática, práticas pedagógicas e educativas inclusivas e eficientes em contextos de educação infantil.

O planejamento escolar, quando realizado de maneira participativa, permite que gestores, professores, alunos e famílias contribuam ativamente para a definição de estratégias e ações que atendam às reais necessidades da escola. Essa abordagem fortalece o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, tornando os processos pedagógicos e administrativos mais alinhados com a perspectiva do desenvolvimento integral de crianças de creches e pré-escolas.

Além disso, a colaboração entre os diferentes atores escolares favorece a troca de experiências, a resolução conjunta de problemas e o desenvolvimento de práticas inovadoras. Um ambiente educacional baseado na cooperação não apenas melhora a organização da escola, mas também impacta positivamente o ensino e a aprendizagem, criando condições para um desenvolvimento integral dos estudantes.

Deste modo, surge-nos a seguinte questão norteadora: Como a gestão escolar democrática e colaborativa na educação infantil influencia o planejamento escolar e contribui para o desenvolvimento integral das crianças?

Na busca por responder essa questão delineou-se o objetivo geral que é analisar a importância da gestão escolar democrática e colaborativa na educação infantil, destacando seus impactos no planejamento escolar e no desenvolvimento integral das crianças. Os objetivos especificos são:

i. identificar os principais desafios da gestão escolar na Educação Infantil e suas implicações no processo de ensino-aprendizagem;
ii. analisar práticas e estratégias de gestão que favorecem a inclusão e a participação ativa de toda a comunidade escolar; e
iii. discutir ações que possibilitem uma gestão eficiente, democrática e alinhada às necessidades do desenvolvimento infantil.

ISBN: 978-65-5222-040-0

2 METODOLOGIA

A pesquisa será de natureza qualitativa, por permitir um maior alcance da compreensão dos fenômenos que serão pesquisados, sendo os mesmos elucidados a partir da perspectiva dos partícipes da pesquisa, sem gerar inquietação com quantificação dos dados, análises estatísticas e relações de causa e efeito. Em função da compreensão dos objetivos levantados será de tipo Descritiva e quanto aos procedimentos de coleta de dados, de Levantamento.

Kopin (1978), compreende que os fenômenos das ciências sociais a partir da lógica dialética, rompem com a perspectiva cartesiana quantitativa, e iniciam um alvorecer para uma análise qualitativa dos fenômenos, desvelando as subjetividades, as intencionalidades, os não-ditos que circundam o objeto de estudo. "Assim, essa transposição do quantitativo para o qualitativo, é progressiva, ascendente, e que supera por contradições o simples em direção ao complexo" (Martins, 2013, p. 5).

Assim, a produção dos dados será realizada por meio da utilização da pesquisa bibliográfica (Minayo, 2015). A pesquisa bibliográfica, permite um aprofundamento conceitual e histórico, circundam nesse levantamento as concepções de crianças e infâncias, além de desvelar nesse percurso as políticas públicas para a Educação Infantil em âmbito nacional. A principal finalidade da pesquisa bibliográfica é, "levar o pesquisador (a) a entrar em contato direto com obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo" (Oliveira, 2008, p. 69).

3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E COLABORATIVA

A gestão escolar democrática e colaborativa é um modelo de administração educacional baseado na descentralização do poder e na valorização do diálogo e da colaboração entre todos os membros da comunidade escolar. Fundamentada em princípios de participação, transparência e corresponsabilidade, essa abordagem busca promover um ambiente educativo mais inclusivo, eficiente e alinhado às necessidades das crianças.

Segundo Lück (2009), a gestão escolar democrática e colaborativa é aquela que acompanha com os pares do ato educativo todos os condicionantes

ISBN: 978-65-5222-040-0

envolvidos, como o contexto sociocultural das crianças; o planejamento das atividades didático-pedagógico, entre outros,

> Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Lück, 2009, p. 41).

Para Libâneo (2003); Lück (2009); Silva (2009); Klébis (2010), a gestão democrática e colaborativa se constitui em um conjunto de estratégias do âmbito educacional que permeiam as dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas do processo de ensino e aprendizagem. Deste modo, impacta diretamente no delineamento de práticas pedagógicas emancipatórias e humanizadas, consoantes as reais necessidades infantis.

Nesse sentido, a proposta de gestão democrática e colaborativa se materializa com o fim da ditatura militar e a consequente promulgação da Constituição Federal de 1988, que se consagra como a constituição cidadã, instituindo assim, o Estado Democrático de Direito como regime social, e estabeleceu a "reconquista de espaços políticos que a sociedade civil brasileira havia perdido" (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003, p. 138) durante a vigência da ditadura.

Segundo Bastos (2002, p. 7), a Constituição Federal de 1988, se assume como marco essencial na compreensão e delineamento da gestão democrática, principalmente por contemplar os anseios de educadores que almejavam a descentralização do poder e autonomia pedagógica. Para este autor "a gestão democrática da educação, reivindicada pelos movimentos sociais durante o período da ditadura militar, tornou-se um dos princípios da educação na Constituição Brasileira de 1988". Uma ruptura com o modelo de gestão pautado na técnico-cientifico ou burocrático (Libâneo; Oliveira; Toschi (2003); Lück (2009); Paro (2007); Santos, (2002)), que centraliza na figura do diretor todas as decisões do espaço escolar.

ISBN: 978-65-5222-040-0

Na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), o Art. 206 trata dos princípios que regem o ensino onde no inciso VI versa diretamente sobre a gestão democrática como condição necessária para se efetivar a qualidade do ensino na educação básica. Abrindo espaços de debates e reflexões sobre a perspectiva da gestão democrática e colaborativa como campo fértil para a consolidação do processo de ensino e aprendizagem significativos e contextualizados as reais necessidades das crianças.

Consoante a Carta Magna de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN 9.394/96), apresenta nos Art. 3º; 12 , 14 e 15, o delineamento da gestão democrática, sinalizando o papel do gestor ao realizar o trabalho em função do princípio da democracia e do direito a participação coletiva dos atores envolvidos no processo de ensinar e aprender.

Assim, no Art. 3º é contemplado o que está posto na Carta de 1988, consolidando a necessidade das unidades de ensino, adequarem a organização da dinâmica escolar com fins na escuta e participação de todos os sujeitos, estabelecendo um regime democrático e colaborativo.

Especificando o disposto no Art.3º, o Art.12 delineia o perfil do gestor diante da proposta de gestão democrática e colaborativa,

> 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;
> 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 a 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 (Brasil, 1996).

Na letra da lei, a elaboração do Projeto Político Pedagógico, é a primeira atribuição do gestor escolar. Isso se deve ao documento apresentar índices e metas que viabilizam a qualidade de ensino, como também sinaliza a missão,

ISBN: 978-65-5222-040-0

os valores e os objetivos que a unidade de ensino apresenta, sinalizando como será o trabalho pedagógico.

O Art. 14, por sua vez, determina os meios de garantir a coletividade do trabalho pedagógico e a efetivação do principio da gestão democrática, indo desde a participação efetiva de professores, profissionais da educação, alunos e famílias na discussão e elaboração do Projeto Político Pedagógico, como apresenta o excerto a seguir,

> **Art. 14.** Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: (Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023)
> **I** - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
> II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

O Art. 15 acaba reforçando a perspectiva da autonomia pedagógica e administrativa, como se apresenta no texto a seguir:

> 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).

Seguindo esse mesmo movimento, o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, que ainda se encontra em vigência, institui na meta 19 e nas oito estratégias planejadas para efetivar o princípio da gestão democrática no ensino. No texto da referida meta, é assegurado condições para que no prazo de 2 (dois) anos, a gestão democrática seja consolidada, obedecendo os criterios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, através de eleição.

As estratégias legitimam ainda a participação coletiva de todos os agentes envolvidos no processo escolar, indo desde a elaboração do PPP, até a criação de conselhos escolares, com o intuito de fortalecer a gestão democrática e abrir

ISBN: 978-65-5222-040-0

espaços de reflexão sobre a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino (Brasil, 2014).

Desde modo, a gestão democrática e colaborativa, enquanto proposta de organização do trabalho pedagógico, se assume como uma contraposição a perspectiva técnico-cientifica ou burocrática, que torna unilateral as decisões e ações do espaço escolar, centradas na figura do gestor autoritário e arbitrário.

Para Libâneo; Oliveira; Toschi (2003), a concepção democrático e participativa considera que a escola não é uma estrutura fixa, neutra e independente, mas sim um espaço dialético e influenciado pelas experiências e interações sociais de seus membros. Como uma construção coletiva, envolve a participação ativa de professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade. Dessa maneira, a gestão democrática imprime a necessidade da colaboração ativa de todos no processo de ensino e aprendizagem.

Como aponta Libâneo; Oliveira; Toschi (2003), a gestão democrática e participativa, considera os múltiplos elementos que se entrecruzam no processo de ensino e aprendizagem, fortalecendo o processo de reflexão coletiva como ponto de partida para o planejamento das ações didático-pedagógicas,

> Valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação – uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003, p. 326).

A gestão democrática e participativa não apenas fortalece a educação como direito fundamental, mas também transforma a escola em um espaço de construção coletiva, onde a participação ativa de todos os envolvidos contribui para um ensino emancipatório e humanizado.

3.1 A gestão democrática na educação infantil: possibilidades e desafios

Em uma análise acerca da gestão escolar na educação infantil, em comparação com a produção acadêmica sobre o mesmo tema em outras etapas da educação básica, os ensaios, estudos e pesquisa se constituem produções relativamente escassas. Observa-se também uma interlocução restrita com os

ISBN: 978-65-5222-040-0

debates mais amplos que acompanham as reformas educacionais das últimas duas décadas, as quais têm impactado diretamente a gestão dos sistemas e instituições de ensino.

Entre os fatores que justificam esse cenário, Campos *et al.*, (2012), salienta que há poucas referências acerca da gestão na educação infantil, o que pode se dá pelo processo recente inclusão desta etapa na educação básica, além dos processos de municipalização.

A gestão escolar democrática e colaborativa é essencial para garantir uma educação infantil de qualidade, baseada na participação ativa da comunidade escolar e no respeito às necessidades das crianças. Esse modelo de gestão busca descentralizar o poder, fomentando o diálogo entre gestores, professores, famílias e demais envolvidos no processo educativo.

Nesse ínterim, pesquisas orquestradas por Kramer (2001); Kramer, Nunes (2007), evidenciam a inexistência de políticas públicas especificas para a Educação Infantil. Essa lacuna se reflete na falta de diretrizes bem definidas sobre suas finalidades, organização administrativa e pedagógica, bem como no estabelecimento do perfil, atribuições e formação dos profissionais que atuam na área da gestão.

Segundo as autoras, a ausência de uma política estruturada para a Educação Infantil está relacionada a diversos fatores, como a falta de vontade política, a descontinuidade das gestões municipais e a interferência de agentes externos à educação na formulação das políticas educacionais especificas para as crianças.

Segundo Fernandes; Campos (2015, p. 152), entre os motivos que justificam a pouca referência em relação à gestão escolar na educação infantil,

> Não é difícil encontrar motivos que podem ajudar a explicar essas características da bibliografia disponível no país: a Educação Infantil, especialmente a creche, é uma recém-chegada ao sistema educacional. Sendo um campo relativamente novo, conta com menor atenção por parte da gestão das redes escolares e até mesmo com certo estranhamento e resistência no âmbito das esferas técnicas responsáveis por sistemas educacionais mais complexos. Além disso, como recém-chegada, acaba por ser aquela etapa que precisa ajustar-se a modelos de gestão desenhados para outros níveis educacionais, modelos esses que já contam com uma história e com uma legitimidade que reforçam sua imposição às instituições de educação da criança pequena. Assim, é a creche e

ISBN: 978-65-5222-040-0

> a pré-escola que precisam se adaptar às estruturas e aos mecanismos já consagrados de organização e gestão dos sistemas, e não o inverso. Peter Moss (2011) utiliza uma expressão interessante para se referir a esse tipo de processo: a "colonização" da Educação Infantil pelas etapas posteriores de educação.

Contudo, a construção de uma gestão democrática e colaborativa na educação infantil encontra obstáculos que dificultam sua efetivação. Alguns dos principais desafios incluem, a falta de engajamento da comunidade escolar, no processo de alinhamento do trabalho pedagógico, alguns professores não se sentem incentivados ou preparados para participar ativamente das decisões escolares, comprometendo o caráter democrático da gestão.

A formação dos gestores para atuarem na dimensão democrática e colaborativa, também se constitui um impeditivo para a eficiência da gestão escolar com crianças bem-pequenas e pequenas. A ausência de formação adequada dificulta a implementação de práticas que promovam a participação coletiva, a escuta ativa e o respeito às necessidades do desenvolvimento infantil. Além disso, a falta de capacitação pode resultar em uma gestão fragmentada, com pouca articulação entre os diferentes participantes da comunidade escolar, comprometendo a qualidade do atendimento e a criação de um ambiente propício ao aprendizado e ao bem-estar das crianças.

Diante desses desafios, torna-se essencial investir na formação específica dos gestores da Educação Infantil, garantindo que estejam preparados para atuar de forma democrática e colaborativa. Uma gestão eficiente nessa etapa da educação deve considerar não apenas os aspectos administrativos, mas também a escuta ativa da comunidade escolar, o respeito às particularidades do desenvolvimento infantil e a valorização dos profissionais envolvidos.

Além disso, é fundamental que as políticas públicas assegurem diretrizes claras para a organização do trabalho pedagógico e administrativo, promovendo a participação ativa dos gestores, educadores e famílias nas decisões. Somente com um planejamento estruturado e um compromisso coletivo será possível avançar na construção de uma Educação Infantil de qualidade, equitativa e alinhada às necessidades das crianças bem-pequenas e pequenas.

ISBN: 978-65-5222-040-0

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios identificados, fica evidente a necessidade de fortalecer as políticas públicas externas à Educação Infantil, garantindo diretrizes claras para sua organização e gestão. A deficiência de planejamento, a descontinuidade das gestões municipais e a falta de formação específica para os gestores impactam diretamente a qualidade do atendimento às crianças bem-pequenas e pequenas. Portanto, é essencial investir na qualificação dos profissionais que atuam na gestão escolar, promovendo práticas colaborativas e democráticas que favoreçam a participação da comunidade educativa. Além disso, a implementação de critérios transparentes para a contratação e a valorização dos educadores são passos fundamentais para evitar práticas clientelistas e garantir um ambiente de ensino mais estruturado.

REFERÊNCIAS

BASTOS, J. B. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. *In*: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 7-30.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2014.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1996.

CAMPOS, M. M. *et al*. **A Gestão da Educação no Brasil**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2012.

FERNANDES, F. S.; CAMPOS, M. M. Gestão da educação infantil: um balanço de literatura. **Educação em Revista**, v. 31, n. 1, p. 139-167, 2015.

ISBN: 978-65-5222-040-0

KLÉBIS, A. B. S. O. **Concepção de Gestão Escolar**: A perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo - 1990/2009 / Augusta Boa Sorte Oliveira Klébis. – Marília, 2010.

KOPNIN, P. V. **A dialética como lógica e teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro Coleção Perspectivas homem, tradução Paulo Bezerra, Civilização Brasileira, 1978.

KRAMER, S.; NUNES, M. F. Gestão municipal e formação: a educação infantil no Estado do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 88, n. 218, 1 jan. 2007.

KRAMER, S. (Org.). **Formação de profissionais da educação infantil no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Ravil, 2001.

LIBÂNEO, C. J. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Alternativa, 2003.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. Gestão Escolar e formação de gestores. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000. **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências** – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINS, L. M. **O desenvolvimento do psiquismo e a educação escolar –** contribuições à luz da psicologia histórico-cultural e da pedagogia histórico--crítica. Campinas, SP: Autores Associados, 2013.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2015.

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. O que é básico na base nacional comum. *In*: OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de, *et al*. **Creches:** crianças, faz de conta & cia. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

ISBN: 978-65-5222-040-0

PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no consto da LDB. *In*: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs.). 3 ed. rev. e ampl. **Gestão, financiamento e direito à educação**. São Paulo: Xamã: 2007. p. 73 - 81.

SILVA. E. P. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo. Capivari, v. 1, n. 2, jul./dez. 2009.