

GESTÃO DE CRECHE: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Efigênia Maria Dias Costa
Universidade Federal da Paraíba
efigeniamaria@yahoo.com.br

Marisete Fernandes de Lima
Universidade Federal da Paraíba
marisete-lima@ce.ufpb.br

Resumo: Este artigo descreve parte de uma pesquisa de mestrado, a mesma teve a intenção de analisar concepções e práticas de gestão democrática em creches. Empregamos uma abordagem qualitativa-quantitativa de investigação. A riqueza dos dados parece indicar um contexto plural; as gestoras revelam, no plano do discurso, uma concepção bastante significativa acerca de gestão democrática. No entanto, afirmam que não conseguem desenvolver na prática suas idéias. É possível depreender desse cenário a contradição existente entre teoria e prática, aparentemente alguns avanços nas idéias, entretanto, ainda muitos ranços na ação, simultaneamente, o sentido regulatório e o emancipatório.

Palavras-chave: gestão democrática; creche, cidadania.

INTRODUÇÃO

As diversas modificações que têm ocorrido na educação brasileira vêm contribuindo para se pensar outras formas de gestão. A que se destaca como princípio da educação nacional é a “gestão democrática”. Este princípio, vale salientar, é inédito e se faz presente pela primeira vez na Constituição Federal de 1988 (Art. 3º, inciso VIII e Art. 14º incisos I e II).

Assim, a gestão democrática da educação apresenta-se como mais um dentre outros desafios para a construção de novas relações sociais e as instituições de educação infantil entre outras instâncias da sociedade têm um papel fundamental a desempenhar nesse processo, haja vista que esses espaços são ocupados por crianças, e na sua maioria, crianças oriundas das classes sociais menos favorecidas dessa nação – filhos(as) de desempregados, subempregados, analfabetos, moradores de favelas ou periferias etc. sendo esta também a maioria da população deste país, um país altamente marcado pelas diferenças de classes sociais. E, a educação enquanto fenômeno eminentemente social não acontece no vazio.

Então, diante da relevância da educação infantil enquanto espaço social, bem como *locus* privilegiado de desenvolvimento da cidadania democrática, entende-se, que a gestão da mesma é peça fundamental para a articulação nesse processo, na perspectiva de superar práticas pedagógicas ditatoriais, haja vista que é função de qualquer espaço educativo formar indivíduos críticos, criativos e participativos. Dessa forma:

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exige. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões de qualquer conteúdo substantivo (SPÓSITO, 2002, p. 55).

Sendo assim, acreditamos que a gestão democrática na educação infantil é um bem enquanto projeto pedagógico de trabalho no sentido de viabilizar e concretizar ações democráticas, possibilitando, assim, na mais tenra idade, a formação do sujeito–cidadão, aquele que reflete a realidade, que não acata nem colhe mitos vazios e não idolatra falsas promessas, mas aprende a posicionar-se diante do mundo como sujeito–agente da sua história e da história coletiva.

Desta forma, por meio do projeto pedagógico em ação, se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seu significado e os valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, neste processo de gestão da educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto pedagógico formador. Defini-se aí a responsabilidade e o compromisso do administrador educacional e da administradora educacional na direção desse processo (FERREIRA, 2001 p. 112).

Nesta perspectiva, fica evidente que as crianças pequenas e suas famílias devem encontrar nos centros de educação infantil, um ambiente físico e humano, através de estruturas e funcionamento adequados que propiciem experiências e situações planejadas intencionalmente, de modo a democratizar o acesso de todos, aos bens culturais e educacionais, que proporcionam uma qualidade de vida mais justa, equânime e feliz.

Assim, as propostas pedagógicas para as instituições de educação infantil devem promover em suas práticas de educação e cuidados, a integração entre os aspectos físicos, emocionais, afetivos, cognitivos e sociais da criança, entendendo que ela é uma pessoa, cidadã e sujeito de direitos.

Para tanto, supõe que esta prática seja norteadada por uma concepção de infância, no sentido de identificar os verdadeiros sujeitos a quem esta ação se destina. Desse modo recorremos a Rousseau, que tão brilhantemente coloca:

A natureza quer que as crianças sejam crianças antes de serem homens. Se quisermos perverter essa ordem, produziremos frutos temporões, que não estarão maduros e nem terão sabor, e não tardarão em se corromper; teremos jovens doutores e velhas crianças. A infância tem maneiras de ver, de pensar e de sentir que lhe são próprias (1999 p, 86).

Vemos, portanto, que a educação para a infância não pode perder de vista os reais envolvidos nesse processo: as crianças, pessoas em desenvolvimento, capazes de expressar sua palavra, seu pensamento e seu desejo para a sociedade que as cerca, quando esta não se torna surda, mas troca o princípio da ordem, da reprodução e do silêncio pelo ruído do movimento,

das interações e do diálogo essenciais à vida e fundamental para a construção do projeto de gestão que se deseja para a educação brasileira. Pois:

Assumindo as crianças como indivíduos que pertencem a grupos sociais, entendemos que a pré-escola que lhes oferecemos deve necessariamente contribuir para sua inserção crítica e criativa na sociedade (KRAMER, 1994, p. 37).

Portanto, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão, as creches e as pré-escolas precisam criar espaços de discussões que favoreçam a participação dos vários segmentos da instituição (pais, professores, crianças e funcionários) na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos, enfim, nos processos decisórios da creche.

Como a participação não é natural (Demo, 1999), precisa ser construída. Isso requer metodologia, isto é, precisa ser pensada e construída passo a passo. E aí, parece-nos que a metodologia proposta e fundada em Paulo Freire, tem condições reais de construir uma relação ética entre os participantes e destes com a instituição, pois cada um individualmente e em grupo é ouvido, tem suas idéias debatidas, dialoga, ajuda na construção dos referenciais que irão balizar a prática institucional. Daí, dizer da dimensão ética da participação ou da participação como construção ética, implica, pois, em assumir uma metodologia que privilegia a pessoa, enquanto sujeito que pronuncia sua palavra. Portanto, assumir o diálogo é ferramenta central e fundamental na construção de qualquer processo que se proponha inclusivo e participativo.

Nesse contexto, o/a gestora da instituição de educação infantil assume uma função relevante nesse processo, ao que tudo indica, ele/a tenta, se esforça e luta pela democratização das relações, pois percebe com clareza que a gestão da educação constitui um instrumento de mediação das relações de poder dentro dela.

Nesse sentido, cabe ao gestor/a uma grande responsabilidade no desenvolvimento de atitudes e habilidades apropriadas e necessárias para que as pessoas tomem parte e desenvolvam culturas mais participativas. Para tanto, sua postura e sua prática não podem, nem devem jamais ser ditatoriais, mas sim dialógicas, respeitosas e éticas, reconhecendo, portanto, em cada criança, pai/mãe e professor/a um sujeito de direitos e deveres. Assim, o olhar, a compreensão e o tratamento dado a esses agentes não poderia ser outro senão o de cidadão/ã.

A CRIANÇA CIDADÃ DA CRECHE

O entendimento e a aceitação da criança como pessoa que como tal, goza de liberdade, direitos e deveres, é fundamental para tê-la como centro e o elemento principal da instituição educacional. Por isso, a creche deve iniciá-la na compreensão dos acontecimentos, formá-la para o reconhecimento dos problemas e para a participação na tomada de decisões nos assuntos que lhe dizem respeito. A criança deve ter direito a co-responsabilidade proporcional à sua capacidade.

É da máxima importância que a criança, tanto individualmente como na condição de grupo, adquira um papel de autêntica co-gestora de sua educação. Para tanto, precisa substituir o papel de executora passiva das ordens das professoras, de submissão, de escuta e cumprimento de mensagens para a de colaboradora ativa em sua educação, participante no diálogo, membro ativo na elaboração e gestão dos direitos e deveres da instituição educacional.

Como observa Paulo Freire (1987), para que o ser humano faça a história e não seja levado por ela e se torne partícipe ativo e criador nos períodos em transição, é preciso que se eduque não para a domesticação ou escravidão, mas para a libertação. Desse modo, o aprendizado da participação na educação infantil será certamente transferido para as situações da vida adulta como governante ou como governado.

Então, cabe lembrar que a tarefa educativa da creche é educar as crianças para os valores da democracia. Para isso, ela precisa criar internamente um ambiente democrático. O exercício da democracia interna da creche dá às crianças o papel de autênticas co-gestoras da educação, atribuindo-lhes o direito de informação em todos os domínios, o de consulta em algumas áreas e o de co-decisão em outros campos na medida de sua competência, em igualdade de condições com as outras categorias de participantes. O reconhecimento desse direito não é suficiente, é necessária sua efetiva concretização. Como centro e elemento principal da instituição, a criança vai à creche não só para aprender teoricamente a exercer o direito de participação, mas para efetivamente exercê-lo já na educação infantil. Abrindo-se à participação, a creche estará educando para a democracia, pois a participação constitui a “viga mestra da construção da cidadania” (PINTO, 1995, p. 175).

Portanto, a vivência de direitos e deveres de cidadania pelas crianças dentro das creches, será a forma mais eficaz para educá-las para o pleno exercício da cidadania na sociedade.

O/A PAI/MÃE CIDADÃO/Ã DA CRECHE

O direito do/a pai/mãe de participar na educação dos filhos no contexto formal da creche é indiscutível, visto que eles são os primeiros educadores naturais, como também são os titulares da responsabilidade primária da educação e sem dúvida os primeiros interessados em buscar a melhor educação possível para seus filhos.

As competências da família não terminam no portão da instituição, ela deve acompanhar a criança até dentro do edifício para conhecer o que acontece no seu interior e para continuar a dar à criança toda a segurança e às professoras colaboração construtiva no levar avante a proposta de educar.

Entre as obrigações mais importantes encontra-se aquela de participar na definição do projeto educativo da instituição. A educação é muito ampla e abrange setores de intervenção e escolhas valorativas das quais não se pode excluir a família.

Em consequência, a continuidade educativa entre a ação familiar e a instituição antes de ser uma melhora didático-pedagógica, é elemento substancial porque se refere à comunidade de valores entre as pessoas mais importantes para a criança.

Cabe à creche, então, abrir-se aos pais e auscultar com simpatia e respeito suas propostas. Desse modo, pais e instituição estarão buscando o melhor desempenho possível da creche em sua tarefa educativa. Assim, o momento de gestão da educação infantil não se torna mera atividade burocrática, mas a prática das regras da democracia, corrigindo velhos autoritarismos. Segundo Paro:

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 (2002, p. 66).

Assim sendo, os pais entram na creche com a consciência de serem titulares do direito de usufruir de serviços qualificados e do dever de se envolver na gestão na qualidade de cidadãos co-responsáveis por um serviço público essencial aos seus filhos e à sociedade como um todo. Para o exercício adequado e eficaz deste direito-dever é indispensável que os pais sejam informados nas reuniões e conversas individuais com as professoras sobre os aspectos educativos, organizacionais e financeiros da instituição. Destes contatos e encontros devem surgir idéias e propostas que serão levadas ao conhecimento de todos. Nesta condição, estes pais assumirão um papel ativo na gestão da creche, seja no momento de definição de seu projeto educativo, seja nas fases de implementação dos planos e de avaliação de seu desempenho geral.

Nesta tarefa de participação e compromisso, os pais assumem o papel de usuários ativos e verdadeiros interlocutores legitimados a intervir no momento de codificar os resultados que a creche se empenha em alcançar. São, portanto, autênticos cidadãos da instituição.

O/A PROFESSOR/A CIDADÃO/Ã DA CRECHE

Entender o/a professor/a como cidadão/ã da creche é vê-lo/a realmente como um/a profissional da educação infantil que cuida/educa crianças e, para tanto, deveriam dispor de condições favoráveis de trabalho.

Essas condições favoráveis vão além das já anunciadas por tantos estudos e pesquisas: excelente formação e constante atualização profissional, salários dignos, recursos didático-pedagógicos, número satisfatório de crianças por sala, espaço físico adequado para o desenvolvimento de atividades etc. Não se pode nem se deve jamais desconsiderar tais questões, pois elas são indispensáveis para a realização de uma proposta pedagógica que se diga decente. Mas há que se considerar também uma condição essencial e básica no fazer bem do/a professor/a: é o reconhecimento de sua cidadania no espaço da instituição.

O direito do/a professor/a de participar de todas as ações que envolvem o conjunto da creche é condição *sine qua non* no desempenho de sua tarefa educativa. Tarefa esta que requer competência ética e cidadã para realização de um trabalho efetivo que se destaca no compromisso e responsabilidade da promoção humana, no caso a promoção das crianças e de seus pais. Isso só é possível quando se tem um/a professor/a motivado, respeitado e valorizado por

seus dirigentes, pois não se pode negar que a forma como as relações acontecem, elas tendem a se perpetuar.

Se o/a professor/a é tratado como sujeito de direito no universo da creche, não apenas aquele executor de ordens e orientações da supervisão e gestão escolar, bem como das secretarias de educação, mas alguém que opina, propõe, sugere e decide nas mais variadas situações que ocorrem no interior da creche, conseqüentemente sua prática e as relações aí desenvolvidas serão as melhores, no sentido de reconhecer no outro também um cidadão, portanto, que dialoga, troca idéias, escuta, enfim, contribui para o desenvolvimento e crescimento humano dos que lidam diretamente com ele/a: as crianças e seus pais. Nessa perspectiva, Spósito se coloca com muita propriedade, dizendo que:

Por essas razões, neste momento, a ação dos professores torna-se fundamental. A sua organização e o seu compromisso com a escola pública poderão criar as condições para uma ampla reformulação da prática escolar, em busca de um novo modelo pedagógico. Se o modelo buscado estiver calcado numa concepção genuinamente democrática do processo educativo, pressuporá ampliar a participação para se tornar factível e real, e será construído a partir de um projeto coletivo que não possa mais ser gestado sem a presença efetiva de outros protagonistas: alunos, pais e demais forças sociais (2002, p. 55).

Portanto, quanto mais democráticas forem às relações no interior da creche mais haverá lugar para o envolvimento e participação de todos no seu processo de decisão. Esta participação implica em que estes agentes tenham um papel ativo nas decisões sobre a elaboração das políticas educacionais, sua execução e o controle de sua aplicação.

Desse modo, a participação na gestão da creche pode dar-se numa gama variada de possibilidades, quer no grau de integração dos grupos envolvidos, quer no grau de participação de cada um destes grupos. A adoção de um estilo participativo de gestão constitui uma forma concreta de contribuir para o desenvolvimento da democracia na escola e na sociedade, pois

A escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da educação, e educação passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil (WEFFORT, 1995, p. 99).

Sob esse ângulo, o que se evidencia como importante é uma prática democrática orientada pela eficácia e eficiência do/a gestor/a da creche, que vai desde a competência técnico-científica, mas também e (talvez) principalmente o domínio da sensibilidade e bom senso no desenvolvimento das relações humanas saudáveis, prazerosas, calorosas, respeitosas e estimulantes. Essenciais num mundo em conflito e marcado pela ausência de diálogo. Vale ressaltar que aqui não se nega as inúmeras dificuldades por que passam os/as gestores/as das instituições educacionais deste país. Infelizmente até agora se anunciou apenas a proposta de gestão democrática para a educação brasileira, mas ainda não se deu condições materiais de trabalho para

o/a gestor/a e se tem tentado confundir e atropelar tal processo, ligeiramente já citado no início deste artigo e bastante explícito nessa fala de Paro:

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar, já que o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos (2003, p. 11).

Se além de todas essas dificuldades com que se deparam as instituições de educação e logicamente os/as gestores/as das mesmas, acrescentarmos as relações de mando e obediência no interior da instituição, então, parece-nos que, enquanto profissionais da educação ainda não se tem a clareza necessária de que o “material” de trabalho é a pessoa humana e, portanto, não pode jamais estar à mercê de sistemas coercitivos, manipuladores e alienantes.

Então, o que chamamos a atenção é o cuidado que o/a gestor/a deve ter na forma como lida com os agentes da instituição, pois o modo como as pessoas são tratadas determina como elas se comportam, ou seja, nossas expectativas determinam em certa medida, as respostas de nossos interlocutores. Se professores/as, pais e crianças forem tratados com respeito e alta expectativa, eles responderão consistentemente com esta atitude. Talvez seja esse o início do caminho para se pensar a gestão democrática da educação e se possível acreditar que:

A emancipação humana se conquista na solidariedade e na participação que o conhecimento-emancipação é capaz de construir. O conhecimento-emancipação é assim um processo incessante de criação de sujeitos capazes de reciprocidade, capazes de diálogo, de participação consciente. Urge reforçar e reconstruir incessantemente a gestão democrática da educação em todo o amplo espaço público e educacional, comprometida com a formação de homens e mulheres competentes e capazes de construir, através da participação, sua autonomia, como seres humanos, realizados e felizes (FERREIRA, 2000, p. 173).

O desafio, então, parece ser num outro jeito de olhar e atuar na gestão da creche ou em qualquer outro espaço educativo que vise superar a exacerbação de autoridade e abuso de poder em descompromisso com o coletivo, e entender que a gestão democrática da educação pode vir a ser um excelente recurso de participação e formação humana.

CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Como cerne de nossa investigação, trazemos aqui algumas questões da pesquisa que tratam das concepções e práticas de gestão democrática em creches. Por serem questões abertas, permitiram às diretoras expressarem seu pensamento de forma mais espontânea e algumas vezes mais de uma idéia numa mesma questão. Vejamos:

Tabela 1. Entendimento das diretoras sobre o papel/função social da creche.

Compreensão	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	Percentual
Atender crianças cujas mães trabalham e não têm onde deixar seus filhos	3	42.85%
Cuidar e educar crianças	2	28.57%
Educar crianças	1	14.28%
Preparar as crianças para ingressarem na escola	1	14.28%
Total	7	100.00%

Fonte: Dados da pesquisa julho/2009.

O maior grupo, representado por 42,85% das diretoras investigadas, compreende a creche como espaço que “atende crianças cujas mães trabalham e não têm onde deixar seus filhos” Esse entendimento sinaliza ainda os resquícios de sua origem, ou seja, a creche vinculada ainda a uma função assistencialista (apenas lugar de guarda e apoio às mães) e mesmo assim só têm acesso a ela as crianças filhas de mulheres trabalhadoras. Nesse sentido, a creche deixa de ser um direito social inalienável para todas as crianças e passa a ser privilégio ou favor para algumas.

Outro grupo, 28.57%, diz que “cuidar e educar” é função da creche, uma fala que parece estar em consonância com o discurso do RCNEI e outros estudos contemporâneos, mas esses discursos se alargam dizendo que as propostas pedagógicas para as instituições de educação infantil devem promover em suas práticas de educação e cuidados, a integração entre os aspectos físicos, emocionais, afetivos, cognitivos e sociais da criança, o que não fica tão claro na colocação das diretoras.

Com o percentual menor, 14.28 %, apresentam compreensão mais restrita sobre o papel/função social da creche concebendo-a só na perspectiva de “educar crianças”, o que na realidade também é isso – mas não é só isso. As propostas atuais visam ao desenvolvimento integral das crianças de 0 a 6 anos, como confirma o RCNEI:

Nas últimas décadas, os debates em nível nacional e internacional apontam para a necessidade de que as instituições de educação infantil incorporem de maneira integrada as funções de educar e cuidar, não mais diferenciando nem hierarquizando os profissionais e instituições que atuam com crianças pequenas e/ou aqueles que trabalham

com as maiores. As novas funções para a educação infantil devem estar associadas a padrões de qualidade. Essa qualidade advém de concepções de desenvolvimento que considera as crianças nos seus contextos sociais, ambientais, culturais e, mais concretamente, nas interações e práticas sociais que lhes fornecem elementos relacionados às mais diversas linguagens e ao contato com os mais variados conhecimentos para a construção de uma identidade autônoma (v.1, 2001, p. 23).

E mais, 14,28% dizem que é “preparar as crianças para ingressarem na escola” como se a escolarização precoce fosse o objetivo maior da creche. Esse é o enfoque conhecido como educação compensatória, ou seja, a creche precede a escola, portanto, prepara as crianças para o que vem depois. Cabe a educação infantil treinar a criança a se adequar ao convívio social e desenvolver uma série de habilidades visando a um melhor desempenho escolar futuro (MACHADO, 1991).

Evidentemente, no decorrer da história muitas foram às funções atribuídas à creche. Ora ela se apresenta apenas como “depósito e abrigo” para as crianças (seja pelo fato de serem pobres e necessitarem de assistência ou pelo fato das mães trabalharem), ora simplesmente como um lugar seguro e gostoso para brincar à vontade e passar o tempo ou como um espaço de preparação para a escola. Atualmente, passou a ser pensada como o lugar de educação e cuidados coletivos das crianças de 0 a 3 anos (ABRAMOWICZ E WAJSKOP, 1999).

Portanto, na questão em análise, observamos que sintetizando as respostas, temos uma idéia nítida da necessidade urgente das diretoras das instituições municipais da educação infantil de João Pessoa – PB ampliarem a visão e compreensão acerca do papel/função social da creche, pois esta é a instituição pela qual elas são as responsáveis diretas, e parece-nos que para ser diretor/a de uma dada instituição o passo primeiro talvez seja conhecê-la, saber com clareza seu significado e o seu compromisso social (DOURADO, 2003).

Tabela 2. Concepção de gestão democrática na ótica das diretoras.

Concepção	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	Percentual
Participação da comunidade nas decisões da escola	4	57.14 %
Partilhar o poder com todos os envolvidos	2	28.57%
Trabalhar em equipe	1	14.28%
Total	7	100.00%

Fonte: Dados da pesquisa julho/2009.

Os dados citados na Tabela 2 indicam que todas as diretoras investigadas apresentam entendimento bastante significativo em relação à gestão democrática. Destacam-se, nessa concepção, a “participação da comunidade nas decisões da escola, a partilha do poder e o trabalho em equipe”. Tal posição encontra apoio teórico em Demo (1999) e Paro (2003), quando

pensam a participação num processo democrático, afirmando que a participação propriamente dita é a partilha de poder e a participação na tomada de decisões.

Embora as diretoras não expressem os meios (eleição direta para diretor/a, conselho escolar, conselho de classe, grêmio estudantil, APM/Associação de Pais e Mestres, construção coletiva do projeto político pedagógico, etc.) que de fato possam viabilizar a efetivação da gestão democrática. Pois a configuração adequada que a gestão democrática assume na escola parte de alguns pressupostos que fundamentam o pacto democrático, como nos ensina Andrade. Diz ele que há democracia

quando o direito à participação em todas as esferas da vida social é efetivamente assegurado a todos os membros da sociedade; quando, entre os bens em disputa incluí-se o exercício do poder ou da autoridade legítima; quando os conflitos se resolvem fundamentalmente pela negociação e pelo voto (1988, p. 8).

Pensar a gestão democrática, então, supõe levar em consideração os instrumentos que possibilitem um movimento de desconstrução das relações hierarquizadas de poder e dominação. Implica, portanto, “vencer o viés da cultura presidencialista”, no pensamento de Alder Júlio Calado (2003, p. 18) e, desse modo, garantir uma educação e uma escola que contribuam permanentemente para o exercício da cidadania individual e coletiva de todos os seus agentes.

Tabela 3. Relação entre idéias e ação de gestão democrática.

Relação	FREQÜÊNCIA	
	Absoluta	Percentual
Nem sempre é possível, muitos fatores impedem	6	85.71%
Teoria e prática fazem parte do meu trabalho	1	14.28%
Total	7	100.00 %

Fonte: Dados da pesquisa julho/2009.

Quando indagamos sobre a relação que fazem entre a própria ação desenvolvida no chão da creche e as idéias que têm sobre gestão democrática, 85.71% das diretoras, ou seja, a quase totalidade das investigadas, afirmam que “nem sempre é possível, muitos fatores impedem”. Esse parece ser um dos muitos casos que ocorrem na educação brasileira e que infelizmente não contribuem para a realização de um trabalho efetivo. Em se tratando do trabalho do/a gestor/a escolar, muitos são os impasses e contradições, haja vista que a escolha da direção tem sido uma questão conflituosa em razão das resistências quanto à adoção do processo de eleição.

Regra geral permanece a indicação feita por políticos que têm interesse em assegurar seus eleitores, independentemente da qualificação ou não do indicado. Como também não se pode jamais desconsiderar a precariedade das condições concretas a que se encontram submetidos/as os/as profissionais da educação (PARO, 2003).

CONCLUSÃO

Esse estudo assume a provisoriedade de seus achados e o sentido de uma verdade tópica, sobre a qual tecemos algumas considerações a título de conclusão, buscando responder às inquietações que mobilizaram a pesquisa. No conjunto de idéias, desveladas para a gestão democrática, apreendemos a contradição dos discursos e das práticas, a reedição da face autoritária pela maioria e o novo que surge a partir de exceções na amostra.

Em nosso percurso, fomos constatando essa realidade multifacetada da educação brasileira, à primeira vista, uma estrutura para “além mar” que começa com suas legislações, consideradas como as mais avançadas do mundo, sem falar das políticas educacionais implementadas nos últimos anos, anunciadas como grandes e boas reformas, sendo a gestão democrática, uma delas. Portanto, nesta travessia, outras faces foram reveladas.

Com base nos dados de nossa pesquisa, constatamos que o processo da gestão democrática nas instituições educacionais, principalmente na educação infantil, indica ainda um longo e desafiador caminho a ser percorrido para sua efetivação. De um lado existem os artigos constitucionais e as teorias, do outro, os/as profissionais da educação ou os/as que nela se encontram e as condições de trabalho.

Se o discurso legal e político proporcionou o crescimento da literatura sobre gestão democrática nos últimos anos, isso em termo de ações concretas, no interior da maioria das entidades educativas deste país ainda não aconteceu na mesma proporção. A pesquisa ora concluída evidencia traços marcantes dessa compreensão:

A democratização para o provimento do cargo de professor/a público/a municipal dá-se apenas a título de ensaio, pois, a maioria é contratado/a (serviço prestado);

Algumas gestoras não são profissionais da educação, ou seja, não são professoras, sendo este/a o/a profissional indicado/a para ser o/a dirigente escolar, pela dinamicidade de sua ação que se desenvolve nos diversos momentos da prática pedagógica; na sala de aula, no planejamento, na organização pedagógica da instituição, na relação com a comunidade, etc. (DOURADO, 2001);

O provimento ao cargo de diretor/a escolar no município não ocorre via eleição direta, mas sim por indicação. Logo, é preciso criar mecanismos de participação, pois a democratização do poder é fundamental, principalmente nas instituições que se dizem educativas;

Segundo as diretoras, o projeto pedagógico da creche não é da creche nem feito pelos/as seus/suas profissionais, na realidade é um projeto da rede, desenvolvido pela equipe da secretaria. Por se tratar de uma luta política, a construção de um projeto pedagógico é imprescindível para o estabelecimento de suas premissas de atuação, objetivos e propostas, pois a sua construção implica aprendizado do jogo democrático entre os vários interlocutores da instituição, devendo envolver, portanto, todos os segmentos na busca da ruptura com a cultura autoritária e regulatória da escola;

Nas creches não existem órgãos de participação/representação envolvendo a comunidade. Sem o envolvimento da comunidade a gestão democrática não se consubstancia, pois

esta se efetiva por meio da implementação na instituição de mecanismos reais de participação, como: conselho escolar, conselho de classe e APM (Associação de Pais e Mestres).

As diretoras, por unanimidade, entendem que a gestão democrática implica participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar. Desse modo, a participação surge enquanto prática superadora dos velhos sistemas regulatórios no seio da sociedade brasileira; ao mesmo tempo torna-se processo de democratização emancipatória porque contribui decisivamente na conquista e na construção de novos espaços e de novas formas de cidadania (SANTOS, 1991);

Essas constatações revelam o desencontro entre o que é proposto pelas legislações, teorias e o pensamento das diretoras acerca de gestão democrática e a prática desta no chão das instituições de educação infantil; ao mesmo tempo, indicam a necessidade urgente de articulação entre as creches e os órgãos gestores da rede municipal de educação de João Pessoa.

O olhar de algumas diretoras revela um cenário promissor no que tange à perspectiva da participação de todos os agentes da instituição, ainda embrionário, alimenta o desejo de mudança, o sonho de uma creche pública que venha atender de modo mais significativo os segmentos que dela usufruem e a esperança de uma educação emancipatória.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOWICZ, Anete & WAJSKOP, Gisela. **Educação infantil-creches:** Atividades para crianças de 0 a 6 anos. São Paulo: Moderna, 1999.
- ANDRADE, Régis de Castro. **Pacto democrático, negociação e autoridade.** São Paulo: CEDEC/Revista Nova n. 14, 1988.
- BRASIL. Constituição Federal de 1988. Brasília, D. O. U. 5/10/1988
- _____. Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil. v. 1 e 2 Brasília: MEC/SEF, 2001.
- CALADO, Alder Júlio Ferreira. **Direitos humanos X capital:** Potencializando a intervenção dos movimentos e organizações sociais de base. João Pessoa: Idéia, 2003.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista:** Noções de política social participativa. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: Políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação:** Atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.
- _____. (Org.). **Gestão escolar democrática:** A perspectiva dos dirigentes escolares de rede municipal de ensino de Goiânia-GO. Goiânia: Alternativa, 2003.
- FERREIRA, Naura S. Carapeto. (Org.). **Gestão democrática da educação:** Atuais tendências, novos desafios. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- MACHADO, Maria Lúcia A. **Pré-escola é não é escola:** A busca de um caminho. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

ROUSSEAU, Jean Jacques. **Emílio, ou, da educação**. Trad. FERREIRA, Roberto Leal. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SANTOS, Boaventura de S. **A transição paradigmática da regulação à emancipação**. Coimbra: Oficina do CES, 1991.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In:

BASTOS João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP & A, SEPE, 2002.

KRAMER, Sônia. **Com a pré-escola nas mãos**: Uma alternativa curricular para a educação infantil. 8. ed. Rio de Janeiro: Ática, 1994.