

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE CIÊNCIAS – CAMPUS DE BAURU  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA**

**KARLA ROSA POLO**

**O PAPEL DO DIRETOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL E SUA RELAÇÃO  
COM A FAMÍLIA SOB A ÓTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**Bauru/SP  
2017**

Polo, Karla Rosa.

Investigando o papel do diretor e sua relação com os pais de alunos na construção de uma gestão democrática do ensino público na educação infantil/ Karla Rosa Polo, 2017  
45 f.

Orientador: Eliana Marques Zanata.

Monografia (Graduação)–Universidade Estadual Paulista.  
Faculdade de Ciências, Bauru, 2017.

1. 1. Gestão democrática. 2. Educação infantil. 3. Índices de qualidade. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências. II. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE CIÊNCIAS – CAMPUS DE BAURU  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA**

**KARLA ROSA POLO**

**O PAPEL DO DIRETOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL E SUA RELAÇÃO  
COM A FAMÍLIA SOB A ÓTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Educação da Faculdade de Ciências – UNESP, Bauru/SP, como parte dos requisitos para obtenção do título de licenciatura em Pedagogia, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliana Marques Zanata

**KARLA ROSA POLO**

**O PAPEL DO DIRETOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL E SUA RELAÇÃO  
COM A FAMÍLIA SOB A ÓTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Departamento de Educação  
da Faculdade de Ciências – UNESP, Bauru,  
como parte dos requisitos para obtenção de  
título de graduação em Pedagogia, sob a  
orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliana Marques  
Zanata.

Banca examinadora:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliana Marques Zanata – orientadora  
Faculdade de Ciências – UNESP – Bauru.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria do Carmo M. Kobayashi  
Faculdade de Ciências – UNESP – Bauru.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Thais Tezani  
Faculdade de Ciências – UNESP – Bauru

**Bauru**

2017

“Não preocupe mais, irmãos  
Deus está no ato de assumir a si  
Lá de onde eu vim não há dor que não passa  
Não tem tempo ruim nem conversa fiada  
Não há mal que não possa ter seu fim”  
(Lucas Castello Branco)

## **AGRADECIMENTOS**

Esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) poderia ser sobre uma grande conquista minha, mas não é.

Esse TCC é sobre o professor Marcos Jorge, que foi parte dessa caminhada e me ajudou a passar por momentos difíceis. Uma grande pessoa que eu tive o prazer de conhecer e que hoje não está mais entre nós, hoje brilha no céu.

Esse TCC é sobre a Juliana, que desde o vestibular estava junto, fazia parte. É a minha pessoa, a que topa qualquer parada junto e que, mesmo com o coração um pouco partido, eu desejo que voe longe.

É sobre o Mateus e a amizade imensa que construímos. Eu amo você, apesar de todo o ego, e as piadas e as bobagens. Obrigada por sempre reforçar o quão grande nós somos.

É sobre a Naiara e essa força imensa em um período da minha vida onde tudo era escuridão, e ela sempre me dizia que eu era a luz.

É sobre a Giovana, as duas Lauras, a Leticia a Duda e a Bia, que desde o primeiro dia, estavam lá, sendo o reforço diário, das conversas, das tristezas, das comidas e das muitas aventuras que tive nesses quatro anos. Todos que atravacaram nosso caminho, passaram, nós somos passarinhos. Com vocês eu aprendi que, a gente não tem que ser parecido, a gente também não precisa se ver toda semana, a gente só precisa saber que tem um espaço seguro pra voltar de tempos em tempos e entender a importância disso.

Esse TCC é também sobre a Cassandra e o Ale, a Sil e a Bruna, pessoas que agora, sempre serão são pedaços da minha história, pessoas que agradeço muito por ter esbarrado nesse caminho. Nesses últimos meses vocês vibraram minhas conquistas e me permitiram errar, enquanto buscam me direcionar o caminho. A gente não teria a mesma força se não fosse em equipe e eu tenho muita sorte de fazer parte do time de vocês.

Em tempo, esse TCC é sobre meus pais Marcos e Wilma, sobre meus irmãos Fernando, Marcelo, Patrícia e João. Vocês são parte da minha vida há 22 anos e eu

sei que serão por mais 100. Ter a certeza de vocês é uma das melhores coisas que eu tenho. Obrigada!

Claro que não poderia deixar de agradecer a Eliana Zanata, que me acolheu e me orientou, quando o que restava era apenas dúvidas e incertezas. Obrigada professora, esse TCC é graças a senhora!

Enfim, esse TCC não é sobre a minha graduação não. É sobre gratidão e amor. Eu tive uma caminhada que me orgulho muito, e não pelo diploma, mas pelas pessoas e experiências que eu juntei no caminho.

## RESUMO

Na legislação brasileira está inscrito o princípio da gestão democrática do ensino público seja na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases ou no novo Plano Nacional da Educação, porém ainda é baixa a participação dos pais e comunidade nos Conselhos Escolares. Estudos apontam que a aprendizagem das crianças é mais efetiva quando os pais demonstram interesse nas rotinas escolares e buscam informações sobre o trabalho pedagógico desenvolvido com os filhos. Assim o objetivo do presente trabalho é investigar a experiência das creches da rede municipal de Botucatu, cidade do interior do estado de São Paulo sobre as ações e estratégias da direção para incentivar a participação das famílias junto à gestão escolar; e analisar cada instituição alvo dessa pesquisa de acordo com os parâmetros de qualidade estabelecidos pelo MEC para a educação infantil. A pesquisa se enquadra numa abordagem qualitativa não experimental transversal assim, a intenção foi coletar os dados de experiências de gestão democrática em um universo micro e produzir uma interpretação dos significados, resultados e das expectativas que o processo gera nos atores. Foi realizada em cinco instituições de educação infantil que integram as etapas da creche e pré-escola. Além da pesquisa bibliográfica e documental para fundamentação teórica e discussão dos dados quantitativos e qualitativos, a pesquisa de campo contou com a entrevista como instrumento de coleta de dados. Participaram da pesquisa 5 diretores de escola, investigados sobre a construção de dinâmicas de interação entre escola-comunidade. Os resultados apontaram que existe um empenho por parte das diretoras na construção de uma gestão mais participativa e inclusiva, mas que por diversos fatores uma gestão verdadeiramente democrática não ocorre.

**Palavras – Chave:** Gestão Democrática. Educação Infantil. Escola. Comunidade Escolar.



## **ABSTRACT**

In the Brazilian legislation is subscribed to the principle of democratic management of public education is in the Federal Constitution, in the Law of Guidelines and Bases or on the new National Plan of Education, however, is still very low participation of parents and community in School Councils. Studies indicate that children's learning is more effective when parents show interest in the routines of school and are seeking information about the pedagogical work developed with the children. The aim of this work is to investigate the experience of nursery schools of the municipal network of a medium-sized city in the interior of São Paulo state about the actions and strategies of the direction to encourage the participation of families with school management; register the work of the pedagogical team and the teachers and their interaction with the parents and analyze each institution targeted by this research according to the quality parameters established by the MEC for education. The research falls within a qualitative approach and non-experimental cross-sectional. The intention was to collect the data of experiences of democratic management in a micro universe and produce an interpretation of the meanings, outcomes, and the expectations that the process generates in the actors. It was undertaken in five early childhood education institutions that are part of the steps of the daycare and pre-school. In addition to the literature search and documentary to the theoretical foundation and discussion of quantitative and qualitative data, the field research included the interview as data collection instrument. Participated in the research 5 school principals, investigated about the construction of the dynamics of interaction between school and community. The results showed that there is a commitment on the part of the directors in the construction of a more participatory and inclusive, but that for various factors a management that is truly democratic does not occur.

**Keywords:** Democratic Management. The Child's Education. School. The School Community.

## **SUMÁRIO**

<b>1.Introdução</b>	<b>11</b>
<b>2. Construção histórica da creche no Brasil</b>	<b>14</b>
<b>3. A Gestão Democrática</b>	<b>18</b>
<b>4. Apresentação dos indicadores de qualidade na Educação Infantil do Brasil</b>	<b>24</b>
<b>5. Metodologia</b>	<b>28</b>
5.1 Procedimentos metodológicos adotados no trabalho	28
5.2 Local de pesquisa	30
5.3 Participantes da pesquisa	31
5.4 Instrumentos da coleta de dados	32
<b>6. Apresentação e discussão dos resultados</b>	<b>34</b>
<b>Considerações Finais</b>	<b>42</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>43</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96) instituiu a obrigatoriedade da matrícula das crianças aos 4 (quatro) anos de idade na pré-escola estabelecendo os 13 (treze) anos da obrigatoriedade da educação básica, que assim inicia-se na pré-escola e encerrando-se no ensino médio aos 17 (dezesete) anos. Entretanto, é preciso ressaltar que apesar dos inegáveis avanços da última década, o novo Plano Nacional de Educação – PNE (Lei nº 13.005/14) previa a universalização da pré-escola para 2016, fato que ainda não ocorreu, relegando ao PNE à creche um papel secundário enquanto etapa de escolarização. Dessa forma, o princípio constitucional da educação como “direito de todos e dever do Estado e da família” vai sendo incorporado na legislação definindo as responsabilidades de todos os envolvidos na educação das crianças e jovens.

No entanto, a realidade da educação infantil em termos de universalização do acesso está envolvida numa série de dificuldades persistentes onde atualmente:

[...] 44% das crianças de 0 a 3 anos estão em creches, no quartil mais rico da população, contra apenas 16,2% das crianças das famílias mais pobres. A desproporção se repete quando se consideram as crianças de 4 e 5 anos matriculadas na Pré-Escola, definida por lei como obrigatória a partir de 2016: 94,6% das crianças da população situada entre os 25% mais ricos estão na escola, contra 77,6% das mais pobres (ANUÁRIO, 2014, p. 10)

Além das desigualdades assinaladas os percentuais de acesso são ainda muito baixos, assim para o país como um todo, a taxa bruta de matrículas das crianças de 0 a 3 anos é de 23%, para a faixa dos 4 e 5 anos o índice é de 82%; no estado de São Paulo, esses índices são da ordem de 30% e 86% respectivamente, sendo que a meta de universalização da pré-escola deveria ser atingida no estado em 2016, tempo estipulado pelo novo PNE. (ANUÁRIO, 2014, p. 10)

Constitucionalmente a educação infantil é responsabilidade do governo municipal e um fato corrente é que alguns municípios ainda que premidos pela escassez de verbas, promovem um atendimento minimamente adequado em creches e pré-escolas, e a cidade de Botucatu, localizada no interior do estado de São Paulo, figura nesse quadro com uma política de aumento de recursos e matrículas e com uma taxa bruta de matrículas em creches de 37%, superando os índices nacional e estadual. (BOTUCATU, 2015).

Outro aspecto premente na educação infantil é sua qualidade e seu “enraizamento” na comunidade. Um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2012, p. 113) mostrou que muitos brasileiros desconhecem a existência e/ou funcionamento dos Conselhos Escolares. Os dados dessa pesquisa revelam um viés do comportamento dos brasileiros a respeito da co-responsabilidade na escolarização da prole, infelizmente persiste uma cultura de distanciamento dos pais junto à instituição escolar frequentada pelos filhos.

Na legislação brasileira está inscrito o princípio da gestão democrática do ensino público seja na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96) ou no Plano Nacional da Educação (Lei nº 13.005/14), porém ainda é muito baixa a participação dos pais e comunidade nos Conselhos Escolares. Estudos mostram que a aprendizagem das crianças é mais efetiva quando os pais demonstram interesse nas rotinas escolares e buscam informações sobre o trabalho pedagógico desenvolvido com os filhos, diminuem os comportamentos inadequados, as crianças desenvolvem habilidades sociais mais colaborativas, assimilam os conteúdos curriculares, e em retorno a escola atinge suas metas de aprendizagem, além de se tornar um ambiente mais colaborativo e receptivo ao trabalho comunitário (CIA *et. al.*, 2010).

Para os gestores uma maior participação dos pais também traz pontos positivos, a direção tende a delegar responsabilidades e autonomia às equipes pedagógica e administrativa, propiciando um clima estável para o trabalho pedagógico, dialogam mais com o corpo discente apoiando suas iniciativas de organização e de formatos associativos, exercitam práticas de gestão que focam o consenso e o compartilhamento de responsabilidades com os pais. (CASTRO, 2012).

Assim, na perspectiva de uma educação de qualidade e da garantia do direito de aprendizagem é necessário enfrentar o desafio de construir uma cultura familiar mais participativa em relação à escola, e que cada pai ou mãe se torne um ator social importante na aprendizagem das crianças.

O interesse pela pesquisa surge devido ao fato de que a gestão democrática embora prevista na legislação é desconhecida por grande parte da população, conforme nos mostra a pesquisa do IPEA (2012, p. 113). O estudo justifica-se tendo em conta que o município de Botucatu, São Paulo, mantém uma política de instauração e consolidação da gestão democrática, por meio de cursos de capacitação, eventos de disseminação de experiências e inovações educacionais e

atuação junto às comunidades. A premissa que motiva o estudo é a inferência de que um envolvimento da família e/ou comunidade na escola, depende de um trabalho do diretor que crie situações motivacionais, para que, a comunidade participe mais ativamente da vida escolar das crianças e das rotinas da instituição escolar, o que em grande medida retorna em bons resultados educacionais para os alunos.

Esta pesquisa tem como objetivos: 1) investigar a experiência das creches da rede municipal de Botucatu sobre as ações e estratégias da direção para incentivar a participação das famílias junto à gestão escolar; 2) Analisar os parâmetros de qualidade para a educação infantil, especificamente quanto às creches alvo deste estudo.

A organização do presente trabalho foi feita em seis seções. Na primeira seção, temos uma breve construção histórica da creche no Brasil, para que assim possamos compreender a situação atual das instituições de ensino, a segunda seção, é constituída pelo embasamento teórico a respeito da gestão democrática, na terceira seção são expostos os indicadores de qualidade na educação infantil, de forma a sustentar a investigação e discussão dos resultados. A metodologia e seus procedimentos são descritos na quarta seção, a apresentação dos resultados, na quinta seção e as considerações finais na sexta.

## 2. CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA CRECHE

Neste capítulo traçaremos um breve histórico da creche no Brasil. Dessa forma, poderemos compreender historicamente os problemas e desafios da creche atual.

Historicamente a responsabilidade pelo cuidado e educação dos filhos era da família, principalmente da mãe ou de outra mulher. Essa concepção, que perdurou por séculos, segundo Oliveira (2010, p.58) acreditava que após o desmame, a criança tornava-se “um pequeno adulto”, e dessa forma precisava da educação apenas para integrar-se na sociedade e nada além disso, assim a educação era em casa e geralmente visava o aprendizado das tarefas domésticas.

Desse modo, o primeiro ambiente voltado para a Educação Infantil foi o ambiente familiar. O segundo foi à creche, palavra de origem francesa, e que significa manjedoura. Tal instituição surgiu em 1769 e foi à primeira criada para além do ambiente familiar e com o propósito de guardar e abrigar crianças pequenas consideradas necessitadas pela sociedade da época" (ABRAMOWICZ, 1995, p.09).

Muitas instituições surgiram a partir da primeira creche, e com o avanço do capitalismo e do trabalho industrial, a princípio na Europa, uma nova necessidade surge: lugares para abrigar os filhos das trabalhadoras, visto que nesse momento, a mulher adentra ao mercado de trabalho.

Segundo Aguiar (2001.p02) a finalidade dessas novas instituições era

[...] uma finalidade moral e uma econômica: moral, no sentido de resguardar certas crianças da rua e da fome por um lado, assegurando-se por outro lado, a finalidade econômica de ter suas mães submetidas ao trabalho fabril incessante em um regime de 16/18 horas diárias.

Além disso, conforme aponta Bujes (2001) fica evidente que as creches e pré-escolas surgiram a partir de mudanças econômicas, políticas e sociais que ocorreram na sociedade: pela incorporação das mulheres à força de trabalho assalariado, na organização das famílias, num novo papel da mulher, numa nova relação entre os sexos, para citar apenas as mais evidentes. (BUJES, 2001, p.15)

No Brasil, as creches surgem no século XIX, como sucessora de asilos, instituições que segundo Andrade (2010), existiam em nosso país no século XVIII, e

serviam exclusivamente para abrigar os filhos ilegítimos de escravas com seus senhores.

Assim, diferentemente da Europa, a creche em nosso país veio destinada ao cuidado dos filhos de mães solteiras, viúvas, empregadas domésticas, e mulheres empobrecidas que não apresentavam condições para cuidar de seus filhos. Mulheres essas vítimas da sociedade, que embora já não mais escravista, carregava consigo todo um histórico de preconceito e discriminação.

Essas primeiras instituições que surgiram no país tinham um caráter exclusivamente assistencialista, além de serem vistas como um favor e não um dever do Estado, inclusive alguns autores caracterizam a década de 30 e 40 como a “fase da assistência social” no atendimento à infância no Brasil. (GEIS, 1994)

Os anos 1970, segundo Andrade (2010) podem ser considerados um marco para o estudo da educação infantil no Brasil, pois foi nesse período que esta, entrou na pauta dos movimentos sociais. Porém, foi apenas na década de 1980, pós ditadura militar, que a creche passou a ser reivindicada como direito da criança e da mulher.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) finalmente a Educação Infantil foi vista como etapa fundamental da educação e direito universal da criança. Mas, qual é a finalidade dessa etapa da educação e por que ela é de vital importância?

De acordo com a LDB no art. nº 29, aponta que a educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Uma breve análise desse trecho nos evidencia os seguintes fatores: A dicotomia entre família e creche, e a importância dessa primeira etapa da educação básica.

Trataremos primeiramente da importância da Educação Infantil. Conforme evidenciado na LDB (Lei nº 9.394/96) essa etapa da educação mostra-se importante no desenvolvimento humano e social do indivíduo. Tal etapa deve buscar o desenvolvimento integral da criança e deve ser segundo Abramowiz “um espaço de socialização de vivências e interações.” (1995, p.39)

Estas vivências e interações que a creche propicia, interferem diretamente na criança, pois é, nessa etapa que a criança estabelece múltiplas relações, inicia a

construção de sua autonomia e começa a construir sua identidade. Dessa maneira, é importante que todas as crianças tenham acesso a essa etapa e que ela seja de qualidade.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2015, em seu Artº.7, Inciso II prevê que as propostas pedagógicas das instituições de Educação Infantil devem garantir o cumprimento de sua função sociopolítica e pedagógica “assumindo a responsabilidade de compartilhar e complementar a educação e o cuidado das crianças com as famílias”.

Esse “compartilhar” com as famílias pode ser chamado de gestão democrática e está previsto também na Constituição Federal (ano), na Lei de Diretrizes e Bases (ano) e no atual Plano Nacional da Educação (ano).

Na cidade de Botucatu, no interior do estado de São Paulo, local onde a pesquisa foi realizada, a gestão democrática está assegurada no Plano Municipal de Educação (BOTUCATU, 2015) em vários momentos, os quais destacamos, o seu artigo 38, capítulo IV e artigo 39, capítulo V:

Serão adotadas políticas para: I - Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares para a formulação dos projetos políticos-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando ainda, a participação dos pais e alunos na avaliação de docentes e gestores escolares;

Na busca de uma gestão escolar democrática, serão observadas as seguintes estratégias: II - Incentivar maior integração na relação família-escola; III - Realizar reuniões de pais em horários que facilitem a sua participação; IV - Garantir a periodicidade das reuniões do Conselho de Escola e APM - Associação de Pais e Mestres, assegurando o mínimo de quatro reuniões anuais, sendo duas por semestre; VII - Promover e fortalecer ações, visando à integração entre escola, família e comunidade; XIII - Garantir a participação da comunidade escolar de forma efetiva através de seus colegiados; XIV - Viabilizar a construção, implementação, consolidação e avaliação do Projeto Político Pedagógico (PPP) em cada instituição de ensino, de acordo com a concepção de escola democrática, inclusiva e participativa; XV - Desenvolver ações para formação para os membros dos Conselhos de Políticas Públicas, voltadas a Educação no Município de Botucatu; XVI - Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos;



Ao analisarmos o Plano de Educação do Município podemos verificar o uso de diversos verbos de ação como: estimular, viabilizar, garantir, etc. No entanto, tais verbos não são seguidos de ações concretas, afinal como é possível garantir? Como viabilizar? Assim o Plano de Educação do Município apesar de garantir a gestão democrática, não propõe formas para que ela ocorra.

Partimos da premissa de que o envolvimento da família e/ou comunidade na escola depende de um trabalho do diretor que crie situações motivacionais para que a comunidade participe mais ativamente da vida escolar das crianças e das rotinas da instituição escolar o que em grande medida retorna em bons resultados educacionais para os alunos.

Assim a próxima seção vai tratar de especificar a gestão democrática a luz das ciências.

### 3. GESTÃO DEMOCRÁTICA

Segundo Dourado; Ribeiro e Duarte (2001), a Gestão Democrática refere-se à forma de administração escolar que pressupõe a participação efetiva de todos os envolvidos com o organismo escolar: pais, professores, alunos e funcionários da escola.

Os princípios que a norteiam são o da descentralização das decisões de forma que sejam elaboradas e executadas sem níveis hierárquicos; o da participação e o da transparência de forma que quaisquer decisões e ações tomadas ou implantadas na escola tenham que ser de conhecimento de todos. Estes princípios são um avanço no sentido de que a educação sempre foi pautada por princípios autoritários e privatistas no Brasil.

Segundo Oliveira (2010), esta concepção de organizar a administração escolar advém das políticas educacionais ditadas pela Constituição Federal de 1988, que objetivava a universalização do ensino a toda a população. Esta lei é fruto da transnacionalização do capital, que globalizou os espaços físicos e sociais, flexibilizou o processo de trabalho que acompanha as dinâmicas de um mercado cada vez mais fragmentado e exigente. Assim, as novas orientações administrativas para as escolas sugerem que a mesma deva se adequar à realidade circundante.

Ainda segundo Oliveira (2010), a partir daí, o que ocorre é uma tentativa de interpretação desta lei que se materializa em diferentes práticas, todas procurando se denominar representantes do exercício prático da gestão democrática.

O que se observa na prática é que algumas gestões se desenvolvem de uma maneira mais participativa, mas não incorporam os segmentos sociais e suas representações.

Segundo Paro (2010) para a gestão ser verdadeiramente democrática não basta uma administração ser colegiada se não envolver a comunidade usuária do espaço escolar, já que se corre o risco de atendimento somente a interesses deste grupo que podem ser antagônicos aos interesses dos usuários. E este envolvimento refere-se à tomada de decisões e não na execução do ato em si, já que é na tomada das decisões que materializamos o poder.

Algo que se observa na realização dos estágios curriculares obrigatórios e na observação da gestão proposta na disciplina Prática de Ensino: Gestão Escolar é que na realidade das escolas são os dirigentes com um discurso de gestão democrática, mas que na prática não materializam esses atos, seja por encontrarem dificuldades ao tentar realizar a prática, seja por terem vivenciado uma formação excessivamente teórica que não os instrumentaliza para a prática do dia-a-dia.

Está arraigada em nossa cultura autoritária posturas de dirigentes que verbalizam “permitir e estimular” a participação da comunidade, mas numa verdadeira democracia a participação não precisa ser permitida por ninguém, ela apenas é executada e todos se sentem no direito de executá-la. Nesse sentido, nota-se as raízes educacionais da cultura brasileira pautada no autoritarismo e a dificuldade existente na prática em superá-las.

Assim sendo, falar em gestão democrática na escola pública, segundo Paro (2010) parece ser uma utopia, já que a realidade que se apresenta é a de um sistema hierárquico que valoriza a existência de uma autoridade no interior da escola, o diretor.

Ao analisar como o diretor se insere no cargo podemos identificar as relações autoritárias, posto que, o mesmo realiza um concurso público para exercer o cargo e pode escolher a unidade escolar na qual atuará. Até aí temos um processo democrático, mas que se encerra na medida em que a escola e a comunidade não podem também escolher o seu diretor escolar. Vale ressaltar que em alguns outros estados, e até mesmo na capital do estado existem outras práticas de escolha.

Também acredita-se que bastando uma formação técnica deste profissional ele será capaz de acabar com os problemas da escola pública, como se eles fossem apenas técnicos e não políticos. Assim, a comunidade escolar acusa o diretor e se volta contra a sua figura e não contra a natureza do seu cargo. Além disso, essa autoridade está envolta em algumas contradições no que diz respeito à sua atuação, ao seu papel.

A primeira delas é que ele deveria ser uma figura de grande poder e autonomia, mas na realidade é apenas um preposto do Estado. A segunda é a de que o diretor pode estar muito bem preparado tecnicamente para administrar os recursos da escola, mas no caso da escola pública, a questão não é administrar recursos e sim conseguir obtê-los.

Com falta de funcionários adequados e mergulhados na burocracia que a Secretaria de Ensino exige para organizar sua rede, os diretores acabam deixando de realizar suas verdadeiras tarefas.

Identificar estas impotências do diretor na realidade é perceber as impotências da própria escola se considerarmos a busca por uma verdadeira gestão democrática. E notar as debilidades do Estado em sustentar o princípio da gestão democrática sem criar as verdadeiras condições para tal. E a escola ser impotente significa que os próprios usuários da escola é que estão sendo privados de poder usufruir da qualidade que uma escola os pode oferecer até mesmo de criação do saber e da consciência crítica.

Para modificar este quadro, a fim de buscar uma transformação é necessário envolver as camadas trabalhadoras na reorganização da autoridade no interior da escola, já que ela não se dará por concessão espontânea dos grupos dominantes na sociedade. Dos discursos das autoridades educacionais escutam-se belas propostas, mas que não chegam a se concretizar por falta de vontade política e por falta de recursos financeiros. Por isso é pouco provável que o Estado empregue esforços para a democratização do saber sem ser compelido pela sociedade civil.

Dividindo a autoridade entre os vários setores da escola, divide-se a responsabilidade e este ato fortalece a escola, já que não será apenas uma figura, o diretor, lutando por melhorias e sim um grupo maior. Pode-se criar um Conselho Diretivo com um representante dos professores, um representante dos pais, o diretor da escola e um representante financeiro. Cada cargo com duração de três anos e sendo eleito por seus representantes. Assim criam-se condições de melhor pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e recursos.

Ainda, segundo PARO (2010), cada escola deveria se constituir em um núcleo de pressão, ligada a outras associações reivindicativas – como o Conselho de Pais, todas exigindo melhor atender aos direitos dos usuários das escolas públicas e defender seus interesses em termos educacionais. E isso deveria ser facilitado por meio de medida Constitucional.

Ao mesmo tempo em que estas contradições sobre a cultura autoritária existem no espaço escolar, outras se desenvolvem quando se parte de realizar na prática a cultura da participação, como o desafio de alinhar os diferentes interesses dos diferentes atores sociais do espaço escolar: professores, diretores, funcionários e comunidade. Conseguir desenvolver uma visão de como um ator ajudar na luta do

outro, gerando bons frutos para todos é o que deveria ser exercitado. A busca por enxergar as necessidades mais imediatas de cada um, mas não deixar de desenvolver uma visão maior de luta e de conjuntura.

Buscar começar uma verdadeira articulação pode ajudar a vencer desafios, como: professores desgastados precisando trabalhar exaustivamente por causa do baixo salário, salas de aula abarrotadas, deficiente formação profissional que os leva a estabelecer relações de ensino-aprendizagem também autoritárias e não libertadoras, diretores preocupados com segurança, falta de professores e funcionários, deterioração dos equipamentos e do prédio, falta de recursos financeiros, que tanto atrapalham o estabelecimento de relações democráticas na escola.

Mas em que condições esta participação pode se tornar realidade?

Paro (2010) sugere que por meio Constitutivo e para facilitar a participação dos pais nas escolas, que estes pudessem receber uma isenção de horas de trabalho pelas empresas para participar das decisões, das Assembléias, sem prejuízos salariais. Isso porque, geralmente a população afirma não participar da escola por falta de tempo e por cansaço depois de um dia inteiro de trabalho. Também, a escola precisa estar atenta e procurar marcar as reuniões de participação dos pais em horários compatíveis. Outra condição é a de transformar a desarticulação ideológica da participação existente entre a escola e a comunidade escolar, conforme descrito no Quadro 1.

### Quadro 1. Escola e Comunidade Escolar

PRINCÍPIO	CONCEPÇÃO
1	Por um lado diretores e professores alegando que existe um desinteresse da comunidade em participar da escola, que os responsáveis pelas crianças padecem de carências econômicas, culturais e afetivas e não possuem interesse pelo desempenho dos filhos sendo pessoas por vezes agressivas, acreditando que os alunos são agressivos, desinteressados e bagunceiros. E toda esta forma de pensar sobre a comunidade se reflete no tratamento que os professores e diretores dispõem a essa comunidade. Fica nítido o uso da pura imposição ou a postura de alguém que atura ao outro porque não tem escolha. Por outro lado líderes comunitários afirmando que a escola não se envolve com os problemas da comunidade em que atua, porque eles deveriam se envolver com a escola? A luta pela participação coletiva só pode ser concretizada na medida em que a escola também possa se envolver com os problemas da comunidade escolar e que a visão desenvolvida sobre a comunidade possa ser refletida e transformada.
2	Com relação à participação de professores e funcionários, esta precisa ser entendida como participação nas decisões escolares e não como mera realização de eventos que não estão no cronograma da escola. Senão cria-se novamente a

	relação “gerentes” se reportando ao “chefe”, ou seja, não deixa de existir a relação hierárquica.
<b>3</b>	Abrir a escola aos pais para serviços executivos, tais como: limpeza, conservação, cozinha pode ser uma porta de entrada que estimule o interesse na participação da melhoria das condições na escola. E uma via para interessá-los na participação das decisões também.
<b>4</b>	Deve-se considerar que um pai é capaz de opinar no pedagógico na medida em que percebe que uma sala com 25 alunos rende mais do que uma com 40, ou que um professor que falta muito prejudica o aprendizado de seus alunos, ou que a falta de merenda também tem este efeito,...O que não se pode cobrar dos pais é que cumpram em casa a tarefa da escola, que é ensinar as crianças. É muito comum inverterem-se os pólos, ou seja, a escola cobrar o reforço dos pais e não abrir as portas do pedagógico por considerá-los “incultos”.
<b>5</b>	Enquanto o corpo docente e administrativo da escola não conseguir acreditar que uma gestão democrática não passa de ilusão, também não procura pensar em eventos e mecanismos que pudessem estar facilitando uma aproximação com a comunidade escolar, tornando a distância entre crença na possibilidade e realização cada vez maior.
<b>6</b>	Desconstruir o conceito, junto à comunidade escolar de que a educação é uma “mercadoria” a ser consumida e quem a produz é a escola, já que esta é uma visão meramente capitalista. Tanto o aluno quanto a família são capazes de participar do processo educativo como sujeitos e não como objetos. Estar presente no processo educativo propicia que se avalie a qualidade do mesmo. E percebendo ela não ser boa, encontra-se um motivo para lutar pela melhora de sua qualidade. Estando afastado da escola, o sujeito não tem como perceber a qualidade da educação e nem ter motivos para lutar por melhoria.
<b>7</b>	Tomar consciência de que a comunidade escolar está ligada aos seus interesses imediatos e que por vezes deixa de empreender uma luta maior para pressionar o Estado porque acredita ser esta uma luta longa, não impossível, mas longa, e seus filhos se encontram na escola naquele momento. Se para solucionar uma questão imediata tiverem que pagar, ou utilizar os “conhecidos” que dão “um jeitinho”, vão fazer isso, mas que as ações não se resumam somente a isso, que possam ser aprofundadas senão jamais mudarão.
<b>8</b>	A escola precisa estar atenta para criar e incentivar a existência de processos eletivos para a escolha de seus dirigentes, de conselhos escolares formados por pais, professores e funcionários; grêmios estudantis; Associação de Pais, professores e funcionários; fóruns de discussão sobre múltiplos interesses, a fim de estimular a participação de todos. Que esta participação não deixe de ocorrer por falta de espaços de abertura na escola.
<b>9</b>	Instituir verdadeiramente o processo de avaliação da escola com a presença de alunos, pais, professores e funcionários pode auxiliar a unidade escolar a adquirir uma visão de como está e elaborar metas visando a melhoria, assim como estimular a comunidade a pensar sobre e a se preocupar com a escola.

Fonte: Elaborado com base em PARO, 2010

Também, se deve ter consciência de que além da superação das relações autoritárias e todas as problemáticas que delas advém, além do trabalho que se deve realizar para superar toda a ideologia que atrapalha na participação da comunidade, existem condicionantes materiais que podem contribuir para o retardamento nas mudanças de relações no interior da escola, como falta de material didático, espaços físicos impróprios para suas funções, móveis e equipamentos deteriorados, formação inadequada do corpo docente, escassez de professores e demais funcionários, falta de recursos financeiros. Estes, por existirem, delegam a um plano secundário as

preocupações com as dinâmicas de participação e cooperação que devem ser trabalhadas. Mas não devem ser usados como desculpa para que não exista a tentativa de promover as relações democráticas, podem até serem utilizados para começar o relacionamento da escola com a comunidade, que usuária e dependente também deste sistema, se sente prejudicada em seus interesses e pode auxiliar nas pressões ao Estado.

Nesse sentido, Paro (2010) sugere que o Estado provenha as necessidades financeiras e materiais das escolas e as dotem de autonomia para gerir os próprios recursos, cobrando delas prestações de cotas e criando mecanismos institucionais que viabilizem a correta fiscalização pelo Estado e pelos usuários da aplicação dos recursos disponíveis.

O que se pode perceber deste quadro geral é que a implementação da gestão democrática em lei foi um ganho para o desenvolvimento das relações democráticas no interior da escola, mas que a prática nos mostra que existe um grande trabalho a ser feito na superação de toda a tradição educacional brasileira, arraigada no autoritarismo. E, uma mudança cultural só poderá ser feita na medida em que a escola conseguir trabalhar em conjunto com a comunidade escolar buscando melhorias junto ao Estado. E para isso, também se torna importante desenvolver uma visão macro sobre a política social-econômica mundial. Portanto, a materialização da gestão democrática é um processo não concluído, necessita ser construído no dia-a-dia trabalhando-se com todas as questões contraditórias que surgem no exercício de sua prática.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL DO BRASIL**

Com relação à qualidade das instituições e creches o Ministério da Educação agrupou os principais fundamentos para o monitoramento da qualidade da Educação Infantil no documento Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (BRASIL, 2006). O objetivo de tal documento normativo é

[...] auxiliar as equipes que atuam na educação infantil, juntamente com famílias e pessoas da comunidade, a participar de processos de auto avaliação da qualidade de creches e pré-escolas que tenham um potencial transformador. Pretende, assim, ser um instrumento que ajude os coletivos – equipes e comunidade – das instituições de educação infantil a encontrar seu próprio caminho na direção de práticas educativas que respeitem os direitos fundamentais das crianças e ajudem a construir uma sociedade mais democrática. (BRASIL, 2006, p.14)

Dessa forma, tais indicadores servem de ajuda as instituições que buscam melhorar seu desempenho e melhorar seu funcionamento. Visa assim ajudar a definir ações prioritárias em busca de uma educação infantil de qualidade. Embora seja opcional seu uso pelas instituições de ensino, Conselhos Municipais de Educação podem estimular seu uso, de acordo com o instruções do próprio documento. (BRASIL 2006, p.16).

No documento as categorias se subdividem em 7 indicadores, em detrimento do objetivo da pesquisa, analisaremos 3 desses indicadores. São eles:

- As propostas pedagógicas das instituições de Educação Infantil
- Espaços, materiais e equipamentos das Instituições de Educação Infantil
- A gestão das instituições de Educação Infantil

### **1.1 As propostas pedagógicas das instituições de Educação Infantil**

Segundo o documento (BRASIL,2006) as propostas pedagógicas das instituições de Educação Infantil, estão listadas no quadro 2.



## Quadro 2: Composição da Proposta da Educação Infantil

CONSIDERAÇÕES
Devem considerar que o trabalho ali desenvolvido é complementar à ação da família, e a interação entre as duas instâncias é essencial para um trabalho de qualidade.
Prever espaços para que mães, pais, familiares e/ou responsáveis, professoras, professores, gestoras e gestores iniciem um conhecimento mútuo antes de a criança começar a freqüentar a instituição de Educação Infantil
Possibilitar um período de acolhimento inicial (“adaptação”)
Disponibilizar professoras, professores, gestoras e gestores para ouvir cotidianamente solicitações, sugestões e reclamações sendo atenciosos com mães, pais e familiares ou responsáveis
Informar as atividades e o desenvolvimento da criança periodicamente para mães e pais e/ou responsáveis.

Fonte: (BRASIL, 2006, p.31)

Esta categoria é de extrema importância quando pensamos em gestão democrática, pois conforme nos aponta Paro (2010) a gestão deve buscar constantemente superar as relações autoritárias e todas as problemáticas que delas advém, de forma a superar toda a ideologia que atrapalha na participação da comunidade.

### 1.2 Espaços, materiais e equipamentos das Instituições de Educação Infantil

Nessa categoria referente aos Espaços, materiais e equipamentos das Instituições de Educação Infantil, os postulados do documento estão sintetizados no quadro 3:

## Quadro 3: Espaços, materiais e equipamentos da Educação Infantil

CONSIDERAÇÕES
Espaços, materiais e equipamentos presentes na instituição de Educação Infantil devem ser destinados também, às necessidades das famílias e/ou responsáveis pelas crianças matriculadas e dos profissionais que nela trabalham
Devem ser construídos e organizados para atender às necessidades de saúde, segurança, descanso, interação, estudo, conforto, aconchego de profissionais e familiares e/ou responsáveis pelas crianças;
Adequar-se ao uso por adultos com necessidades especiais;
Devem ser previstos espaços para o acolhimento das famílias e/ou responsáveis, tais como local para amamentação, para entrevistas e conversas mais reservadas e para reuniões coletivas na instituição de Educação Infantil.
É necessário um quadro de avisos ou similar em local de fácil visualização na entrada e nas salas da instituição de Educação Infantil.

Devem ser destinados espaços diferenciados para as atividades das crianças, para a dos profissionais, para os serviços de apoio e para o acolhimento das famílias e/ou responsáveis.

Fonte: (BRASIL, 2006, p.42)

Essa categoria mostra-se importante, visto que, preocupações dessa natureza, como falta de material didático, espaços físicos impróprios para suas funções, móveis e equipamentos deteriorados, falta de recursos financeiros, etc., podem contribuir para o retardamento nas mudanças de relações no interior da escola, e delegar a um plano secundário as preocupações com as dinâmicas de participação e cooperação que devem ser trabalhadas.

### 1.3 A gestão das instituições de Educação Infantil

O documento em relação a gestão das instituições de Educação Infantil propõe uma série de pressupostos, conforme descrito no quadro 4:

#### Quadro 4: Pressupostos sobre a gestão na Educação Infantil

PRESSUPOSTOS SOBRE A GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL
Os gestores ou gestoras devem atuar em estreita consonância com profissionais sob sua responsabilidade, famílias e representantes da comunidade local, exercendo papel fundamental no sentido de garantir que as instituições de Educação Infantil realizem um trabalho de qualidade com as crianças que a freqüentam.
Assegurar que as crianças de 0 até 6 anos sob sua responsabilidade sejam o principal foco das ações e das decisões tomadas.
Encaminhar aos serviços específicos os casos de crianças vítimas de violência ou maus-tratos
Organizar e participar do processo de elaboração, registro em documento escrito, implementação e avaliação das propostas pedagógicas, com o envolvimento de todos os profissionais da escola, das crianças, de suas famílias e/ou responsáveis e da comunidade local.
Divulgar sistematicamente, com clareza e transparência, critérios, normas e regras tanto para as famílias e/ou responsáveis pelas crianças matriculadas quanto para a equipe de profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil.
Preocupar-se em cultivar um clima de cordialidade, cooperação e profissionalismo entre membros da equipe de profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil e as famílias e/ou responsáveis pelas crianças.
Desenvolver programas de incentivo à educação e à formação regular e continuada dos membros da equipe de profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil.
Respeitar e implementar decisões coletivas.
Possibilitar que mães, pais e familiares e/ou responsáveis tenham a oportunidade de visitar as instalações das instituições de Educação Infantil e de conhecer os profissionais que lá trabalham antes de matricular a criança.
Atender de forma especial as famílias e/ou responsáveis durante o período de acolhimento inicial (“adaptação”) das crianças, possibilitando, até mesmo, a presença de um representante destas nas dependências da instituição.
Orientar mães e pais e/ou responsáveis para dar às professoras e aos professores informações que julguem relevantes e fidedignas sobre a criança.

Criar as condições necessárias para obter as informações sobre a criança no período de matrícula.

Realizar encontros periódicos entre mães, pais, familiares e/ou responsáveis e profissionais da instituição de Educação Infantil, visando à qualidade da educação das crianças.

Os cargos de direção, administração, coordenação pedagógica ou coordenação-geral devem ser exercidos por profissionais com, no mínimo, o diploma de nível médio modalidade Normal e, preferencialmente, de nível superior (pedagogia);

Fonte: (BRASIL, 2006, p.34)

Essa categoria se mostra extensa e evidencia a importância da gestão escolar. Esse item demonstra como nos diz PARO (2010), que para a gestão ser democrática não basta uma administração ser colegiada se não envolver a comunidade usuária do espaço escolar, já que se corre o risco de atendimento somente a interesses deste grupo que podem ser antagônicos aos interesses dos usuários.

Desse modo, a próxima seção tratará da metodologia que esta pesquisa procurou se apoiar, a fim de atingir os objetivos propostos.

## 5. METODOLOGIA

A pesquisa se enquadra numa abordagem qualitativa, a qual “utiliza a coleta de dados sem mediação numérica para descobrir e aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação” segundo Sampieri *et. al.*, 2013, p.33).

Caracteriza-se ainda como um estudo de caso, segundo Gil (2002) considerado o mais completo, por proceder a coleta de dados num contexto único com particularidades específicas, de modo que se vale tanto de dados de pessoas, quanto de dados documentais. Propõem-se ainda proceder ao tratamento dos dados a partir de categorias e, a partir delas, organizar a etapa de análise.

Assim, a partir deste enfoque, a intenção é coletar os dados de experiências de gestão democrática em um universo micro e produzir uma interpretação dos significados, resultados e das expectativas que o processo gera nos atores sociais, realizando com isso “não a confirmação de hipóteses pré-concebidas, mas antes, permitir que estas surjam durante o estudo”. (SAMPIERI *et. al.*, 2013, p.19).

### 5.1 Procedimentos metodológicos adotados no trabalho:

Este estudo foi dividido em três etapas:

#### 1ª Etapa: revisão de literatura sobre os seguintes aspectos:

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental para fundamentação teórica e discussão dos dados quantitativos e qualitativos. O levantamento bibliográfico foi realizado em 2015 e os artigos utilizados nessa pesquisa foram:

- MARANHAO, Damaris Gomes; SARTI, Cynthia Andersen. Creche e família: uma parceria necessária. *Cad. Pesqui.* 2008, vol.38, n.133, pp.171-194. ISSN 0100-1574. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742008000100008>>. Acesso em: dia de mês de ano.
- LIBANEO, José Carlos. O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. *Educ. Pesqui.* 2012, vol.38, n.1, pp.13-28. Epub Oct 21, 2011. ISSN 1517-9702. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022011005000001>>. Acesso em: dia de mês de ano.

- ALVES, Maria Tereza Gonzaga. **Dimensões do efeito das escolas:** explorando as interações entre famílias e estabelecimentos de ensino. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 21, n. 46, p. 271-296, maio/ago. 2010.
- TANCREDI, R. M. S. P.; REALI, A. M. M. R. **Visões de professores sobre as famílias de seus alunos:** um estudo na área da educação infantil. [S.l.: s.n.], 2001. mimeografado.
- BAHIA, Celi da Costa Silva; MAGALHÃES, Celina Maria Colino; PONTES, Fernando Augusto Ramos. A relação creche-família na visão de professora e mães usuárias de creche. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 151-169, mar. 2012. ISSN 1982-5587.

## **2ª Etapa: Contato inicial com as escolas**

Em um primeiro momento foi necessário pedir a autorização da secretária de educação do município. O contato inicial ocorreu sem problemas e a secretaria disponibilizou por email uma lista das escolas de educação infantil do município, e a partir dessas ações as escolas foram escolhidas por critério de localização.

Com as diretoras o contato inicial ocorreu por telefone nas quais as entrevistas foram agendadas. Uma das dificuldades foi conseguir um horário conveniente para a realização, visto que, as diretoras relataram ter que se ausentar das escolas com frequência.

## **3ª Etapa: Realização das entrevistas e observação**

As entrevistas foram realizadas em dias alternados, visto que, em cada escola o horário das diretoras era diferente. Para que pudesse realizar as observações, foi pedido no contato inicial que cada diretora disponibilizasse trinta minutos afim de que fosse observado a estrutura física da escola e trinta minutos para que fosse analisado o PPP, visto que foi informado ser impossível retirá-lo da escola. As entrevistas

ocorreram antes e após me despedir da diretora realizei a observação e a análise do PPP.

A diretora de cada instituição, foi questionada sobre as ações e estratégias para atrair a comunidade para o trabalho coletivo, o relacionamento entre os setores (direção, professores, funcionários e comunidade), metodologia de trabalho e os resultados da aprendizagem.

#### **4ª Etapa: Análise e interpretação dos dados:**

A análise foi realizada a partir das respostas fornecidas pelas participantes dessa pesquisa e com base nas observações feitas na escola em consonância com a teoria proposta na seção dois deste presente trabalho juntamente com as categorias de análise dos indicadores de qualidade na educação infantil do Brasil, explicadas na seção três, além dos estudos realizados durante a Iniciação Científica e nos estágios curriculares obrigatórios.

As respostas obtidas foram colocadas em quadros para facilitar a visualização e a compreensão de forma objetiva das respostas encontradas. Dentre as respostas foram selecionadas algumas a fim de aproximar os indicadores de qualidade escolhidos e reafirmar a teoria proposta da segunda seção.

### **5.2 Local da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em cinco instituições de educação infantil que integram as etapas da creche e pré-escola no município de Botucatu (SP). A escolha das escolas foi feita de forma aleatória, buscando integrar escolas de diferentes bairros da cidade. A caracterização está descrita no quadro 5.

**Quadro 5: Caracterização das escolas**

IDENTIFICAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	FAIXA ETÁRIA	EQUIPE	PPP
Escola 1	localizada em uma das avenidas principais da cidade, possui prédio próprio	Atende crianças de 4 meses a 5 anos e 11 meses	Diretora Coordenadora pedagógica 23 funcionários	Não forneceu

Escola 2	Localizada no centro da cidade, possui prédio próprio	Atende crianças de 4 meses a 5 anos e 11 meses	Diretora Coordenadora pedagógica 30 funcionários	Forneceu
Escola 3	Localizada em um bairro bem estruturado da cidade, próximo a mercados, padaria, e quadra de esportes coletivas	Atende berçário 1 e 2, maternal 1 e 2, Etapa 1 e 2	Diretora Coordenadora pedagógica Professores Atendentes Auxiliar de serviços gerais Auxiliar administrativo	Não forneceu
Escola 4	Localizada em bairro periférico, há 6km do centro da cidade	Atende uma média de 6 turmas, sendo essas divididas entre berçário 1 e 2, maternal 1 e 2, Etapa 1 e 2	Diretora Professores Atendentes Auxiliar de serviços gerais Auxiliar administrativo	Não forneceu
Escola 5	Localizada próxima ao centro da cidade			

Fonte: Projeto Político Pedagógico das escolas e observação *in loco*

Os dados descritos no presente trabalho foram obtidos ou por meio da leitura do Projeto Político e Pedagógico (PPP), quando disponibilizados, e observação realizada nas escolas. As observações foram feitas no mês de abril de 2016 em um projeto de Iniciação Científica. De cinco instituições apenas duas forneceram o PPP, e as outras três instituições relataram alguns dados verbalmente.

### 5.3 Participantes da Pesquisa

O enfoque da pesquisa foi no papel do diretor, assim os sujeitos dessa pesquisa foram as diretoras das escolas já mencionadas. As mesmas foram questionadas e pesquisadas sobre as ações e estratégias para atrair a comunidade para o trabalho coletivo, o relacionamento entre os setores (direção, professores, funcionários e comunidade), metodologia de trabalho e os resultados da aprendizagem.

### Quadro 6.: Identificação dos sujeitos da pesquisa

Diretora 1	Diretora 2	Diretora 3	Diretora 4	Diretora 5
------------	------------	------------	------------	------------

Escola	01	02	03	04	05
Formação inicial	Pedagogia com licenciatura em Administração	Pedagogia com licenciatura plena	Magistério e pedagogia	Magistério e pedagogia	Magistério e licenciatura plena e pedagogia
Formação continuada	Não tem	Pós em Metodologia da Educação Infantil e Pedagogia na Infância	Pós em Educação Empreendedora	Pós em Metodologia da Educação Infantil, Psicomotricidade e Ludo pedagogia	Pós em Práticas de Letramento e Alfabetização, Psicopedagogia clínica e institucional
Tempo de trabalho na rede pública (anos)	25	20	27	24	12
Tempo de trabalho na área de educ. infantil (anos)	18	12	26	16	03
Tempo de trabalho na escola em questão?	18	12	20	16	03

Fonte: Dados obtidos nas entrevistas

#### 5.4 Instrumentos de coleta de dados

Para a execução do presente trabalho foi elaborado um questionário com sete questões. Foi realizado uma entrevista com as diretoras já mencionadas e essas responderam de forma livre, além disso, foi pedido um breve histórico da carreira docente de cada uma. As entrevistas foram audiogravadas e transcritas posteriormente.

#### Quadro 7. Questões propostas na entrevista

QUESTÃO	CONTEXTO
Pergunta 1	Baseando-se no artº8 parágrafo 1, inciso III das DCNs da Educação Infantil (diretrizes curriculares nacionais) que assegura “a participação, o diálogo e a escuta das famílias Como senhor estabelece a relação com as famílias?
Pergunta 2	Como as famílias participam da vida escolar, da vida do aluno e da própria vida da escola?
Pergunta 3	As famílias fazem sugestões sobre a alimentação das crianças, sobre as formas de brincar? E como a escola negocia ou recebe essas sugestões e se coloca em pratica dentro do possível?
Pergunta 4	Como o senhor(a) faz a mediação ou negociação entre as reivindicações dos pais e os professores. Muitas vezes os pais tendem a querer que o processo de alfabetização se inicie na educação infantil. Já lidou com essa questão?



Pergunta 5	Sabemos que nós profissionais da educação precisamos lidar com as contradições familiares tão visíveis em nossa sociedade. Famílias diversas com religiões, valores e condições de vida diferentes. Com base nessa diversidade defina aspectos marcantes das famílias que mais participam da vida escolar do filho e aspectos das que menos se envolvem nas atividades escolares.
Pergunta 6	O senhor vivenciou a transição da educação infantil (serviço de creche) da área de assistência social para a área da educação?
Pergunta 7	O senhor como diretor se divide entre o papel de diretor e coordenador pedagógico no sentido de direcionar todo o trabalho pedagógico da escola?
Pergunta 8	Por lei, por exemplo a creche não pode funcionar a noite, quando aparece reivindicações desse tipo, se o senhor já viveu essa situação ,como lidou com ela junto a secretaria ?

fonte: arquivo elaborado com base nos objetivos propostos

## **6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Em relação ao perfil das profissionais, a média de tempo de trabalho como diretora é maior que 10 anos, sendo apenas uma a profissional com menos de 5 anos na função. Esse aspecto mostra que no geral, as escolas entrevistadas tem diretoras experientes.

Todas as diretoras tem ensino superior, e alcançaram o cargo por meio de indicação. Temos aqui uma relação autoritária e não democrática, pois a comunidade escolar não participa desse processo, de escolha do diretor, e esse é escolhido por alguém que está alheio aos processos da escola desconsiderando as necessidades da mesma.

As cinco escolas pesquisadas apresentam um desenvolvimento satisfatório no município, participam de projetos sociais e atendem uma demanda de alunos maior do que a capacidade da escola. Todas as diretoras relataram uma boa relação com a secretaria municipal de educação do município, apesar de haver divergências em relação às necessidades da escola.

Podemos notar novamente um processo não democrático, pois a secretaria de educação, por se tratar de um órgão administrativo está alheia as verdadeiras necessidades da escola, e por vezes nega-se a ouvir os protagonistas do ambiente escolar.

As demais análises seguem organizadas de acordo com as categorias analisadas.

### **5.1 As propostas pedagógicas das instituições de Educação Infantil**

De acordo com as entrevistas podemos verificar que todas as participantes da pesquisa, compreendem que é necessária a interação entre família e escola, pois a escola além de ser um lugar de aprendizado, é também “lugar de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural” (LIBÂNEO 2008, p.139-140), sendo assim é fundamental que a família participe dessa formação.

A pesquisa evidenciou uma série de tentativas por parte da escola de colocar-se a disposição das famílias para transmitir informações e receber também sugestões, solicitações e reclamações, cumprindo o item que determina que a escola deva disponibilizar professoras, professores, gestoras e gestores para ouvir cotidianamente solicitações, sugestões e reclamações sendo atenciosos com mães, pais e familiares ou responsáveis além de informar as atividades e o desenvolvimento da criança periodicamente para mães e pais e/ou responsáveis conforme nos mostra as falas a seguir:

*Os pais pontuam algumas situações e também tem o direito de opinar dar algumas sugestões ou críticas, algumas coisas pontuadas pelos pais nós conseguimos atender, como, por exemplo, o caso de um parque que os pais reclamaram e foi muito mencionado no ppp devido estar inadequado para crianças e então a secretaria entrou em contato e nós conseguimos reformar (...) e a gente recebe sugestões e eu até falo “gente se precisar fazer crítica não tem problema a gente tá aqui pra receber também porque às vezes você tá tanto tempo num lugar que você não vê e a pessoa que chegou agora tem um olhar diferente então eles ajudam em algumas coisas. Quanto à alimentação eles não opinam não, eles agradecem e dentro do possível a escola tenta receber e por em pratica (DIRETORA 1).*

*Nós temos uma agendinha, nessa agenda que a gente tem, tem alguns dados por exemplo : como Fiquei? fiquei bem, chorando, triste, são dados da criança que fica o dia todo conosco e os pais no final da tarde olha como o filho ficou, e tem esse espaço que é pra um recadinho que a gente manda eles mandam pra nós (DIRETORA 2).*

*Aqui os meus pais eles têm livre acesso eles vem eles entregam a criança pra educadora a hora que eles chegam eles vão buscar a criança com a educadora, entra e sai a hora que eles quiserem então quando a gente não tem que esconder a gente deixa tudo muito aberto e deixa a comunicação muito livre (DIRETORA 3).*

*Aqui a gente tem uma reunião que chama oficina de escutação, ai a gente coloca o professor e os pais e pergunta “pais quando vocês colocaram as crianças aqui o que você esperava” então geralmente eles falam o que esperava e daí numa outra reunião a gente dá um retorno dessas questões do que a família espera a gente conta também com ajuda do supervisor escolar que vem na reunião pra reforçar algumas coisas né a respeito de educação infantil (DIRETORA 4).*

*Olha aqui na escola como é uma comunidade carente eles precisam bastante do espaço da creche e pré-escola e a gente procura fazer esse acolhimento da melhor forma possível e tenta atender a todos. Tem sim muita participação da comunidade nas reuniões eles vem bastante, quando a gente faz festa é bem participativo também, a festa junina vem toda a comunidade escolar e toda a comunidade então eu acredito que a relação com as famílias é uma relação boa porque tudo que a gente precisa tudo que a gente pede a gente*

*é atendido. Na creche as mães têm livre acesso pra falar com funcionários que atendem as crianças e tem contato direto pra resolver os problemas. Nas reuniões a gente tem fotos para slide do que acontece nos momentos das atividades feitas na escola a gente tem também páginas no Facebook onde a mãe participa do que é feito. Com relação ao PPP antes de fazer a gente libera um questionário para os pais e os pais pontuam algumas situações e também tem o direito de opinar dar algumas sugestões ou críticas, algumas coisas pontuadas pelos pais nós conseguimos atender, como por exemplo o caso de um parque que os pais reclamaram e foi muito mencionado no PPP devido estar inadequado para crianças e então a secretaria entrou em contato e nós conseguimos reformar (DIRETORA 5).*

Com relação a essa categoria pudemos observar que, embora as escolas mostrem-se disponíveis cotidianamente para ouvir solicitações, sugestões e reclamações raramente as famílias assim fazem. Conforme evidenciado na fala a seguir:

*Às vezes a gente faz pesquisa para as casas perguntando como eles gostariam que fosse o trabalho quais as expectativas que ele tem, o que está bom precisa e o que precisa melhorar, e eles costumam dizer que confiam na escola mas geralmente não tem nenhum material que a gente possa falar que a gente tá falhando aqui ele geralmente falam que é uma escola boa maravilhosa e que confia totalmente no trabalho da escola (DIRETORA 4)*

*Os pais que mais participam são os da APM e geralmente eles participam dando palpites ou concordando e discordando da forma como o dinheiro é usado. Eu convido os outros pais mais é muito difícil de vir viu (DIRETORA 2).*

*E a gente tá sempre se colocando à disposição para qualquer coisa, mas sugestão é muito difícil ninguém se manifesta nesse sentido (DIRETORA 5).*

Entretanto o fato das famílias raramente se posicionarem com sugestões ou reclamações, ocorre segundo Paro (2000) pois vivemos em uma sociedade capitalista, na qual a educação é tida como uma mera mercadoria e quem a produz é a escola. As famílias dessa forma, não se sentem parte do sistema escolar, e muitas vezes entendem a escola como uma caridade ou algo assim, não como um direito assegurado por lei.

Paro aponta que “é possível imaginar uma relação entre pais e escola que não esteja na exploração dos primeiros pela segunda. É possível imaginar um tipo de relação que não consista simplesmente de uma “ajuda” gratuita dos pais à escola.” (PARO, 2000b, p.25) Assim desconstruir esse conceito, junto à comunidade escolar é importante, pois somente dessa forma a comunidade fará parte do processo educativo como sujeitos ativos.

Paro (2000) ainda aponta que é dever da escola estar atenta para criar e incentivar a existência de processos eletivos para a escolha de seus dirigentes, de conselhos escolares formados por pais, professores e funcionários; grêmio estudantil; Associação de Pais, professores e funcionários; fóruns de discussão sobre múltiplos interesses, a fim de estimular a participação de todos e mostrar as famílias sua importância nos processos educativos.

## 5.2 Espaços, materiais e equipamentos das Instituições de Educação Infantil

O espaço físico das instituições de acordo com as observações atendem parcialmente os parâmetros exigidos. De acordo com a observação *in loco* observamos certas precariedades com relação ao espaço físico. Esse é um ponto complexo e que pode causar tensão, pois com relação as melhorias necessárias cabe geralmente a secretaria de educação do município possibilita-las. Assim certas questões não estão ao alcance da escola. Por outro lado observamos os esforços de algumas instituições em proporcionar as famílias e a comunidade espaços diferenciados para as atividades das crianças, para a dos profissionais, para os serviços de apoio e para o acolhimento das famílias e/ou responsáveis.

*Nem tudo que tem aqui é o prefeito que dá porque ele dá o básico do básico e eu falo pra eles que ele também não tem obrigação de dar uma escola de luxo, ele tem que dar o básico né, que um bom funcionário, uma boa alimentação e a manutenção da estrutura né que isso ele tem dado então a gente não pode reclamar mas todo esse luxo que a gente tem é a escola que compra com nosso dinheiro arrecadado, então as caixas de som, o projetor, o palco que tem na cantina, esses computadores que os professores usam pra estudar isso a escola que compra (Diretora 3).*

*A gente possibilita também aqui na creche a mãe vir dar de mamar e apesar da escola não ter uma sala adequada pra isso, mas a gente possibilita a mãe de vir aqui sim, então é possível que elas combinem com a tia pra amamentar criança pra também facilitar pra criança o período de adaptação (Diretora 4).*

*A nossa escola ela é muito boa não estou menosprezando as outras, mas eu tenho projetos aqui dentro. Por exemplo, todo mundo perdeu o psicólogo, mas eu não porque eu não abro mão, ela era contratada pela prefeitura, mas ela teve que ser dispensada, mas assim eu pensei “é um trabalho que eu preciso, ela faz a diferença aqui dentro” então eu reuni minha APM e com minhas arrecadações eu pago a psicóloga. Também tem aqui um consultório dentário que eu batalhei pra conseguir, eu tenho projeto de prevenção de acidentes para os meus alunos e atendo mais 1000 alunos de fora (Diretora 5).*

De acordo com os parâmetros de qualidade do MEC (BRASIL,2006), os espaços, materiais e equipamentos presentes na instituição de Educação Infantil devem ser destinados também, às necessidades das famílias. No entanto, ao observarmos as entrevistas, vemos a dificuldade das diretoras em suprir essa necessidade, devido à falta de recursos.

Segundo Paro (2000), essa busca constante do diretor por recursos para a escola, dificulta o processo da gestão democrática, pois o diretor “perde” tempo resolvendo questões que deveriam ser resolvidas pelo Estado. Seu papel na escola deveria ser administrar os recursos e não obtê-los. Essa é uma questão importante pois nos mostra a sobrecarga de tarefas do diretor, e os muitos empecilhos para realizá-las.

Quando percebemos a impotência do diretor constatamos a impotência do Estado, que sustenta o princípio da gestão democrática sem oferecer condições para tal. Paro (2000) nos diz que isso é culpa do sistema econômico que vivemos, o capitalismo, e que para mudarmos é necessário um envolvimento de todas as camadas sociais, para que não seja, apenas o diretor lutando por uma escola melhor, mas sim um grupo maior.

### **5.3 A gestão das instituições de Educação Infantil**

De acordo com as entrevistas observa-se que em sua maioria, as diretoras buscam garantir que as instituições de Educação Infantil realizem um trabalho de qualidade com as crianças que a frequentam. Compreende em sua maioria a função essencial da escola: a “socialização do saber científico, artístico, cultural, ético etc., tendo em vista o pleno exercício das possibilidades humanas” conforme Arce e Martins (2010, 58-59) e, buscam sempre entrar em consenso com a família e com os profissionais que a compõem, buscando incluir também representantes da comunidade no geral, conforme notamos nas falas abaixo:

*Eu tenho uma tática perfeita eu convido o pai pra passar um dia ou até uma semana junto com professor na sala de aula pra que ele veja que não tem como fazer aquilo. Não, é porque a gente tem um professor e tem que dividir ele pra 20 25 alunos e a criança também não vai acompanhar até a gente tenta sempre mostrar pra ele que aquilo que ele quer não é viável naquela época, então aqui os meus pais eles têm livre acesso eles vem eles entregam a criança pra educadora a hora que eles chegam eles vão buscar a criança com a educadora, entra e sai a hora que eles quiserem então quando a gente não tem que esconder a gente deixa tudo muito aberto e deixa a comunicação muito livre (Diretora1).*

*Então eu falo pros pais deixa seus filhos brincarem deixa seus filhos serem crianças porque a partir do momento que vai pra fundamental é outro ambiente não é esse ambiente aqui da educação infantil. Então não vamos pular essa fase deixar eles vivenciarem essa fase da Educação Infantil, do brincar do correr de não consegui ficar sentada direito e daí vem a questão de educadores (...) Quando eu assumi aqui eu fiz um trabalho de reconhecimento pra conhecer os funcionários e ai em consegui ver quem serve pra quem, porque tem funcionário que não tem perfil pra berçário, então eu não coloco ele pra trabalhar no berçário pra não estressa-lo e nem prejudicar as crianças, eu evito. (DIRETORA 2).*

*Aqui nós temos a coordenadora que é a Viviane então toda a parte pedagógica é dela e ela me ajuda muito , a relação com os outros funcionários é muito boa eu costumo dizer que o que nós somos é uma família o nosso foco são as crianças então às vezes falta educadora eu tiro aquela que tá limpando o chão porque eu penso assim o chão pode esperar a criança não, então aqui nós somos uma família um socorre o outro, nós temos 23 funcionários e todos muito focados no que fazem muito comprometidos com a educação então eu tento sempre incentivar o máximo né (DIRETORA 3).*

*A escola possui uma coordenadora. Existe uma organização bem legal, tem todos os quadros da rotina tem todos os espaços que a gente tem o parque, o gramado, parque de areia etc. Então tem toda a rotina e a nossa coordenadora Janaína se concentra nisso. A parte administrativa sou eu e eu também organizo a rotina dos outros funcionários, eu gosto de toda uma rotina escrita mas essa organização é sempre feita com eles Mas independente das funcionárias gostarem ou não a gente sempre priorizar a criança (DIRETORA 4).*

*Aqui nós temos uma coordenadora pedagógica e ela cuida da parte pedagógica. Nós trabalhamos muito juntas porque eu gosto muito dessa parte mas eu não me meto a fazer nada sem falar com ela, e ela também me ajuda na parte administrativa. A relação com a equipe é ótima até porque eu não consigo fazer nada sozinha, a equipe é muito boa, mas eu preciso sempre ficar rebolando pra incentivar (Diretora 5).*

No entanto, nota-se que em muitas falas o estereótipo de famílias problemáticas que não participam da educação dos filhos por irresponsabilidade, etc.

*Sim se mantém, principalmente quando sabe que seu filho tem algum problema comportamental ou de qualquer outro tipo, é difícil trazer a família pra escola naturalmente, como a gente brinca é por livre e espontânea pressão (DIRETORA 2).*

*Olha as famílias tentam participar da forma que elas podem oferecer, eu tenho pais de nível alto, médio e baixo e a gente vê que alguns são negligentes que não ajudam em nada mesmo que a criança passa por situações dificuldades e tem aquelas famílias que abraçam tudo. Eu tenho mães gerentes e mães drogadas e ambas participam, tipo eu faço uma rifa e as duas participam (DIRETORA 3).*

Quando falamos de uma gestão democrática é preciso desenvolver uma visão de como um ator ajuda na luta do outro, gerando bons frutos para todos

Ao analisarmos as entrevistas podemos constatar que as escolas buscam garantir um trabalho de qualidade com as crianças, no entanto, ao pensarmos nas relações estabelecidas com a família é necessário abandonar esses pré-conceitos definidos, pois isso reflete no tratamento que professores e diretores dispõem a comunidade.

A escola é um local de criação do saber e da consciência crítica, e muitas vezes a não participação dos pais na vida escolar de seus filhos, ocorre, pois as famílias consideram-se “incultas” no ambiente escolar. E, esse estereótipo reforçado pelas diretoras, nos evidencia isso.

Conforme aponta Paro (2000a, p.40) “não basta, entretanto ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade.” A não participação dos pais na escola, ocorre por diversos motivos e cabe à gestão escolar envolver-se nos problemas da comunidade, conhecer seu grupo de pais, e dessa forma buscar formas de incentiva-los a participar do ambiente escolar sem medo de serem considerados leigos ou “incultos”.

Pois assim a gestão democrática deixaria de ser uma utopia e seria de fato realidade para todos. Uma escola verdadeiramente participativa que aceita a necessidade e a imprescindibilidade da participação dos trabalhadores nas decisões que dizem respeito à educação de seus filhos (PARO, 2000a).

Paro ainda nos diz que para que o envolvimento dos pais ocorra à escola deve contribuir não apenas com a atividade específica da sala de aula, mas também com reuniões, estudos, palestras, de modo a proporcionar aos pais reflexões rigorosas a respeito de assuntos específicos. (PARO, 2010)

Além disso, é fundamental desconstruir a ideia de que a gestão democrática é uma ilusão, e de que os pais não buscam participar por falta de interesse ou desleixo



com a vida escolar do filho, pois dessa forma é impossível uma real aproximação da família na escola.

Sabemos que uma gestão de escolas estruturada em bases democráticas, fundada na participação da comunidade, enfrentará dificuldades, e a adesão das famílias para atividades de reflexão que busquem uma concepção mais elaborada e crítica, não será imediata. (PARO, 2010)

No entanto, conforme aponta Paro

[...] pode-se pensar em uma integração de pais com a escola, em que ambos se apropriem de uma concepção elaborada de educação que, por um lado, é um bem cultural para ambos e, por outro, pode favorecer a educação escolar e, isso pode-se reverter- se em benefícios dos pais, na forma de melhoria da educação dos seus filhos” (PARO, 2000b, p.25)

Dessa forma, cabe a toda comunidade escolar, mas principalmente a gestão pensar nessa integração entre família e escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada juntamente com o referencial teórico sobre as relações escola-família permitiu verificar o quão importante é o papel do diretor na construção de uma gestão democrática. Nota-se que a gestão constitui-se como elemento principal no desenvolvimento das relações democráticas no interior da escola, e essas relações contribuem para um ambiente escolar mais colaborativo e receptivo.

No entanto, ficam evidente os vários desafios de se construir uma gestão participativa, que inclua toda a comunidade usuária do espaço escolar. Falta de recursos, excesso de funções, equipe de trabalho, culturas familiares diversas, etc.

Assim o esforço por parte das diretoras existe e é notável, porém ainda resta um grande trabalho a ser feito na superação da cultura educacional brasileira, que estabelece as relações verticalmente e não horizontalmente.

O que temos atualmente é um governo que não valoriza a educação e por sua vez repassa pouca verba pública para a mesma, o que reflete em como as secretarias de educação atendem as demandas escolares em seus municípios, o que por sua vez atrapalha o papel do diretor que não consegue atender as demandas da comunidade escolar. Assim as posturas autoritárias que dificultam a gestão democrática tem seu início muito antes da relação escola-família.

Portanto existe ainda um longo caminho a ser trilhado na construção de uma gestão democrática. No que se refere a esse trabalho acredita-se que os objetivos foram alcançados, pois foi possível investigar a experiência das diretoras das creches municipais de Botucatu sobre suas ações e estratégias para incentivar a participação das famílias junto à gestão escolar; e os parâmetros de qualidade para a educação infantil, especificamente quanto às creches alvo deste estudo foram analisados de forma a buscar melhorias no ensino.

Destaca-se ainda que essa pesquisa contribui de forma grandiosa para a formação da pesquisadora, visto que, entender o que está por trás dos problemas da educação do ensino público nos motiva e mostra o caminho a seguir.

Esperamos que, por meio desta pesquisa, outras possam ser propostas abrangendo e ampliando a discussão sobre a temática da gestão democrática, buscando superar as relações autoritárias existentes na educação visando assim a melhoria dos processos educativos.

## REFERENCIAS

- ABRAMOWICZ, A; WASKOP, G. **Creches: atividades para crianças de zero a seis anos** Sao Paulo: Moderna, 1995.
- ALVES, M. T. G. **Dimensões do efeito das escolas: explorando as interações entre famílias e estabelecimentos de ensino**. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 21, n. 46, p. 271-296, maio/ago. 2010.
- ANDRADE, L. B. P. Educação infantil: discurso, legislação e práticas institucionais- São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- ANUÁRIO BRASILEIRO DA EDUCAÇÃO BÁSICA. São Paulo: Moderna, 2014.
- BAHIA, C. da C. S.; MAGALHÃES, C. M. C.; PONTES, Fernando Augusto Ramos. **A relação creche-família na visão de professora e mães usuárias de creche**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 151-169, mar. 2012. ISSN 1982-5587.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988, 305 p.
- ARCE, A. MARTINS, L. **Quem tem medo de ensinar na Educação Infantil? Em defesa do ato de ensinar**. 2ªed, São Paulo: Alínea, 2010.
- BOTUCATU. Plano Municipal de Educação. Botucatu, SP, Brasil, 2015.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Indicadores da Qualidade na Educação Infantil. Brasília: MEC/SEB, 2009.
- BUJES, M. I. E.. **Infância e maquinarias**. 2001. Tese de doutorado. Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. RS, 2001.
- CIA, F. et. al. **O impacto do envolvimento parental no desempenho acadêmico de crianças escolares**. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 13, n. 2, p. 351-360, abr./jun. 2010.
- CASTRO, R. **Interação escola – família: subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2012.

DIDONET, V. **Creche: a que veio, para onde vai.** In: *Educação Infantil: a creche, um bom começo.* Em Aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v 18, n. 73. Brasília, 2001. p.11-28.

DOURADO, L.F. **Progestão** : como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?, módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

GIL. A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Editora Atlas: São Paulo. 2000. 2000.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Sistema de indicadores de percepção social (SIPS).** Brasília: Ipea, 2012.

LEITE FILHO, A . **Proposições para uma educação infantil cidadã.** In: GARCIA, LIBANEO, J. C.. **O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres.** Educ. Pesqui. 2012, vol.38, n.1, pp.13-28. Epub Oct 21, 2011. ISSN 1517-9702.

MARANHAO, D G; SARTI, Andersen, C. **Creche e família: uma parceria necessária.** Cad. Pesqui. 2008, vol.38, n.133, pp.171-194. ISSN 0100-1574.

R. L.; LEITE FILHO, A. (Orgs.). **Em defesa da educação infantil.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p. 29-58. (Coleção O sentido da escola; 18)

LIBÂNIO, J. C. **Organização e Gestão da escola. Teoria e prática.** 5ª ed. Goiânia: MF 134 livros, 2008.

OLIVEIRA, Z. de M. R.de. **Educação Infantil: Fundamentos e Métodos .** 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H.. **Administração escolar. Introdução crítica.** 16ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da escola pública.** São Paulo: Ática.2000

\_\_\_\_\_. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais.** São Paulo: Xamã, 2000b.

SAMPIERI *et. al.* **Metodologia de pesquisa.** São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

TANCREDI, R. M. S. P.; REALI, A. M. M. R. **Visões de professores sobre as famílias de seus alunos: um estudo na área da educação infantil.** [S.l.: s.n.], 2001.