



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO NORTE CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO CAMPUS DE CAICÓ**

**DJAINE DE ARAÚJO DANTAS**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL PEDAGÓGICO DO GESTOR  
NA FUNÇÃO DE DIRETOR DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO  
INFANTIL NO MUNICÍPIO DE JARDIM DO SERIDÓ – RN.**

**CAICÓ-RN  
JUNHO - 2017**

DJAINE DE ARAÚJO DANTAS

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL PEDAGÓGICO DO GESTOR  
NA FUNÇÃO DE DIRETOR DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL  
NO MUNICÍPIO DE JARDIM DO SERIDÓ – RN.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Coordenação do Curso de  
Licenciatura em Pedagogia da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte, como requisito obrigatório.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Christianne  
Medeiros Cavalcante

DJAINE DE ARAÚJO DANTAS

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL PEDAGÓGICO DO GESTOR NA  
FUNÇÃO DE DIRETOR DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO  
MUNICÍPIO DE JARDIM DO SERIDÓ – RN.**

Monografia apresentada a Universidade Federal do Rio Grande do Norte como parte das exigências para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Christianne Medeiros Cavalcante  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jacicleide Ferreira Targino da Cruz Melo  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Célia Fonsêca de Lima  
Universidade Estadual Vale do Acaraú  
Examinadora

Conceito:\_\_\_\_\_

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial Profª. Maria Lúcia da Costa Bezerra - -  
CERES--Caicó

Dantas, Djaine de Araújo.

A gestão democrática e o papel pedagógico do gestor na função de diretor das escolas de educação infantil no município de Jardim do Seridó-RN / Djaine de Araújo Dantas. - CAICÓ: UFRN, 2017.

52f.: il.

Orientador: Drª. Christianne Medeiros Cavalcante.  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte.  
Centro de Ensino Superior do Seridó - Campus Caicó.  
Departamento de Educação.  
Curso de Pedagogia.  
Monografia - Licenciatura em Pedagogia.

À Dimensão pedagógica. 2. Educação Infantil. 3. Gestão democrática. I. Cavalcante, Christianne Medeiros. II. Título.

RN/UF/BS-CAICÓ

CDU 37-053.2



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CAMPUS DE CAICÓ  
COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA

**ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA**

Aos 14 dias do mês de junho do ano de 2014, às 16 horas, o(a) aluno(a) Dame de Aya Pontes, do Curso de Pedagogia, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte/Centro de Ensino Superior do Seridó-CERES – Campus de Caicó, compareceu à esta Instituição de Ensino Superior para apresentar o Trabalho Monográfico intitulado:

A Gestão democrática, o papel pedagógico do gestor na função de diretor nas escolas de Educação Infantil do município de Jardim do Seridó/RN

O citado trabalho apresentado à Banca Examinadora, cuja composição foi homologada pelo Departamento de Educação – DEDUC-CERES, composta pelo(a) professor(a): Christiane M. Cavalcante Orientador(a) do trabalho, lotado(a) no DEDUC, possuidor do título de Doutora; do(a) professor(a) Jacicleide F. T. da Cruz Melo lotado(a) no DEDUC, possuidor do título de Doutora, na condição de **1º Membro Examinador(a)**; e do professor(a) Celia Fonseca de Melo lotado(a) no UVA, possuidor do título de Professora, na condição de **2º Membro Examinador(a)**, foi submetido a avaliação dos Membros Titulares, que após a apresentação e arguição, emitiu o seguinte PARECER seguido da aferição da MÉDIA FINAL:

**PARECER:**  
O texto apresenta clareza na formulação e desenvolvimento da problemática, identificação, bem como dos defeitos e da justificativa pela temática. Apresenta rigor teórico-metodológico, caracterizando o trabalho científico. Assim, a banca aprova o citado trabalho monográfico, orientando atualizar as normas de ABNT e revisar ortográfica e gramatical.

MÉDIA FINAL: 9,5

Christiane M. Cavalcante  
Orientador (a)  
Jacicleide F. T. da Cruz Melo  
1º Examinador (a)  
Celia Fonseca de Melo  
2º Examinador (a)

Christiane M. Cavalcante  
Coordenador do Curso  
Prof. Dra. Valéria Cristina M. Garcia  
Coordenadora do Curso de Pedagogia  
Des. 709/2016-R

*“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, Não somos o que iremos ser, Mas, graças a Deus, Não somos o que éramos”.*

(Martin Luther King)

Dedico este trabalho a minha família, meu alicerce, em especial a minha mãe Maria Lúcia, mulher guerreira que nunca desistiu de mim, ao meu pai Adão homem de temperamento forte que me ensinou a importância da honestidade, aos dois presentes de Deus em minha vida meus irmãos Itamar e Djaiane.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me dado forças, por ser meu porto seguro, minha razão da persistência em todas as lutas da minha vida.

Agradeço também a todos aqueles fizeram parte da minha trajetória acadêmica principalmente aqueles que me ensinaram que é possível sonhar com uma Educação que transforma vidas.

Aos meus amigos/irmãos, no qual dividimos sorrisos e lágrimas, Geovar Miguel, Maria das Graças, Cristiano, Fayanne, Ionara, Cledineide, Morgana, Jucielma, Francikely, Gerlânia e a Maria de Lourdes.

De maneira especial e muito carinhosa, agradeço Francisco Hedemarcos, meu amado companheiro que compartilha de todos os meus projetos, sonhos e devaneios.

Aos meus queridos professores, Tânia Cristina, Suenyra Nóbrega, Fernando Mariana, Gisonaldo e Nazineide Brito.

Às diretoras das Instituições de ensino do Município de Jardim do Seridó-RN que receberam o convite e desafio para participar dessa pesquisa, atendendo-me com boa vontade apesar dos desafios encontrados no cotidiano escolar.

À minha amada orientadora Christianne Medeiros Cavalcante pela sua dedicação, responsabilidade, compreensão, por me ensinar que não adianta desespero que através da luta a conquista chegará, sou muito grata a você!

## RESUMO

O referido estudo, objetiva identificar os conhecimentos que os Gestores das Escolas de Educação Infantil da cidade Jardim do Seridó-RN, têm sobre a gestão democrática e a atuação do diretor na dimensão pedagógica. A pesquisa fundamentou-se em autores como Félix (1986), Ferreira (2001), Lück (2009, 2013), Minayo (2001, 2002), Machado (2009), Paro (1998) dentre outros, além de documentos oficiais como a Constituição Federal (1988) e as Diretrizes Curriculares da Educação Infantil (2010). Apresenta característica de pesquisa qualitativa de cunho descritivo, utilizou como instrumento de coleta de dados questionários e os Projeto Político Pedagógico das escolas investigadas. De acordo com seus relatos dos sujeitos da pesquisa, constatou-se a falta de clareza em relação a gestão democrática e a atuação do diretor na dimensão pedagógico nas Instituições de Educação Infantil.

Palavras-chave: Dimensão pedagógica, Educação Infantil, Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the knowledge that the Managers of the Schools of Early Childhood Education in the city of Jardim do Seridó-RN have about the democratic management and the role of the director in the pedagogical dimension. The research was based on authors such as Felix (1986), Ferreira (2001), Lück (2009, 2013), Minayo (2001, 2002), Machado (2009) and Paro (1998). Federal Constitution (1988) and the MEC (2010). The study presents a descriptive qualitative research characteristic, developed with principals of the schools investigated. According to his reports, we observed the existence of inaccurate knowledge regarding democratic management and the pedagogical role of the school director.

Key words: Pedagogical Dimension, Child Education, Democratic Management.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL .....</b>	<b>13</b>
2.1. O PAPEL POLÍTICO DA ESCOLA NO CONTEXTO SOCIAL E HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA. ....	13
<b>3. UM BREVE ENFOQUE ACERCA DA ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR. ....</b>	<b>23</b>
3.1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA: DEFINIÇÕES E MECANISMOS .....	23
3.2. A GESTÃO PEDAGÓGICA NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL	28
3.3. O DIRETOR ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS PERANTE A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL .....	32
<b>4. O CONHECIMENTO DOS GESTORES DIANTE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS INCUMBÊNCIAS PEDAGÓGICAS. ....</b>	<b>34</b>
4.1. ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA .....	34
4.2. DESCREVENDO OS LÓCUS DA PESQUISA: AS ESCOLAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE JARDIM DO SERIDÓ-RN .....	36
4.3. ANÁLISE ACERCA DO ESTUDO DOS PPP DAS ESCOLAS PESQUISADAS	38
4.4. ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS .....	39
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma discussão entorno da gestão democrática, enfatizando a atividade do gestor na função de diretor, bem como a dimensão pedagógica e a contribuição da sua atuação para o desenvolvimento do ensino de qualidade na Educação Infantil.

A gestão democrática ratifica igualdade das decisões que devem ser tomadas e efetivadas pelos representantes da escola, da comunidade, dos pais e dos alunos. A relação entre o gestor e os docentes, pais e alunos ocorre de forma horizontal. Nesta perspectiva, compreende-se a inexistência de uma relação de opressor e oprimido, garantindo a todos o mesmo poder de participação e colaboração nas decisões.

Vale ressaltar que,

No contexto das sociedades e organizações democráticas, dado o seu caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam de forma contínua e recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa. Portanto, não são conceitos que representam condições isoladas e dissociadas. Não se trata, portanto de um sentido normativo e imperativo de direitos e deveres e sim de um sentido interativo pelo qual se transformam continuamente e são superados por estágios sucessivos de complexidade que vão tornando mais amplas, complexas e significativas as funções sociais do grupo, ao mesmo tempo em que seus membros vão desenvolvendo a consciência do processo como um todo e de seus múltiplos desdobramentos. (LÜCK, 2009, p.95).

A partir do pensamento de Lück (2009), percebe-se que no contexto atual, a organização da gestão democrática só ocorrerá a sua efetivação e a garantia dos direitos e deveres com o constante desempenho dos membros da gestão. Para que isto advenha, é necessário que exista o entendimento por parte de quem envolve o processo de gestão escolar, com relação do que sejam e como se realizam a democratização e a dimensão pedagógica do trabalho do gestor.

Os ofícios dos profissionais da Educação devem ter por objetivo de trabalho, proporcionar, nas instituições de ensino, um ambiente satisfatoriamente físico e humano, com funcionamento adequado que propiciem experiências e situações planejadas de forma intencional, adaptando o acesso igualitário para todos, assim como aos bens culturais e educacionais. Neste sentido, promove-se a integração

entre os aspectos físicos, emocionais, afetivos, cognitivos e sociais da criança, entendendo que a mesma é uma pessoa, cidadã e sujeito de direitos.

O trabalho pedagógico das escolas, particularmente na Educação Infantil, encontra-se embasado nas especificidades das crianças, diferenciando-se da tarefa incumbida no Ensino Fundamental. A infância necessita de ser desenvolvida integralmente, através da valorização de suas características, mas, para que isto incida, é necessária à reorganização da gestão, do espaço escolar e das metodologias implantadas nas práticas pedagógicas.

É importante salientar que os direitos que as instituições de Educação Infantil atribuem são incumbências nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira, o que demanda uma compreensão de cada uma delas e das formas de atuação, não se restringindo apenas a uma em função de demandas existentes.

Fazendo alusão às informações referidas, esta pesquisa, conferida ao Curso de Pedagogia do CERES/Caicó, foi realizada em três Escolas Municipais de Educação Infantil da cidade de Jardim do Seridó/RN. Através de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo-analítico, realizada através de questionários e análise documental.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar, na perspectiva da Gestão democrática, o papel pedagógico do gestor na função de diretor e as suas contribuições para o ensino nas Instituições de Educação Infantil. A partir desta premissa, contemplou-se como objetivos específicos: investigar a concepção de gestão democrática que os gestores possuem nas instituições de Educação Infantil investigadas; e Identificar a concepção que os mesmos têm sobre a dimensão pedagógica na Gestão Democrática e descrever como ocorre a ação do gestor no contexto da dimensão pedagógica na Educação Infantil.

Este trabalho monográfico encontra-se estruturado em três capítulos nos quais se apresentam os aspectos relevantes a serem ponderados. No primeiro capítulo aborda-se a trajetória da Gestão Democrática no contexto histórico da Educação brasileira. Retrata o período histórico desde a chegada da Companhia de Jesus até a criação dos instrumentos legais atuais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Nº 9.394 de 1996, que apresenta uma nova concepção na forma de organização da Escola e de seus aspectos financeiros, humanos e pedagógicos. No segundo capítulo explanam-se os pressupostos que embasam a atuação do gestor escolar e suas competências, bem como as que são atribuídas ao

do diretor escolar, diante da dimensão pedagógica no contexto da Educação Infantil. E no terceiro capítulo apresenta-se o processo teórico metodológico utilizado na realização da pesquisa e os conhecimentos que os gestores abordam acerca da gestão democrática.

As considerações finais obtiveram-se através de uma reflexão acerca da temática exposta, pontuando os aspectos relevantes do trabalho do diretor escolar, enfatizando a Educação que é um ato político, democrático que vai além de uma formação para o trabalho. Destarte, através deste trabalho, proporcionar-se-á novas discussões e debates a respeito da Gestão democrática e atuação da dimensão pedagógica e seus benefícios para o processo de ensino-aprendizagem de qualidade.

## 2. A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

Neste capítulo aborda-se, brevemente, a trajetória histórica da gestão democrática no contexto da educação brasileira. Retrata, portanto, o período histórico desde a chegada da Companhia de Jesus até a criação dos instrumentos legais atuais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Nº 9.394 de 1996, que apresenta uma nova concepção na forma de organização da Escola e de seus aspectos financeiros, humanos e pedagógicos.

### 2.1. O PAPEL POLÍTICO DA ESCOLA NO CONTEXTO SOCIAL E HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA.

Numa perspectiva mais contemporânea, Lück (2009) esclarece que a escola é um ambiente fundamental onde ocorre o desenvolvimento da aprendizagem e possibilita ainda que os educandos conheçam a sociedade que fazem parte, aprendendo a atuar como sujeitos críticos, exercendo sua cidadania. De acordo com o mesmo autor,

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. (LÜCK, 2009, p.23).

Partindo dessa percepção de escola, busca-se na História da Educação Brasileira compreendê-la em sua constituição e neste percurso, sua forma de organizar-se, ou seja, perceber como se comportou a gestão em cada contexto.

Ao se conhecer o contexto histórico, político e social do surgimento das primeiras políticas educacionais, depara-se com o período de 1549 até 1759, também conhecido como período jesuítico, marcado pelo movimento de contrarreforma cujo objetivo educacional misturava-se aos interesses da Igreja Católica. Raymundo (1998) afirma que,

A ordem dos Jesuítas é produto de um interesse mútuo entre a Coroa de Portugal e o Papado. Ela é útil à Igreja e ao Estado emergente. Os dois pretendem expandir o mundo, defender as novas fronteiras, somar forças,

integrar interesses leigos e cristãos, organizar o trabalho no Novo Mundo pela força da unidade lei-rei-fé. (RAYMUNDO, 1998, p. 43).

A Companhia de Jesus, fundada pelo padre Inácio de Loyola, tinha como principal objetivo no Brasil assim como no mundo, a expansão e fortalecimento do catolicismo para superar o protestantismo, através do processo de catequese e evangelização, na intenção de salvar as “almas pagãs”. Destaca-se também que,

A Companhia de Jesus foi fundada em pleno desenrolar do movimento de reação da Igreja Católica contra a reforma protestante, podendo ser considerada um dos principais instrumentos da Contra-Reforma nessa luta. Seu objetivo era tentar sustar o grande avanço protestante da época, e para isso utilizou-se de duas estratégias: por meio da educação dos homens e dos índios; e por intermédio da ação missionária, procurando converter à fé católica os povos das regiões que estavam sendo colonizadas. (SHIGUNOV NETO, MACIEL 2008, P. 172).

No Brasil, os indígenas foram o alvo inicial dessa ação missionária que envolvia o doutrinamento a fé cristã. Para catequizar os povos indígenas era preciso o mínimo de instrução para, então, ocorrer à alfabetização das letras e a imposição da aprendizagem dos costumes europeus.

A primeira escola no Brasil foi fundada pelos jesuítas em Salvador no ano de 1549, e estruturava-se no *Ratio Studiorum* que “tinha como objetivo a organização social e cultural, bem como de catequese baseada na ‘cristandade’. O ensino era essencialmente de caráter humanístico.” (NEY, 2008, p.33). Desta forma,

Em termos educacionais, esse período teve início com a concessão de escolas, pelo Rei de Portugal, aos padres jesuítas, os quais, por mais de 200 anos, praticamente monopolizaram a educação no País. O primeiro período foi marcado pela chegada do Pe. Manoel da Nóbrega que, junto com mais cinco membros da Companhia de Jesus, logo depois de instalados, inauguraram, já em 1551, o primeiro colégio público, em Salvador. (MENEZES, 2005, p. 1)<sup>1</sup>.

Em 1552 os jesuítas já tinham três escolas voltadas para o ensino elementar, onde se ensinava o Português e o Latim. Com o passar dos anos os colégios foram se espalhando pelo país. Contudo,

O ensino que os padres jesuítas ministravam eram completamente alheio à realidade da vida na colônia. Desinteressado, destinado a dar cultura geral básica, sem a preocupação de qualificar para o trabalho, uniforme e neutro,

<sup>1</sup> Este texto integra a tese de doutorado da autora intitulada “O Financiamento da Educação no Brasil: O Fundef a partir do relato de seus idealizadores”, defendida em fevereiro de 2005, junto ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

não podia por isso mesmo contribuir para modificações estruturais na vida social e econômica do Brasil, na época. (ROMANELLI, apud NEY, 2008, p.35).

Havia uma diferenciação no ensino, o mesmo era elementar para a população indígena e branca com exceção das mulheres que não tinham acesso à instrução. Com relação aos homens de famílias abastadas, a educação era superior e religiosa para formação sacerdotal. No período histórico do Brasil colônia não havia ensino superior voltado para Medicina ou Direito, os interessados tinham que estudar em Portugal.

Ao que diz respeito ao enfoque da gestão escolar, a partir da criação do *Ratio Studiorum*, podemos destacar que este antevia a organização da escola visando à uniformização dos colégios. Em outras palavras, era o nascedouro da perspectiva de gestão no Brasil. Assim,

O *Ratio* é um detalhado manual com a indicação da responsabilidade, do desempenho, da subordinação e do relacionamento entre os membros da hierarquia, entre os professores e os alunos, e é também um manual de organização e administração escolar. (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p. 56).

Segundo as autoras, no *Ratio* encontramos regras gerais, ou seja, orientações a serem seguidas relativas ao comportamento “mais aconselhável” daqueles que compunham a instituição nos diversos níveis hierárquicos, incluindo professores e alunos, tudo com vistas ao “bom funcionamento do estabelecimento e resultados positivos da educação”.

No *Ratio* expressavam-se as formas de organização e administração, como também as regras de sistematização dos currículos e aspectos didáticos como os métodos de ensino, orientando os professores na organização de sua aula.

Os períodos históricos posteriores a era jesuítica foram o Pombalino de 1760-1807 e o Joanino de 1808-1821. O primeiro foi marcado pela expulsão dos jesuítas de Portugal e suas colônias, ocorrendo o que ficou conhecido como a Reforma Pombalina na Educação, tendo como consequência, o Estado assumindo a centralidade do processo educacional, ou seja,

A educação jesuítica não mais convinha aos interesses comerciais defendidos por Pombal, nem aos seus ideais de modernizar Portugal, que se estendiam também às suas colônias; ou seja, se as escolas da Companhia de Jesus tinham por objetivo servir aos interesses da fé,

Pombal pensou em organizar a escola para servir aos interesses do Estado. (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p. 68).

Nada obstante, essa reforma não trouxe vantagens para a colônia, o ensino foi paralisado com a expulsão dos jesuítas porque as instituições de ensino não tinham bases suficientes e o sistema de aulas régias não supriam as necessidades existentes. Além disto, os professores eram considerados incompetentes.

A ideia convergia para a compreensão de que “somente um ensino dirigido e mantido pelo poder secular poderia corresponder aos fins da ordem civil.” (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p. 68). Todavia, tal ingerência estatal torna-se visível, principalmente no tocante ao controle e gestão administrativa do então sistema escolar.

Neste íterim, foi criado o que se conhece pelo alvará régio de 28 de junho de 1759 cuja intenção real foi dar continuidade ao trabalho pedagógico, outrora interrompido pela expulsão dos jesuítas. Este documento criou, então, o cargo de diretor geral dos estudos, que teria consideráveis atribuições, entre elas de “determinar a prestação de exames para todos os professores, além de proibir o ensino público e particular, sem licença do diretor geral”<sup>2</sup>.

Com a chegada da Família Real no Brasil, em 1808, inicia-se a chamada política educacional joanina, e,

(...) trouxe profundas modificações para a Colônia, especialmente no campo educacional, lançando as bases de nossa evolução cultural. Quanto ao ensino, a transladação da Corte trouxe novos horizontes. Esse impulso se originou da necessidade imediata de suprir deficiências coloniais para a instalação da sede da administração do Reino. Daí, por exemplo, a multiplicação de cadeiras de ensino e a criação de novos cursos e instituições culturais e educacionais. (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p. 72).

As modificações na educação tinham como objetivo formar militares que defendessem a colônia e a constituição de uma burocracia estatal ao serviço do reino, uma vez que,

A política joanina consolidou a perda pela Igreja Católica da gestão da educação escolar para o Estado. O Estado, então busca oferecer

<sup>2</sup> “Com efeito, o Diretor Geral dos Estudos era responsável pelos concursos de provimento de professores régios, pela concessão de licenças para o magistério público ou privado e pela designação de comissários para o levantamento sobre o estado das escolas e professores, tentando controlar e fiscalizar o ensino ministrado”. (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p. 68).

conhecimento científico, profissional. Os ensinos primários e secundários permaneceram fragmentários e deficientes no período. (NEY, 2008, p.36).

No tocante à administração escolar, este período não foi marcado por relevantes modificações, pois as aulas eram organizadas, fiscalizadas e controladas pelo poder central, configurado na pessoa do Diretor Geral dos Estudos. Situação proveniente da não a dotação de medidas que provocassem uma reorganização do ensino.

No período Imperial, ocorrido entre 1822 – 1889, a política educacional tinha sua base no liberalismo econômico e no modelo educacional conservador, ou seja, a Educação passou ser centralizada no aparato legal da constituinte, objetivando uma formação que se personificava no desenvolvimento da nação.

Entretanto, os altos índices de pessoas analfabetas ocasionou o surgimento de vários instrumentos legais que objetivavam fortalecer a política educacional, entre eles podemos citar a primeira constituição brasileira sendo promulgada após a Independência do Brasil, em 1822, e outorgada em 1824, instituindo a instrução primária, sendo gratuita para todos os cidadãos.

Mas o poder central continua desprestigiando a educação pública oferecida à população não abastada do país. Na perspectiva de Garcia (2009), desde a expulsão dos padres jesuítas do Brasil, em 1759, não havia uma organização no ensino, ocasionado pela dificuldade de comunicação das províncias. A organização da sociedade que tinha sua base econômica sustentada pelo trabalho escravo, diminuindo assim o número de pessoas livres que tinham acesso à educação oferecida pelo o Estado.

Outro aparato legal que defendia a instrução pública foi o ato adicional em 6 de agosto 1834, atribuiu responsabilidades econômicas das instruções primárias e secundárias as províncias e instituindo a união como responsável pelo ensino superior. Apesar de todos os esforços, o ensino no Império continuou sem superar todas as deficiências, faltando assim, um Plano Nacional de Educação.

O Período Imperial é considerado uma fase importante na compreensão das relações entre o Estado e a educação no Brasil. Muitas mudanças ocorreram no cenário político e social. A independência trouxe o status de império autônomo. Esta situação desencadeou a necessidade “da formação de quadros administrativos, da constituição de uma nova elite burocrática que substituísse a administração lusitana, bem como da necessidade de constituição de uma estrutura mínima que garantisse

a instrução primária à população branca e livre” (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p.76). A educação foi compreendida como um “meio de trazer a modernidade à sociedade”.

Iniciou-se um processo de definição legal de implantação das escolas, através da Lei Geral de 1827, que abrangia a responsabilidade do estado pela oferta de educação.

Com a preocupação de fiscalizar a atividade dos educadores, que nessa época eram os responsáveis diretos pelas escolas primárias, criou-se o cargo de diretor, também para os liceus, escolas normais e demais instituições da época. Estavam entre as atribuições deste profissional:

(...) inspecionar a conduta dos professores, [...] encaminhar anualmente um relatório contendo: o estado moral e intelectual do Liceu; um mapa dos alunos freqüentes, declarando os aprovados, os reprovados e os que não fizeram os exames, e especificando os considerados incorrigíveis; [...] atestar a freqüência dos empregados; discutir em Conselho, com os professores, os problemas do Liceu; repreender os alunos; designar os horários das aulas; despachar os requerimentos a ele destinados; marcar e presidir a banca de exames dos alunos, escolhendo os examinadores. (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p. 79).

Quanto à administração escolar na Primeira República, destacamos o fato da estratificação contundente da sociedade, com predomínio dos cafeicultores a frente da economia e da política. Mas é um período marcado pelo crescimento populacional, urbanização, industrialização e o surgimento de camadas intermediárias e do proletariado urbano situações que demandaram a necessidade de reformar na educação. Em 1890, estipula-se o decreto da reforma da escola normal, com alteração no programa de estudos e as primeiras indicações do cargo de diretor de escola pública. Desta forma,

O responsável pela administração da Escola-Modelo era denominado professor-diretor e suas atribuições referiam-se mais à coordenação pedagógica da escola do que à sua administração. O diretor era nomeado pelo governo, dentre os professores, de preferência normalistas ou complementaristas, 19 com pelo menos dois anos de efetivo exercício no magistério primário. (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p. 90).

Em suma, os diretores das escolas complementares, modelos, ginásios ou escolas normais, eram subordinados a estrutura geral criada pela república. Afinal, neste período, contando com todas as reformas propostas pelos republicanos, podemos inferir que,

A criação do Cargo de Diretor está ligada à necessidade da existência, na escola, de alguém para garantir a reforma educacional realizada pelos republicanos, segundo a organização e concepção pedagógica de um modelo educacional que exigiu a instauração de novos papéis dentro da escola, estabelecendo assim uma divisão do trabalho em seu interior. (SECO; ANANIAS; FONSECA, 2006, p. 92).

A Segunda República ou a Era Vargas, fase que vai de 1930 a 1945, ficou conhecida pelas diversas mudanças ocorrida no cenário da educação brasileira. Foi um momento marcado pela expansão da urbanização em consequência da Revolução Industrial que se iniciava no país. Por causa deste fenômeno histórico, emana a necessidade de uma educação que atenda aos interesses do capitalismo em expansão, principalmente a formação dos operários. Quanto a Administração Escolar, houve ênfase na elaboração das “primeiras diretrizes institucionais visando à formação de profissionais qualificados para a função, como também trabalhos pioneiros no país sobre o papel do diretor de escola” (ANDREOTTI, 2006, p. 103).

Em meio ao processo de reorganização política da Revolução de 1930 surge o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, orquestrado por célebres como Fernando de Azevedo, Anísio Teixeira, Loureço Filho, entre outros. O texto foi assinado por vinte e seis intelectuais que idealizavam uma reorganização na sociedade a partir da renovação da educação.

O movimento dos Pioneiros da Educação Nova defendia a criação de Plano Nacional para a educação brasileira que viabilizasse a instituição de uma escola, pública, laica e gratuita. A concepção que embasava o movimento reformador era as ideologias da escola nova, tendo como percussor John Dewey. Tinha como intuito uma metodologia de ensino que se ajustasse a realidade do aluno, o centro da sala de aula não seria o professor, mas sim o aluno, cuja finalidade do ensino era formar cidadãos.

Félix (1986) elucida que o escolanovismo no Brasil influenciou os princípios técnicos pedagógicos, considerados primordiais para garantir a elevação do ensino. Outra influência desse movimento foi o aprimoramento da administração do sistema escolar, contribuindo para autonomização dos problemas educacionais, tratando de questões técnicas e administrativas.

O Período do Estado Novo foi marcado pela turbulência política e social, uma vez que as tendências fascistas perpassaram neste tempo da história brasileira. A política educacional anterior mostrava evidências de uma reforma que valorizava a

democratização do ensino. Mas, com o estabelecimento do Estado Novo a educação sofre um grande golpe, as Leis Orgânicas são os esplendores que regiam a educação nacional.

Infelizmente o dualismo da formação educacional continuou, havia dois tipos de formação: a escola de natureza profissional e a escola para elite. A primeira voltava-se para a formação de pessoas desfavorecidas economicamente sua finalidade era a formação técnica voltada exclusivamente para o trabalho. Enquanto que a segunda conjeturava a formação de sujeitos pensantes capazes de governar e gerir altos cargos na sociedade. Essa forma de escolarização gerou a desigualdade hierárquica dos trabalhadores, ou seja, havia os que controlavam e organizavam e, na outra faceta, os que executavam o trabalho.

Entre 1945 – 1961 advêm à fase da industrialização e de ajuste do país. No ano de 1956, o presidente Juscelino Kubistchek prosseguiu com o projeto aceleração econômico do país, que foi consolidado na Era Vargas. A entrada do capital internacional foi o responsável pelas as mudanças na economia e a aceleração nas construções de estradas, redes de energia, cidades e ampliação dos transportes. Em todo caso, gerou-se uma preocupação em construir uma “legislação nacional com diretrizes para todos os graus ou áreas de ensino”, (ANDREOTTI, 2006, p. 103), que culminou com a primeira lei de diretrizes e bases da educação de 1961.

Andreotti (2006) aborda que as regulamentações que estavam postas para educação neste período em que no Brasil foi instituído um novo modelo de desenvolvimento econômico atendeu aos setores do capital internacional. O setor educacional ficou reconhecido apenas como instrumento de integração social de debates sobre a concretização dos projetos educativos e os vários interesses políticos que perpassam toda a heterogeneidade presentes na sociedade brasileira.

O Golpe Militar ocorrido em 1964, atrás uma nova roupagem para educação que se pautou na privatização do ensino, excluiu uma parcela das classes populares. Surge também o ensino profissionalizante, tecnicismo pedagógico e desmobilização do magistério, através de abundante e confusa legislação educacional, no qual,

O sistema escolar brasileiro na atual etapa de desenvolvimento econômico tinha como função o aperfeiçoamento burocrático da sua estrutura de forma que possam ser neutralizar as forças antagônicas, mediante o estrito

controle do processo educativo com a introdução de técnicas de planejamento e avaliação capazes de disciplinar a produção do conhecimento. (Félix, 1986, p.32).

Assim sendo, os mecanismos que foram difundidos no sistema escolar brasileiro que impregnava os princípios do capitalismo que eram eficiência, produtividade e acumulação, difundiram a divisão capitalista dentro do processo de ensino. Esse governo impediu qualquer diálogo sobre democracia na administração da escola.

Foi apenas na década de 1980, com a transição democrática, que a sociedade brasileira vivenciou um novo quadro de mobilização e organização social, que provocou mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Tais transformações ocorreram em virtude da globalização econômica e financeira, exigindo-se uma reorganização das instituições educacionais, principalmente nas tomadas de decisões e na democratização educacional.

Após resgate histórico realizado através de recortes históricos da educação brasileira, observamos a implantação de algumas políticas educacionais que deixaram o seu legado para construção do sistema educacional. Percebemos a relação estreita do sistema econômico capitalista e sua influência nas políticas educacionais e na organização das escolas no decorrer dos anos.

Contudo, ressalta-se que a partir dessas relações intrínsecas entre sistema econômico e o sistema educacional, o papel da escola restringe-se a suprir as necessidades da sociedade. Observam-se fatos também no contexto histórico da educação brasileira e de sua gestão, pois desde o período da Segunda República estes vem auferindo influências na organização da sociedade.

Percebe-se que a Escola, no transcorrer da História da Educação Brasileira, funcionou como instrumento de divulgação de um modelo social. Uma leitura mais contemporânea acarreta na percepção e o entendimento que a escola funciona como aparelho ideológico da sociedade, não estando à parte da sociedade e tendo esta como o próprio laboratório. Estão presentes neste, as desigualdades sociais, a violência, a fome, o desejo que conseguir superar o fracasso escolar e ter uma vida digna de cidadão. O autor Althusser (s/d, p. 43) apresenta a ideia de aparelhos ideológicos do Estado, doravante AIE:

Designamos por Aparelhos Ideológicos do Estado um certo número de realidades que se apresentam ao observador imediato sob a forma de instituições distintas e especializadas. (ALTHUSSER, s/d, p. 43).

Este mesmo autor assinala como AIE, o sistema de diferentes instituições como: igrejas (entidades religiosas), o escolar, que envolve escolas públicas e privadas, a família, a justiça, a política, o sindicato, a imprensa e demais meios de comunicação. E ainda apresenta a diferença entre os aparelhos ideológicos e os repressivos, que se torna relevante em vista da discussão sobre a gestão escolar como forma de organização e a fiscalização do trabalho educacional, permeada por uma concepção de administração. Também faz referência ao termo repressivo. Na perspectiva do autor, "indica que o aparelho de Estado em questão 'funciona pela violência'" e sendo este pertencente, inteiramente, ao domínio público e os ideológicos ao privado, equivalendo à privação "das igrejas, os partidos, os sindicatos, as famílias, algumas escolas, a maioria dos jornais, as empresas culturais, etc". (Althusser, s/d, p. 45). Em súpula,

O que distingue os AIE do aparelho (repressivo) de Estado é a diferença fundamental seguinte: o aparelho repressivo de estado "funciona pela violência", enquanto os aparelhos ideológicos de estado funcionam 'pela ideologia'" (Althusser, s/d, p. 46).

Além disto, a ideologia que o autor apresenta consiste em um conjunto de ideias ou concepções que um grupo ou vários tem sobre determinada conjuntura social. Os aparelhos ideológicos são os instrumentos que a mesma utiliza para ser concretizada.

Neste sentido, com a Constituição Federal de 1988, inicia-se um novo quadro para a educação e a organização do trabalho pedagógico. Os artigos 205 e 206 elucidam que a educação brasileira é "direito de todos e dever do Estado e da família", devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, para o pleno desenvolvimento do indivíduo, sua instrução para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A constituição Federal de 1988 vem garantir legalmente a democratização do acesso ao ensino. Após alguns anos, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 a gestão democrática foi efetivada no instrumento legal, instigando as escolas descentralizarem o poder das relações e nas decisões, valorizando as singularidades daqueles que compõem o processo de ensino-aprendizagem.

### 3. UM BREVE ENFOQUE ACERCA DA ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR.

O presente capítulo discute a atuação do diretor escolar, trazendo uma abordagem das definições e mecanismos da gestão democrática, a relevância da dimensão pedagógica no contexto da Educação Infantil e as competências que são atribuídas ao diretor escolar.

#### 3.1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA: DEFINIÇÕES E MECANISMOS

A gestão democrática é um princípio educacional que está definido no Inciso VIII do Art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Inciso VI do Art. 206 na Constituição Federal. Este princípio apresenta a educação como um processo social colaborativo que envolve a participação de todos da comunidade escolar, o resultado é um ensino de qualidade que forma os alunos em cidadãos com consciência política e social dos seus direitos e deveres. Conforme Libâneo (2007),

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, o consenso. (LIBÂNEO, 2007, p. 344).

O autor elucida que a Gestão democrática é considerada um dos meios mais adequados para as organizações educacionais, empreendendo a participação, democratizando do ambiente escolar revelando todos os aspectos subjetivos.

Todavia, quando falamos de gestão escolar e gestão democrática, muitas vezes incorremos no erro de compreender tais termos como sinônimos. Em outras palavras, cada um compõe um conjunto de definições e abrangência diferentes que precisam aparecer para que se possa explicitar do que o presente trabalho se trata.

Inicia-se, portanto, pelo fato de que “as modernas concepções administrativas concebem a escola como instituição social, com funções socialmente definidas, mas também como uma organização social especialmente destinada à formação das crianças e jovens” (ALONSO, 2004, p.2).

A partir dessa ideia pode-se entender como o espaço onde se reúnem pessoas com diferentes funções e interesses, há a necessidade de organização. Primeiramente, busca-se entender o que seja gestão escolar, porém, a princípio temos como sinônimo a palavra “administração”, que de acordo com Paro (2010, p.765) é um conceito amplo, pois,

Administração é sempre a utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da “coisa” administrada: tendo como exemplos a administração industrial, administração pública, administração privada, administração hospitalar, administração escolar (PARO, 2010, p. 765).

Para Gestão Escolar tem-se como definição a

Expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos<sup>3</sup>.

Enquanto que o termo gestão democrática

(...) é entendido como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. (Oliveira, Moraes e Dourado, 2013, p.4).

A gestão escolar está personificada no papel do diretor escolar, perpassando pelo conselho que é composto por representantes dos pais, dos alunos, dos profissionais que atuam na escola e o diretor. De acordo com PARO (2010),

Quando se trata da direção da escola e do responsável por ela, pretende-se uma maior abrangência de ação e um ingrediente político bastante nítido, que a administração, muito mais técnica, parece não conter: o diretor é aquele que ocupa a mais alta hierarquia de poder na instituição. (PARO, 2010, p.780).

No aspecto da gestão democrática, o diretor é um articulador, um agente político que assume a ocupação de gerir e coordenar o andamento dos trabalhos pedagógicos, a utilização dos recursos e os meios, para atender os objetivos da escola, que tem como principal objetivo um ensino de qualidade. Mas, para que isto

---

<sup>3</sup> CONFERIR: gestão escolar | Educabrazil. [www.educabrazil.com.br/gestao-escolar/](http://www.educabrazil.com.br/gestao-escolar/)

se concretize, é indispensável que os diretores tenham a concepção das dimensões administrativa, financeira e pedagógica. Deste modo,

(...) torna-se inaceitável a divisão, muito frequente, de atribuições em que o diretor responde pelo trabalho administrativo rotineiro, burocrático e de representação, sem qualquer compromisso com o trabalho pedagógico, visto como responsabilidade exclusiva dos professores e especialistas do ensino. (ALONSO, 2004, p. 3).

Entre os equívocos que ocorrem na gestão está à compreensão das atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas. Tornando o administrador e o pedagógico dissociados. Desconsiderando o caráter administrativo de todo o exercício pedagógico e suas potencialidades da prática administrativa quando se refere especificamente à educação.

Ao tecer-se uma explanação sobre efetivação da gestão democrática é necessário proferir que ocorreu ao longo de décadas, uma mudança nos paradigmas educacionais pré-estabelecidos na mentalidade dos membros da comunidade escolar em relação à gestão escolar. Tais modelos reportavam a uma defesa da centralização de poder, os quais estão preenchidos de preconceitos que abortam qualquer perspectiva de transformação e execução dos mecanismos da democratização.

O primeiro passo para a superação dos padrões pré-estabelecidos que anulam a efetivação da gestão democrática no interior das instituições de ensino público, está em reconhecer que a gestão democrática é um processo de construção efetuada pela ação participativa e coletiva, cabe ressaltar que o mecanismo da participação consiste no reconhecimento da capacidade dos membros da comunidade escolar de mudar ou interferir o seu contexto da escolar. Lück afirma que,

A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação efetiva, de alienação, de marginalidade e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individuais, pela construção de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LÜCK, 2013, p.30).

A autora ilustra que a participação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo que carece de um apoio mútuo dos sujeitos envolvidos para a superação e a conquista dos objetivos em comum.

Todavia não podemos subtrair o fato de que a implantação da gestão como mecanismo de melhoria do trabalho escolar e atestada como princípio na legislação vigente não é fruto exclusivamente de lutas sociais, mas de todo um contexto político-econômico que faz exigências a organização social e do trabalho.

Relembramos que as análises sobre a crise educacional tendem a enfatizar a gestão da escola, os professores e as culturas locais dos alunos como responsáveis pelos fracassos educacionais: de acordo com o discurso liberal, a escola carece de eficácia para responder às novas necessidades do mercado de trabalho e do mundo das empresas, motivo pelo qual precisa ser inovada. Nessa análise, a escola pública, considerada ineficaz no que tange às necessidades do mercado, é comparada com as empresas – estas são apresentadas como símbolos de eficiência, de inovação, capazes de responder a um mundo em permanente mutação. Esse é o discurso que ouvimos diariamente sobre a escola<sup>4</sup>.

Deste modo, podemos entender a gestão no espaço público como

(...) uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (CEAD, 2004 apud OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, S/D, P. 3).

Quando se discute acerca de mecanismos da gestão democrática, faz-se inferência às peças-chaves que a sustentam: Autonomia da escola, Financiamento das escolas, Escolha dos dirigentes escolares, Criação de órgãos colegiados, Construção do PPP, Participação da comunidade.

A participação é considerada um dos principais mecanismos para assegurar a gestão democrática, sendo responsável por proporcionar o reconhecimento dos objetivos e metas da organização institucional, favorecendo um ambiente propício ao trabalho pedagógico, sucedendo no conselho escolar. “O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida” (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p.451).

A autonomia se opõe a qualquer ação autoritária de tomada de decisão, para que ocorra a sua realização concreta nas escolas é preciso de participação na escolha de objetivo para o desenvolvimento do trabalho. “É definida como a faculdade

<sup>4</sup> Citação sem autoria declarada encontrada no material: PROJETO VIVENCIAL, da escola de gestores do MEC, na página 02. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala\\_projeto\\_vivencial/pdf/atuacaogestorescolar.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/pdf/atuacaogestorescolar.pdf)>. Acesso em 01 de junho de 2017.

das pessoas de autogovernar-se, de decidir seu próprio destino” (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p.456). Um dos embates que encontramos ao definir participação e autonomia foi a abstração do conceito, pois ambas vão partir da tomada de decisão de cada sujeito dependendo da subjetividade.

A autonomia e a participação são as responsáveis pela criação do Projeto Político-pedagógico. Este estabelece uma reflexão mediante a concepção da educação e sua relação com a sociedade e a escola, o que não deixa de lado uma cogitação sobre o homem a ser formado, as questões vinculadas à cidadania, ao trabalho e à consciência crítica.

Veiga (2009) aclara que o projeto político-pedagógico, sendo uma proposta escolar deve constituir-se em tarefa comum da equipe escolar, especificamente dos serviços pedagógicos como: coordenação pedagógica, orientação educacional. Cabe ressaltar que a comunidade escolar exerce o papel de liderar o processo de construção, execução e avaliação desse projeto pedagógico, contando com a efetiva participação da comunidade externa, incluindo pais e alunos.

Em se tratando da pessoa do gestor, temos a eleição para diretores como também os indicados pelos poderes públicos, situação muito presente nos mecanismos importantes na definição do trabalho, pois, é o diretor que vai personificar a gestão. Várias são as modalidades de condução do diretor no Brasil. Pode-se ter diretor de carreira, o que é aprovado em concurso público, bem como aqueles que são escolhidos por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos, como sucede nas universidades e a eleição direta para diretor, sendo esta a forma mais correta na perspectiva da democratização.

Considerando que o diretor assume a liderança na escola, não se pode querer que seja responsabilizado por todas as decisões quando se fala em democracia. Assim, o conselho escolar desponta como “(...) órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola”. (BRASIL, 2004, p. 35). Aos Conselhos cabe a responsabilidade de discutir, acompanhar, deliberar sobre problemas e decisões na escola, partilhando as responsabilidades com a direção da escola, inclusive sobre os aspectos financeiros.

Observa-se a dimensão política transcorrer todos os mecanismos de efetivação da gestão democrática, uma vez que todas as atitudes tomadas nesse

processo advêm de aprovações ou reprovações do coletivo, que lutam por benefícios que vão atingir o maior número de cidadãos. Esta dimensão sugere o compartilhamento do poder, ou seja, este não estará centralizado em apenas um grupo minoritário, mas sim, compartilhado.

Na discussão das relações de poder, no seu compartilhamento, retoma-se a mencionar a pessoa do diretor e nas dimensões de sua atuação, porque toda participação exige preparação, organização. E quem está à frente dessas ações é o diretor, que coaduna como responsabilidades a gestão administrativa, financeira e pedagógica.

### 3.2. A GESTÃO PEDAGÓGICA NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL

A gestão pedagógica volta-se para equilibrar as ações didático-pedagógicas e suas perspectivas nas escolas, respeitando e atuando nas especificidades de cada instituição educacional. Essa dimensão da função do diretor parte do princípio que a formação dos alunos, sua aprendizagem coloca-se como foco do trabalho escolar.

Se a escola é pensada para atuar na educação das gerações mais novas e que estas precisam aprender determinados conhecimentos considerados relevantes em sua formação. Em síntese, a função da escola é a formação e isso é fato, mas esta por sua vez carece de organização e sistematização no trabalho de seus agentes. Na percepção de Lück (2009),

Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica. (LUCK, 2009, p. 94).

O diretor age na articulação entre a diversidade e as tendências pedagógicas do conhecimento, dessa articulação ocorre à construção da instituição escolar, ou seja, de uma direção coordenadora e interligada de partes e elementos tão distintos e complexos que representam e formam a escola. Lück (2009) afirma que,

Na realização desse trabalho de gestão pedagógica, o diretor promove: (...) a orientação da elaboração/reelaboração e da implementação do projeto político-pedagógico da escola, a partir de estudo aprofundado dos fundamentos, disposições legais e metodológicas; - promoção de ações de

formação continuada, em situações de trabalho, com foco no desenvolvimento de competências pedagógicas e o aprimoramento das condições favoráveis à criação de um ambiente escolar favorável à melhoria das experiências de formação e aprendizagem dos alunos; - criação de sistemas e formas de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas da escola e do processo ensino-aprendizagem, incluindo auto e heteroavaliação de desempenho (...). (LÜCK, 2009, p.102).

A dimensão pedagógica envolve a organização do trabalho escolar no que diz respeito à elaboração do projeto pedagógico, no planejamento anual, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe, na recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar, na organização do tempo e do espaço escolar, no acolhimento às famílias e os alunos, no monitoramento das avaliações institucionais e da aprendizagem.

A partir da gestão escolar que são identificados os problemas administrativos e pedagógicos da instituição de ensino. Sendo a gestão escolar incumbida de solucionar estes, abrangendo uma visão estratégica e interligando as ações voltadas para o bem-estar e aprendizagem de todos que estão envolvidos na luta por uma educação de qualidade.

Todavia, ocorrem várias divergências na organização escolar, pois os seus resultados vão além de números ou metas, os agentes da gestão trabalham em equipe, a formação é contínua, ou seja, não existe a fragmentação das funções como no modelo da administração escolar.

Nas instituições de Educação Infantil a dimensão pedagógica contempla o educar, o cuidar e o brincar, sendo estes aspectos indissociáveis e presentes no cotidiano perpassando por todas as ações pedagógicas nestas instituições. As especificidades do fazer pedagógico na educação infantil revelam o quanto são relevantes essas três dimensões, porém muitas instituições priorizam a dimensão do cuidar causando uma perda no trabalho educativo, desta maneira acontecendo uma distorção do papel das instituições de Ensino.

A proposta pedagógica das instituições de Educação Infantil deve ter como objetivo garantir à criança acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças. (BRASIL, 2010, p. 20).

O documento das Diretrizes e Curriculares Nacionais para a Educação Infantil promove a igualdade de oportunidades educacionais entre as crianças de diferentes

classes sociais, quanto ao acesso a bens culturais e às possibilidades de vivência da infância e possibilitando a troca de conhecimento e a convivência entre adultos e crianças.

A Educação Infantil é a primeira etapa da educação básica, oferecida em creches e pré-escolas, às quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial, regulado e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social. É dever do Estado garantir a oferta de Educação Infantil pública, gratuita e de qualidade, sem requisito de seleção. (BRASIL, 2010, p.12).

A Gestão na Educação Infantil implica em novas competências que são atribuídas ao diretor na função de Gestor, entre elas a clareza sobre os conhecimentos que envolvem o desenvolvimento do ensino nessa fase do ensino, como o desenvolvimento nas áreas social, afetiva e cognitiva.

No decorrer da história da criança é observado que ainda na idade média e início da modernidade a concepção de criança era de um adulto em miniatura tendo as suas especificidades negligenciadas. Segundo Aries (1986 apud FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012, p. 7),

A criança era considerada companheira natural do adulto, já recebendo aos sete anos de idade, a carteira de identidade “jurídica” de adulto. No momento em que a criança já não parecia precisar dos cuidados maternos era inserida na sociedade dos adultos, partilhando de suas atividades, passando a ser responsável pelos seus atos (ARIES, 1986 apud FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012, p. 7).

No decorrer dos séculos seguintes, a concepção de criança mudou. Entre os séculos XVI e XVII, a criança passa a ser compreendida como ser imaturo e nessa condição precisa ser cuidada, protegida pela família, passando a desenvolver uma “consciência pedagógica”. Segundo FLÔRES e TOMAZZETTI (2012, p. 7) que acrescentam que nessa condição “(...) os pais já não se satisfazem somente em ter filhos, mas em proporcionar a eles uma preparação para a vida. E assim, a família começa a valer - se da escola como uma agência unida a ela e que a complementa”.

Com o advento das grandes navegações e o desenvolvimento tecnológico, o crescimento dos mercados consumidores, a imprensa que possibilitou o acesso à leitura, e a revolução industrial entre os séculos XVI e XVIII, a escola ganha um novo perfil com uma nova concepção de educação e de criança.

Esse novo perfil incorpora o atendimento às crianças de zero a cinco anos em instituições especializadas devido ao fato da necessidade das mulheres agora saírem do espaço doméstico para o do trabalho externo nas fábricas. Fato que gerou a consciência do direito a um lugar onde deixar os filhos, iniciando atendimento na Educação Infantil.

No Brasil, entre 1800 a 1900, as creches eram denominadas de asilos para crianças pequenas pobres, porque para os ricos denominavam-se de jardins de infância (ideia advinda das contribuições de Froebel), cuja diferença estava no caráter assistencialista para a população carente ou trabalhadora. Em outras palavras,

(...) refere-se a um tratamento empobrecido as crianças pobres, que vai desde de espaços restritos, adultos em número insuficiente, atividades, quase que exclusivamente, voltadas aos cuidados físicos: higiene, alimentação, segurança física e ao regramento moral de caráter atitudinal (valores, moralismo, regras, condutas e comportamento). (FLÔRES, TOMAZZETTI, 2012, p. 9).

Na contemporaneidade a concepção de infância dominante é que as crianças são seres capazes de construir seus próprios conhecimentos culturais, por meio da interação com outros indivíduos pertencentes a culturas diversas, e apresentam serem fortes e repletos de saberes e criatividade, reconhecendo o seus direitos e deveres. Demonstram capacidade em compreender o conteúdo ensinado, e assimilando novos conhecimentos e elaborando novos questionamentos. Machado (2005, p. 242) faz menção de que,

Desse entendimento de criança como co-construtora, cidadã, agente, membro do grupo, advém uma outra série de imagens. A criança como forte, competente, inteligente, um pedagogo poderoso, capaz de produzir teorias interessantes e perguntas desafiadoras, compreensões, perguntas e desde o nascimento, não em uma idade avançada quando já ficaram prontas. (MACHADO, 2005, p. 242).

Por essa condição, pode-se perceber que o trato com a escola de educação infantil é complexo e diferenciado. Isso inclui pensar a formação deste sujeito de forma a considerar o tripé educar-cuidar e brincar atendendo as diversas especificidades e singularidades do desenvolvimento infantil.

### 3.3. O DIRETOR ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS PERANTE A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

As competências são entendidas com a demonstração da capacidade de aplicar conhecimento para resolver uma situação problema, está intrinsecamente envolvida com os atributos pessoais, ou seja, com as habilidades. Lück (2009) explana que,

A definição de competências tem por objetivo estabelecer os parâmetros necessários, tanto para orientar o exercício do trabalho em questão, como para orientar os estudos e preparação para esse exercício. Também se constitui em um sistema de avaliação de efetividade do trabalho realizado. Em última instância, com a sua definição e aplicação, é possível promover o desenvolvimento organizacional e seus melhores resultados. (LÜCK, 2009, p.12).

O exercício da avaliação das competências favorece a realização de um trabalho de qualidade nas escolas. Diz respeito a ter uma visão abrangente do trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho.

O diretor tem como competência a liderança e organização do trabalho dos indivíduos que atuam na escola, orientando e contribuindo no desenvolvimento das tarefas no ambiente educacional. Este é um auxiliador capaz promover a capacitação dos profissionais que atuam com a formação dos educandos para que possam atingir os objetivos dos parâmetros legais da educação brasileira. Sendo um mediador e agente atuante das três dimensões da gestão democrática, compete também a apropriação da identidade do contexto escolar que atua nas suas singularidades e especificidades para que possa elaborar estratégias que inibem o fracasso.

Segundo os estudos de Lück (2009), uma das competências essenciais do diretor escolar é promover na comunidade escolar a compreensão e a responsabilidade do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante o esclarecimento da política educacional que irá permear o trabalho de todos.

Entre outras incumbências do ofício de gestor encontrar-se a articulação entre os docentes, funcionários da escola e rompendo com os obstáculos entre escola e a comunidade, deve ser instruído por meio dos instrumentos legais como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, Constituição Federal

1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990, tendo nesse instrumento base legal para sua atuação nas escolas.

Em súmula, o diretor é profissional reflexivo que deve realizar uma autoavaliação das suas ações e dos próprios objetivos da instituição, se estes são coerentes com a identidade da escola, se contribui para aproximação e a participação da comunidade.

## 4. O CONHECIMENTO DOS GESTORES DIANTE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS INCUMBÊNCIAS PEDAGÓGICAS

Este capítulo aborda o processo teórico, metodológico utilizado na realização da pesquisa e como seus dados foram obtidos. Apresentando a concepção dos gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil da zona urbana da cidade de Jardim do Seridó/RN, perante a Gestão Democrática e o papel pedagógico do diretor na função de gestor.

### 4.1. ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA

A pesquisa consiste no ato da busca de soluções a problemas identificados e/ou vivenciando pelo indivíduo. Segundo Tozoni-Reis (S/D, p. 2) a pesquisa coloca-se como uma “(...) ação de conhecimento da realidade, um processo de investigação, minucioso e sistemático, para conhecermos a realidade ou alguns aspectos da realidade ainda desconhecida, seja essa realidade natural ou social”.

Esta desponta como um processo de construção de conhecimento, de compreensão de uma situação, fenômeno ou comportamento. Em se tratando de conhecimento, entende-se ser importante trazer uma definição em função do tipo de trabalho que nos propormos realizar. Tozoni-Reis (s/d, p.3) que nos assinala a ideia de conhecimento quando nos enfatiza que o mesmo,

(...) torna-se compreensão teórica do mundo e das coisas, ou seja, há uma elaboração no pensamento em busca de significado. Contudo, há também uma ação prática, pois a definição elaborada no pensamento conduz a ação, ao modo de agir sobre o mundo compreendido. (TOZONI-REIS, s/d, p.3).

Diante desta definição, importa-se também compreender que sendo uma busca, implica enxergar uma situação que carece de resolução, um problema. Essa investigação implica em um conjunto de procedimentos utilizados de forma organizada. Neste sentido,

Se o conhecimento é o instrumento central da concretização dos seres humanos como humanos, pois os instrumentaliza para pensar e agir mais conscientemente sobre o mundo, sua prática social, a pesquisa, é uma atividade uma atividade complexa que se realiza em todos os momentos da vida humana. Isso nos leva a concluir que pesquisar é produzir

conhecimentos para a ação. Portanto, pesquisamos sempre sistematicamente ou sistematicamente. ( TOZONI-REIS, s/d, p.4).

Neste íterim, propõe-se desenvolver uma pesquisa, culminando com a produção de uma monografia. Minayo (2002) nos diz que a pesquisa é,

(...) a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula o pensamento a ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema da vida prática. (MINAYO, 2002, P.17).

Este tipo de Trabalho de Conclusão de Curso consiste em compreender a concepção que as gestoras possuem acerca da gestão democrática e a sua atuação na dimensão pedagógica nas escolas de Educação Infantil. O *lócus* da pesquisa engloba três escolas de Educação Infantil na cidade de Jardim do Seridó–RN.

A pesquisa realizada, inicialmente, utilizou-se de um levantamento bibliográfico com respaldo em documentos publicados por outros autores pesquisadores como: livros, artigos e o Projeto Político Pedagógico das instituições investigadas. Saliente-se que, o levantamento bibliográfico procura explicar uma problemática a partir de estudos realizados e publicados em livros, artigos científicos, revistas entre outros. Caracteriza-se de cunho qualitativa, pois, não apresenta preocupação com resultados que se dão através de dados estatísticos, mas na busca em conhecer e entender os significados mais profundos das relações existentes nos fenômenos estudados, propondo mudanças significativas no campo investigado através de relação recíproca. Minayo (2001) explica que,

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis. (MINAYO, P.21, 2001).

A autora explica que as questões que permeiam a pesquisa qualitativa não podem ser quantificadas, pois, são abstrações do contexto social dos indivíduos.

No que concerne aos objetivos, caracterizam-se do tipo descritivos, uma vez que visa descrever e analisar fatos e suas particularidades, ações e comportamento dos grupos estudados, sem interferência nos resultados alcançados. Segundo Silva

(2008. p. 59), “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecido relações entre as variáveis”.

Para a coleta dos dados, foram utilizados questionário e consulta dos documentos, particularmente o Projeto Político Pedagógico (PPP), das instituições pesquisadas. Este documento, exigência legal, é fundamental para o desenvolvimento do trabalho pedagógico e neste caso particular, serviu para melhor conhecer as escolas e auxiliar na investigação das concepções que os gestores apresentavam sobre a Gestão democrática e a dimensão pedagógica de sua função e sua contribuição as Instituições de Educação Infantil.

O questionário, enquanto instrumento de coleta de dados, possibilitou o contato, aprofundamento e a obtenção de respostas sobre as práticas e concepções dos gestores. De acordo com Duarte (2004; p. 215), “os questionários são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados [...]”. A partir destes instrumentos e mecanismos encaminhou-se o trabalho.

#### 4.2. DESCREVENDO OS LÓCUS DA PESQUISA: AS ESCOLAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE JARDIM DO SERIDÓ-RN

O trabalho em campo foi desenvolvido nas três Escolas Municipais de Educação Infantil da cidade de Jardim do Seridó/RN, localizadas na zona urbana. As escolas atendem crianças de zero a seis anos de idade, nos turnos matutino e vespertino e estão localizadas em pontos geograficamente estratégicos beneficiando crianças que moram nas margens e no centro da cidade. Devido ao procedimento ético da pesquisa as escolas foram denominadas pelas letras A, B, C, já as gestoras foram identificadas pela simbologia D1, D2, D3.

A escola A está localizada as margens da cidade, a comunidade possui quadra de esportes, Igreja, Escola de Ensino Fundamental, Escola de Educação Infantil e Unidade de saúde familiar. Seu funcionamento teve início no dia 08 de março de 2005 e beneficiou muitas famílias, pois, as mesmas sentiam-se mais seguras por ter onde deixar seus filhos em um ambiente que oferecesse cuidado e

educação, refletindo assim, na qualidade de vida das crianças e de seus pais que trabalham em diversas profissões.

Uma das finalidades da escola é formar o aluno para que ele possa ser um agente de transformador da sua comunidade. Objetiva formar valores voltados para o respeito, participação, transparência, solidariedade, ética e principalmente contribuir para o aprimoramento das aprendizagens do aluno em busca de uma educação de qualidade, na qual, seja capaz de formar sujeitos críticos, criativos e preparados para o exercício da cidadania.

Atualmente a escola tem uma infraestrutura considerada de pequeno porte. Possui uma sala de direção com supervisão, uma sala de professores, cozinha, duas salas de aulas, refeitório, almoxarifado, depósito de alimentos, uma sala voltada para o nível I, dois banheiros adaptados para as crianças, parquinho com balanço, escorrego e uma gangorra, área de serviço e um banheiro para os funcionários. Nela estão matriculados oitenta alunos, sendo cinquenta e seis distribuídos nos níveis I, II, III e vinte e quatro alunos nos níveis IV e V.

De acordo com o PPP, a direção da instituição de ensino é amparada pela portaria de nomeação do gestor público municipal em virtude de a escola ser de pequeno porte, estando sob a responsabilidade de um pedagogo a coordenação pedagógica e administrativa e o conselho escolar é composto por um representante de cada segmento da escolar.

A escola B foi criada através da Lei Municipal nº 552, de 31 de março de 1992, estando desde então em pleno funcionamento. Encontra-se localizada no centro da cidade. De acordo com o PPP da instituição de ensino as famílias atendidas nesta unidade escolar em sua maioria jardinenses e as demais advindas das cidades circunvizinhas.

Funciona em prédio próprio, dispõem de cinco salas de aulas em uma delas funciona o berçário, o qual possui ar condicionado, berços, um guarda roupa e um lavatório, possui dois banheiros infantis, dois banheiros para adultos, sala de diretoria, almoxarifado, refeitório, cozinha e um parquinho.

A instituição pesquisada dispõe de profissionais que oferecem cuidados e educação as crianças, com objetivo de proporcionar às crianças situações prazerosas de descobertas e aprendizagens, com atenção ao desenvolvimento integral, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social para contribuir na formação de pessoas cidadãos, conscientes de seus direitos e deveres.

A escola C foi fundada em 7 de dezembro de 1985, atualmente a mesma é denominada como Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI). A instituição está localizada às margens da cidade, compreende que a proposta pedagógica é um instrumento que expressa a identidade da escola apresentando sua finalidade, concepções e diretrizes de funcionamento.

A partir dessa proposta é realizado todo o trabalho escolar, tendo em vista as necessidades da comunidade assistida. É um processo que precisa ser revisto e readapta, além do envolvimento de toda a equipe, tanto em sua construção quanto em sua execução.

Entre os objetivos da escola estão inseridos: assegurar uma gestão democrática e participativa; assegurar um ensino de qualidade e garantir a formação cidadã; garantir as crianças situação de cuidados e aprendizagem assegurando o desenvolvimento das potencialidades cognitivas, corporais, afetivas e éticas através das vivências de experiências diversificadas e enriquecedoras. Na sua organização a função de diretor é caracterizada como o titular do cargo de carreira do magistério público municipal com a função de direção e gestão em unidade de ensino do município.

#### 4.3. ANÁLISE ACERCA DO ESTUDO DOS PPP DAS ESCOLAS PESQUISADAS

Evidentemente que o PPP é um mecanismo que orienta as ações da escola, deste modo, conduz a execução dos objetivos e metas a serem cumpridas. Constitui-se como um ato político, pois se faz num processo de tomada de decisões, com a participação de diversos representantes da escola, sua elaboração é desenvolvida na coletividade do contexto escolar, com a participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar.

Ao realizar-se um estudo acerca dos PPPs das escolas pesquisadas, constatou-se que existe a insuficiência do saber sobre a função deste documento por parte da gestão escolar. A averiguação despontou que estavam sendo reformulados por exigência da secretaria de educação. Almeida (2000) destaca que,

O Projeto Político-Pedagógico deve levar em consideração as diretrizes curriculares nacionais, mas não deve ficar restrito a elas [...] os profissionais envolvidos no processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico, devem ousar no sentido de propor um projeto que contemple experiências criativas e inovadoras. (ALMEIDA, 2000, p.19).

A autora delinea que é preciso proporcionar experiências inovadoras por meio da construção do PPP. Ao realizarmos o estudo sobre o PPP das escolas pesquisadas, percebemos que os objetivos pedagógicos a respeito do desenvolvimento e aprendizagem contemplavam as especificidades da clientela da modalidade ensino da Educação Infantil, por outro lado apenas um PPP contemplava a definição da gestão democrática.

É certo que, as atribuições dos PPP das escolas consistem em auxiliar todas as atuações perante a instituição de ensino, como o planejamento didático pedagógico, servindo de base para direcionar os docentes. Para isso, é preciso que o projeto político pedagógico seja elaborado com objetivo de nortear e atender as carências das escolas. Não sendo afrontado como a aceitação das exigências dos instrumentos legais.

#### 4.4. ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

No transcorrer da pesquisa, foi elaborado e aplicado um questionário com as diretoras, onde as mesmas foram convidadas a responder algumas questões acerca da Gestão Democrática na Educação Infantil e o papel do gestor perante a dimensão pedagógica.

A partir da análise das respostas fornecidas pelas diretoras, pode-se constatar que, em alguns casos, apresentaram certa lucidez ao conceituar Gestão Democrática, mas, na maior parte das questões respondidas, demonstraram imprecisão acerca das suas competências e a contribuição para Educação Infantil.

Tornou-se necessário ressaltar que as questões foram respondidas pelas gestoras de livre e espontânea vontade, sem que houvesse necessidade de identificação das mesmas. Então foi esclarecido que não precisavam ter receio de responder as questões, pois o que importava era apreciar a concepção delas acerca da temática do questionário.

Nessa análise, as diretoras foram identificadas pela simbologia (D1), (D2), (D3). A diretora D1 possui quarenta e sete anos de idade, é graduada em Pedagogia e tem especialização em Educação. Não especificou o tempo de atuação como gestora. A D2 possui quarenta e oito anos de idade, é graduada em Geografia e tem especialização em Geopolítica e História. Atua como gestora há um ano. A D3 possui quarenta e oito anos de idade, graduada em Pedagogia. Atua acerca de três meses. Todas são concursadas e estão exercendo a esta função por indicação política, sendo esta uma prática bastante usual ainda no Brasil. O diretor pode ter seu provimento de algumas maneiras e uma delas é através da eleição e do concurso. A forma que ocorre por indicação política envolve por sua vez alguns critérios. Pode estar entre eles a

(...) formação mínima por exercícios do cargo, tempo de experiência na área pedagógica e ser integrante de seu quadro de magistério. Também há questões como alianças políticas, que são as benesses oferecidas em troca de apoio recebido durante a campanha eleitoral". (SILVA, 2007, s/p).

Embora adquira um semblante clientelista, por favorecer parentes e amigos de políticos, tal forma de provimento não rega a gestão democrática. Todavia, não se pode negar o fato de que essa nomeação induz a obediência aos responsáveis indicação. Situação comum e presente ainda em algumas instituições onde esses diretores agem de maneira repressiva.

Conforme nos expressa Silva (2007, s/p), "(...) os diretores recorriam aos instrumentos de pressão e controle sobre o professor, como o corte de pauta a remoção para outro estabelecimento e a devolução para a secretaria de educação".

Ainda o mesmo autor resume bem a situação e expressa que,

A indicação política torna o Diretor um representante do poder local ou regional na escola, o que dá maior tranquilidade a esses governantes. Sendo investido de competências para tomar todas as decisões, o Diretor administrará a escola como convém aos responsáveis por sua indicação. E para eles, com raras exceções, não interessa a construção da democracia no interior da escola". Esta realidade precisa ser repensada e colocou-se como ponto de reflexão neste trabalho. (SILVA, 2007, s/p).

Todavia, buscam-se conhecer a concepção das gestoras sobre a Gestão Democrática, elementos chaves de nossa discussão:

Para a D1, “A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores e funcionários. Em todos os aspectos da organização da escola”. (Questionário da pesquisa 2017).

Enquanto que a D2 menciona que “A gestão democrática é o processo pelo qual a escola e a comunidade passam a ter mais acesso e participação na tomada de decisão no contexto escolar”. (Questionário da pesquisa 2017).

E a D3 declarou que “A gestão democrática é uma forma democrática de escolher o gestor de uma instituição, onde ele tem como objetivo administrar de forma transparente e participativa”. (Questionário da pesquisa 2017).

Analisando as definições das diretoras perante a questão, constatou-se que elas demonstram falta de clareza acerca dos pressupostos da gestão democrática. Observou-se que D1 e D2 destacaram a participação dos representantes como sinônimo de gestão democrática. Por outro lado, a D3 mostra que a participação como ação da função do diretor eleito, se contrapondo a real situação do provimento do cargo que exerce.

Com base nessas colocações pode-se inferir que não há perceptibilidade objetiva sobre a compreensão do que seja e envolve o princípio da gestão democrática.

Ao refletir sobre a concepção da gestão democrática é imprescindível compreende-se que existe várias posições políticas sobre a organização da gestão escolar, assim como os objetivos que estão na dimensão pedagógica da própria.

Lück (2009) apresenta a gestão democrática como um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.396/96 e na Constituição Federal de 1988, que acentua um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade escolar, para tomada de decisões que são relevantes para o bom funcionamento da escola. Este procedimento envolve o provimento da participação de órgão colegiado como: o conselho escolar, grêmios estudantis, associações de pais e mestres e a elaboração do PPP, entre outros.

Outro questionamento que foi realizado junto às gestoras foi: **para você o que seria a dimensão pedagógica no trabalho do diretor** e identificaram-se as seguintes respostas: A D1 respondeu que “O gestor precisa conhecer a legislação em seu aspecto pedagógico, compreendendo a sua essência se utilizando dela para melhorar a dualidade de sua atuação”. (Questionário da pesquisa de 2017).

Na perspectiva da D2,

Acompanhar a parte pedagógica considerando que essa parte é muito importante. Pois, fortalece o processo de ensino-aprendizagem ouvir a comunidade escolar na tomada de decisões, ser flexível e demonstrar liderança junto aos demais que formam a instituição”. (Questionário da pesquisa de 2017).

E para a gestora D3 considerou que “É uma forma de organizar a instituição possibilitando oportunidades para a família, estudantes e funcionários construir de forma ampla a importância da instituição na comunidade”. (Questionário da pesquisa de 2017).

Observando as respostas obtidas, constatamos que a gestora D1 afirma que o aspecto pedagógico é expresso no contato com a legislação. Por sua vez, as D2 e D3 não souberam estabelecer o que é a dimensão pedagógica, retomando o conceito de antemão, incompleto de gestão democrática. Lück (2009) define a gestão pedagógica como

(...) a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LÜCK, 2009 p. 95).

Apreende-se, então, que a gestão pedagógica está representada na organização, coordenação, liderança e avaliação de todas as ações voltadas para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e sua formação. A mesma é firmada por todas as outras dimensões, sendo caracterizada como a mais relevante no processo da gestão escolar.

Diante de toda a temática abordada acerca de Gestão Democrática e o papel pedagógico abrolha a seguinte indagação: **A partir de suas experiências, quais as competências e atribuições que os gestores das Instituições de Educação Infantil precisam para desenvolver a dimensão pedagógica, dentro do processo da Gestão escolar?** Reconhecem-se as seguintes respostas:

De acordo com a concepção da D1:

As experiências educacionais e formativas são capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atividades necessárias

ao enfrentamento dos desafios e dificuldades em mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação”. (Questionário da pesquisa de 2017).

A D2 proferiu que “Ter experiência no ambiente da Educação Infantil e tomar decisões em conjunto”. (Questionário da pesquisa de 2017) e a A D3 expressou-se dizendo que “Conhecer o espaço físico, criar um conselho onde todos participem dos problemas e possam chegar a um objetivo, possibilitando um bom desempenho administrativo e pedagógico”. (Questionário da pesquisa de 2017).

Nas respostas averiguadas a D1 entende que as experiências do cotidiano escolar e formação continuada podem prover o desenvolvimento das competências e as habilidades necessárias suprir a atuação de todas as áreas. A D2 compreende como competências e habilidades para desenvolver a dimensão pedagógica, ter experiência na Educação Infantil e favorecer a participação na tomada de decisões. A resposta da D3 vai ao encontro D2 que confirma a participação, através de conselho, enfatizando a carência de conhecer o espaço físico para desenvolver a dimensão pedagógica nas escolas de Educação Infantil.

Através de leituras prévias de autores como Eloísa Lück e Naura Ferreira, pode-se afirmar que as diretoras não demonstram profundo conhecimento ao definir as competências que os gestores precisam para desenvolver a dimensão pedagógica no processo da gestão democrática no ambiente da educação infantil. Elas remetem as competências a ter experiências no ambiente da educação infantil, favorecer a participação de comunidade escolar na tomada de decisões e busca por formação continuada.

Em contra partida, Lück (2009) aclara que as competências direcionadas aos diretores são: a criação de ambiente escolar motivador e orientado por expectativas elevadas de aprendizagem e desenvolvimento, sendo um resultado do esforço da participação coletiva, liderar na escola a orientação da ação de todos da comunidade escolar para o aprimoramento do projeto político-pedagógico e do currículo escolar tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais.

Outra competência que deve ser desenvolvida na dimensão pedagógica pelo diretor escolar é a identificação das dificuldades das práticas pedagógicas encontradas no seu dia a dia, e sua superação mediante as estratégias de liderança,

supervisão e orientação pedagógica. Lück (2009) ainda enfatiza que a gestão pedagógica possui aspectos que integram todas as outras dimensões da gestão escolar.

A quarta questão versou sobre as três dimensões da **gestão democrática: financeira, administrativa e pedagógica, em sua opinião o gestor da Educação Infantil consegue atuar com autonomia dentro delas? Por quê?**

Para a D1, “Em parte, pois a parte financeira tem dependência da contribuição da prefeitura”. (Questionário da pesquisa de 2017). A D2 respondeu que “Sim, o processo de gestão democrática facilita para que o gestor consiga atuar de maneira ativa nas três dimensões”. (Questionário da pesquisa de 2017). E a D3 afirmou que,

Na dimensão financeira - a Creche ainda depende da secretária de educação, pois, é uma instituição que o número de alunos é razoavelmente baixo, ou seja, no ano de 2016 era na faixa de 70 alunos, então o PDDE vem de acordo com esse número em 2017, ficando difícil para gestão administrar com um valor tão baixo, sabendo-se que houve um aumento do número de matrículas para 2017. A dimensão administrativa - De acordo com a lei municipal um diretor só tem direito ao vice, se o número de alunos na instituição for de 150, ficando assim difícil o gestor conciliar os problemas da instituição sozinho, mesmo tendo o pedagógico para interagir e chegarem a uma solução. Dimensão pedagógica - A creche precisa de um suporte que funcione em um horário integral, possibilitando um melhor desenvolvimento dos professores. Também é preciso de um suporte com psicopedagogo, fonoaudiólogo, para que se possa criar estratégias de aprendizagem e compreensão do seu alunado”. (Questionário da pesquisa de 2017).

Observando as respostas das diretoras percebe-se que apenas a D2 concordou que o gestor na Educação Infantil consegue atuar com autonomia nas três dimensões da gestão escolar. Sua fala está fundamentada que os pressupostos da gestão democrática garantem essa atuação autônoma. Contudo, a escola apresenta indícios que não vivencia uma gestão democrática, o indício que foi evidenciado com a aplicação do questionário foi à indicação política.

Em contrapartida, as D1 e D3 discordam da atuação autônoma nas três dimensões, citam a dimensão financeira como um obstáculo, relatando que ainda existe uma dependência financeira por parte das instituições de ensino. A D3 argumenta sobre os indicativos que invalidam a autonomia na gestão escolar, entre eles estão à dependência financeira ao repasse financeiro do município, a

necessidade de um número maior de profissionais capacitados para atender a clientela da instituição de ensino. Na perspectiva de Barroso (1998),

O reforço da autonomia das escolas deve traduzir-se necessariamente num conjunto de competências e de meios que os órgãos próprios de gestão devem dispor para decidirem sobre matérias relevantes, ligadas à definição de objetivos, às modalidades de organização, à programação de atividade e à gestão de recursos. (BARROSO, 1998, p. 20).

As escolas públicas não são mecanismos dissociados do contexto das políticas públicas educacionais, mas estão integradas em um sistema educacional, escolar e uma gestão pública. Libâneo, Oliveira, Toschi (2012) afirma que,

Os recursos que asseguram os salários, as condições de trabalho e a formação continuada não são originadas da própria instituição. Portanto, o controle local e comunitário não pode se prescindir das responsabilidades e da atuação dos órgãos centrais e intermediários do sistema escolar. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p.457).

As escolas precisam de uma organização interna que promova a superação das delimitações financeiras, favorecendo o fortalecimento das relações entre os agentes participativos da gestão escolar. Também se faz necessário valorizar a cultura interna da escola e realizando avaliações institucionais que visam obter dados quantitativos e qualitativos sobre professores, alunos e da estrutura organizacional para revigorar a autonomia escolar.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da História da Educação compreende-se o papel social e histórico da escola nos diversos contextos e o início da primeira perspectiva da gestão escolar no Brasil. Entende-se que escola em sua função social vem atender as carências da sociedade, formando mão de obra qualificada para o trabalho, pois existe uma relação que intercala entre o sistema econômico e o sistema educacional.

Outro recorte histórico que se faz necessário elucidar é o surgimento da primeira perspectiva gestão escolar que foi com *Ratio studiorum*, este consistia em um documento essencial que orientava e estipulava regras para o desenvolvimento do ensino com implantação da política educacional dos Jesuítas.

Contudo, a história nos apresenta o surgimento e a construção do processo da gestão escolar e de sua democratização. A relevância em defender uma gestão democrática está em acreditar que a escola não é uma empresa que almeja apenas resultados, é compreender que a formação nas escolas públicas vai além de uma formação para o trabalho, desta é de onde saem cidadãos críticos que não aceitam os mandos e desmandos dos ditadores sociais.

A democratização da gestão escolar também se faz necessária, para que, na escola, sendo esta o laboratório social, os educandos possam aprender ter autonomia, atuantes efetivos de um grupo social que tem vez e voz para falar e lutar pela igualdade e pelo fim da corrupção, dos preconceitos raciais, das negligências sócias que a grande massa sofre.

Vale ressaltar que a Educação é um ato político, como Paulo Freire relata em sua obra *Pedagogia da Autonomia* de 1996. Assim sendo, os diretores escolares necessitam serem agentes politizados, que usam os seus conhecimentos para liderar e buscar juntamente com a comunidade escolar democratizar as ações desenvolvidas dentro da escola.

Ao realizar-se a pesquisa nas Escolas Municipais de Educação Infantil do município de Jardim do Seridó/RN, buscou-se investigar a concepção de gestão democrática que os gestores possuem e identificar os conhecimentos que estes tinham sobre sua atuação na dimensão pedagógica.

Com a análise dos questionários percebeu-se que as diretoras escolares não possuem conhecimento consistente sobre as conjecturas da gestão democrática e sobre a atuação do diretor na dimensão pedagógica. Esta pesquisa buscou investigar os dados, com o intuito de instigar debates e demais estudos relacionados ao papel pedagógico da função do diretor escolar na Educação Infantil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA. Maria Doninha, CABRAL NETO. Antônio, FERREIRA. Maria Salonilde. **Projeto Político-Pedagógico/UFRN**. EDUFRN, 2000.

ALONSO, M. **Gestão escolar**: revendo conceitos. São Paulo: PUC-SP, 2004.

ALTHURSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. Lisboa: Editora Presença, S/D. Disponível em: <<https://docs.google.com/file/d/0Bxad4OlhCVbNWdSeFpiYk91Rjg/edit?pli=1>> Acesso em 12 de maio de 2017.

ANDREOTTI, Azilde Lina. **A Administração escolar na era Vargas e no nacional desenvolvimentismo (1930 - 1964)**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, ISSN: 1676-2584 1, ago. 2006, p.102-123.

BARROSO. João. **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

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

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Brasília: MEC, SEB, 2010.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: UFPR, 2006.  
FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial**. São Paulo: Cortez: autores associados, 1986.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FLÔRES, Vanessa M.S. TOMAZZETTI, Cleonice Maria. **A gestão na educação infantil: concepções e prática**. Disponível em: <[http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Educacao\\_e\\_Infancia/Trabalho/07\\_48\\_41\\_2689-6717-1-PB.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Educacao_e_Infancia/Trabalho/07_48_41_2689-6717-1-PB.pdf)>. Acesso em 16 de novembro de 2016.

GARCIA, Tânia Cristina Meira. **Estado e Educação no Brasil (1987-1996)**. Natal/João Pessoa: EDUFRN/Idéia, 2009.

GONÇALVES. Ana Carolina S. **A Gestão democrática no Brasil e o papel do gestor nas escolas**. Publicado Sistema Integrado de Publicações Eletrônicas da Faculdade Araguaia – SIPE, V.3, 2015.

LIBÂNEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK. Eloísa. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. Série cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Eloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACHADO, L.B. **Educação infantil como direito de cidadania: Marchas e contra Marchas**. In.: MACHADO, L.B. SANTIAGO, Eliete. **Políticas e Gestão da Educação Básica**. Recife, UFPE, 2009.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEC. SEB. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. 2004, p. 35. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf)> Acesso em 10 de novembro de 2016.

MENEZES, Janaina S. S. **O financiamento da educação no Brasil: O Fundef sob a perspectiva de seus idealizadores**. Porto Alegre: PUCRS, 2005. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NASCIMENTO. Cleusy. F, SCHNECKENBERG. Marisa. **A trajetória da gestão democrática no ambiente escolar**. Disponível em: <[http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario8/\\_files/kOCvjbQ.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario8/_files/kOCvjbQ.pdf)> Acesso em 16 de novembro de 2016.

NEY, Antônio. **Política educacional: organização e estrutura da educação brasileira**. Rio de Janeiro: Ward ed. 2008.

OLIVEIRA. J. F, MORAES. K. N, DOURADO. L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: <<http://gdunopar.blogspot.com.br/2013/04/gestao-escolar-democratica-definicoes.html>>. Acesso em 04 de novembro de 2016.

PARO, Victor Henrique. **A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da Escola pública**. Porto Alegre, 1998.

RAYMUNDO, Gislene Miotto Catolino. **Os princípios da modernidade nas práticas educativas dos jesuítas**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Maringá, 1998, p. 143.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia; FONSECA, Sônia Maria. **Antecedentes da Administração escolar até a república (...1930)**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, p. 54–101, ago. 2006 - ISSN: 1676-2584. Disponível em:

<[http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art7\\_22e.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art7_22e.pdf)>. Acesso em 08 de março de 2017.

SHIGUNOV NETO, A.; MACIEL, L. S. B. **O ensino jesuítico no período colonial brasileiro: algumas discussões**. Educar, n. 31, Curitiba: Editora UFPR, 2008, p. 169-189.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigo, relatórios, monografias, dissertação, teses. - 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **O diretor de escola e a gestão democrática**: a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAe3dQAF/diretor-escola-a-gestao-democratica-meios-acesso>> Acesso em 20 de maio de 2017.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **A pesquisa e a produção do conhecimento**. Universidade Paulista. UNIVESP. Texto produzido para o curso de pedagogia da UNESP a partir de síntese de outros textos da autora.

# APÊNDICE

## (QUESTIONÁRIO)

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO CURSO DE PEDAGOGIA

#### Questionário para Gestores das Instituições de Educação Infantil

Prezado diretor (a), este questionário faz parte da pesquisa ora intitulada **A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL PEDAGÓGICO DO GESTOR NA FUNÇÃO DE DIRETOR DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE JARDIM DO SERIDÓ – RN**. O mesmo tem como finalidade coletar dados que subsidiem a referida pesquisa, cujo objetivo é analisar o papel pedagógico do gestor na função de diretor e as suas contribuições para as Instituições de Educação Infantil, visando ampliar a discussão sobre o trabalho do gestor. Para tanto, estamos solicitando sua colaboração através de seu preenchimento.

Conforme termo em anexo, esclarecemos que não há necessidade de identificação de seu nome. Agradecemos desde já sua atenção e disponibilidade.

#### QUESTIONÁRIO

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) mas. ( ) fem.

Formação:

( ) superior completo

( ) superior incompleto

( ) especialização: \_\_\_\_\_

( ) mestrado

( ) doutorado

Vínculo com a rede de ensino:

( ) estatutário (concurso público)

( ) outro: \_\_\_\_\_

Quanto tempo está na função de diretor: \_\_\_\_\_

O cargo de gestor foi ocupado:

( ) Por indicação

( ) Por eleição direta

( ) Por concurso

Defina Gestão Democrática?

---



---



---



---

Para você o que seria a dimensão pedagógica do trabalho do diretor?

---

---

---

---

A partir de sua experiência, quais as competências (atribuições) que os gestores das Instituições de Educação Infantil precisam para desenvolver a dimensão pedagógica, dentro do processo de Gestão escolar?

---

---

---

---

---

---

Considerando as três dimensões da gestão democrática: financeira, administrativa e pedagógica, em sua opinião o gestor na Educação Infantil consegue atuar com autonomia dentro delas? Por quê?

---

---

---

---