

## **IMPACTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE LEITORES NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Nilva Maria Miranda MENDES\*

Jane Maria dos Santos REIS\*\*

**Resumo:** O presente trabalho busca compreender e analisar o papel do gestor escolar e seu respectivo desafio de planejar e promover ações situações que contribuam para o desenvolvimento da autonomia intelectual de seus pares, bem como dos alunos atendidos na educação infantil. Em termos pormenores, se propõe a analisar qual o papel do gestor escolar no processo de formação do leitor na Educação Infantil, ou seja, enquanto mediador do processo de formação de leitores na Educação. Para a elaboração dos estudos aqui apresentados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que aborda tanto a gestão democrática em seus principais aspectos, quanto o papel do gestor como mediador no processo de formação do leitor, além de também compreender a importância da prática social da leitura no universo da educação infantil (levando em consideração as singularidades e desafios específicos desse nível de ensino). Após levantamento bibliográfico e revisão de literatura foi elaborada uma breve explanação sobre o papel do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática, a partir da contribuição de alguns pesquisadores sobre a práxis desta. Trata-se de uma discussão na qual a leitura literária na educação infantil deve tornar-se cada vez mais acessível, real e

---

\* Especialista em Curso de Coordenação Pedagógica pela Universidade Federal de Uberlândia. [nilvamaría.miranda@gmail.com](mailto:nilvamaría.miranda@gmail.com).

\*\*Doutora em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia – (UFU).  
[jmsreis@ufu.br](mailto:jmsreis@ufu.br).

democratizada. Para tal, foi necessário analisar algumas concepções e práticas que envolvem a atuação dos gestores escolares como mediadores da leitura literária e possíveis formadores de leitores. Portanto democratizar o acesso à leitura e garantir o direito constitucional ao ensino de qualidade nos remete a questionamentos relacionados à importância na formação do leitor na educação infantil.

**Palavra-chave:** Gestão Democrática; Leitura; Educação Infantil; Gestor Escolar.

## **IMPACTS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE PROCESS OF TRAINING READERS IN CHILD EDUCATION**

**Abstract:** The present work seeks to understand and analyze the role of the school manager and its respective challenge of planning and promoting actions that contribute to the development of the intellectual autonomy of their peers, as well as the students attended in the early childhood education. In detail, it proposes to analyze the role of the school manager in the process of training the reader in Early Childhood Education, that is, as a mediator of the process of training of readers in Education. For the preparation of the studies presented here, a bibliographical research was carried out that addresses both the democratic management in its main aspects and the role of the manager as mediator in the process of formation of the reader, as well as understanding the importance of social practice of reading in the (taking into account the singularities and specific challenges of this level of education). After a bibliographical survey and literature review, a brief explanation was elaborated on the role of the school manager in the perspective of democratic management, based on the contribution of some researchers on the praxis of this one. It is a discussion in which literary reading in children's education must

become increasingly accessible, real and democratized. For this, it was necessary to analyze some conceptions and practices that involve the actions of the school managers as mediators of literary reading and possible formators of readers. Therefore, democratizing access to reading and guaranteeing the constitutional right to quality education refers us to questions related to the importance of training the reader in early childhood education.

**Keywords:** Democratic Management; Reading; Child education; School Manager

## INTRODUÇÃO

A escola constitui um contexto diversificado de desenvolvimento e aprendizagem, isto é, um local que reúne diversidade de conhecimentos, atividades, regras e valores e que é permeado por conflitos, problemas e diferenças (MAHONEY, 2002). Inserido nesse universo multicultural e aliado a todo processo organizacional que envolve as práticas escolares, as interações e as relações interpessoais, o presente trabalho busca compreender e analisar o papel do gestor escolar e seu respectivo desafio de planejar e promover ações situações que contribuam para o desenvolvimento da autonomia intelectual de seus pares, bem como dos alunos atendidos na educação infantil.

Em termos pormenores, nosso objetivo geral consiste em analisar qual o papel do gestor escolar no processo de formação do leitor na Educação Infantil, ou seja, enquanto mediador do processo de formação de leitores na Educação. E seus objetivos específicos, por sua vez, são:

- Investigar o impacto da implantação da gestão democrática e papel do gestor escolar no processo de formação de leitores na Educação Infantil;
- Investigar e apresentar os elementos teórico-práticos necessários para a fundamentação da discussão a respeito do papel do Gestor Escolar enquanto mediador no processo de formação do leitor;
- Refletir sobre a importância das práticas de incentivo à leitura pela comunidade escolar;
- Compreender a prática social da leitura.

Para a elaboração do trabalho foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica que aborda tanto a gestão democrática em seus principais aspectos, quanto o papel do gestor como mediador no processo de formação do leitor, além de também compreender a importância da prática social da leitura no universo da educação infantil (levando em consideração singularidades e desafios específicos desse nível de

ensino). Após levantamento bibliográfico e revisão de literatura foi elaborada uma breve explanação sobre o papel do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática, a partir da contribuição de alguns pesquisadores sobre a práxis da gestão democrática.

O interesse pelo tema abordado surgiu a partir da atividade profissional exercida na rede de ensino na escola pública como professora e também, por ocupar, nos últimos anos, um cargo de gestão em uma unidade de educação infantil. Foi nesse contexto e em suas respectivas vivências cotidiana que surgiram e surgem inquietações e indagações sobre a implementação da gestão democrática na escola, em específico, as relacionadas ao gestor escolar e seu papel como mediador das políticas públicas destinadas às unidades de educação infantil. Nesse sentido nosso foco é pesquisar e analisar as demandas existentes tendo em vista efetivar e garantir a formação do aluno leitor na educação infantil.

Trata-se de uma discussão na qual a leitura literária na educação infantil deve tornar-se cada vez mais acessível, real e democratizada. Para tal, foi necessário analisar algumas concepções e práticas que envolvem as atuações dos gestores escolares como mediadores da leitura literária e possíveis formadores de leitores.

Sendo assim democratizar a acesso a leitura e garantir o direito constitucional ao ensino de qualidade nos remete a questionamentos relacionados à importância na formação do leitor na educação infantil.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **A Gestão democrática e seus impactos no papel do gestor escolar**

A compreensão da construção e implementação da gestão democrática nas instituições de ensino da rede pública perpassa pela análise da relação que se estabelece no cotidiano da escola, e como se organizam os espaços institucionais para o atendimento das demandas sociais presentes. A escola enquanto instituição social está inserida em um contexto de muitas mudanças na forma de organizar, produzir e divulgar o conhecimento.

Apesar dos avanços alcançados nas questões educacionais, a escola ainda está longe de ser a ideal, como apontam Soares e Cols (2000), apesar de a escola desenvolver aspectos inerentes à socialização das pessoas e ser responsável pela construção, elaboração e difusão do conhecimento, ela vem passando por diversas crises vindas do cotidiano, que geram conflitos e discontinuidades.

Diante desse cenário, vislumbramos na gestão democrática, a possibilidade de articulação e envolvimento de toda comunidade escolar no processo de tomada de decisões dentro da escola. Gandin (1994) ressalta a importância da participação de todos profissionais da escola e acredita que ela é responsável por inserir a cultura do mundo. Ou seja, a escola precisa criar algo significativo, que deve estar devidamente planejado e articulado com o projeto político pedagógico, que por seu turno deve estar relacionado com a natureza, a sociedade e a cultura.

Acreditamos que o diretor da escola precisa conhecer teoricamente a gestão dos elementos para que posteriormente tenha os fundamentos necessários para analisar e intervir nos aspectos práticos, embasando-se em um diagnóstico claro e em um plano de ação coerente e eficaz. É preciso criar mecanismos de participação dos professores e de todos os demais profissionais da escola na organização coletiva e planejada da escola.

Sendo assim entendemos Gestão Democrática Compartilhada, enquanto garantia da existência de mecanismos e condições que garantam a existência da escola enquanto espaço de participação, conforme, direitos constitucionais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Lei nº 9.394/96 (2014, s/p) dispõe que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Entendemos que a democratização da escola perpassa por vários fatores, dentre os quais se destaca o fato de que a legislação é uma conquista importante no cenário atual. Desse modo, a LDB (2014), ao encaminhar para os sistemas de ensino as normas para a gestão democrática, indica dois instrumentos fundamentais: 1) a elaboração do Projeto Pedagógico da escola, contando com a participação dos profissionais da educação; 2) a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Nesse sentido, compete ao gestor escolar, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pela Secretaria Municipal de Educação ou por outras leis regulamentares, coordenar a elaboração, implementação e avaliação do PPP - Projeto Político Pedagógico. Também deve promover o comprometimento e a divisão de responsabilidades e tarefas, facilitando a participação dos envolvidos. Além disso o gestor escolar deve ter segurança, tranquilidade e

discernimento para lidar com conflitos e adversidades. Para Libâneo (2008 p.113),

O diretor ou diretora da escola tem, pois, uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade. Como temos insistido, autonomia, participação, democracia não significa ausência de responsabilidade. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso estar bem coordenada e administrada [...] trata-se de entender o papel do diretor como líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão de um projeto comum.

Segundo Romão e Padilha, (2002) outro aspecto a considerar é a forma de escolha do diretor da escola, uma vez que é necessário que o mesmo não seja indicado ou nomeado somente por interesses ou questões político partidárias, mas que possa existir uma forma de avaliar a competência técnica, ou melhor dizer competência profissional, a formação acadêmica e a experiência na área educacional. Em suma, é importante que o candidato à gestão escolar deve comprovar liderança e capacidade de gestão.

## **A Formação do leitor enquanto política pública**

Apesar de toda escola ter o direito a um acervo variado e atualizado, desde 1997, o Ministério da Educação (MEC) começou a fornecer por meio do Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE), livros de literatura para as instituições públicas.

Além disso, com a promulgação da Lei 12.244, de 24 de maio de 2010, que dispõe sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do país, cada instituição deverá ter um espaço denominado biblioteca, cada sistema organizará e divulgará o acervo conforme realidade e peculiaridades da escola, sendo que o prazo previsto para instalação desse espaço é de dez anos.

O guia da Educação Infantil do PNBE 2014 é composto por três volumes. O MEC disponibilizou o guia que acompanha o acervo selecionado pelo Programa Nacional Biblioteca na Escola. Este guia é um material de apoio para conhecer o acervo e possibilitar ao profissional da biblioteca desenvolver suas atividades pedagógicas, conhecendo e divulgando os vários gêneros textuais.

Para o segmento da educação infantil foram disponibilizados:

- Texto em verso, quadra, trava-línguas, poema;
- Texto em prosa-clássico da literatura infantil,
- Pequenas histórias;
- Textos tradição popular;

- Livros com narrativas de palavra-chave,
- Livros de narrativa por imagem.

“Contem na” caixa” matéria indicativo com a apresentação dos critérios de escolha dos livros para compor o acervo, dentre eles destacamos, os critérios da qualidade textual, nos quais apresentam delineados os aspectos éticos e estéticos, com o objetivo de ampliar o repertório lingüístico das crianças. Além disso, a qualidade temática, contempla aspectos sociais e culturais diversos e a qualidade gráfica o valor estético e gráfico para apreciação dos pequenos.O programa PNBE vem ampliando gradativamente a distribuição do acervo nas instituições de educação infantil.

É importante ressaltar que a educação infantil tem especificidades próprias do desenvolvimento da criança e por isso a mediação por parte das orientações do gestor escolar requer um olhar sensível sobre os procedimentos pedagógicos e organização do espaço/tempo, para que as crianças participem de atividades que contemplem as múltiplas linguagens e expressões vivenciadas através da leitura e das representações culturais e literárias.

No material pertencente ao guia, há indagações previamente formuladas, tais como:

- Como é a chegada do acervo na escola?
- Como ocorre a divulgação?
- Será realizado algum trabalho de mediação?

Para responder essas questões o gestor certamente precisa conhecer o programa se inteirar da demanda existente na escola, acreditando e compreendendo a importância da leitura na formação de seus pares, dos profissionais que estão na escola e principalmente das crianças que são atendidas.

Entendemos que os mediadores que atuam como profissionais na escola, dentre eles, o gestor escolar, precisam coordenar ações para divulgação efetivas no que se refere à formação de leitores, mesmo que este leitor seja competente, deparamo-nos e com a possibilidade concretizar a mediação valorizando o livro e a manifestações advindas do mesmo.

Muitos gestores procuram outros meios para aquisição de obras literárias, pois a quantidade de exemplares fornecidos pelo FNDE geralmente não é suficiente. Nas escolas ligadas à Secretaria de Educação de Minas Gerais, dentre as quais as municipais, os gestores escolares são autorizados a adquirir livros literários usando recursos

da Caixa Escolar, que é a entidade civil sem fins lucrativos, que capta e administra os recursos financeiros da escola.

### **Leitura na Educação infantil à luz da mediação do gestor escolar**

Com a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 2015), a Educação Infantil passou a integrar a Educação Básica, juntamente com o ensino fundamental e o ensino médio. De acordo com o seu artigo 29: “A educação infantil, primeira etapa da educação básica tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.” (BRASIL 2015, s/p)

Para a efetivação dos objetivos previstos na Constituição Federal e na LDB fez-se imprescindível que cada instituição construa um documento com a função de planejamento global de sua ação educativa. Segundo Libâneo (2008, p. 25):

O projeto representa a oportunidade da direção, coordenação pedagógica, professores e comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando atingir os objetivos que se propõem.

É o coordenador, o norteador da vida escolar.

Um projeto político pedagógico – PPP é pedagógico porque orienta o como fazer, definindo a forma de planejamento de currículo e as atividades para a concretização dos objetivos educacionais, considerando a leitura da realidade e particularidades da comunidade escolar. Mas ele ultrapassa a dimensão de uma proposta pedagógica. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também um projeto político.

As ações planejadas, mediadas e consolidadas nas propostas pedagógicas e praticadas pelos profissionais devidamente qualificados, possibilitam às crianças o acesso à experiência multicultural. Assim torna-se viável construir significações e, especificamente na educação infantil, a possibilidade de garantir o acesso às produções culturais, propiciando as interações no cotidiano escolar entre os alunos e os demais profissionais que atuam na escola, bem como identificar as peculiaridades da cultura dos familiares.

A educação infantil apresenta flexibilidade e autonomia para organização curricular. Sendo que a autonomia consiste no respeito às normas, à legislação vigente, aos direitos constitucionais fundamentais, à educação e ao ensino de qualidade. Nas Diretrizes

Curriculares Nacionais da Educação Básica (BRASIL, 2013, p. 86) “O Currículo na Educação Infantil é concebido como um conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças com o conhecimento que faz parte do patrimônio cultural, artístico, científico e tecnológico”.

A construção de um currículo multicultural na escola está vinculada ao exercício da gestão democrática e da mediação do gestor em viabilizar novos processos organizacionais, nos quais convida os docentes para o desenvolvimento de novas abordagens teórico-metodológicas que venham a favorecer a produção desse novo currículo.

Ações como constituir o espaço físico da biblioteca na escola, que configure espaço de múltiplas possibilidades de leitura e de formação de leitores, que seja adequado e local no qual o profissional, que conhece e participa do processo de construção dos saberes escolares, possa atuar com autonomia.

Trata-se, portanto, de ações que asseguram a mediação favorável ao incentivo permanente a leitura na escola e um ambiente favorável que estimule a realização de leituras de textos de diversos gêneros. Há também a possibilidade de adotar um espaço destinado à

indicação de livros para alguns colegas, levando em conta características da obra e as preferências leitoras dos amigos.

A atividade de leitura, por sua vez, se insere no cotidiano da classe trazendo consigo o potencial de ajudar a construir uma comunidade de leitores e escritores na escola, através da qual os alunos se deparam com crianças que possuem múltiplas oportunidades de explorar novos livros, escolher suas leituras, apreciar os efeitos que cada uma delas acarreta, falar sobre essas sensações, recomendar leituras e analisar as recomendações recebidas dos colegas e professores, a fim de seguir aquelas que se lhe pareçam mais interessantes, desenvolvendo, ao longo do processo, gostos e preferências específicos por obras, gêneros e autores.

Assim, quanto mais experimentar leituras, quanto mais interagir com a literatura, com os objetos culturais à sua volta e com os mediadores ao seu redor, maior e mais rico será o arcabouço da criança servirá de base para a sua atividade imaginativa. Isto também significa que, quanto mais conhecimento constrói, quanto mais se desenvolve cognitivamente, mais esse leitor se torna capaz de imaginar, de forma a apropriar-se satisfatoriamente da obra por ele explorada. Dessa maneira, embora as interações dos leitores com seus pares e com os objetos culturais que os circundam não sejam

suficientes para o desenvolvimento pleno das capacidades leitoras, não deixam de se configurar como condições absolutamente necessárias para tal.

Segundo Vigotski (2007) e Bakhtin (2010) são nas trocas com outros sujeitos e consigo próprios que os leitores infantis vão internalizando conhecimentos, papéis e funções sociais, o que permite a constituição de novos saberes e da própria consciência. Trata-se de um processo que caminha do plano social - relações interpessoais – para o plano individual - relações intrapessoais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender o papel do gestor na perspectiva democrática é vislumbrar suas ações como mediador interativo que articula, organiza, planeja e avalia as ações em conjunto. Constatamos no decorrer da pesquisa que a mediação através das práticas da gestão participativa e o desenvolvimento de ações necessárias para a promoção da formação do leitor, proporcionarão as condições indispensáveis para a ampliação do universo cultural de todos os envolvidos. Entendemos que o investimento do governo em políticas de formação desses mediadores, se faz necessária, complementando

assim as iniciativas sistemáticas que vêm sendo realizadas pelo mesmo na aquisição de obras de literatura para as escolas públicas, através do Plano Nacional da Biblioteca Escolar (PNBE).

Enfim, cabe a todos os mediadores escolares, professores, agentes bibliotecários e/ou bibliotecários e gestores, fazer com que a leitura literatura seja uma sedução, um desafio, um prazer, uma conquista e um hábito de toda a comunidade escolar.

## **REFERÊNCIAS**

BARROCO, S. M. S. & Superti, T. (2014). **Vigotski e o estudo da psicologia da arte: contribuições para o desenvolvimento humano.** Psicologia & Sociedade

BAKHTIN, Mikhail. Estética da criação verbal. Tradução de Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2010 a.

BRASIL. **Lei 12.244, de 24 de maio de 2010.** Disponível em: <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12244.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12244.htm)> Acesso em: 06 jan. 2016.

\_\_\_\_\_ **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei n.  
9.394/96. Disponível em:  
<<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso em: 15 set.  
2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica.  
Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e  
Inclusão. **Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.**  
Conselho Nacional de Educação. **Câmara Nacional de Educação  
Básica.** Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo: na  
educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos  
campos cultural, social, político, religioso e governamental.**  
Petrópolis, R: Vozes, 1994.

LIBANEO, José Carlos Organização Escolar da Escola: teoria/pratica  
José Carlos Libâneo, 5ª. ed. revista e ampliada -Goiânia: MF Livros,  
2008.

MAHONEY, A. A. (2002). Contribuições de H. Wallon para a reflexão

sobre as questões educacionais. In V.S. Placco (Org.), **Psicologia & Educação: Revendo contribuições** (pp. 9-32). São Paulo: Educ.

ROMÃO; PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola**. 2ª ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire 2002 (Guia da escola cidadã; v.7).