

## **GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE UMA AÇÃO COMPARTILHADA**

Noélia da Silva Souza Calmon<sup>1</sup>  
*noicalmon@hotmail.com*

### **RESUMO**

Este trabalho trata da Avaliação da Gestão da Educação Infantil, por processos participativos, tomando como aporte os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, documento elaborado e publicado pelo MEC em 2009. O texto faz abordagens sobre esse momento rico e delicado por que passa a educação infantil brasileira, suas contradições e os desafios de uma gestão compartilhada na busca da qualidade da educação desse segmento. Tem por objetivo analisar a base teórica que embasa a atuação dos gestores e o entrelaçamento desta com o fazer do gestor, visando a superação do paradigma administrativo em prol da gestão democrática, além de refletir sobre as bases da gestão, para o norteamento do seu trabalho de forma conjunta e integrada. Ressalta a necessidade da reflexão acerca dos sentidos que o termo qualidade comporta no contexto da educação da primeira infância, além de enfatizar a formação do gestor como peça-chave para a consolidação da gestão democrática. Como aporte teórico buscou-se a compreensão em autores como Luck (2012), Libâneo (2005) e Zabalza (1998). A Metodologia foi baseada em uma pesquisa exploratória através de levantamento bibliográfico em livros, periódicos e sites da internet, os quais permitiram uma aproximação e aprofundamento da temática em questão. Conclui ressaltando a necessidade da equipe gestora como peça-chave para a consolidação da gestão democrática, a formação dos professores, a organização do espaço, além de considerar a criança como cidadã de direitos. Desse modo, havendo investimentos nessas áreas, possivelmente as instituições estarão oferecendo uma Educação Infantil de qualidade.

**PALAVRAS CHAVE:** Qualidade; Indicadores; Educação Infantil; Gestão Democrática

### **EARLY CHILDHOOD EDUCATION MANAGEMENT : CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF A SHARED ACTION**

#### **ABSTRACT**

This paper deals with the Early Learning Management Assessment, through participatory processes, taking as input the Quality Indicators in kindergarten, drawn up and published by the MEC in 2009. The text makes approaches to this rich and delicate moment for passing education Brazilian child, its contradictions and challenges of a shared management in the pursuit of this segment of education quality. Aims to examine the theoretical basis that supports the work of managers and the intertwining of this to make the manager, aiming at overcoming the administrative paradigm for democratic management, and reflect on the basis of management for norteamento of their work joint and integrated manner. Emphasizes the need for reflection on the way that the term quality behaves in early childhood education context, as well as emphasizing the training manager as a key to the consolidation of democratic management. As a theoretical framework sought to understand in authors like Luck (2012), Libâneo (2005) and Zabalza (1998). The methodology was based on an exploratory research through literature in books, journals and internet sites, which allowed an approximation and deepening of the theme in question. It concludes emphasizing the necessity of the management team, as a key to the consolidation of democratic management, teacher training, the organization of space, in

---

<sup>1</sup> Pedagoga pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade do Estado da Bahia-UNEB. Mestranda em Educação da Universidade da Bahia- Estadual UNEB

addition to considering the child as rights of citizen. Thus, with investments in those areas, possibly institutions will be offering a quality early childhood education.

**KEYWORDS:** Quality; Indicators; Childhood education; Democratic Management

## **1 Introdução**

O presente estudo emerge de questionamentos a respeito da interlocução entre concepções e práticas de gestão nas instituições de Educação Infantil. A temática incide sobre avaliação da gestão da Educação Infantil por processos os participativos, com o intuito de promover a qualidade nesse segmento de ensino.

A Educação Infantil vem ocupando importância significativa no debate educacional, dentro das políticas de avaliação dos órgãos centrais de educação. A discussão atual vai além do direito ao acesso a educação e a sociedade brasileira reconhece e cobra cada vez mais uma educação de qualidade. Dessa forma muito tem se discutido sobre quais são os elementos que integram o padrão de qualidade do ensino.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº9394/96) definiram a educação infantil como primeira etapa da educação básica. Sem dúvida, esse avanço na legislação foi uma conquista para a educação da criança, mas os desafios não cessaram, principalmente, no que diz respeito à elaboração e implementação de políticas públicas de financiamento e gestão da educação para esse segmento de ensino (PME/2010).

Dentro dessa dinâmica a gestão escolar assume um papel crucial, uma vez que é um enfoque de atuação que tem como objetivo promover a organização, mobilização e articulação das condições humanas e materiais que são necessárias para que se alcance o objetivo do processo socioeducativo que é a aprendizagem efetiva da criança (LUCK,2000). Para tanto ela precisa ser respaldada em uma visão democrática, em sua relação orgânica entre o gestor e os demais membros da equipe que fazem parte da escola, incluindo a comunidade (LIBÂNEO,OLIVEIRA; TOSCHI,2008).

Por isso a necessidade de se garantir a participação de professores, funcionários, pais, e alunos na gestão escolar, isto não é garantido somente através de iniciativas incipientes, isto é possível a partir de uma intencionalidade de quem esta gestando o espaço escolar compreendendo que aquele lugar é um espaço de transformação e que sem a colaboração destes segmentos fica inviável a construção de qualquer gestão compartilhada.

## **2 A Qualidade na Educação Infantil:**

A qualidade na Educação Infantil tem ocupado espaço privilegiado no debate educacional numa clara demonstração de que a qualidade na Educação Infantil é uma premissa básica para a construção da cidadania (Campos; Fullgraf, Wiggers, 2006).

Definir qualidade é um processo importante por si mesmo, oferecendo oportunidades para compartilhar, discutir e entender valores, ideias, conhecimentos e experiências; o processo deve ser participativo e democrático, envolvendo grupos diferentes, que incluem alunos, famílias e profissionais.

A evolução no debate, nos anos mais recentes, através de um movimento que teve suas origens na Europa, o qual reclamava pela adoção de uma proposta que fosse sensível à diversidade, fez com que a partir da década de 1990, o significado de qualidade passasse a ser questionado e problematizado. Tal questionamento decorreu da tomada de consciência de que o referido conceito se trata, na verdade, de algo complexo, plural e subjetivo. Nessa mesma década, emerge as discussões sobre a qualidade no campo da primeira infância tendo, como ponto de partida o movimento liderado pela Rede Europeia de Atendimento Infantil.

De acordo com Dahlberg, Moss e Pence (2003) um crescente número de autores que escrevem sobre a qualidade tem:

- identificado a importância do processo de definir qualidade, quem está envolvido e como está sendo feito e questionado como esse processo operou no passado, declarando que ele foi dominado por um grupo pequeno de especialistas, excluindo uma ampla série de outros interessados nas instituições dedicadas a primeira infância;
- entendido que a qualidade é um conceito subjetivo, baseado em valores, relativo e dinâmico, com a possibilidade de perspectivas múltiplas ou de entendimento do que seja qualidade;
- defendido que o trabalho com a qualidade precisa ser contextualizado, espacial e temporariamente, e deve reconhecer a diversidade cultural e as outras formas importantes de diversidade. (p15, grifos dos autores).

No Brasil, o debate em torno da qualidade na educação ganhou consistência a partir da Constituição Federal de 1988, ao inscrever o princípio da garantia de padrão de qualidade do ensino no seu artigo 206, no qual se afirmam princípios sob os quais o ensino deve ser ministrado, como é o caso do contido no inciso VII, que trata da garantia de um padrão de qualidade.

Este princípio foi reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), nº 9.394/96, que instituiu a Educação Infantil como primeira etapa da educação Básica, atribuindo-lhe como finalidade, conforme disposto no Art.29, “o desenvolvimento integral da criança de até 6 anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e comunidade”.

Partindo desse pressuposto tem-se a compreensão de que, ao falar em qualidade, estamos diante de um conceito passível de múltiplas interpretações. No campo educacional, passamos a assistir à preocupação dos governos, em relação à qualidade da educação, ser manifestada em suas políticas. Assim, a palavra qualidade passou a ser tomada como estratégia para imprimir maior notoriedade ao praticado ou pretendido no âmbito do sistema escolar. No entanto, observa-se que essa difusão no meio educacional tem se dado à revelia de bases conceituais que estabeleçam padrões de referência orientadores para o sistema educacional, pois, afinal de contas, o que significa uma educação de qualidade?

Pode-se dizer que o significado da palavra qualidade se associa ao valor, a excelência, aquilo que é digno de reconhecimento.

Zabalza (1998) identifica alguns eixos semânticos que buscam organizar esse conceito, destacando, entre outras visões freqüentes;

- a) A qualidade vinculada aos valores. Atribui-se qualidade àquilo que representa algum dos valores vigentes. Para muitos autores este é o componente da qualidade: que contenha elementos valiosos.
- b) A qualidade vinculada à efetividade. Esta perspectiva atribui qualidade àquele tipo de instituição ou processo que alcança bons resultados.
- c) A qualidade vinculada à satisfação dos participantes no processo e dos usuários do mesmo. (p.31, grifos do autor).

Ao se aplicar, portanto, o conceito de qualidade no universo educacional, essas três concepções de qualidade se complementam, pois uma escola de qualidade precisa estar comprometida com os valores educativos pretendidos para o desenvolvimento integral do aluno e da sociedade. Precisa também ter o foco na busca de resultados de alto nível, pois não pode ser adjetivado como de qualidade algo cujos resultados são muito incipientes. Também um clima de trabalho satisfatório para todos aqueles que participam do processo avaliado, porque somente a satisfação de agentes e usuários garante que as ações produzidas e os resultados obtidos sejam de elevado nível (ZABALZA, 1998, p.32).

Zabalza (1998) considera ainda, importante vincular o tema da qualidade aos aspectos funcionais de escolas e serviços destinados à infância, pois tanto a pesquisa quanto a

experiência têm mostrado que as variáveis que mais afetam o seu aperfeiçoamento estão relacionadas com os aspectos organizacionais e de funcionamento.

Para melhorar a qualidade da educação infantil, é preciso olhar para uma gama ampla de indicadores, além de atuar para conscientizar os atores do processo educativo, a melhorarem suas práticas. Neste sentido Sousa (1998), afirma que a gestão e organização do trabalho escolar incidem diretamente sobre a qualidade na educação. Para Sousa:

ela envolve a integração de ações administrativas, financeiras e pedagógicas. A eficácia de uma gestão é o resultado de múltiplos esforços em diferentes níveis. Quanto mais a gestão for participativa, maior a possibilidade de que as pessoas se sintam comprometidas com o trabalho e busquem, conjuntamente, resultados cada vez melhores (SOUSA,1998. p 6).

Dessa forma, a mudança no panorama da qualidade da educação requer o desenvolvimento de projetos que exigem o planejamento e a avaliação, ferramentas indispensáveis para qualificar as atividades, para facilitar a realização dos objetivos almejados, para conhecer o nível de consecução de tais objetivos e para ajuizar sobre os fatores intervenientes nesses projetos e nos seus resultados. É imprescindível criar um espaço para reflexão coletiva, com a definição do direcionamento das ações, bem como promover outra forma de subjetivação grupal que permita a realização dos envolvidos (CAPUCHA, 2008).

### **3 Formação do Gestor da Educação Infantil na busca da Qualidade da Educação**

Nas últimas décadas muitos foram os avanços obtidos com relação à educação infantil, mas, é preciso ter clareza de que este é um campo em construção e que todos que atuam neste nível de ensino fazem parte desta construção.

Os principais desafios para uma educação de qualidade na Educação Infantil perpassam por dilemas como: cuidar/educar, formação de professores, propostas pedagógicas que atendam às especificidades da criança de 0 a 6 anos, condições de funcionamento das instituições, gestão escolar e relacionamento entre família e escola. (RAMPAZZO, 2009).

As mudanças decorrentes da integração das creches e pré-escolas ao sistema de ensino vão, desde o estabelecimento de critérios de funcionamento, como a necessidade de proposta pedagógica em cada instituição de educação infantil, à reestruturação e qualificação profissional de seu quadro de pessoal. Nesse ponto, tem-se dado bastante destaque à formação

do pessoal que lida diretamente com as crianças e passou a ser enquadrado na categoria profissional de magistério (AQUINO, 2009).

Sem negar a centralidade da questão referente à formação de professores como elemento para afirmação da educação infantil de qualidade, reconhecemos como fator complementar a formação dos gestores dos estabelecimentos de educação infantil, que se constitui em peça-chave para consolidação da gestão democrática na educação infantil.

Aquino (2009) ressalta que, para debater a gestão democrática nas instituições de educação infantil, alguns pontos são considerados: os princípios fundamentais da gestão democrática na educação; a gestão democrática nas instituições de educação infantil; atribuições do gestor dos estabelecimentos de ensino segundo a legislação vigente; formação exigida para a direção – administração das instituições educacionais.

Bordenave, 2002 apud Jesus, 2006, (p 22) destaca três princípios da participação, o primeiro como uma necessidade humana, o segundo, a participação justificando-se como direito dos indivíduos e o terceiro como desenvolvimento da consciência crítica enfim, o exercício da participação requer o entendimento destas questões básicas.

A gestão democrática das instituições educacionais deve, portanto, garantir participação de todos os atores envolvidos no processo educativo (pais professores, alunos e comunidade em geral), mas também precisa assegurar a presença de profissionais devidamente qualificados para o exercício de suas funções, com o compromisso com o direito à educação de qualidade.

O reconhecimento do papel dos especialistas na gestão escolar foi afirmado por Paulo Freire (1997), quando refletia sobre o tema:

...defender a presença de alunos, de pais de alunos, de mães de alunos, de vigias, de cozinheiras, de zeladores nos estudos de que resulte a programação dos conteúdos das escolas, (...) não significa negar a indispensável atuação de especialistas. Significa apenas não deixá-los como proprietários exclusivos de um componente fundamental da prática educativa (FREIRE, 1997, p. 110).

Compreende-se assim que a educação é um projeto que não se desenvolve sozinho, é necessário o envolvimento de vários setores da sociedade civil, de forma a promover um melhor gerenciamento e direcionamento das fases do ensino e assim alcançar êxito no processo educativo. A construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), configura-se como um exemplo de uma gestão democrática, que deve ser trabalhado pensando na qualidade, e no desenvolvimento da escola. Deve ter a participação da equipe escolar assim como da comunidade,

pois deve ser construído de acordo com a realidade na qual a escola está inserida para que possa ter significado ao aluno. O PPP ao ser elaborado, precisa estar relacionado com os objetivos que a escola quer alcançar e as metas a se atingir, ou seja, estabelece a direção da escola e o caminho que ela deve percorrer. O PPP deve ser seguido por todos que fazem parte da escola para que as metas propostas no planejamento sejam alcançadas.

#### **4 O PNE e os Desafios para Consolidação da Gestão Democrática**

O Plano Nacional de Educação PNE, decênio 2014-2024, (BRASIL, 2014), apresenta um amplo diagnóstico da educação nacional, estabelece diretrizes, objetivos e metas para os diversos níveis e modalidades da educação, como também para as questões relativas a financiamento e gestão da educação brasileira. O documento trata da ampliação da oferta de creches e pré-escolas, da elaboração de padrões mínimos de qualidade de infraestrutura para o funcionamento adequado das instituições de educação infantil, da autorização de funcionamento dessas instituições, da formação dos profissionais da área entre outros aspectos.

Especificamente em relação à Gestão Democrática, o PNE define o desenvolvimento de ações nas várias instâncias do sistema de ensino, visando o exercício da autonomia. Quanto às instituições escolares, indica-se como uma das ações a escolha da direção escolar de forma que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica que emana dos conselhos escolares. A formação de tais conselhos escolares é mencionada ainda como outra ação necessária, na qual esteja garantida a participação da comunidade escolar.

A discussão sobre a forma de escolha da direção só tem sentido se associada a outras ações, especialmente como a segunda citada acima- criação de conselhos escolares com a participação da comunidade.

A implantação de Conselhos Escolares com ampla participação dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar e local que tenham a responsabilidade de pensar, discutir e acompanhar o projeto político-pedagógico da escola pode significar um fator muito mais relevante para o processo de democratização, não só da educação, mas também da sociedade brasileira, uma vez que permite criar condições para que ocorra uma aprendizagem de mão dupla: a escola estendendo sua função pedagógica para a sociedade e a sociedade influenciando os destinos da escola (GADOTTI, 1997:52).

A meta 19 do PNE visa assegurar condições, no prazo de 2 anos para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar... (PNE,2014-2024).

Dessa forma, o processo reflexivo sobre a representação paradigmática da gestão democrática se constitui em condição para que educadores e gestores construam e reconstruam saberes inerente à sua prática. Para que os educadores e gestores sintam-se capazes de atuar como sujeitos críticos, com postura crítica diante da realidade, buscando a intervenção nesta de acordo com sua visão de mundo. Nesta perspectiva, o repensar sobre o processo educacional à luz das concepções de gestão democrática se faz necessário visando desenvolvimento profissional comprometido com a formação integral do aluno para a vida e não para o mero acúmulo de informações.

Neste sentido, a promoção da gestão educacional segundo os princípios da participação e da autonomia, que tem como principais características à construção cotidiana mediante a ação coletiva e a ampliação do processo decisório comprometendo a comunidade escolar na produção do conhecimento pedagógico, se tornam premente constituindo-se como oposição à gestão autoritária que decorre do excesso de burocratização e centralização do antigo modelo de gestão.

A mudança de administração para a gestão educacional representa uma transição paradigmática e traz novos significados as ações e posturas dos educadores; desconsiderar estes processos reduzindo às discussões a questão da nomenclatura significa negligenciar os avanços referentes às concepções de gestão.

É essencial refletir sobre a responsabilidade com que a gestão educacional das instituições de educação infantil vem sendo percebida e sua repercussão na prática cotidiana.

Corroboramos assim, com a idéia de Carneiro e Novaes (2014) que a descentralização promove a melhoria da qualidade educacional por meio da participação dos diversos atores sociais (professores, funcionários, pais e estudantes) no processo da gestão descentralizada em que se almeja a maior eficiência (equidade/acesso) e eficácia (qualidade de ensino) da instituição escolar.

## **5 Indicadores da Qualidade na Educação Infantil**

No Brasil, desde a década de 1990, vem se intensificando a implantação de um complexo sistema de medida-avaliação-informação da educação básica, por governo subnacionais, que se apresenta com o propósito de promover a qualidade na educação.

Em relação à educação infantil já se dispõe de um acúmulo de referências, em âmbito nacional e internacional, que expressam requisitos que se espera sejam presentes quando se fala em qualidade da educação infantil, construídas tanto no âmbito de estudos e pesquisas acadêmicas quanto aos movimentos sociais.

É oportuno registrar a existência de várias iniciativas do MEC, que pautam a noção de qualidade para esta etapa da Educação Básica acolhendo uma abordagem avaliativa que toma como referência as condições de oferta da Educação Infantil, compreendendo desde indicadores de acesso até aspectos pedagógicos e de gestão.

A avaliação na educação infantil se refere àquela feita internamente no processo educativo, focada nas crianças enquanto sujeitos e co-autoras de seu desenvolvimento.

Quanto à avaliação Institucional, há que se registrar a iniciativa já implantada pelo MEC, por meio dos Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, uma publicação, lançada pelo MEC em 2009, que pretende ser um instrumento colaborador no planejamento das ações no âmbito escolar, bem como visa operacionalizar os Parâmetros de Qualidade para Educação Infantil. Neste último, o MEC sistematizou os fundamentos principais para o monitoramento da qualidade na Educação Infantil.

Os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil foram desenvolvidos por encontros entre representantes de entidades, fóruns, conselhos, professores, gestores, especialistas e pesquisadores da área. Neste processo foram definidas sete dimensões para serem consideradas na análise da qualidade de uma instituição de Educação Infantil: a) planejamento institucional; b) multiplicidade de experiências e linguagens; c) interações; d) promoção da saúde; e) espaços, materiais e mobiliários; f) formação e condições de trabalho das professoras e demais profissionais; g) cooperação e troca com as famílias e participação na rede de proteção social

Para avaliar cada dimensão, são propostos indicadores que revelam aspectos de realidade da Educação Infantil e podem qualificar algo. Pretendendo alcançar os pontos fundamentais de cada indicador, há uma série de questionamentos que os participantes da autoavaliação da instituição irão responder.

Com os Indicadores, de maneira simples, todos terão conhecimento do que está indo bem e do que está indo mal nas instituições. Por isso, o documento propõe um quadro

síntese que deve ser preenchido com o resultado de todas as dimensões e seus respectivos indicadores. Esse quadro deve ficar exposto em um lugar que todos possam ver e acompanhar as conquistas que se efetuam.

Tais resultados darão um diagnóstico da realidade escolar e direcionará planos de ação com o intuito de melhorar a qualidade da educação. Além dos planos, é crucial que se estabeleça datas a curto, médio e longo prazo e os responsáveis pelas ações, uma vez que a proposta do documento é que todos se responsabilizem pela mudança, numa ação conjunta para se criar estratégias e executá-las.

A adesão das instituições ao uso dos indicadores deve ser voluntária, já que as pessoas devem estar motivadas a entenderem o verdadeiro sentido da ação. A obrigatoriedade poderia ser um fator inibidor do processo, porém o MEC propõe que as Secretarias de Educação e Conselhos Municipais de Educação estimulem uso dos indicadores e deixem evidente que os resultados não devem ser utilizados para comparações entre instituições.

Ampliar a participação é ressignificar a cidadania, é proporcionar a afirmação das identidades locais, respeitando e fortalecendo as manifestações heterogêneas e plurais da sociedade, o que se constitui em um desafio para as políticas educacionais, não podendo a escola ficar indiferente nesse processo.

## **6 Considerações Finais**

Promover a autoavaliação nas instituições de educação infantil envolve um conjunto de esforços que demandam engajamento e responsabilidade da comunidade escolar nos processos de elaboração de uma proposta de trabalho, através do Projeto Político-Pedagógico, melhoria da infra-estrutura, e melhoria da gestão da escola.

O estudo demonstrou que a formação do gestor e em particular, o gestor da Educação Infantil, precisa abarcar questões relativas à gestão democrática, que garanta a participação dos diversos atores da comunidade escolar e local, desde o planejamento à avaliação dos processos desenvolvidos no fazer da escola.

Torna-se imprescindível para o sucesso educacional a busca por uma melhor relação Escola/Família/Família/ Escola, onde o maior beneficiado é o filho/educando. Para que essa ação seja efetivada na prática é necessário porém que as instituições de educação infantil utilizem como eixo norteador os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, como

estratégia para analisar seu trabalho. É importante valorizar os indicadores e sua apropriação, principalmente por ser um material acessível, de fácil entendimento e simples manuseio.

Pretende-se que a disseminação dessas informações evidencie, sobretudo para os gestores da educação infantil não apenas a importância da avaliação e autoavaliação das instituições educativas, mas também o uso dos Indicadores como instrumento de apoio à gestão, vislumbrando a melhoria da qualidade na educação infantil.

Ressignificar a Educação Infantil, é tarefa urgente dos profissionais inseridos nesta área de atuação, pois ela se fará presente no cenário educacional, com forte representatividade, a partir do momento que houver a valorização e a construção de uma gestão que se pautem em princípios e valores coerentes com a realidade, imbuída de um profissionalismo que estará sendo garantido pela educação continuada de profissionais interessados na área e pela busca incessante por novos caminhos que darão sustentação para uma escola infantil de qualidade, de uma vontade real de praticar uma educação num prisma de gestão participativa.

## Referências

AQUINO, Ligia Maria Leão de. **A gestão Democrática nas instituições de educação infantil: questões para pensar a formação de gestores.** Disponível em <http://www.uff.br/revistaedufoco/files/2009/11/Artigo-14-13.2.pdf>. Acesso em 10 de Nov.de2014.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil.** 18a ed., atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva 1998

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação Básica.(2009). **Indicadores de Qualidade na Educação Infantil.** MEC. Brasília.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, DF:MEC, 1996

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020.** Brasília, 2014

CAMPOS, M.M., Fullgraf, J., Wiggers, V. (2006, jan./abr.) **A Qualidade da Educação Infantil Brasileira: alguns resultados de pesquisa.** Cadernos de pesquisas, São Paulo, vol.36, n.127, p.87-128.

CAPUCHA, L. M. A.(2008). **Planejamento e avaliação de projectos – Guião prático,** Lisboa: Direção - Geral de Inovação e de desenvolvimento curricular/ Ministério da Educação.

NOVAES. I. L. Carneiro. B.P. **Gestão Educacional Descentralizada: participação e tomada de decisão**. Disponível em <http://www.uneb.br/gestec/publicacoes-e-recursos-para-pesquisa/publicacoes/> Acesso em 12 de outubro de 2014

DAHLBERG, Gunilla; MOSS, Peters; PENCE, Alan. **Qualidade na educação da primeira infância: perspectivas pós-modernas**. Tradução. Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2003.

FREIRE, Paulo (1997). **Pedagogia da Esperança**. São Paulo: Paz e Terra.

GADOTT, Moacir. **Escola Cidadã**. Coleção Questões da Nossa Época. Vol. 24. 4º edição. São Paulo, Cortez, 1997.

JESUS, José Santos de. **A dimensão da participação da comunidade escolar na gestão das escolas públicas municipais de Salvador**. Salvador: UNIFACS, 2006. (Dissertação de Mestrado).

LIBÂNIO, J. C., Oliveira, J. F., Toschi, M. S. (2005). **Educação escolar: políticas, estrutura e organização** (2ª ed.). São Paulo: Cortez.

LUCK, H. (2000, fev./jan.). Apresentação. **Em aberto**, Brasília, vol. N. 72, p. 7-10.

NOVAES. I. L. Carneiro. B.P. **Gestão Educacional Descentralizada: participação e tomada de decisão**. Disponível em <http://www.uneb.br/gestec/publicacoes-e-recursos-para-pesquisa/publicacoes/> Acesso em 12 de outubro de 2014.

RAMPAZZO, Wania Cristina Tedeschi. **Avaliação Institucional na Educação Infantil: Limites e possibilidades**. Campinas, 2009 (Dissertação de Mestrado).

SMED. **Plano Municipal de Educação – PME**, 2010/2020.

SOUSA, Maria de Fátima Guerra de. **Educação Infantil**. Os desafios da qualidade na diversidade. Disponível em: <http://www.inforum.insite.com.br>>. Acesso em 15 out. 2014.

ZABALZA, Miguel Antonio. **Qualidade em educação infantil**. Tradução Beatriz Affonso Neves. Porto Alegre: Artmed, 1998.