

GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

SCHOOL MANAGEMENT IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION

AMANDA EMANUELA CARVALHO NEVES¹, ISABELLA VIEIRA DE SOUSA², THAÍS SANTANA MOURA³ ISRAEL SERIQUE DOS SANTOS⁴

RESUMO

De acordo com o conteúdo da disciplina Educação Infantil a pré-escola tem um papel importante nos desenvolvimentos, logo a importância da gestão escolar é percebida com clareza. Este artigo pretende destacar os principais aspectos do processo de desenvolvimento da gestão da pré-escola, explicar o contexto histórico e os aspectos pedagógicos que afetam o desenvolvimento da gestão. Como tal, começa por sublinhar os aspectos sócio-históricos que conduziram à formação das creches. As definições jurídicas relacionadas a esse tema estão ancoradas na própria Constituição, detalhada na Carta da Criança e do Menor, bem como nas Diretrizes de Educação e na LDBN 9.394/96. Esses sistemas são complementados pela Referência Curricular e pelas Diretrizes Nacionais para a Educação Infantil. Para a realização deste trabalho foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e de campo. Do que foi pesquisado verifica-se que a ênfase dada à governança democrática da unidade escolar é influenciada pela dinâmica dos movimentos que a precedem, aqui analisados sob as categorias de democratização e qualidade escolar.

Palavras-chave: Gestão. Educação. Educação Infantil.

ABSTRACT

According to the content of the Early Childhood Education subject, preschool plays an important role in child development, so the importance of school reduction is clearly perceived. This article intends to highlight the main aspects of the pre-school management development process, explain the historical context and the pedagogical aspects that affect management development. As such, it begins by highlighting the socio-historical aspects that led to the creation of crèches. The legal definitions related to this topic are anchored in the constitution itself, detailed in the Children's and Minors' Charter, as well as in the Education Guidelines and in LDBN 9,394/96. These systems are complemented by the National Curriculum Reference for Early Childhood Education and by the Guidelines Nationals for Early Childhood Education. To carry out this work, bibliographical and field research was carried out. From what was researched, it appears that the emphasis given to the democratic governance of the school unit is influenced by the dynamics of the movements that precede it, here contained as categories of democratization and school quality.

Keywords: Management. Education. Early Childhood Education.

¹Graduanda do Curso de Pedagogia da Faculdade Unida de Campinas - FacUnicamps. E-mail: amandaemanela232@gmail.com

²Graduanda do Curso de Pedagogia da Faculdade Unida de Campinas - FacUnicamps. Email:isaisabella400@gmail.com

³Graduanda do Curso de Pedagogia da Faculdade Unida de Campinas - FacUnicamps. E-mail: thaixsm@gmail.com

⁴Doutor em Ciências da Religião, Licenciado em Pedagogia e Matemática, Bacharel em Teologia e complementação pedagógica em História. E-mail: israelserique@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho está contextualizado dentro da temática da Educação Infantil, com particular ênfase na gestão de cmeis, em seus aspectos históricos, pedagógicos, gerenciais e em seu processo de desenvolvimento.

O estudo permite pesquisar e refletir sobre a relação do diretor de uma instituição de ensino com os educadores e pais, e as possibilidades de construção de um processo de gestão democrática e participativa, engajando-se e comunicando-se como ambiente de aprendizagem.

Nesse contexto, podemos verificar que os educadores, assim como os superintendentes, têm um papel fundamental na educação das crianças e devem concretizar uma ação que garanta o cuidado e a educação de forma inevitavelmente segregada no seio da comunidade. Assim, aos poucos, a reflexão sobre as ações dos profissionais da educação em um ambiente educacional tem ganhado espaço na reflexão, no diálogo e na construção do conhecimento de quem trabalha na mesma faixa etária.

É sabido que alguns fatores podem interferir nos processos de políticas de governança da educação infantil e, no contexto da globalização, a educação vive um momento histórico de significativas transformações. Assim, para construir um coletivo em uma unidade educacional, um trabalho político-pedagógico visa oferecer uma educação de qualidade, no encontro de políticas voltadas a educar, transformar, libertar, então a unidade educacional deve efetivamente se organizar em um espaço onde todos os departamentos estão envolvidos e engajados no desenvolvimento de todo o processo educacional. É necessário, portanto, revisar as práticas que ali ocorrem *vis-à-vis* todos os autores do processo educativo.

Em uma instituição de ensino democrática, o papel do diretor é fundamental, pois, na prática, o pensamento é estimulado pelo raciocínio, no qual há uma síntese da teoria e da prática. As operações técnicas e administrativas devem estar ligadas na mesma direção com o fim de se alcançar o melhor resultado possível para o processo educativo.

Essas reflexões, questionamentos e destaques partem da constatação de que as Unidades de Educação Infantil passaram a fazer parte do Sistema de Educação e são hoje espaços de cuidado e educação, organizados e planejados para atender crianças de dois a seis anos. É certo que uma instituição de ensino pode ser percebida de várias formas.

Este trabalho está fundamentado nos textos de Enguita (2004), Silva Jr. (1997), Sander (2002) entre outros. Segundo Enguita (2004), na escola, as crianças aprendem a obedecer a uma autoridade impessoal de forma sistemática, ou seja, não apenas a leitura e a escrita que precisam ser consideradas no espaço escolar, mas a gestão de todo o corpo por ela. Para Silva Jr (1990), a busca da identidade da administração escolar deve estar mais próxima da administração do que da escola, ou seja, os fatos administrativos se manifestam como substantivos, enquanto os fatos didáticos se manifestam apenas como acidentais.

Por fim, Sander (2002) afirma que o administrador escolar não é mais o profissional preocupado com a ordem, os horários, os formulários, a disciplina e as exigências burocráticas. Ele é o líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola facilitando o processo coletivo de aprendizagem.

Para a realização desta pesquisa foi desenvolvida a seguinte metodologia de pesquisa: Análise Bibliográfica.

O trabalho desenvolvido segue a seguinte estrutura: No primeiro capítulo foi abordada a Educação Infantil e Gestão Escolar e sua conceituação e histórico; no segundo capítulo, o Desenvolvimento da Gestão Escolar na Educação Infantil; por fim, fala-se do Gerir Desafios na Educação Infantil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando Educação Infantil e Gestão Escolar

2.1.1 O Que é a Educação Infantil e a Que se Propõe

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 939 de 1996, no artigo 29: “A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013).

A criança, centro do planejamento curricular e gestão escolar, é um sujeito histórico e de direitos que se desenvolve nas interações, relações e práticas cotidianas que colocam à sua disposição e que estabelece com adultos e crianças de diferentes idades em grupos e contextos culturais daqueles que eles vivem e são inseridos. Sujeito histórico que constrói a própria

identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura.

A função da educação infantil é cuidar da criança em um espaço formal, considerando a alimentação, a higiene e o lazer (brincar). Também é tarefa da escola educar, sempre respeitando o caráter lúdico das atividades, dando ênfase ao desenvolvimento integral da criança. Um e contínuo processo de desenvolvimento individual, realizado em diferentes espaços sociais, adaptando-se à convivência em sociedade.

A educação deve ser um processo pedagógico ministrado com o objetivo de preparar o indivíduo autônomo e crítico. E isto é um direito fundamental protegido pelo Estado, de acordo com o que determina a Constituição Federal (CF),

Art. 205 “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

É confirmada pela Lei de Diretrizes e Fundamentos da Educação Nacional (LDBEN, 1996) em seu Art. 2º, que estabelece: A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios da liberdade e nos ideais da solidariedade humana, tem como objetivo o desenvolvimento integral do aluno, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Portanto, o objetivo da Educação Infantil é desenvolver algumas habilidades como a comunicação. Uma vez que sua concepção consiste na construção da identidade e autonomia da criança, mostra interesse em seu desenvolvimento integral com um caráter mais qualitativo.

Nesse sentido, é importante observar que a educação é dever do Estado e da Família, bem como o papel da família no processo ensino-aprendizagem do aluno, para que a criança tenha maior segurança na sua jornada pela vida. A educação infantil, etapa da educação básica, é declarada, em nosso ordenamento jurídico maior, como direito do cidadão e dever do Estado. Esta declaração foi histórica necessária, pois:

A prática de declarar direitos significa, em primeiro lugar, que não é um fato óbvio para todos os homens que eles são portadores de direitos e, por outro lado, significa que não é um fato óbvio que tais direitos devam ser reconhecidos por todos. A declaração de direitos inscreve os direitos no social e no político, afirma sua origem social e política e se apresenta como objeto que pede o reconhecimento de todos, exigindo o consentimento social e político (CHAUI, 1989, p. 20).

Esse reconhecimento positivo, em um estado de direito democrático, percorreu um longo caminho. Segundo Bujes (2001), até a segunda metade do século XIX, a criança era responsabilidade da família e, ao conviver com os adultos, adquiria conhecimentos sobre o mundo ao seu redor. Segundo o autor, durante um longo período histórico não existiu nenhum estabelecimento de ensino vocacionado para a educação de crianças de zero aos seis anos, o que prova que a preocupação com esta idade nem sempre foi o mais importante.

Mais perto aqui na história da educação, Machado (2009) complementa a ideia de Bujes (2001), argumentando que as primeiras tentativas de organização de creches em instituições coletivas no Brasil foram de natureza estritamente social.

O surgimento dos primeiros jardins de infância no Brasil ocorreu por iniciativas privadas e apresentavam caráter mais educativo para preparar as crianças para a escola. O termo “jardim de infância” (em alemão *kindergarten*) surgiu na Alemanha a partir das ideias de Fröebel (Oberweißbach, 21 de abril de 1782 — Schweina, 21 de junho de 1852).

Enquanto as creches serviam para abrigar as crianças pobres, os jardins de infância atendiam crianças mais ricas. Segundo Kuhlmann Jr. (1998), no final do Século XIX, houve uma tentativa de se realizar um Congresso da Instrução, no qual um dos interesses era incluir um caráter pedagógico nas instituições que atendiam as crianças de baixa renda, porém, na época

as novas instituições não eram apenas um mal necessário, mas representavam a sustentação dos saberes jurídico, médico e religioso no controle e elaboração da política assistencial que estava sendo gestada, e que tinha na questão da infância o seu principal pilar (KUHLMANN JR., 1998, p. 88).

Assim, nesse contexto é possível perceber que a criança era visualizada como um ser frágil, carente de cuidados, cujo desenvolvimento cognitivo, social e emocional, fundamentalmente não é reconhecido. É esse contexto de apoio e filantropia, centrado no interesse pelos aspectos fisiológicos e biológicos das crianças, que caracteriza a primeira concepção do que chamamos de Educação.

Ainda há muito espaço para melhorias na educação infantil. A LDB 9394/96 trouxe outros avanços importantes, nomeadamente a inclusão deste nível de ensino no ensino básico, conforme definido no artigo 30: “creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; II - pré-escola, para crianças de quatro a seis anos” (BRASIL, 1996).

Os autores Pereira e Teixeira (2002, p. 91) defendem que “a preservação da educação infantil como primeira etapa da educação básica representa uma das grandes vitórias das forças democráticas, argumentando que a revolução nesta questão é muito intensa e polêmica”.

Kramer (2006), aliado às ideias de Pereira e Teixeira (2002), acrescenta que o ingresso na educação infantil como primeira etapa da educação básica, garantido na LDB de 1996, é uma conquista dos movimentos sociais.

Importante foi o papel desempenhado pelos movimentos sociais que conquistaram o reconhecimento, na Constituição de 1988, do direito à educação das crianças de 0 a 6 anos e do dever do Estado de oferecer creches e pré-escolas para tornar fato esse direito (assegurada a opção da família), reafirmado no Estatuto da Criança e do Adolescente de 1990 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996 (KRAMER, 2006, p. 801).

De acordo com a LDB, a organização da Educação Infantil é responsabilidade dos municípios. A Lei preconiza que é dos municípios o encargo de oferecer estabelecimentos de Educação Infantil, bem como a responsabilidade de ter uma proposta pedagógica, administrar seu pessoal e os recursos materiais e financeiros. Isso obrigou os municípios a redimensionarem suas políticas de Educação Infantil.

2.1.2 O Conceito de Gestão Escolar

A gestão das escolas, nomeadamente nas escolas públicas, tem sido alvo de discussão em vários congressos e simpósios por se revestir de grande importância como um dos mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento da educação.

Para Libâneo (2013), a gestão escolar é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão desse espaço nos remete a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são dimensões profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas uma rede em uma rede como um todo, que busca articular as diretrizes do setor público e do pensamento pedagógico em sua prática cotidiana, veiculadas por meio do conhecimento da realidade e da participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Lück relata que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2009, p. 24).

Verificou-se que para um bom desempenho é necessário desenhar estratégias que possam apoiar o que as organizações esperam de cada gerente. Construir projetos comuns,

desenvolver projetos de educação continuada, ter um ambiente que favoreça a existência e a convivência, o saber e o fazer.

Nestas últimas décadas um novo conceito de gestão escolar está emergindo no sistema educacional brasileiro, a gestão escolar que substitui a abordagem limitada da gestão escolar, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos e requerem ação articulada e colaborativa para superar as dificuldades do cotidiano escolar.

Nem é preciso dizer que a trajetória da gestão escolar no Brasil com o início da industrialização é longa e intensificada. A partir da década de 1930, em função da expansão da demanda escolar, do aumento do número de escolas e de professores, delinearam-se no cenário educacional medidas mais concisas do setor público na implantação do sistema público de ensino, inclusive na preparação da educação. (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Drabach e Mousquer relatam:

O campo da administração escolar, embora tão em voga atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, nem sempre foi alvo de atenção na produção acadêmica dos intelectuais na História da Educação. Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 259-260).

Com a promulgação da Constituição Federal Brasileira (CFB) em 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), o movimento pela democratização, descentralização e desenvolvimento da autonomia passou a nortear novas formas de mecanismos. Medidas dentro das escolas permitem que a escola e a comunidade local participem das decisões relacionadas às questões educacionais e ampliem a responsabilidade e atuação do diretor da escola (CAMPOS; SILVA, 2009).

Entende-se que a gestão escolar nesta nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, exercida por princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho na educação. O diretor desse novo paradigma passa a atuar de forma mais dinâmica, comprometida com o destino da instituição escolar.

A gestão escolar é uma importante área de atividade profissional compreendendo a gestão, a coordenação e a orientação pedagógica da escola, além de exigir grandes responsabilidades de trabalho por parte da equipa de liderança escolar, como a promoção da

participação e da governação democrática, envolver os professores e a comunidade escolar como um todo, estabelecendo metas para a fase de aprendizagem e possíveis estratégias para sua realização.

Segundo Libâneo (2012, p. 11), relativo à organização e gestão das escolas, no caso das escolas, organização e gestão referem-se a um conjunto de normas, diretrizes, estruturas organizacionais, ações e procedimentos que garantem a racionalização da utilização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, bem como da coordenação e supervisão dos assuntos das pessoas.

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social (LIBÂNEO, 2012, p. 447).

A missão da Escola, do responsável e do professor é promover o desenvolvimento integral do aluno, prepará-lo para a cidadania e qualificá-lo para o trabalho. No Brasil, a gestão democrática das escolas está amparada em diversos documentos oficiais do governo brasileiro, a partir da Constituição Federal de 1988, onde, no artigo 206, inciso VI, a expressão “Gestão democrática da educação pública, forma de lei”. O Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, no Objetivo 19, na página 15, diz: “Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas”.

Por fim, a LDB (lei n ° 9.394/96), em seu artigo 1, trata da gestão democrática nos estabelecimentos públicos de ensino. Esse respaldo jurídico que a governança democrática tem recebido dos órgãos oficiais do governo está vinculado à esperança de melhorar a qualidade da educação brasileira. Aos poucos, esse processo foi colocado em prática em várias cidades brasileiras, com eleições diretas para escolher diretores de escolas.

2.2 Desenvolvendo a Gestão Escolar na Educação Infantil

Embora algumas instituições de ensino tenham feito um grande esforço para atrair e reter alunos, outras ainda enfrentam outros desafios, como a falta de controle sobre a evasão, processos que dificultam atividades como o abandono escolar.

Problemas como esses muitas vezes complicam a administração da educação, resultando em baixas taxas de conversão de alunos e falhas sistêmicas que podem afetar as finanças de uma instituição.

No Brasil, a gestão democrática das escolas é regida pela Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e, posteriormente, com a Lei de Princípios e Instituições (LDB) de 1996, leis. As partes organizadas da comunidade escolar, tanto na tomada de decisões como na consideração das fontes de financiamento e onde aplicá-las, e nas decisões coletivas relacionadas com questões relacionadas com a posição da instituição de ensino.

Os gestores desempenham um papel fundamental na governança democrática, pois com sua cooperação e participação, procedimentos participativos são implementados. Lück defende a necessidade de liderança e revela a diferença entre escolas com liderança e escolas sem:

Onde não existe liderança, o ritmo de trabalho é fraco e não há a mobilização para alcançar objetivos de aprendizagem e sociais satisfatórios. As decisões são orientadas basicamente pelo corporativismo e por interesses pessoais. Geralmente, são instituições cujos estudantes apresentam baixo desempenho. Além dessas características outras menos visíveis, mas que têm grande impacto. Uma formação de pessoas indiferentes em relação à sociedade. (LUCK, 2009 *apud* REVISTA NOVA ESCOLA, 2009, p. 21).

Os gestores do século 21 podem trabalhar e negociar na resolução de problemas em grupo, praticar o trabalho em equipe com professores e colegas, ajudá-los a identificar suas necessidades de treinamento para que possam adquirir habilidades.

Para o gestor com histórico de comprometimento, a comunidade deve estar envolvida na proposta da escola, pois poderá ajudar o gestor a desenvolver o melhor processo de aprendizagem, incentivando-o a assumir desafios. Lugar, colocar. Desta forma, quem frequenta uma instituição de ensino poderá desenvolver uma preferência pelo conhecimento e pela aprendizagem.

A mudança de paradigma passa por um processo de desconcentração da tomada de decisões apenas do gestor, no sentido de "a deliberação e a participação, de acordo com os princípios democráticos, de quem vai atuar [...] promove agentes de mobilização da mudança como sujeitos [...]" (LUCK, 2006, p. 79). Nesse sentido, é necessário conscientizar os participantes sobre suas ações. Lück comenta a cooperação coletiva dentro de um conselho de administração:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LUCK, 2009, p. 71).

A gestão da educação infantil hoje deve garantir que as crianças tenham o direito de ter experiências relevantes e de fomentar o desenvolvimento, aproveitando o fato de haver um corpo de pesquisas apoiando, argumentando e orientando o cotidiano das instituições de ensino.

Esta gestão, para ser eficaz, deve ser democrática, estar atenta a todas as partes interessadas (professores, funcionários e comunidade escolar), e garantir que o que foi decidido pelo coletivo do estabelecimento é respeitado. A participação da família na educação infantil, segundo uma visão democrática, é dever e direito da escola. Assim, os gestores estabelecem um diálogo com os pais / responsáveis para entender todas as suas preocupações, visões e dúvidas em relação à educação infantil.

Segundo Santos e Moreira,

[...] a gestão democrática rompe paradigmas, concepções e posturas, na perspectiva de transformar as relações intersubjetivas, buscando identificar necessidades, e acrescentando elementos como a negociação de propósito, definição de objetos e estratégias de ação, mediação de conflitos, tendo em vista a transformação social, realizada através de metas de inclusão (SANTOS E MOREIRA, 2016, p. 25).

Nessa perspectiva, a gestão democrática quebra o paradigma, onde seu foco é encontrar meios e estratégias para atuar como mediador nas diversas situações encontradas na sociedade a fim de promover sua mudança, podendo promover o processo de tolerância de alguma forma. Paulo Freire (2002:85-86) nos explica que:

O mundo não é. O mundo está sendo. Como subjetividade curiosa, inteligente, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono, meu papel no mundo não é só o de quem constata o que ocorre, mas também o de quem intervém como sujeito de ocorrências. Não sou apenas objeto da história, mas seu sujeito igualmente. No mundo da história, da cultura, da política, constato não para me adaptar, mas para mudar.

2.2.1 Aspectos Administrativos Dentro da Educação Infantil

A priori, podemos dizer que a educação infantil e sua gestão nem sempre ocupa um lugar preponderante em termos de propostas educacionais. Os avanços, cada vez maiores, moldados no campo de ideias, são caracterizados por legislação, documentos oficiais e estudos sobre o desenvolvimento de crianças.

Porém, na concepção que se constituiu, a partir deste estudo, de leituras teóricas e globais para compreender o papel que os gestores desempenham em instituições de ensino, o que queremos enfatizar é a construção de uma identidade de gestão. Portanto, considerando a especificidade do trabalho pedagógico desenvolvido na organização escolar como inevitável das normas de gestão empresarial, Silva Jr. (1990) alerta:

Quando a busca da identidade própria da administração escolar tende a aproximá-la muito mais da administração do que do escolar, ou seja, o fato administrativo apresenta-se como substantivo e o fato pedagógico apenas como contingente (SILVA JUNIOR., 1990, p. 69).

Ou seja, o ensino / administração é negligenciado e o aspecto essencial da escola não é privilegiado, ou seja, a sua finalidade educativa. Paro (2010) reiterou o ponto de vista de Kramer (2005), ao enfatizar os infortúnios encontrados no cotidiano dos administradores escolares, apontando que além dos conflitos diários, quando os administradores lidam com tarefas administrativas todos os dias, existem “regras demais” e apenas atributos burocráticos. Regulamentos que fogem da realidade e não são suficientes para resolver o problema só vão agravar o problema e dificultar o funcionamento das instituições escolares.” (PARO, 2010, p. 196).

A gestão centra-se nos modelos de negócio, caracterizada por conceitos tecnológicos e científicos, dá-se prioridade ao trabalho burocrático e administrativo, tarefas importantes, mas que devem ser apenas subsídios e mediação do trabalho docente.

Em relação aos conceitos básicos que devem ser fortalecidos na educação infantil, e com os quais o gestor deve estar familiarizado, destacaram:

Nessa etapa, deve-se assumir o cuidado e a educação, valorizando a aprendizagem para a conquista da cultura da vida, por meio de *atividades lúdicas* em situações de aprendizagem (jogos e brinquedos), formulando proposta pedagógica que considere o currículo como conjunto de experiências em que se articulam saberes da experiência socialização do e conhecimento em seu dinamismo (BRASIL, 2013, p. 37).

Os gestores da educação infantil devem compreender que, além dos aspectos administrativos e assistenciais necessários, os aspectos educacionais devem subsidiar o seu trabalho.

Nessa perspectiva, o local de ensino vai além da sala de aula e permeia todos os cantos da escola. Segundo Paro (2000), as atividades essenciais, nomeadamente as atividades de ensino, devem existir na gestão escolar. Ao olhar para a pedagogia, o gestor poderá trabalhar arduamente para garantir o conceito de educação infantil a partir do princípio de promover a educação como exercício de poder na instituição onde atua.

Na gestão escolar da educação infantil, as atividades intermediárias (processos técnico-administrativos) e as atividades-fim (construção do saber) devem estar relacionadas entre si para atingir os objetivos da organização. Os gestores da educação infantil devem estar cientes de seu papel intermediário e expressivo nas ações pedagógicas e proporcionar à comunidade escolar um momento de aprendizagem e reflexão sobre os conceitos infantis e as sugestões pedagógicas da educação infantil.

2.3 Pesquisa de Campo

2.3.1 Apresentação da Questão

Para a complementação deste trabalho acadêmico, fomos até duas unidades de ensino para entrevistar gestoras da Educação Infantil, onde foram formuladas perguntas pertinentes à área de atuação das mesmas. Segue abaixo os resultados da pesquisa de campo.

A primeira gestora a ser entrevistada foi de um CMEI do município de Aparecida de Goiânia, onde a mesma possui formação acadêmica em Pedagogia, e pós-graduação em Gestão Educacional de Educação Infantil e atualmente exerce a profissão de gestora. Formada na Faculdade Alfredo Nasser, há 21 anos, deu continuidade a sua formação com o auxílio de cursos na área de Educação Infantil.

Questionamos a gestora se existe projeto para a formação continuada dos professores na instituição gerida por ela, como seria essa formação e quem seriam os responsáveis por tal formação, e a mesma nos respondeu que não estão tendo formações devido ao fato de que a instituição estava fechada há quase dois anos devido à pandemia.

Em outro questionamento a indagamos sobre como seriam escolhidos os temas para formação continuada dos professores, e obtivemos a seguinte resposta: “Penso que a Formação Continuada se dará como tema, visando à rotina das crianças e a partir daí observar as dificuldades e problemas apresentados para designar estudos a respeito”. Por ela ser uma

profissional atuante da área há bastante tempo, essa resposta foi bastante assertiva e direta, pois esses pontos apontados são de extrema relevância para uma educação de qualidade nas instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas.

Além das atribuições docentes que desenvolve, a gestora está inserida em todo o processo pedagógico e administrativo. Quando uma instituição está com todos os pontos ligados, dificilmente ocorrerão imprevistos, pois a gestora está atenta a todos os departamentos sobre seus cuidados, levando em consideração o fato de que ela está à frente apenas dessa instituição, tornando assim o trabalho ainda mais eficiente, de total prioridade.

A respeito da participação dos pais com a comunidade escolar, os pais estão sempre presentes no processo, onde visam o bem estar de sua(as) criança(s) na instituição. O tipo de gestão aplicada na instituição é a Gestão Democrática.

A segunda gestora, também do município de Aparecida de Goiânia, formada em Pedagogia na Universidade Federal de Goiás, no ano de 1990, não deu continuidade na sua formação, e não atua mais na área atualmente, contudo durante seu tempo de atuação, nos relatou que não houve formação continuada na instituição gerida pela mesma para os docentes atuantes.

A participação dos pais com a comunidade escolar era totalmente ativa, através de reuniões, todo grupo docente ficava informado sobre as necessidades de todos os alunos e suas especificidades. O tipo de gestão aplicada era gestão da qualidade.

Trouxemos uma gestora atuante e outra não atuante para que possamos comparar como a Educação estava na região, há 10 anos, e como está nos dias de hoje, com uma gestora ativa, que buscou se aperfeiçoar na área de sua escolha, e os tipos de gestão aplicadas nas instituições públicas e privadas. Podemos concluir que a formação continuada é importante para uma efetiva gestão, pois apenas a graduação em pedagogia não nos permite desempenhar esse papel nas instituições, apesar da base curricular ser bastante diversificada.

Pedagogos optam por lecionar, nas diferentes etapas da educação, outros se identificam mais com a área da gestão, por gostar da parte burocrática e administrativa. Trazendo um pouco sobre os tipos de gestão, podemos observar que evoluíram para melhor, e é nessa linha que a educação precisa seguir, em constante evolução para uma educação de qualidade e acessível a todos.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho optou-se por realizar a pesquisa prática com abordagem qualitativa descritiva, uma vez que visa identificar o papel e a importância da gestão escolar na infantil voltada para a educação infantil e as variáveis possibilidades de atuação da gestão dentro do espaço escolar, com ênfase no valor da junção do administrativo com o pedagógico.

O primeiro objetivo deste estudo foi o diagnóstico, e posterior análise, descrevendo falas e opiniões de gestores atuantes na educação infantil. Portanto, o critério de seleção dos documentos a serem utilizados na formação profissional é determinar o que realmente se relaciona com o tema, se positivo ou negativo, que se encontra no texto contido no documento; há consideráveis citações de Libâneo, Lück, Enguita, Sander, Fröbel, Drabach, Mousquer, dentre outros.

Portanto, a fim de obter informações que auxiliem na composição do conteúdo do texto, foi realizado um estudo qualitativo no aspecto bibliográfico, examinando os conteúdos sobre a gestão escolar, seu papel e desenvolvimento voltados à educação infantil, podendo assim, obter uma melhor compreensão de sua prática gestora dentro do ambiente pedagógico educacional. Neste processo foram realizadas pesquisas em livros, artigos e na legislação brasileira.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante do que foi exposto, destaca-se exemplos de gestão em duas etapas, onde se percebe o diálogo e a parceria entre gestão, coordenação pedagógica e professores. Os coordenadores pedagógicos, ao desenvolver suas funções, com os professores e os participantes, no planejamento do ensino, organizam suas ações em torno da tutoria.

Trata-se de ação proposta e, não imposta, que acontece primeiro, no momento da hora atividade do professor há o encontro para discutir as necessidades, metas e objetivos na elaboração do planejamento das atividades. Em seguida, e com a permissão do professor, o coordenador pedagógico entra na sala e observa como o planejamento se desenvolve, ou seja, observa a prática a partir de alguns indicadores: organização do espaço e do tempo, relação professor/criança, interação das crianças, interesse diante da proposta.

A partir destas informações, ao sentar novamente com o professor, eles discutem sobre metas e objetivos, o que precisa mudar, ou pode continuar. Ainda, apesar de não ser garantido um momento de hora atividade ao atendente, as coordenadoras pedagógicas, junto da direção, organizaram um espaço e tempo para que seja possível a orientação das atividades elaboradas e desenvolvidas com as crianças.

Aller Ici mostra que os gestores devem organizar um espaço de discussão e de tomadas de decisão coletiva, privilegiando o respeito à dignidade humana e à diversidade. “Viver com as diferenças (e com as diferenças) é construir relações baseadas na [...] igualdade social, igualdade de oportunidades e implementação de práticas e perspectivas democráticas”. (GOMES, 2008, p. 30).

Esse é um dos eixos norteadores da experiência, buscando criar condições para que gestores se sintam responsáveis pela organização do meio ambiente e pelo planejamento de ações que assegurem que este promova atividades educacionais inclusivas e de aprendizagem infantil, promovendo o desenvolvimento integral, a socialização e, conseqüentemente, seu ingresso no mundo cultural e social.

Diante do disposto no artigo 12 da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDBE), um gestor da Educação Infantil é responsável direto e indireto de todo o andamento da instituição, acompanhar a frequência dos alunos e informar os responsáveis legais dos mesmos, caso aja possível ou efetiva evasão escolar, promover medidas de conscientização e prevenção de toda e qualquer violência.

Gerir para jovens e adultos já não é tarefa fácil, mas quando o assunto são os pequenos, surgem novos desafios a serem vencidos a cada dia, mês, semestre, ano. As crianças são seres únicos, é na infância que elas conseguem desenvolver habilidades que a ajudará no decorrer de sua vida, do seu desenvolvimento, físico, social, intelectual, psicológico, e o gestor junto ao docente são peças fundamentais nesse processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista dos estudos realizados, conclui-se que a gestão da educação deve ser pautada por uma reflexão dinâmica e integrada a partir de aspectos sociopolíticos, sendo inadmissível centralizar a administração burocrática subsidiada.

Conceitos como a participação, o papel do diretor como educador, a descentralização e a distribuição do poder devem estar integrados nas relações e no cotidiano do diretor da unidade educacional. Conseqüentemente, a gestão democrática deve ser entendida como administração que visa distribuir o poder de maneira equitativa, criar as condições de autonomia e envolver os atores sociais.

Esta pesquisa mostra que o processo de gestão possui características democráticas, participativas e comunicativas, sendo a construção de um projeto educativo o eixo norteador das ações desenvolvidas na unidade.

Um aspecto interessante destacado na sua relação com o diretor da unidade de educação infantil em investigação foi o seu envolvimento em questões pedagógicas e administrativas, o que levou a um processo de gestão integrada à ideia de democratizar a vertente educacional de todas as pessoas na tomada de decisão.

Formas inovadoras relacionadas à família são necessárias para legitimar instituições educacionais que atendem crianças de dois a cinco anos como instituições educacionais. As ações de articulação para facilitar a participação da família na elaboração do projeto político e educacional da unidade são essenciais para a mudança de paradigma em relação ao processo de gestão escolar.

De acordo com os resultados verificados neste estudo, o gestor de uma unidade de ensino deve possuir características básicas como: liderança, organização, autonomia, ética, conhecimento, incentivo à cooperação e comunicação. Essencialmente, deve abrir espaços de participação comunitária, respeitando o poder de decisão da comunidade organizada. Além do papel simples do administrador burocrático, é imprescindível que ele participe efetivamente da ação dialética da educação, ou seja, educar e ser educado.

Por fim, nota-se que o papel do gestor no cotidiano da educação infantil é imprescindível para o desenvolvimento educacional de qualidade, envolvendo todo o âmbito administrativo associando ao pedagógico. Remete à democracia educacional: direitos, equidade, justiça, participação social, formação de qualidade dos quadros, financiamento da educação articulada à do educador e educando

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**. Brasília, MEC/SEF, 1998. vol. I, vol. II.

BRASIL. Lei N° 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 12/07/19.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases - Lei 9394/96** | Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília-DF, 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 18ª ed. São Paulo: Saraiva, 1988.

CHAUÍ, M. Direitos humanos e medo. In: RIBEIRO FESTER, A C. Direitos humanos. São Paulo: KRAMER, Sônia. O papel social da educação infantil. **Revista Textos do Brasil**. Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 1999.

FREIRE, Paulo. Educação como prática para a liberdade. 14ª Edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. São Paulo

Eccus, 2012. LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 10ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes,

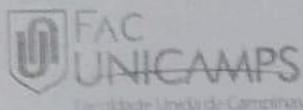
2006. LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 9ª Ed. Petrópolis:

Vozes, 2009. PARO, V. H. **Crítica da Estrutura da Escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PEREIRA, C. A. C; FRANÇA, G, R; FANTINI, S. T. As contribuições do Gestor Escolar para a organização dos espaços nas escolas de Educação Infantil. **O Portal da Psicologia**. Psicologia.com. pt. Trabalho de Curso, maio, 2008.

SANTOS, L. L; MOREIRA, O. L. **Gestão Democrática da Educação: um Olhar Sobre a Escola Pública**: João Pessoa: Editora do CCTA, 2016.

SILVA JÚNIOR, C. A. da. **A escola pública como local de trabalho**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1990.



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Chais Santana Moura RA 36387

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Gestão Escolar na Educação Infantil

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Israel Perique

O presente artigo apresenta dados válidos e exclui-se de plágio.

Curso: Pedagogia Modalidade afim: Avaliação

Chais Santana Moura
Assinatura do representante do grupo

Perique

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 30 de Novembro de 2021