

NÚBIA ALVES DA SILVEIRA

O TRABALHO DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

GOIÂNIA

2021

NÚBIA ALVES DA SILVEIRA

O TRABALHO DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Monografia elaborada para fins de avaliação parcial de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Professora Orientadora: Ma. Norma Aparecida Cardoso

GOIÂNIA

2021

NÚBIA ALVES DA SILVEIRA

O TRABALHO DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Apresentação de TCC, na modalidade de Monografia, no Curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Profa. Orientadora: Ma. Norma Aparecida Cardoso _____

Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) _____ ()

Apresentação Oral: (até 3,0) _____ ()

Profa. Convidada: Dra. Daniela Rodrigues Sousa _____

Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) _____ ()

Apresentação Oral: (até 3,0) _____ ()

Nota Final: _____ ()

Goiânia, ___/___/2021.

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado àqueles que durante a jornada da minha vida, se fizeram presentes sendo meus maiores incentivadores e contribuindo de forma direta para que eu me tornasse quem hoje sou. É através das vitórias alcançadas pelos filhos que se pode mensurar as virtudes dos pais, nesse sentido quero homenagear a minha mãe, a senhora Valdivina Alves da Silveira e meu pai, o senhor Miguel Machado da Silveira, a eles o meu afeto mais profundo, reconhecimento e respeito.

Também o meu reconhecimento aos que além de serem sangue do meu sangue, são meus parceiros até o final da jornada, a minha irmã Fernanda Alves da Silveira e irmão Leandro Alves da Silveira, que são os únicos capazes de compreender com exatidão o significado de pertencer a esta especial família.

Minha especial gratidão às pessoas mais especiais de minha vida, extensão de mim mesma e motivo para que eu elimine a palavra “desistir” do meu vocabulário, a amiga Gizele Paixão Figueredo e meus filhos Geovanna e Geovanne. A vocês, o meu mais sincero amor, carinho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, que sempre me deu força para superar as dificuldades e me conduziu com as devidas lições de amor, hoje e sempre.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração.

À minha orientadora Norma Aparecida Cardoso, pelo suporte e pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, amor e filhos, pelo incentivo incondicional.

E a todos que direta e indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“A qualidade nunca se obtém por acaso; ela é sempre o resultado do esforço inteligente”.

(JOHN RUSKIN)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 GESTÃO ESCOLAR: CONTEXTOS, CONCEPÇÕES E MODELOS	10
2 A GESTÃO NO ESPAÇO DA EDUCAÇÃO INFANTIL.....	20
2.1 Considerações sobre a Educação Infantil	20
2.2 O trabalho de gestão na Educação Infantil e suas contribuições para o desenvolvimento integral das crianças	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

O TRABALHO DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Núbia Alves da Silveira*

Ma. Norma Aparecida Cardoso**

RESUMO: O presente estudo trata da temática de gestão do trabalho educacional, sua atuação na Instituição de Educação Infantil e tem como objetivo analisar as especificidades da organização do trabalho educacional na Educação Infantil e discutir as contribuições da gestão para o desenvolvimento integral das crianças. Trata-se de uma pesquisa de cunho bibliográfico, que envolveu um quadro de referências relevante, constituído entre outros autores como: Cury (2002); Do Nascimento (2017); Dourado (2012); Lück (2015); Monção (2013); Paro (2009, 2010). O estudo contextualiza na história da educação brasileira um modelo de gestão predominantemente centralizado, hierarquizado, priorizando o trabalho burocrático, que vai ser reforçado, na contemporaneidade, com as ideias de administração escolar apropriadas da área empresarial. Apresenta importante demarcação das diferenças entre administração e gestão, discute sobre as concepções de gestão. A sociedade brasileira mobiliza-se na (re)construção da democracia e suas instituições avançam neste processo. A democratização dos sistemas de ensino e da escola são intensamente discutidos e vai implicar na defesa de uma concepção de gestão democrática-participativa. Aponta-se as especificidades do trabalho de gestão na Instituição de Educação Infantil analisadas em relação as finalidades, objetivos, atividades e público dessa instituição, que colocam para a gestão um olhar diferenciado sobre os sujeitos crianças, novas relações e interações, um espaço e um tempo também diferentes. Não escolarizar, promover o desenvolvimento integral das crianças é compromisso central do trabalho da gestão mesmo diante de uma sociedade que demanda aceleração dos processos de escolarização. Por fim, considera a importância do trabalho de gestão em consonância com os princípios e objetivos da instituição educativa, contribuindo com a formação humana dos educandos.

Palavras-chave: Gestão. Educação Infantil. Concepção Democrática-Participativa. Crianças. Desenvolvimento Integral.

* Acadêmica do Curso de Pedagogia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

** Mestre. Professora no Curso de Pedagogia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Orientadora.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objeto central de estudo o trabalho de gestão na Educação Infantil e a garantia do desenvolvimento integral das crianças. Este estudo surge em decorrência da experiência pessoal de trabalho na Educação Infantil, como auxiliar de atividades educativas na Rede Municipal de Ensino, que possibilitou avaliar com mais importância o trabalho de gestão na educação. Nesta experiência, observou-se que o trabalho do gestor não é meramente uma função administrativa, mas tem um papel pedagógico importante e contribui para o desenvolvimento das propostas de trabalho com as crianças. O gestor tem um papel diferenciado, estratégico, visto que está diretamente relacionado aos objetivos e finalidades da instituição e a uma boa capacidade de mobilização das questões pedagógicas. Tudo isso, criou um grande interesse em aprofundar o conhecimento na área de trabalho da gestão.

O estudo investigativo visa compreender a gestão educacional em suas diferentes concepções e analisar a sua especificidade na Instituição de Educação Infantil. Trata-se de um estudo realizado a partir da pesquisa bibliográfica em que se procedeu a constituição de um quadro relevante de referenciais para a discussão e análise da temática em questão, como: Cury (2002); Do Nascimento (2017); Dourado (2012); Lück (2015); Monção (2013); Paro (2009, 2010). A gestão educacional é uma área de atuação dos educadores desenvolvido no espaço da escola e instituições educativas, que envolve planejamento, organização, orientação, articulação e avaliação das ações educacionais em consonância com a natureza e finalidades da instituição, estruturando-se como atividades meio para efetivação dos objetivos educacionais. A gestão educacional é uma área de estudo e pesquisa crescente que revela a importância dessa atividade na escola, ao se perguntar: o que é gerir? Como gerir? Quais concepções e modelos de gestão adotar? Para quem e com quem fazer a gestão? Nesse sentido, a gestão na escola envolve conhecimentos específicos na área de atuação, envolve concepções e modelos de organização do trabalho que fundamentam a prática de gerir.

O trabalho está estruturado em dois capítulos. O primeiro “Gestão escolar: contextos, concepções e modelos”, discute questões fundamentais para o entendimento do que é gestão, por que gerir e como é feita esta gestão e principalmente como se constituíram as concepções e modelos de gestão. Traça-se

breve contextualização da educação brasileira, do período da colonização até a república, focalizando elementos que indicam que a organização do trabalho educacional por um longo período foi marcada pelo centralismo, autoritarismo, prevalência da burocracia. Assim também, historicamente, a organização do trabalho educacional nas escolas está centrada na ideia de administração advinda do modelo empresarial. A ideia de gestão e administração tem aproximações em seus significados, mas apresentam grandes diferenças quanto ao envolvimento com as finalidades e objetivos da instituição e a participação ativa de todos envolvidos no processo educativo. Pode-se identificar diferentes concepções de gestão escolar: a técnico-científica, interpretativa, autogestionária e a democrático-participativa. O princípio democrático é constitucionalmente referendado e orienta a concepção democrática-participativa no sistema educacional.

No segundo capítulo “A gestão no espaço da Instituição de Educação Infantil”, levanta a discussão das especificidades que esta instituição de educação imprime, requer do trabalho de gestão e quais contribuições da gestão para realização do objetivo maior da instituição de promover o desenvolvimento integral das crianças. A Instituição de Educação Infantil é um espaço educativo, não escolarizado, destinado às crianças de 0 a 5 anos, com o objetivo de promover o desenvolvimento integral delas, centrando-se na proposta de educar e cuidar, com ênfase no brincar. Tal instituição apresenta desafios para a realização de uma gestão participativa, por exemplo, quanto ao envolvimento do coletivo de crianças e de suas famílias.

O estudo contribuiu para o entendimento sobre o papel da gestão, sua importância no trabalho educacional da escola, seus desafios e a necessidade de uma formação permanente. Conclui-se que a atuação da gestão é ampla, complexa e envolve principalmente a relação cooperativa com o todo o coletivo da instituição. Olhando para o trabalho do(a) gestor(a) na instituição educativa de crianças, pode-se perceber a relação do seu trabalho com a garantia do desenvolvimento integral das crianças, com a formação humana e cidadã delas, o compromisso com a infância. Isto é muito importante e possível quando o plano de gestão e o perfil do(a) gestor(a) está em consonância com as finalidades e objetivos da instituição educativa.

1 GESTÃO ESCOLAR: CONTEXTOS, CONCEPÇÕES E MODELOS

A escola é uma instituição socialmente constituída, possui uma natureza específica, finalidades, objetivos, que são concretizados em um conjunto de ações, atividades, projetos nos campos político, pedagógico, cultural, financeiro e social. Desse modo, é necessária uma organização desse espaço para gerir o conjunto do trabalho desenvolvido pela escola. Assim, a escola se constitui também como um espaço de gestão, isto é, o trabalho de gestão se faz necessário na escola. Mas quais são as especificidades desse espaço de gestão? O que gerir? Como gerir? Quais concepções e modelos de gestão adotar? Para quem e com quem fazer essa gestão? Essas questões são apontadas neste primeiro capítulo, cujo objetivo é discorrer sobre o que é gestão, as diferentes concepções e modelos de gestão e sua importância na instituição educacional.

Para uma primeira aproximação sobre o tema evidencia-se o significado da palavra gestão. No Dicionário On-line da Língua Portuguesa, encontra-se o significado etimológico da palavra gestão que deriva do latim *gestio, onis*, com o sentido de “ação de gerir, de administrar”. Segundo Cury (2002, p. 164), a palavra “gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar”. Em suma, a palavra gestão significa gerir, administrar e está relacionada a todo controle de ações propostas, as quais pessoas também fazem parte.

A educação brasileira, desde a colonização até o ano de 1930, foi marcada pelo centralismo e autoritarismo, características predominantes da época dos jesuítas. Os portugueses, ao desembarcarem no Brasil em 1500 perceberam que nas tribos indígenas, os responsáveis pelo ensino era a própria família e o chefe mais velho da tribo, conhecido como cacique. Os jesuítas vieram em seguida, em 1549, com intento de pregar a religião católica, catequizar e instruir os índios, violando seus costumes e cultura.

O processo de colonização instalado no Brasil pelos portugueses tem também como objetivo a educação dos colonizados na perspectiva da cultura dos colonizadores, dando início a uma história da educação brasileira e a uma história das formas de organização do trabalho educacional. Inicialmente as práticas educativas aconteceram por meio da proposta de catequização dos indígenas, executada pelos religiosos jesuítas, supervisionada pela Ordem Religiosa do Jesuíta, o governo geral da colônia e em instância maior, a coroa portuguesa. O

processo de colonização se expandiu e a educação também, com a criação de colégios voltados a educação das crianças dos colonizadores livres e de posses. Por um longo período predominou no Brasil educação de cunho religioso, conduzida pela Igreja Católica nos moldes da educação dos religiosos.

A organização das disciplinas, a evolução e sequência dos estudos, as regras para os trabalhos dos professores, orientavam-se em documentos da Igreja, como por exemplo, o *Ratio Studiorum* (1599-1759), plano geral de estudos proposta pela Companhia de Jesus para ser implantado em todos os colégios da ordem. Os professores cuidavam dos estudos com os alunos, havia um governo central, o reitor, um assistente deste, o prefeito dos estudos, que inspecionava e controlava professores e alunos. O plano geral de estudos *Ratio Studiorum* foi composto:

[...] por um conjunto de regras cobrindo todas as atividades dos agentes diretamente ligados ao ensino. Começava pelas regras do provincial, passava pelas do reitor, do prefeito de estudos, dos professores de modo geral e de cada matéria de ensino, chegava às regras da prova escrita, da distribuição de prêmios, do bedel, dos alunos e concluía com as regras das diversas academias. (SAVIANI, 2019, p. 55).

Na última instância o rei, autoridade central podia intervir em todo o processo educativo, da coroa portuguesa dependia contratação e pagamento dos professores, a estrutura dos colégios, ocasionando dificuldade na administração destes. Enfim, pode-se destacar de forma geral nesse período características, como: hierarquização, centralização, rigidez, subordinação, intervenção, punição, como marcas da condução e administração do trabalho educacional.

Proclamada a Independência do Brasil em 1822, a educação passa por algumas mudanças. Em 1824 foi outorgada a Primeira Constituição do Brasil, tornando a instrução primária gratuita para todo cidadão perante a lei. A partir disso, “o governo central passou a se responsabilizar pela promoção e legislação do ensino no Município da Corte e pela Educação Superior” (FISCHMANN, 1987, p. 171). Observa-se a partir daí uma organização mais local da educação, mas permanece a hierarquia entre os poderes que regem a educação e a centralização.

No Brasil República, já com uma organização do sistema de ensino tem-se um novo contexto, que traz mudanças para pensar as finalidades e propostas educacionais, bem como a estrutura e organização do trabalho. Em 1930 foi criado no Brasil o Ministério da Educação e Saúde Pública e, um ano após, o governo homologou alguns decretos com a finalidade de organizar a educação. Em 1932

surge o “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”, que se refere a um documento escrito por vários educadores, com o tema intitulado “A reconstrução educacional no Brasil: ao povo e ao governo”, com o propósito de oferecer diretrizes para uma política de educação. Em 1937 é estruturada uma nova Constituição, acentuando o ensino profissionalizante, motivado por uma política desenvolvimentista na visão industrial pela necessidade de uma população instruída.

No período do regime ditatorial (1964-1985) continua o modelo de gestão administrativa, centralizada na figura do diretor, sem participação das pessoas na instituição, acentua-se o caráter fiscalizador, controlador do gestor e a dualidade entre o administrativo e o pedagógico na instituição educacional.

Conforme aponta Cury,

O golpe de 1964 trouxe consigo a interrupção do desenvolvimento de muitas promessas de democratização social e política em gestação, inclusive da educação escolar no Brasil. O regime militar, por sua forma política de se instalar e de ser, acabou por instaurar, dentro do campo educacional, um comando, uma gestão autoritária de mandamentos legais os quais, por sua vez, se baseavam mais no direito da força do que na força do direito. O temor, a obediência e o dever suplantaram o respeito, o diálogo e o direito. (CURY, 2002, p. 166).

Nesse período, a gestão educacional é alicerçada no princípio fiscalizador com atividades mais burocráticas, um comando central da direção da escola em um sistema de vigilância e cobrança. A resistência e a contestação ao regime militar por parte da sociedade civil brasileira, que contou com ampla participação de movimentos sociais e do professorado, “foi capaz de derrubar a ordem autoritária e de criar um novo ordenamento jurídico nacional em bases democráticas” (CURY, 2002, p. 166).

A derrubada do regime militar e a decorrente retomada da democracia foram validadas com a promulgação da Constituição Federal de 1988, conhecida também como Constituição Cidadã, que consagrou o Estado Democrático de Direito como novo regime e estabeleceu a “reconquista de espaços políticos que a sociedade civil brasileira havia perdido durante a vigência da ditadura” (LIBÂNEO; OLIVERIA; TOSCHI, 2003, p. 138).

Segundo os autores Bordignon e Gracindo (2004):

[...] o processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada. Neste caminho, a gestão escolar [...] transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas. (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 147).

Por muito tempo perdurou nas escolas a organização do trabalho educacional centrado na ideia de administração advinda do modelo empresarial, que foi assimilada pelas escolas na figura do diretor sem uma participação ampla das pessoas na instituição, o que provoca dualidade entre o administrativo e o pedagógico.

As formas de organização da administração estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças no contexto histórico, social, político, teórico vividos em cada sociedade. As concepções sobre administração possibilitam uma análise de que existem várias formas e maneiras de organizar a administração de uma instituição escolar.

Refletir sobre as maneiras de organização e administração construídas pelos homens ao longo da história traduz concepções, políticas e formas de organização e gestão, que alguns estudiosos, como Henry Fayol (1841-1925) e Frederick W. Taylor (1856-1915), classificam da seguinte maneira: escola clássica ou de administração científica, visa a produtividade e o lucro, em que os valores do homem em seu aspecto social não são considerados. A escola de relações humanas tem como principal representante George Elton Mayo (1880-1949), uma escola de relações antagônicas que distancia o foco de interesse da administração, da organização formal e se volta para uma organização informal. A escola behaviorista tem como principais representantes Herbert Simon, Chester Bernard, Elliot Jacques e Chris Argyriou, diferente da escola de relações humanas, ela não visa uma organização em sua estrutura formal, mas tem o foco para a organização informal. A escola estruturalista tem como representantes Max Weber, Robert K. Merton, Ivin Gouldner e Amitai Etzioni, estes apontam para uma organização que visa o conflito que, além de necessário, é inerente aos aspectos da vida social, na qual o desenvolvimento de uma boa organização não depende apenas da natureza econômica ou psicossocial, mas as duas influenciam mutuamente.

As escolas retratam a história das diferentes concepções de administração e de modos de organização e princípio. De acordo com Benno Sander (1995), a administração da educação no Brasil, na prática, é realizada de maneiras diversificadas, cada escola tem uma forma de organização e cada gestor defende suas práticas administrativas de formas distintas, dentro do que acredita ser prioridade ao seu fazer administrativo.

Gonçalves cita Alonso (1996), que defende os princípios e normas da Administração Geral, visando dois elementos fundamentais: a eficiência e a produtividade.

[...] Gestão Escolar [...] é uma particularidade, ou melhor, um ramo da Administração Geral, está contida ainda a ideia de que a escola é uma organização, e sua função nada mais é do que um empreendimento com características sociais que devem ser consideradas em sua especificidade, muito embora sua função administrativa seja basicamente a mesma onde quer se apresente. (ALONSO *apud* GONÇALVES, 2014, p. 12).

Os termos gestão e administração têm aproximações em seus significados, ambos se referem à ideia de gerir, mas podem apresentar grandes diferenças quanto ao espaço a ser gerido, às finalidades e modelos de operacionalização. O termo administração tem origem principalmente nos meios empresariais, está associado à capacidade para gerir algo a fim de obter um produto que tenha qualidade por meios eficientes, ou seja, visando os resultados e lucratividade de uma empresa. A administração empresarial fundada no modelo da racionalidade técnica, no primado dos meios para alcançar a eficiência de resultados, ganha espaço e alcança outros campos de administração como a escola. Essa perspectiva empresarial é assimilada pela escola supervalorizando uma administração reducionista.

Segundo Paro,

Esse conceito de administração deve nos alertar seu caráter sintético e geral, que permite abarcar toda e qualquer administração, qualquer que seja seu objeto e que, por isso, precisa fazer abstração dos objetos específicos de cada administração concretamente considerada. [...] diz também a toda a administração, o que inclui vários 'setores' da empresa, ou os vários locais ou momentos do processo a que ela refere. (PARO, 2010, p. 765).

Pela semelhança observada entre os significados, a autora Lück (1997) afirma que o termo gestão tem sido usado de forma errônea na simples substituição do termo administração, pois este vem com um novo sentido propondo mudança não só na educação, mas também na gestão, trazendo uma mudança plena. Caracteriza a gestão pela importância da participação consciente nas tomadas de decisões e pela consolidação da democratização no processo pedagógico e como resultado o conceito de gestão educacional envolve questões, como: a democratização do ensino e do projeto político pedagógico, a compreensão das relações interpessoais e o entendimento que a instituição educacional é um organismo vivo e dinâmico.

Na visão da autora, Lück (1997) a gestão educacional, diferentemente da administração escolar, contempla as características das instituições escolares e possibilita a participação ativa de todos envolvidos no processo educativo, fazendo com que o gestor ou gestora atue de forma descentralizada, considerando a função transformadora, política e social da educação. A gestão é um instrumento que envolve planejamento, organização, liderança, orientação, monitoramento e avaliação das ações educacionais com foco no cumprimento dos objetivos educacionais, estruturando-se como meio para efetivação destes objetivos.

Os estudos que se dedicam a discutir a organização do trabalho educacional identificam diferentes concepções de gestão escolar. De acordo com os estudos referentes a gestão escolar no Brasil realizado por Libâneo (2015) foram atribuídos quatro tipos de concepções de gestão: a técnico-científica, interpretativa, autogestionária e a democrático-participativa. Sendo, estas agrupadas em dois modelos, Científico-racional e Sociocrítico, que Libâneo, explicita suas concepções.

Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. [...] Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter institucional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. (LIBÂNEO, 2015, p. 102).

Na compreensão de Libâneo (2015), o objetivo não é aplicar as concepções de organização escolar, mas sim compreendê-las para delimitar a prática da gestão democrática, que visa estabelecer diferenças entre suas concepções no campo científico-racional e o sociocrítico. No campo de gestão científica-racional permanece uma visão burocrática, mantendo um cenário tecnicista da escola, colocando-se na lógica racional. Já o de gestão sociocrítico contrapõe a científico-racional, no sentido que se pauta pela participação, autonomia e o poder dividido. Neste destaca-se formas de gestão como: interpretativa, autogestionária e a gestão democrática-participativa, sendo esta última referencial para organização de instituições escolares.

Libâneo afirma que:

Vigora formas democráticas de gestão e de tomada de decisões. Ou seja, tanto a gestão como o processo de tomada de decisões se dão coletivamente, possibilitando aos membros do grupo a discussão pública de projetos e ações e o exercício de práticas colaborativas. (LIBÂNEO, 2015, p. 102).

A forma de gestão autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros de instituições. As decisões são concebidas em conjunto a partir de cada membro representado nas avaliações.

A gestão democrática-participativa tem como principal elemento a participação da comunidade estudantil e sociedade nas decisões da instituição. Levando em consideração os objetivos traçados em relação às decisões tomadas em conjunto.

Nas palavras de Libâneo:

A concepção democrática - participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas (LIBÂNEO, 2004, p. 98).

Em síntese, os dois últimos modelos de gestão têm como elemento principal o trabalho coletivo, mas que diferenciam enquanto as relações de poder perante a escola, mesmo tendo como a participação de todos para a efetivação da democracia. Segundo Lück,

Ressalta-se, no entanto, que a mudança paradigmática pressupõe ter por base a superação de um paradigma e não a sua negação ou rejeição mediante confrontos e oposições a ele. Mesmo porque, a gestão competente se assenta sobre processos de administração igualmente competente. Isto é, bons processos de gestão educacional se assentam sobre e dependem de cuidados de administração bem resolvidos, porém praticados a partir de pressupostos mais amplos e orientações mais dinâmicas, com objetivos mais significativos, do ponto de vista formativo, e devidamente contextualizados. A partir de processos assim orientados é possível ampliar horizontes e perspectivas de processos educacionais. (LÜCK, 2015, p. 18-19).

A concepção de gestão democrática participativa parte do pressuposto que a escola é um conjunto das experiências subjetivas dos envolvidos e de suas interações sociais, uma vez que é considerada uma construção social resultada da participação de professores, alunos, pais, funcionários e integrantes da comunidade. Essa concepção de gestão centra nos princípios da participação, do diálogo e da discussão coletiva, em que as decisões são tomadas por todos e não por uma só pessoa. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe

assume sua parte no trabalho conjunto, em uma ação coordenada por parte da direção para operacionalizar as decisões, e assim, colocar em prática as melhores condições de desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, como é destacado por Dourado na Constituição:

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola. (DOURADO, 2012, p. 24).

A concepção democrática participativa de gestão escolar articulada aos movimentos educacionais que participaram e lutaram pela democratização da sociedade brasileira nos anos 80 e pela conseqüente democratização da escola pública. Cabe destacar que esses movimentos além de buscarem a participação nas decisões políticas e administrativas fizeram a crítica ao centralismo administrativo e a rigidez hierárquica, destacando a separação entre planejamento e execução das atividades educacionais e a exclusão dos agentes educacionais dos processos decisórios. Segundo Paro (2001), buscava-se uma lei que contivesse normas de gestão democrática bem definidas, considerando que os grupos que representavam a sociedade civil e os trabalhadores da educação, ao lutarem pelo princípio da gestão como garantia constitucional, para o autor:

[...] estavam legitimamente preocupados com a necessidade de uma escola fundada sob a égide dos preceitos democráticos, que desmanchasse a atual estrutura hierarquizante e autoritária que inibe o exercício de relações verdadeiramente pedagógicas, intrinsecamente opostas às relações de mando e submissão que são admitidas, (PARO, 2001. p. 81).

Tendo em mente o objetivo de promover uma educação democrática e emancipatória cabe a escola considerar uma formação integral do ser humano considerando tanto as dimensões sociais quanto individuais.

Nesse sentido um dos eixos norteadores do projeto político-pedagógico da escola deve ser a educação democrática por meio de uma gestão que referente a dimensão dialógica da educação e, nesse sentido, cabe reflexões feitas por Paro (2001) que afirma:

[...] É possível afirmar que, para dar conta de seu papel, ela (a gestão escolar) precisa ser, pelo menos, duplamente democrática. Por um lado, porque ela se situa no campo das relações sociais [...] torna-se ilegítimo o

tipo de relação que não seja cooperação entre os envolvidos. Por outro, porque [...] a característica essencial da gestão e a mediação para a concretização de fins; sendo seu fim a educação e tendo está um necessário componente democrático, é preciso que exista a coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização. (PARO, 2001, p. 52).

A gestão envolve dois principais processos. O primeiro é o uso mais adequado dos recursos existentes (os meios) e o segundo é o foco em determinado objetivo (os fins). Há que se compreender, todavia que os meios e o fins, são interdependentes e mutuamente condicionadas. Dessa forma, diante de um determinado fim é importante selecionar os meios mais adequados para de alcançar o que deseja. De forma similar, meios inadequados acabam por desvirtuar os fins ou mesmo tornam-se inválidas para alcançar o propósito desejado (MONÇÃO, 2013).

Na gestão escolar democrática convive-se com velhos paradigmas de que precisa ser gerida tal qual a gestão empresarial cuja ótica é capitalista, autoritária, em que a submissão predomina. Nesse sentido, algumas condições são necessárias para que a gestão escolar democrática seja efetiva, como:

- O livre fluxo das ideias, independentemente de sua popularidade, que permite a pessoas estarem tão bem-informados quanto possível;
- A fé na capacidade individual e coletiva das pessoas criaram condições de resolver problemas;
- O uso da reflexão e da análise crítica para avaliar ideias, problemas e política;
- Preocupação com a dignidade e os direitos dos indivíduos e das minorias;
- Preocupação com bem-estar dos outros e com o bem-estar comum;
- A compreensão de que a democracia não é tanto ideal a ser buscado, como um conjunto de valores idealizado que devemos viver e que deve regular nossa vida enquanto povo;
- A organização das instituições sociais para promover a ampliação do modo de vida democrático. (APPLE; BEANE, 2001, p. 17).

Os trabalhos desenvolvidos na escola precisam necessariamente estar integrados, em suas atividades, meios e fins mantendo alinhamento com o projeto político pedagógico. Se a administração busca mediar os fins que é o aluno educado, não há mais administrativo do que o próprio pedagógico, ou seja, processo que será utilizado para educá-lo (MONÇÃO, 2013).

De acordo com a Monção (2013) Não é possível construir experiências educacionais democráticas sem se atentar para as condições objetivas de sua concretização, sem compartilhar a crença de que a democracia é imprescindível para garantir um mundo mais justo.

Assumir essa concepção democrática participativa na gestão da escola tem sido um processo lento com avanços e retrocessos, mas é fundamental que essa concepção seja o princípio orientador da organização do trabalho educacional e demarque a oposição a quaisquer concepções centralizadoras, antidemocrática. Na sequência do presente estudo sobre gestão educacional, o tema será focalizado no espaço de educação infantil. A instituição de Educação Infantil é um espaço educacional instituído recentemente, mas envolve um longo histórico de atendimento à infância. O trabalho de gestão na Educação Infantil é o capítulo que se segue.

2 A GESTÃO NO ESPAÇO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

A gestão do trabalho educacional é uma atividade desenvolvida no espaço da escola e instituições educativas em consonância com a natureza da instituição, seus objetivos, funções e papel. A gestão envolve a organização do espaço, operacionalizando as condições objetivas para realização do trabalho educacional, a articulação do coletivo de pessoas envolvidas no trabalho, as questões pedagógicas, a articulação externa. Segundo Libâneo (2004) a tarefa dos gestores educacionais visa dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objetivos da escola.

No entendimento que se trata de uma gestão escolar, este espaço contempla aspectos comuns no trabalho de gestão, que muitos estudos têm evidenciado. Mas este mesmo espaço escolar, revela especificidades analisadas na diversidade de suas naturezas, objetivos, finalidades, papéis, público. É nesta direção que este segundo capítulo se ocupa, discutir a gestão no espaço específico da instituição de Educação Infantil. Para tanto é pertinente evidenciar aspectos essenciais da Educação Infantil, que mostram características particulares deste espaço educacional e apontam exigências específicas para o trabalho de gestão.

2.1 Considerações sobre a Educação Infantil

Historicamente, a Educação Infantil vem sendo moldada e fortalecida nas últimas décadas em decorrência dos movimentos internacionais pelos direitos da criança iniciados com a Declaração Universal dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes (1959), ganhando espaço político no Brasil com a Constituição Federal (1988), em que a Educação Infantil passa a ser compreendida como um direito das crianças e de suas famílias, abrindo espaço para sua participação em outros documentos que formalizam a Política Educacional Brasileira e destacam a especificidade da Educação Infantil. A Resolução nº 5 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/1996) regulamenta a Educação Infantil, definindo-a “como primeira etapa da Educação Básica (art. 21/I) tendo por finalidade o desenvolvimento integral da criança, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (BRASIL, 1996, art. 29).

Ao organizar a educação nacional definindo as bases para o atendimento das crianças de 0 a 5 anos de idade, a LDB avança, indicando a responsabilidade municipal ou entidades equivalentes, pela oferta da educação infantil em creches e pré-escolas (Art. 11. Inc. V e Art. 30. Inc. I e II).

V - Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino. (BRASIL, 1996).

Art. 30. A educação infantil será oferecida em: “I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; II - pré-escolas, para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade”. (BRASIL, 1996).

Como primeira etapa da Educação Básica, tem sua atuação centrada na promoção do desenvolvimento integral da criança. No Art. 6º das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, os princípios que norteiam as instituições de educação infantil são:

I- Éticos: da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum, ao meio ambiente e às diferentes culturas, identidades e singularidades.

II-Políticos: dos direitos de cidadania, do exercício da criticidade e do respeito à ordem democrática.

III-Estéticos: da sensibilidade, da criatividade, da ludicidade e da liberdade de expressão nas diferentes manifestações artísticas e culturais (BRASIL, 2009).

A educação das crianças nesta etapa se orienta nos eixos centrais do cuidar e educar, que não deve ser entendidos de forma fragmentada, visto que o trabalho a ser desenvolvido com as crianças está associado a unicidade e indissociabilidade destes. Seguindo Forest e Weiss (2003) o ato de cuidar e educar:

implica reconhecer que o desenvolvimento, a construção dos saberes, a constituição do ser não ocorre em momentos e compartimentados. A criança é um ser completo, tendo sua interação social e construção como ser humano permanentemente estabelecido em tempo integral. Cuidar e educar significa compreender que o espaço/tempo em que a criança vive exige seu esforço particular e a mediação dos adultos como forma de proporcionar ambientes que estimulem a curiosidade com consciência e responsabilidade. (FOREST; WEISS, 2003, p. 2).

A Educação Infantil está voltada para o atendimento de crianças de 0 a 5 anos, é considerada um direito da criança, nesse sentido, pode-se afirmar em

princípio, que a Instituição de Educação Infantil está aberta para todas as crianças, de forma plural, democrática. O seu público envolve crianças de diferentes contextos sociais, culturais, econômicos, de diferentes cores, gênero, língua, etnias, de diversas crenças religiosas. Suas famílias são organizadas em diferentes arranjos familiares. São crianças que trazem experiências diferentes de sua inserção em uma sociedade letrada, como também diferem nos seus processos de desenvolvimento e aprendizagem. Junto a diversidade do público de crianças atendidas e de suas famílias, compõe, também, o coletivo da instituição, os seus funcionários administrativos, professores, gestor(a).

A proposição da educação da infância na área da Educação, não mais na Assistência Social, coloca a educação infantil como a primeira etapa da Educação Básica, um direito de todas as crianças e representa parte das transformações produzidas historicamente no percurso de atendimento a infância, essencialmente da infância pobre no país.

A educação da infância em seu sentido amplo sempre aconteceu em cada tempo histórico, em cada sociedade, levando em conta o contexto cultural, social, político, econômico, religioso e outros aspectos. É neste contexto que se elaboram também saberes e significados sobre a infância que direcionam modos específicos de educá-la.

Na sociedade moderna elaborou-se um olhar predominante sobre a criança, como ser frágil, dependente, inocente, inspirou uma demanda de cuidado, centrada numa educação moralizante, disciplinadora, realizada a parte da família, em instituição específica, a escola.

A instituição escola gradualmente passa a ser o espaço de educação formal da criança. Mas essa educação não se estende a todas as crianças. Gradualmente, em decorrência das demandas sociais e das práticas sociais já instituídas historicamente, vão se estruturando outras formas de atender uma ampla parcela da população infantil. Historicamente a educação de crianças de 0 a 5 anos, na esfera pública adquiriu inúmeras denominações: jardins da infância, salas de asilo, creche, escola maternal, pré-primário e pré-escola, sendo estas instituições diferenciadas pela relação estabelecida com a classe social a qual se designavam.

Sabe-se que as conquistas e os avanços em torno da Educação Infantil não aconteceram sem conflitos, discussão e reflexão, uma vez que, foi preciso a luta e reivindicação primeiramente das mães operárias, e, conseqüentemente, ao longo

dos tempos diferentes esferas da sociedade civil uniram-se em favor do trabalho e atendimento a todas as crianças, independente da sua classe social. A luta pela garantia e efetivação da Educação Infantil na legislação brasileira levou muitos anos para se concretizar e torna-se reconhecida como o direito da criança pequena, bem como é mencionado pelas autoras:

[...] até meados do final dos anos setenta, pouco se fez em termos de legislação que garantisse a oferta desse nível de ensino. Já na década de oitenta, diferentes setores da sociedade, como organizações não governamentais, pesquisadores na área da infância, comunidade acadêmica, população civil e outros, uniram forças com o objetivo de sensibilizar a sociedade sobre o direito da criança a uma educação de qualidade desde o nascimento. Do ponto de vista histórico, foi preciso quase um século para que a criança tivesse garantido seu direito à educação na legislação, foi somente com a Carta Constitucional de 1988 que esse direito foi efetivamente reconhecido. (PASCHOAL; MACHADO, 2009, p. 85).

A partir desta conjuntura textual, Paschoal e Machado (2009) considera-se fundamental a compreensão de que a Educação Infantil, se constituiu ao longo dos tempos e quais foram os avanços significativos, principalmente no que diz respeito às práticas gestoras. Isso implica em uma profunda aprendizagem da cultura através de ações, experiências e práticas de convívio social que tenham solidez, constância e compromisso, possibilitando à criança internalizar as formas cognitivas de pensar, agir e operar que sua comunidade construiu ao longo da história.

O caráter assistencialista imprimido na educação da infância chega a atualidade com ênfase no cuidado das necessidades básicas da criança (alimentação, higiene, sono), percebendo estas crianças como objeto desses cuidados e não como pessoas com uma cultura, experiências, direitos. A configuração da educação infantil na área educacional trouxe uma outra perspectiva para o atendimento da criança, é proposto novos objetivos, finalidades, princípios, atividades, uma nova concepção acerca de seus profissionais e redefine também a concepção de criança. Uma concepção de criança como ser em processo de desenvolvimento e direitos, como expressa o seu art. 4º da Resolução CNE/CEB nº 5/2009.

Sujeito histórico e de direitos, que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura. (BRASIL, 2009).

De acordo com Paschoal e Machado (2009) a função da educação infantil nas sociedades contemporâneas é a de possibilitar a vivência em comunidade, aprendendo a respeitar, a acolher e a celebrar a diversidade dos demais, a sair da percepção exclusiva do seu universo pessoal, assim como ver o mundo a partir do olhar do outro e da compreensão de outros mundos sociais. Desses marcos legais, entre 1998 a 1999 o Conselho Nacional de Educação aprovou as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI), como enfatizam as autoras Paschoal e Machado (2009):

[...] teve como objetivo direcionar, de modo obrigatório, os encaminhamentos de ordem pedagógica para esse nível de ensino aos sistemas municipais e estaduais de educação e as Diretrizes Curriculares para a Formação de Professores da Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental, que também contribuiu para a melhoria de ambos os níveis de ensino ao discutir a relevância de uma formação altamente qualificada para esses profissionais (PASCHOAL, MACHADO, 2009, p. 87-88).

Deve-se ressaltar, na compressão do movimento cíclico da história, que mudanças, transformações, avanços não significam descontinuidade com o passado. Dessa forma, as conquistas na educação da infância são importantes, mas estão em curso e ainda pode-se observar a continuidade de práticas sociais assistencialistas, de negação dos direitos da criança nas instituições de Educação Infantil. Nesse sentido, é necessário que o Projeto Político Pedagógico da instituição de educação infantil reafirme os eixos norteadores de educar e cuidar de forma indissociáveis e o trabalho de gestão na educação infantil que garanta a viabilização do Projeto Político Pedagógico, a concretização dos objetivos proposta para essa etapa da educação.

2.2 O trabalho de gestão na Educação Infantil e suas contribuições para o desenvolvimento integral das crianças

Em busca de formas pedagógicas capazes de trabalhar com educação e cuidado de crianças com idade de 0 a 5 anos em escolas da Educação Infantil muitos educadores e pesquisadores têm se empenhado para investigar como ocorre o desenvolvimento das crianças.

Nessa etapa da educação, a principal preocupação é oferecer às crianças uma educação que garanta o direito de viver experiências significativas e saudáveis.

E para alcançar tal propósito a área da gestão das unidades educacionais buscam fortalecer o projeto político-pedagógico e apontar possibilidades para melhorias das condições existentes (CAMPOS; FÜLLGRAF; WENDERS, 2006; BRASIL, 2006).

A gestão pedagógica entendida como sendo um conjunto de esforços empreendidos em prol de coordenar diferentes elementos que compõe uma unidade educacional tem o propósito de mediar o desenvolvimento e a aprendizagem das crianças. Tal mediação não fica restrita a atividades relacionadas a aspectos administrativos e burocráticos, antes abrange distintas ações no sentido de manter um projeto político pedagógico (PPP) dinâmico, mutável e adequado a realidade das instituições de Educação Infantil (OLIVEIRA, 2013).

Por meio da gestão pedagógica busca-se empregar os recursos disponíveis, sejam estes de caráter econômico, humano ou material, no sentido de organizar as atividades reduzindo a necessidade de improvisos, o tempo de espera entre as atividades e assegurando que a estrutura do ambiente permita que as crianças gozem do direito a educação e ao cuidado (OLIVEIRA, 2013).

Como na educação o foco central é nos educandos, o trabalho de gestão também deve ser dirigido a favor dos educandos. As suas atividades administrativas e pedagógicas devem indissociavelmente estar voltados para estes. Se os fins são os educandos na Educação Infantil, estes são crianças de 0 a 5 anos. Para o(a) gestor (a) da Educação Infantil faz-se necessário que conheça ou busque conhecer sobre a infância: sua linguagem, suas necessidades de desenvolvimento.

Nesta direção, suas proposições administrativas e pedagógicas precisam estar sintonizadas, fundamentadas nos documentos definidores da Educação Infantil e orientadores da prática educativa com crianças, como: Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI) (BRASIL, 1998); Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil (DCNEI) (BRASIL, 2009); Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Lei n.º 9.394/96 (BRASIL, 1996).

Por exemplo, a gestão deve medir a pressão que a Educação Infantil sofre de acelerar a escolarização das crianças. Caso a gestão oriente-se por tais documentos, vai ter uma postura de não ceder a estas pressões e garantir nesta etapa da educação o desenvolvimento integral das crianças centrado nos eixos do educar e cuidar.

Através das ações adotadas pela gestão busca-se estimular as crianças no processo de descoberta do mundo e de si mesmas, incluindo as diferentes

possibilidades de que elas se apropriem dos bem culturais e tenham a capacidade para os transformar, podendo utilizar múltiplas linguagens e formas espontâneas e criativas de interagir com o mundo. Para que isso seja possível é necessário que os gestores desenvolvam um trabalho pedagógico com foco na criança e na família (OLIVEIRA, 2012).

O foco direcionado à criança deve acontecer em todos os aspectos dentro da instituição educacional, o que envolve a sua participação ativa no coletivo institucional. Partindo da concepção de gestão democrática e participativa, o coletivo da instituição é inserido nas discussões e nas tomadas de decisões. Este coletivo envolve as crianças, e como estender a participação a elas? Como discutir questões do dia a dia da instituição com elas? Fazê-las parte de tomadas de decisões? São questões que a gestão deve se colocar e encaminhar. É necessário que a gestão construa um diálogo permanente com as crianças e principalmente saiba ouvi-las. Uma gestão democrática deve democratizar as relações, e é essencial que a criança experiencie a convivência em um espaço democrático, plural, para contribuir com o desenvolvimento de sujeitos participativos, com responsabilidade social, aberto as diferenças.

Ao falar do coletivo institucional é importante considerar a família. Na Educação Infantil se requer maior participação desta no acompanhamento da educação inicial realizada pela instituição. A instituição necessita da parceria da família para ajudar no processo de aprendizagem das crianças, assim como, a família necessita da base de apoio da instituição educacional para a criação e educação dos filhos. Como é importante essa parceria para ambos os lados - escola e família - é essencial que seja estabelecida. Só que a parceria não preexiste ou pode ser instituída, ela deve ser construída, e este é uma grande frente de atuação da gestão.

Entende-se, segundo Oliveira (2012) que o papel da escola diante dessa parceria é fundamental, uma vez que seus projetos devem articular situações em que ocorra a participação efetiva dos pais, para que estes não sejam apenas espectadores da educação de seus filhos. Dentre os projetos a serem englobados a participação efetiva dos pais na escola, está a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, pois este projeto permite dentre outras ações, que tanto a família, como a comunidade e a escola possa conhecer a realidade de ambas, bem como sua diversidade e assim, juntas encontrar possíveis caminhos que venham

contribuir para o sucesso educacional da criança. Vale ressaltar que a parceria família e escola deve ser construída em um ambiente de respeito mútuo, gerando sentimentos de confiança e competência, no qual cada uma deve ter clareza de seu papel no processo de educar.

Adotar medidas que proporcione um ambiente seguro, saudável, agradável é basilar em se tratando da educação Infantil. A gestão deve estar atenta a este ambiente, que não se restringe a ideia de ambiente fixo onde as crianças devem permanecer. O ambiente deve conter, expressar, dar visibilidade a proposta educativa com as crianças. Assim, a gestão em conjunto com o coletivo da instituição, deve discutir e empenhar os recursos necessários para organizar e cuidar desse ambiente. O bem-estar das crianças deve ser garantido também no que se refere a materiais disponibilizados e organizados adequadamente em cada agrupamento de idade.

Na interação com pessoas de maior nível de experiência, a criança começa a dar nome aos objetos, imitar pessoas ou elementos observados, criar questionamentos e formular respostas e passa a dar significado ao mundo, aos elementos de seu ambiente e a si própria. Essa troca de experiências entre criança e ambiente sociocultural faz com que a criança transforme o ambiente e seja por este transformada. Esse processo cria e modifica saberes, é propício a afetividade, cognição, psicomotricidade e linguagem (OLIVEIRA, 2012). O ambiente social na instituição de educação infantil envolve as crianças, professores, demais funcionários e a gestão. É importante que o(a) gestor(a) seja efetivamente uma pessoa que estabeleça relações com as crianças, participando de momentos de convivência com elas, assim contribuindo para a compreensão das crianças sobre o espaço institucional que participam.

A gestão voltada à Educação Infantil deve reconhecer a importância do lúdico. As atividades lúdicas geram satisfação e atendem a necessidades físicas, psíquicas e sociais, é uma estratégia viável para a educação e importante da formação humana (KISHIMOTO, 2002).

A importância da abordagem lúdica na Educação Infantil é vista por Piaget (1976), como o berço obrigatório das atividades intelectuais da criança. Elas não são apenas uma forma de desafogo ou algum entretenimento para gastar energia das crianças, mas meios que contribuem e enriquecem o desenvolvimento intelectual.

A partir do lúdico criam-se espaços para a ação simbólica e a linguagem, podendo ser trabalhado com limites e regras entre a imaginação e o real. Diante disto, Queiroz (2009) destaca que a atividade lúdica é essencial para a criança porque estimula a inteligência, a imaginação, a criatividade, ajuda o exercício de concentração e atenção, favorecendo a formação da motricidade infantil, as relações sociais.

O(a) gestor(a) deve partilhar da compreensão deste papel importante do lúdico, do brincar no processo de desenvolvimento e aprendizagem da criança. A brincadeira é uma atividade essencial na vida da criança e para a Instituição de Educação Infantil, o brincar está associado com o aprender e desenvolver, é utilizada com um recurso pedagógico para a construção de conhecimentos. Nesse sentido, a brincadeira é uma atividade intencional, planejada, tem objetivos específicos, é conduzida pelo professor, e caracterizada com brincadeira dirigida. Além de ter estas compreensões do papel da brincadeira o (a) gestor (a) deve promover uma discussão junto aos professores e pais. No espaço educacional deve pensar a organização do espaço, do tempo e das atividades, garantindo a centralidade do brincar, tanto como uma atividade dirigida como também, resgatar na instituição o lúdico pelo lúdico, o brincar livre, pleno, conduzido pelas próprias crianças a partir de seus interesses, propósitos, regras e desejos.

A gestão escolar deve ater-se ao fato de que a Educação Infantil ocupa um lugar privilegiado para as relações interpessoais. A criança, que antes interagira somente com os familiares e parentes, agora vai passar a se relacionar com outras pessoas, outras situações. Dessa forma, a organização dos espaços, das atividades, do tempo deve privilegiar as interações entre as crianças e destas com o professor com o (a) gestor (a) deve favorecer as experiências de trocas, intercâmbios.

Enfim, a educação da infância tem sua atuação centrada na promoção do desenvolvimento integral da criança em todos os seus aspectos; compreendendo a indissociabilidade dele e a importância comum de todos. A ideia de desenvolvimento integral tem como base a chamada Doutrina de Proteção Integral da criança, que coloca o interesse superior da criança, por ser pessoa em condição peculiar de desenvolvimento, como prioridade da família, da sociedade e do Estado. Estas instâncias tem o dever de priorizar a garantia de todos os direitos que a criança tem, na sua condição de sujeito de direitos, para promover o seu desenvolvimento físico, social, intelectual, afetivo, sexual, emocional, espiritual. E neste entendimento, a

instituição educacional é parte integrante do sistema de garantia de direitos da criança e o(a) gestor(a) tem o papel de conduzir, operacionalizar, mobilizar os meios juntamente com a participação do coletivo institucional e a articulação externa, para promover o pleno desenvolvimento dos sujeitos crianças.

Conceber a criança como uma pessoa credora de direito estabelece novos parâmetros na relação com estas na condução do trabalho institucional. A educação é um dos direitos da criança e ela deve promover o desenvolvimento integral destas. Além de ações de promoção de direitos, cabe a instituição de educação aos gestores, defender os direitos.

A criança e o adolescente são legalmente reconhecidos como cidadãos prioritários da nação pela Constituição Federal Brasileira de 1988 e na primeira lei complementar Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990. Em ambos os documentos legais são atribuídos a obrigatoriedade da família, da sociedade e do Estado de defender os direitos das crianças, já que por si só, as próprias crianças não dão conta. Nas situações de negligência, opressão, violência, violação, deve-se agir em favor da criança, como prevê a Lei. O artigo 56 do ECA diz:

Art. 56. Os dirigentes de estabelecimentos de ensino fundamental comunicarão ao Conselho Tutelar os casos de:

I - maus-tratos envolvendo seus alunos;

II - reiteração de faltas injustificadas e de evasão escolar, esgotados os recursos escolares;

III - elevados níveis de repetência (BRASIL, 1990, p. 1).

Também destaca-se o artigo 245

Art. 245. Deixar o médico, professor ou responsável por estabelecimento de atenção à saúde e de ensino fundamental, pré-escola ou creche, de comunicar à autoridade competente os casos de que tenha conhecimento, envolvendo suspeita ou confirmação de maus-tratos contra criança ou adolescente:

Pena - multa de três a vinte salários de referência, aplicando-se o dobro em caso de reincidência (BRASIL, 1990, p. 1).

Compreende-se então o papel fundamental do (a) gestor (a) enquanto responsável pela instituição, de conhecer os direitos das crianças estabelecidos em Lei; discutir na instituição sobre esses direitos, envolvendo as crianças, as famílias e a comunidade em geral; promover no cotidiano da instituição um ambiente de respeito e exercício da cidadania; manter a postura firme de defesa dos direitos da criança, quando estes são violados.

Compreender as particularidades da gestão da educação infantil solicita conhecer como se constituiu o cotidiano de uma instituição educacional que atende crianças pequenas com a finalidade de assegurar os seus direitos fundamentais. É nessa direção de educação infantil que indica caminhos, amplia horizontes, novos conhecimentos, estratégias, linguagens, articulações, parceiro no trabalho de gestão, para que possa contribuir na proposição dessa instituição de educar e cuidar garantindo o desenvolvimento integral das crianças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é uma instituição que tem em sua natureza a finalidade da formação humana, sendo o homem, o aluno, o centro dessa ação e para o qual a gestão deve voltar-se, empenhando os recursos e meios necessários para alcançar essa finalidade, sem desviar-se e sem sobrepor o trabalho de gestão em si, como atividade central, privilegiando o operacional, os aspectos burocráticos, a contabilização de resultados em detrimento da dimensão educativa da escola.

Neste espaço escolar, cujo fim principal é o ser humano, por princípio deve ser um espaço aberto à diversidade desse ser humano, às diferenças, que incentiva o diálogo, a participação, a democracia. A organização desse espaço e a formação de um cidadão passa pelo trabalho de gestão. Nesse sentido, a gestão deve pautar-se numa concepção democrática-participativa que se baseia no diálogo permanente entre direção e o coletivo da escola.

Na Educação Infantil, o coletivo envolve as crianças, sujeitos de direitos em processo de desenvolvimento de quem deve-se promover, garantir e defender todos os seus direitos. Reconhecido como um cidadão criança, é importante que lhe seja garantido a participação na vida institucional. Nesse sentido, a gestão deve criar estratégias para o exercício da participação, da tomada de decisões, envolvendo as crianças. Isto passa essencialmente pela atitude de escutá-las. A formação de um cidadão autônomo, crítico, participativo se dá no cotidiano das relações e atividades, e na escola isso não deve ser apenas dito, mas vivido.

É importante ressaltar que a gestão escolar ocorre na escola, mas este espaço possui nuances que vão demandar conhecimentos, posturas, recursos, estratégias, diferenciadas do gestor. Neste estudo buscou-se refletir sobre estas especificidades da gestão escolar na Instituição de Educação Infantil. Gerir uma instituição educativa em que a sua proposta não é escolarizar, considerando a faixa etária do público atendido, a proposta de educação, o envolvimento com a família e a comunidade, estão postos aí algumas das especificidades para organização do trabalho de gestão e muitos desafios para o(a) gestor(a).

Estas e outras especificidades requer do(a) gestor(a) uma afinidade com essa etapa da educação, a desconstrução e construção a respeito das concepções de infância e, mais do que em outros espaços de gestão, exige a abertura para o novo,

o inusitado, fora da rotina e livre da marcação de tempo/relógio, é o tempo da infância, intenso, espontâneo, curioso. O(a) gestor(a), como alguém que cuida da organização e do clima do espaço institucional pode contribuir muito para o desenvolvimento integral das crianças ao ter um olhar diferenciado para gerir o tempo, o espaço, as atividades, as relações dentro da instituição. Considera-se para tal intuito, que a gestão não deixe que a economia do tempo impeça a necessidade das crianças em gastar tempo; que a rotinização do tempo e das atividades não eliminem a liberdade, o novo, o diferente; que o critério de utilidade das atividades e ações não prive as experiências com o estético, o ético, considerado coisas inúteis em uma sociedade em que o valor econômico toma todas as dimensões da vida; e que as relações não sejam hierarquizadas, principalmente, que se garanta a democratização das relações entre adultos e crianças.

A discussão sobre o trabalho de gestão na Educação Infantil reforça a distinção entre administração e gestão. Esta, deve colocar os recursos objetivos e operacionais, a organização do trabalho a serviço do educativo, do pedagógico. O(a) gestor(a) é parte do coletivo institucional, então, a gestão se faz coletivamente, e isto só é possível numa concepção de gestão democrática-participativa.

Por fim, este trabalho monográfico de conclusão de curso não poderia deixar de considerar que o aprofundamento teórico realizado na área de gestão possibilitou compreender a sua importância para a formação de professores, sendo que estes podem ser futuros gestores. A atuação de um(a) gestor(a) passa por uma formação ampla sobre a educação, sua natureza, papel, objetivos, sujeitos, seus fundamentos teóricos e práticos para que tenha ciência do seu papel no trabalho educacional desenvolvido pelas escolas.

REFERÊNCIAS

- APPLE, M.; BEANE, J. **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 2001.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 5 de outubro de 1988.
- _____. Ministério da Educação. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, e dá outras providências. Brasília, **D.O.U.** 13 de julho de 1990; 169º da Independência e 102º da República.
- _____. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996.
- _____. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular Nacional para a Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil**. Brasília: MEC, 2006.
- _____. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CEB nº 7, de 19 de abril de 2007. Leis nº 11.114 de 2005 e nº 11274, de 2006, que refere à matrícula obrigatória de crianças de seis anos de idade no ensino fundamental. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 de jul. de 2007.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Indicadores da qualidade na educação infantil**. Brasília: MEC/SEB, 2009.
- _____. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Parecer CNE/CEB nº 20/2009**, aprovado em 11 de novembro de 2009. Revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília, 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/pceb020_09.pdf. Acesso em: 6 out. 2021.
- _____. Ministério da Educação e do Desporto. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CEB nº 20/2009**. Brasília: MEC/CNE/CEB, 2009.
- CAMPOS, M.M.; FÜLLGRAF, J.; WIGGERS, V. A Qualidade da educação infantil brasileira: alguns resultados de pesquisa. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 127, p. 87-128, jan./abr., 2006.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 18, n. 2, 2002.

Declaração Universal dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes. Adotada pela Assembleia das Nações Unidas de 20 de novembro de 1959 e ratificada pelo Brasil, 1959.

DO NASCIMENTO, Leandra Fernandes; CAVALCANTI, Maria Marina Dias. Gestão democrática na educação infantil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 190-214, 2017.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão em educação escolar.** 4. ed. Cuiabá: Rede e Tec Brasil, 2012.

FISCHMANN, R. (Org.). **Escola brasileira: tema e estudos.** São Paulo: Atlas, 1987.

FOREST, Nilza Aparecida; WEISS, Silvio Luiz Indrusiak. **Cuidar e educar: perspectivas para a prática pedagógica na educação infantil.** Santa Catarina: ICPG - Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003.

GONÇALVES, Ademir Nunes. **Tópicos avançados de gestão educacional - fundamentos da gestão escolar: história, bases e princípios.** Paraná, 2014.

KISHIMOTO, Tizuko Morchida. **O brincar e suas teorias.** São Paulo: Pioneira, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5 ed. rev. ampl. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. rev. ampl. São Paulo: Heccus 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. Estratégia para a ação global e coletiva do ensino. **Revista Gestão em Rede, Renageste/Consed**, n. 3, Paraná: PUC - PR, 1997.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes. **Gestão democrática na educação infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena.** 2013. 269 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, USP, São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. **Jogos de papéis: um olhar para as brincadeiras infantis.** São Paulo: Cortez, 2012.

_____. Gestão pedagógica na educação infantil. **Gestão. Nova Escola.** 01 de dez. de 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

_____. Gestão democrática e educação de boa qualidade. In: ZAMBON, E. (Org.); PARO, Vitor Henrique [et al.]. **Gestão da educação básica e as diretrizes curriculares**. Rio de Janeiro: ANPAE; Florianópolis: AAESC, 2009. Disponível em: <http://www.aaesc.com.br/images/simposio/anais2009.pdf#page=14> Acesso em: 22 de ago. de 2021.

_____. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010.

PASCHOAL, Jaqueline Delgado; MACHADO, Maria Cristina Gomes. A história da educação infantil no Brasil: avanços, retrocessos e desafios dessa modalidade educacional. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 33, p. 78-95, 2009.

PIAGET J. **Psicologia e pedagogia**. Trad. Dirceu Accioly Lindoso e Rosa Maria Ribeiro da Silva. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1976.

QUEIROZ, Marta Maria Azevedo. **Educação infantil e ludicidade**. Teresina: Edufpi, 2009.

SAVIANI, Demerval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 5. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2019.