

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO E EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO NA  
PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

JANAÍNA PAULA DE SOUSA

Fortaleza, Ceará, Brasil  
2009

**Gestão Escolar e Educação Infantil: um estudo na perspectiva  
democrática**

**por**

**Janaína Paula de Sousa**

Monografia apresentada ao curso de Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador (a): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Elizabete Londero Mousquer**

**Fortaleza, Ceará, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Educação**  
**Curso de Especialização em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de  
Especialização

**GESTÃO E EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA  
DEMOCRÁTICA**

elaborada por

**Janaína Paula de Sousa**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Maria Elizabete Londero Mousquer, prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> (UFSM)**

(Orientadora)

---

**Oséias Santos de Oliveira, prof. Ms. (UFSM)**

---

**Maria Lorena Inês Peterine Marquezan, prof<sup>a</sup> Ms – (UFSM)**

---

**Maria Eliane Alves Lobo, prof<sup>a</sup> Ms – (SME/PMF/CE - Suplente)**

Fortaleza, 07 de agosto de 2009

Dedico este trabalho a minha família, pessoas com quem aprendi as primeiras lições de vida e de estudo, em especial ao meu esposo, Erasmo, que sempre me ajudou a tomar decisões com o seu exemplo de trabalho, honestidade e dedicação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por trilhar, de forma plena, os meus passos e os meus pensamentos na busca da concretização dos meus objetivos.

Aos meus pais, que, através de sua simplicidade, conseguiram passar valores de cidadania, dignidade e honestidade a todos os filhos e, sobretudo, mostrar que é através da educação que se consegue prosperar cognitivamente e socialmente.

A professora Bete, orientadora, que acreditou na minha capacidade, buscando sempre orientar de forma prazerosa, passo a passo a realização deste trabalho.

A todos que constituem o espaço onde trabalho, em especial os funcionários, crianças e pais da Creche Municipal Menino Jesus, que a cada dia me fazem perceber o quão importante é a amizade, a ética e o compromisso com o trabalho.

À banca examinadora deste trabalho, pelas contribuições, pelo diálogo enriquecedor e seriedade.

Aos colegas de Curso, com os quais pude vivenciar valores e sentimentos de turma, momentos de aprendizagem e descontração.

Às colegas da tutoria em Educação a Distância, pelo companheirismo, determinação e vontade em superar os desafios, o que nos levou a experimentar novas formas de aprender-ensinar.

Às colegas de estudo e trabalho Marta Câmara, Luciana, Meirilene e Edneide pela amizade tecida em meio a estudos e trabalho.

Ao Erasmo, pela escuta, apoio, companheirismo de sempre.

O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados.

(Lück, 2006, p.76)

# RESUMO

Monografia de Especialização

Curso de Especialização em Gestão Educacional

Universidade Federal de Santa Maria

## **GESTÃO E EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

AUTORA: JANAÍNA PAULA DE SOUSA

ORIENTADORA: MARIA ELIZABETE LONDERO MOUSQUER

Data e Local de Defesa: Fortaleza, 07 de agosto de 2009

O novo panorama em que situa a educação brasileira reside na proposta de um trabalho voltado para a democracia / participação na escola pública, em especial na Educação Infantil, por serem estas duas vertentes bastante debatidas no contexto educacional contemporâneo, por fazer parte do discurso presente em todos os sistemas de educação com vistas à melhoria da qualidade do ensino público e, sobretudo, compreender como tais inovações se repercutem no cenário educacional. Essa nova perspectiva de gestão democrática e de valorização da Educação Infantil solidifica-se quando estas estão definidas e asseguradas legalmente. Esta normativa introduz no campo educacional uma nova visualização de gestão, esta não mais fundamentada em princípios centralizadores, hierárquicos, burocráticos, mas, sim, em princípios que primam pela gestão democrática, participativa e autônoma. Com relação a Educação Infantil, esta vem com um peso significativo no sentido de que as inovações nesse campo são bastante instigantes e avançadas, que perpassam desde a mudança de concepção de infância, criança à garantia de parâmetros de qualidade para que “a base” seja realmente bem alicerçada. Este trabalho apoiou-se na abordagem qualitativa, utilizando como procedimento a pesquisa bibliográfica, fundamentada em vários autores, dentre estes Lück (2008), Zabalza (1998), Bondioli e Montavani (1998), Hora (1994), Paro (1990), dentre outros. Apresenta-se assim uma realidade concretizada em escritos bibliográficos. Dentre as relações estabelecidas entre as bases teóricas da gestão escolar e a Educação Infantil pode-se identificar o paradoxo ainda existente entre o que está previsto na legislação brasileira e a efetivação desse ideal. Ainda não se conseguiu atingir o que na educação chama-se de práxis pedagógica. Por outro lado, abrem-se inúmeras possibilidades de participação e efetivação do que está previsto, bastando para isso um trabalho de reflexão sobre as práticas de modo a elucidar as carências com o objetivo de promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, materiais, funcionais e humanas para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais. A conclusão que se chega é de que esse assunto não se esgota nesse estudo, mas que abre infinitas possibilidades de reflexão, pois não se fecha uma proposta que está em permanente discussão, evoluindo para a mudança. A gestão escolar que se quer democrática prima fundamentalmente por uma educação qualitativa, investindo, sobretudo em uma Educação Infantil, pois esta é sem dúvida a grande alavanca para a educação brasileira.

Palavras-chaves: gestão, democracia, autonomia, Educação Infantil e qualidade.

## **ABSTRACT**

Monograph of Expertise

Course of Specialization in Educational Management

Universidade Federal de Santa Maria

**MANAGEMENT EDUCATION AND CHILD: A STUDY IN PERSPECTIVE  
DEMOCRÁTICA**

**AUTHOR: JANAÍNA PAULA DE SOUSA**

**ADVISOR: MARIA ELIZABETH LONDERO MOUSQUER**

Date and Place of defense: Fortress, 07 August 2009.

The new picture which is located in the Brazilian education is the proposal to work toward democracy / participation in public schools, particularly in Child Education, being the two aspects discussed in much contemporary educational context, as part of the discourse in this all education systems to improve the quality of public education and, especially, understand how these innovations are reflected in the educational scenario. This new perspective of democratic management and recovery of child education, solidifies when these are legally defined and guaranteed. This introduces regulations on the educational management of a new view, this is not based on principles more centralized, hierarchical, bureaucratic, but on principles that democratic management by the press, participatory and independent. With regard to Child Rearing, it comes with a significant weight that the innovations in this field are fairly advanced and instigating that permeate from the change of conception of children, child to ensuring quality standards for "the base" is really well founded. This work was based on a qualitative approach, using the literature procedure, based on various authors, among them Lück (2008), Zabalza (1998), and Bondioli Montavani (1998), Time (1994), Paro (1990), among others. It is thus a reality achieved in written literature. Among the relationship between the theoretical bases of the school management and childhood education you can identify the paradox still exists between what is foreseen in the Brazilian legislation and the effectiveness of this ideal. Yet they managed to achieve what is called education of pedagogical praxis. Moreover, it opens many possibilities for participation and realization of what is expected, if we simply a work of reflection on practice in order to elucidate the needs for the purpose of promoting the organization, mobilization and articulation of all the conditions structural materials, functional and humanities to ensure the advancement of socio-educational processes. The conclusion that we reach is that this issue goes beyond this study, but that opens endless possibilities for discussion, not as close a proposal that is in constant discussion, moving to change. The school management that is both democratic press



essentially a quality education by investing primarily in a Children's Education, for this is undoubtedly a great lever for the Brazilian education.

Keywords: management, democracy, autonomy, and quality early childhood education.

## SUMÁRIO

<b>CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO ESCOLAR</b> .....	15
1.1 Gestão educacional e a legislação brasileira .....	22
1.2 Autonomia da gestão educacional.....	24
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CONTEXTUALIZANDO A EDUCAÇÃO INFANTIL</b> .....	26
2.1 A Educação Infantil e a legislação brasileira .....	29
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS COMO REFERENCIAL DE QUALIDADE</b> .....	33
3.1 Proposta Pedagógica de Educação Infantil da Prefeitura Municipal de Fortaleza – uma referência de qualidade.....	39
<b>CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>ANEXO A – Proposta Pedagógica de Educação Infantil do Município de Fortaleza</b> .....	48

## CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

O fenômeno da globalização, tão conhecido no universo da economia, atinge também a educação. Hoje vivemos uma crise no setor educacional caracterizado pelo desinteresse profundo dos discentes, pelo desestímulo dos docentes, a ausência de condições de trabalho dignas, a valorização do profissional, o analfabetismo funcional, dentre outras. Por outro lado, é consenso entre representantes dos mais diversos segmentos que a melhoria da qualidade de vida, a transformação da sociedade só será possível depois de uma grande transformação qualitativa no setor educacional.

Em pleno século XXI trava-se uma luta de vida ou morte entre estes dois paradigmas: o modelo cartesiano, determinista e fragmentário versus a visão holística, integrativa e totalizante. Este duelo ocorre em todos os campos de atuação e áreas do conhecimento: política, economia, serviços públicos, educação, enfim, na vida.

Inclusive, é emergente entender como um tempo de enorme progresso material, alimentado pelo desenvolvimento científico e tecnológico, onde o homem tem alcançado níveis nunca antes sonhados, permeia a infelicidade. O outro lado da moeda converge para a palavra crise. O paradoxo do incrível avanço é a derrota dos valores morais, éticos e políticos da pessoa humana.

Daí surge mais um grande desafio para a escola: o de tentar superar essa crise. Tomando por base a idéia de que o ser humano está em constante busca do equilíbrio, os que se preocupam com o novo, buscam revitalizar o papel que a escola deve desempenhar para transformação da sociedade. Ou seja, lutam por um espaço onde todos possam ter seus direitos garantidos.

Nesse contexto, surge a gestão não como a panacéia (resolver todos os males), mas como oportunidade de “maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos.

A boa gestão, é, pois, identificada, em última instância por esses resultados” ( Lück, 2008, p.18).

A Gestão envolve necessariamente atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Por outro lado e de um modo mais reflexivo, envolve também certa dose de filosofia e de política, que estão acima de questões administrativas.

É preciso considerar que uma efetiva participação das relações no interior da escola depende fundamentalmente da participação da sociedade. No entanto, esta não é uma relação unilateral, mas um movimento dialético. O ponto crucial é justamente como compreender este movimento, sem superdimensionar um em detrimento do outro e contribuir para que se efetive a transformação de uma sociedade/escola autoritária para uma sociedade/escola democrática.

Entende-se que a participação da gestão escolar nas escolas públicas é um caminho possível de ser perseguido, é preciso considerar, no entanto, que esta é uma tarefa complexa, pois existem sérios entraves que dificultam o estabelecimento de uma gestão efetivamente participativa, na medida em que vários são os aspectos que reforçam o centralismo burocrático através do qual a classe dominante impõe suas idéias deixando à margem e até mesmo camuflando a descentralização, a autonomia e a participação, mecanismos que a democracia exige.

Ao pensarmos em gestão participativa, associamo-la a um sistema descentralizado, no qual a instituição tenha autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa e conte com a participação de seus membros para tomar decisões coletivamente, sem eximir o Estado, o Município e Federação de suas responsabilidades.

A partir desse contexto, chega-se a problematização realizada nesse estudo. O ponto de partida se situa na idéia de que com a Constituição de 1988 e com a LDBEN/96 que normatiza a gestão como democrática e a Educação Infantil como direito, passa-se a pensar em uma nova estrutura para a escola e pensar na Educação Infantil como alicerce para uma educação de qualidade, o que antes era negligenciado.

Esta normativa, reconhecida como conquista da sociedade civil-democrática, introduz um novo olhar para a gestão educacional democrática, que culmina e, ao mesmo tempo se inicia, com um olhar diferenciado para a Educação Infantil. Esse olhar deve trazer em seu concretizar uma idéia de criança que ultrapassa a de mero espectador, mas que se constitui

como agente transformador, cultural e histórico. Inerente a esse olhar deve vir uma postura, por parte do gestor e de todos que estão relacionados com a educação, de buscar junto aos órgãos competentes subsídios para que os parâmetros de qualidade voltados para a educação, em especial para a Educação Infantil, se concretizem. O gestor nesse contexto é o grande mobilizador e modelo para os demais, que juntamente com o grupo conduzirá suas ações para a melhoria da educação.

No sentido de atender as proposições elencadas nesta pesquisa, a metodologia utilizada baseia-se na abordagem qualitativa de caráter bibliográfico. Por ser entendida como uma forma de investigação social que vai além da concretização e contabilização de dados.

Portanto, o primeiro passo da pesquisa foi o levantamento bibliográfico a partir de autores contemporâneos referentes ao tema gestão e Educação Infantil. Dentre esses se podem citar: LÜCK (2008), PARO (1990), BONDIOLI e MONTAVANI (1998), HORA (1999), ZABALZA (1998). O segundo passo foi fazer a revisão bibliográfica, fazendo um esforço de análise frente a identificação de elementos que confluem para o tema em estudo. Ressalta-se, que a pesquisa não abrange a totalidade do assunto em pauta, mas vem justificar a escolha de obras privilegiadas por destacarem-se nos estudos acadêmicos.

A partir dessa abordagem metodológica, produziu-se um texto fundamentado no pensamento de diferentes autores e na legislação vigente, objetivando avaliar e refletir sobre as políticas de gestão e Educação Infantil.

O primeiro capítulo tem como objetivo central fazer uma breve contextualização histórica da gestão educacional no Brasil e sua repercussão nas instituições educacionais. Além do mais, abre-se um parêntese para focar a gestão sob a ótica da legislação brasileira no sentido de dar subsídio legal para o texto. Ainda nessa perspectiva de gestão democrática, impossível não citar a autonomia. Daí se abre mais um espaço para entender o real significado da autonomia e sua aplicabilidade no contexto escolar.

O segundo capítulo destina-se a contextualizar a Educação Infantil, fazendo uma rápida trajetória sobre determinados conceitos como o de criança e de infância, revelando ainda, através de estudos, práticas consideradas aceitáveis e inaceitáveis atualmente na Educação Infantil. Nesse capítulo também se abre um espaço para focar a Educação Infantil sob o olhar da legislação brasileira, no sentido de refletirmos sobre as conquistas e os entraves que permeiam para uma efetiva qualidade.

O último capítulo, o terceiro, traz como reflexão os princípios norteadores da qualidade na Educação Infantil, tendo como documento base, os Parâmetros de Qualidade para a Educação Infantil (MEC/2008) bem como a intervenção da gestão para que esses parâmetros sejam alcançados. Abre-se também um parêntese para exemplificar como a Proposta Pedagógica de Educação Infantil influenciou e está influenciando a Educação Infantil do Município de Fortaleza positivamente, fazendo uma rápida exposição sobre seu conteúdo e conseqüentemente com referência de qualidade para este município.

Considerando que a descentralização, a autonomia e a participação constituem instrumentos de êxito no processo para se concretizar uma gestão participativa, este estudo aponta para a importância de refletir e de se criar condições para que esse ideal passe a ser real.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO ESCOLAR**

Gestão Escolar, democracia e educação são palavras chaves que embasam este capítulo, portanto, compreender seus respectivos significados é de suma importância para solidificar a sua compreensão.

Comumente ouvimos falar de gestão, seja em uma dimensão macro ou micro, pois ela está presente em vários setores da vida e às vezes não nos damos conta de como ela é necessária para que a vida em sociedade funcione de forma organizada.

Etimologicamente a palavra gestão vem do latim “gentio”, que por sua vez vem de “genere” trazer em si, produzir. Diante dessa dimensão sobre gestão, constata-se que gestão é o ato de administrar, gerenciar. Para Heloisa Lück (2008, p.37), quando tratamos de gestão, devemos considerar “o sistema de ensino como um todo, tanto horizontal quanto verticalmente e, portanto, não se constitui em uma função circunscrita a quem detém o cargo / função maior de uma unidade de trabalho”. Ou seja, atualmente não podemos conceber como gestor apenas o diretor, trata-se de um conceito que engloba uma equipe.

Historicamente o termo “democracia”, que significa poder do povo e para o povo (demo = povo e kracia = governo), tem suas origens na Grécia. O modelo vivido de democracia, inicialmente em Atenas não comungava exatamente com o significado, uma vez que essa democracia excluía mulheres, negros e crianças das decisões políticas.

Desde então o termo democracia passa a fazer parte das reivindicações sociais. Todos passam a lutar por um governo democrático. Hoje o termo é bastante comum, podendo até dizer que passou a um ser certo jargão na boca de muitos, no sentido coerente da palavra. Por esse e muitos outros motivos que a democracia deve estar bem clara para todos.

Já o termo educação vem do latim “educare” e significa literalmente conduzir para fora, ou seja, preparar o indivíduo para o mundo. É consenso de que a educação está em todos os lugares, assim pode-se afirmar que não existe modelo de educação. Existem várias formas de educação e esta varia de sociedade para sociedade, ou seja, cada local possui sua maneira própria de educar.

A grande questão sobre a forma de educar está nas ideologias que os agentes reproduzem. Conscientes ou não, o ato de educar reflete a sociedade em que estamos inseridos. Por exemplo, em algumas sociedades tribais, a educação é igualitária e comunitária, em sociedades capitalistas, a educação é específica, isolada e desigual.

A partir desse rápido esclarecimento sobre gestão, educação e democracia, segue-se na perspectiva da gestão educacional com um olhar voltado para a democracia.

Trazendo o foco da gestão para o contexto escolar, nosso interesse maior, percebe-se que necessário se faz contextualizá-la historicamente.

No Brasil, após o período de ditadura militar o termo democratização começa a ganhar espaço no âmbito das instituições, tanto no que se refere às políticas públicas quanto aos estudos inerentes a área.

Desde o início da década de 80, o tema da gestão da escola e sua autonomia tiveram espaço nos debates políticos e pedagógicos sobre a escola pública. Além do mais, com a Constituição Federal de 1988 o termo gestão democrática fica consagrado nas instituições educacionais.

Sabe-se, entretanto, que o modelo de gestão comungava com o modelo de empresa, no sentido estritamente administrativo, fundamentados nos princípios Taylorista e Fordista. O Administrador Escolar, como era conhecido o atual gestor, aparece nesse cenário como o especialista em administrar, uma espécie de gerente que coordena e controla o trabalho, recolhendo o saber de todos em suas mãos. Aquele que detém a concepção do trabalho, que planeja e que controla a execução do mesmo, concebendo o ato de administrar como a seleção de recursos para atingir determinados fins. Essa era a função do gestor nesse contexto.

A escola, sendo também uma organização inserida no contexto social capitalista, experimenta o mesmo modelo de relações trabalhistas e empresariais. Sendo essa uma instituição formada de mão-de-obra para o mercado de trabalho, ela precisa andar em sintonia com o movimento que se desenvolve na sociedade capitalista dominante. Então, o modelo inaugurado na empresa passa a ser dominante nas relações entre os agentes que fazem a escola.



A educação é um pilar de sustentação para o “status quo” vigente, logo precisa também se modernizar e implementar mais agilidade em suas rotinas, seguindo um modelo de relações trabalhistas empresariais.

Assim como na empresa, o trabalho humano passou a ser uma práxis burocrática e repetitiva, portanto, castradora da capacidade criativa e transformadora própria da atividade humana.

Um dos traços característicos do capitalismo é a divisão pormenorizada do trabalho, possibilitando, pela repetição e pela fragmentação da atividade individual, uma maior produção e lucratividade.

Na escola, essa lógica é adaptada no sentido de fragmentar as relações interpessoais, os instrumentos teórico-práticos como currículos e programas, e, por fim, as decisões administrativas.

Hoje não se concebe falar em gestão levando apenas para esse foco. O modelo de gestão sugerido supera o de administração no sentido de possuir uma grande dimensão política e social. Pois como nos coloca Lück

... na medida em que sistemas de ensino continuem organizando seu trabalho a partir de um enfoque meramente administrativo, será muito difícil que a escola, por iniciativa própria, e na contramão das iniciativas orientadoras do sistema, venha a dar um salto de qualidade em seu processo de gestão, como se pretende (2007, p.26).

É interessante deixar claro que a mudança de denominação não necessariamente contribui para a efetivação de uma gestão que prime pela democracia, embora este seja um princípio consagrado pela nossa lei maior, a Constituição de 1988.

Assim, as reivindicações por uma escola onde houvesse participação coletiva e inclusão social não aconteceram espontaneamente. Vários setores da sociedade uniram forças para colocarem em pauta o debate sobre gestão democrática. Até então, tínhamos um modelo de gestão estritamente burocrático, como dito anteriormente, moldado sobre os parâmetros empresariais. As pessoas que fazem a escola necessitavam de um espaço onde pudessem opinar, participar e colaborar com as reflexões sobre as possíveis mudanças para uma educação de qualidade.

Considera-se uma grande conquista no campo político-administrativo a conquista da liberdade de ação e decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola.

Diante desse contexto se disseminou o processo de democratização política e aumentou a pressão para que o diretor da escola assumisse uma postura de educador. Em outras palavras, o diretor passa a ter a missão de conciliar as demandas burocráticas e pedagógicas com a finalidade de garantir o progresso, em especial, dos alunos.

Considerou-se, portanto, que as formas descentralizadas de prestação de serviços seriam mais democráticas, contribuindo para o fortalecimento da democracia no país e concretizando os ideais progressistas de equidade, justiça social e redução do clientelismo, superando, assim, as funções diretivas e centralizadoras.

Esse novo desenho do sistema educacional deixa de ser apenas um ideal e começa a ser real efetivamente, quando se percebe a ação do gestor/educador em sua prática e a destinação de verbas para a área educacional que permitem a concretização das políticas educacionais. Não significa dizer que para uma instituição educacional se efetive como democrática, não basta apenas que o diretor seja eleito, necessário ainda se faz a participação efetiva do coletivo escolar e comunitário. Assim “a gestão democrática faz parte de um processo coletivo e totalizante, cujo requisito principal é a participação efetiva de todos” (Proinfantil, 2006, p.17).

Podemos então perceber que o diretor se torna um gestor quando sua missão é conciliar as demandas burocráticas e pedagógicas, garantindo a progressão, especialmente dos alunos. Parafraseando Paro (1997), com outras palavras, nos diz que o diretor tem de ter visão pedagógica em todas as suas ações. As atividades burocráticas são anti-administrativas quando não estão relacionadas com o pedagógico. A finalidade de todo o trabalho é garantir que a relação entre ensino e aprendizagem se concretize.

O gestor contemporâneo deve dar conta de diferentes questões, ou seja, gestão de espaço, recursos financeiros, questões legais, de interação com a comunidade, de relações interpessoais (com professores, funcionários...) visando como resultado final a boa aprendizagem dos alunos. Abre-se aqui um parêntese para enfatizar a importância das relações interpessoais no núcleo escolar, pois esta diz muito sobre o tipo de gestão concebida na escola.

Conclui-se então, que gestão, democracia e educação são denominações diferentes, mas inter-relacionadas que tratando de espaço escolar todos devem estar presentes. A educação, no sentido de conhecimento, valores, transformação, criticidade, relacionamentos é

a função máxima da escola, se a mesma deixar de desempenhar esse papel não há porque continuar existindo.

Por outro lado, a escola, como espaço educativo, deve ter bem definida os cargos e as funções, no qual o gestor é essencial para que o desenvolvimento dos objetivos seja exitoso, ressaltando que as diferentes funções devem todas comungar para um só objetivo: um processo educativo exitoso.

A gestão de uma escola é função tipicamente exercida por profissionais que respondem pela unidade escolar, tanto nos aspectos administrativos, quanto pedagógicos. Dirigir uma escola é uma tarefa que canaliza o esforço coletivo das pessoas para que os objetivos e as metas estabelecidas sejam alcançadas.

Para exercerem a gestão de uma escola, pedagogos e outros profissionais precisam estar bem preparados para executar com sucesso as atividades administrativas. A gestão escolar tem como meta fundamental desenvolver as ações administrativas de forma integrada e articulada. O planejamento, a organização, a avaliação, a mobilização, a liderança, a motivação, a comunicação e a coordenação são os aspectos que a gestão escolar não pode deixar de trabalhar no dia-a-dia da instituição escolar. Quem está à frente da gestão escolar tem a função de integrar, reunir esforços e liderar o trabalho desenvolvido por um grupo de pessoas.

O conceito de gestão, tendo em vista seu caráter paradigmático, não se refere a este ou aquele segmento, mas ao sistema de ensino como um todo, tanto horizontal quanto verticalmente, e, portanto, não se constitui em uma função circunscrita a quem detém o cargo/função maior de uma unidade de trabalho (Lück, 2008, p.37).

Como bem nos lembra Lück, a gestão por si só não dará conta da real responsabilidade impregnada ao termo se este não estiver em sua essência um caráter coletivo, portanto, democrático, da mesma forma que não podemos abandonar ou esquecer que gerir também é administrar. Ou seja, a relação entre administração e gestão deve está associada por concepções integradas e interativas.

Essa interação é o foco da gestão. Geralmente percebe-se o gestor em sua ação voltado ou para um (administração) ou para o outro (gestão/democracia), tendo uma maior percentagem para o primeiro. Conciliar essas duas visões e ações é a grande pretensão para uma gestão democrática.

“O que ocorre na realidade é uma dialética de forças contraditórias e conflitantes, mesmo porque os níveis de consciência dos que atuam nas organizações educacionais são extremamente diversos, cada um compreendendo de uma forma o valor e o significado das idéias e processos sociais, em torno da realização da educação” (Lück, 2008, p.100).

Para melhor compreender a dualidade entre gestão e administração concebida ao longo dos anos, destaca-se abaixo um paralelo feito por Heloisa Lück (2007) em seu livro *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*, dividido em pressupostos e processos sociais e organização e ação dos dirigentes. Antecipa-se, portanto, que a idéia de gestão hoje não se desvincula da administração, o que se vislumbra é uma relação integrada e interativa e quebra desse paradigma.

### Pressupostos e processos sociais (alguns destaques)

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidade regular, estável e previsível.</li> <li>• Crise, ambigüidade, contradições considerados como “forças negativas” que cerceiam o desenvolvimento.</li> <li>• Mudanças feitas através de importação de modelos que deram certo.</li> <li>• Bons resultados são influenciados por objetividade e capacidade de manter um olhar objetivo sobre a realidade não influenciado por aspectos particulares.</li> <li>• Garantia de recursos é condição básica para o sucesso das ações.</li> <li>• Poder limitado e localizado. Repartí-lo significa diminuí-lo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidade dinâmica, imprevisível.</li> <li>• Crise, ambigüidade, contradições considerados como naturais para a construção do progresso.</li> <li>• Reflexão sobre experiências positivas para a busca de soluções próprias e mudanças.</li> <li>• Bons resultados são influenciados pela coletividade e intersubjetividade.</li> <li>• Recurso não tem valor em si mesmo, mas pelo uso que dele se faz, a partir de significados a eles atribuídos, podendo, portanto, ser maximizados.</li> <li>• Poder ilimitado e passível de crescimento, na medida em que é compartilhado.</li> </ul>

### Organização e ações dos dirigentes

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O direcionamento do trabalho está focado na racionalidade,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo,</li> </ul>

<p>objetividade, de fora para dentro;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador objetivo, imparcial e distante dos processos de produção como condição de garantir um bom trabalho e bom resultado.</li> <li>• Autoridade do dirigente está centrada no cargo.</li> <li>• A responsabilidade funcional está centrada em tarefas e funções.</li> <li>• Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em indivíduos e situações específicas, considerados isoladamente, visando identificar problemas.</li> <li>• O importante é fazer mais, em caráter cumulativo.</li> </ul>	<p>exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor envolvido nos processos e orientando-os, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados.</li> <li>• A autoridade do dirigente está centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança.</li> <li>• A responsabilidade do dirigente é sua liderança para mobilização de processos sociais necessários à promoção de resultados.</li> <li>• A avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em processos, em interações de diferentes componentes e em pessoas coletivamente organizadas, todos devidamente contextualizados, visando identificar desafios.</li> <li>• O importante é fazer melhor em caráter transformador.</li> </ul>
---	---

Quadro 1.1

Diante do exposto, o quadro pretende mostrar a mudança de enfoque, não pendendo para a polarização entre as duas dimensões, mas apontar as características, a dinâmica interativa das duas, e o que destas resulta a qualidade do ensino.

Evidencia-se aqui o reconhecimento de que a segunda dimensão (Gestão) é essencialmente importante no contexto da educação atual, uma vez que a primeira (Administração) é muito limitada. Em contrapartida ao se adotar o conceito de gestão se assume uma nova visão de organização e direção das instituições, vislumbrando a transformação.

Ao se adotar o conceito de gestão, assume-se uma mudança de concepção a respeito da realidade e do modo de compreendê-la e de nela atuar. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova óptica de organização e direção de instituições, tendo em mente a sua transformação e de seus processos, mediante a transformação de atuação, de pessoas e de instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica ( Lück, 2008, p. 109).

## 1.1 Gestão educacional e a legislação brasileira

A luta por uma escola onde houvesse participação coletiva e garantia de inclusão social é uma luta que vem há tempos se propagando, entretanto, essa reivindicação não aconteceu espontaneamente, foi uma conquista dos sujeitos conscientes de seus direitos. Assim vários setores da sociedade (civil, professores, alunos...) foram responsáveis por colocar em pauta o termo gestão democrática.

Como dito anteriormente desde a década de 80 esse termo passa a ser a pauta das lutas sociais. As definições trazidas pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) não trás explicitamente o termo gestão democrática em seu texto. Em contrapartida esclarece no Artigo 12 que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de:

I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas;

IV – Velar pelo cumprimento de trabalho de cada docente;

V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – Articular com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – Informar aos pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como a execução de sua proposta pedagógica.

Diante dessas determinações e do que se concebe como democrático fica evidente o caráter da autonomia, da participação e, portanto, da democracia. Cabe a cada instituição fazer valer, de acordo com suas singularidades, o que a lei estabelece.

Embora essa visão de gestão não seja algo mais considerado novo, todos os segmentos educacionais comungam desse conceito. Saber o que é ideal não significa dizer que é real. Basta saber que em muitas escolas a efetivação de uma gestão democrática está longe de acontecer. A exemplo disso temos a baixa remuneração de professores, a dificuldade que

alguns municípios têm em fazer eleições diretas para diretores e, sobretudo, a abertura para que a comunidade escolar participe das decisões.

A gestão da escola pública tem sido um dos desafios destes tempos pós-LDB nº 9.394/96. O horizonte desse conceito de gestão é o da construção da cidadania que inclui a noção de autonomia, participação, construção partilhada, pensamento crítico em oposição à idéia de subalternidade, mas envolve, também, a de responsabilidade, prestação de contas, bem comum, espaço público.

Na gestão participativa, a ideologia da burocracia como um fim em si mesmo é substituída pela de organização que tem a finalidade de levar a escola a desempenhar com êxito o seu papel. A questão da administração competente da escola pública, sem dúvida, está articulada com a competência técnica, humana e política, que vai assegurar uma adequada percepção da realidade concreta que cerca a escola (BRITO, 1991).

Uma escola participativa é aquela que por entender o seu caráter político, ultrapassa práticas sociais alicerçadas na exclusão, na discriminação, na apartação social que inviabilizam a construção do conhecimento; por perceber a dimensão humana do processo ensino-aprendizagem, aposta no crescimento pessoal, interpessoal e intragrupal, vinculado às relações sócio-históricas em que se dá esse processo; por considerar que o fato de administrar uma escola tem uma dimensão técnica, preocupa-se em organizar, numa ação racional, intencional e sistemática, as condições que melhor propiciam a realização de sua finalidade, lembrando sempre que este aspecto não é neutro nem apenas instrumental. Quando todas essas dimensões se articulam, eleger o/a diretor/a da escola, buscar a participação mais expressiva de professores e professoras, pessoal de apoio administrativo, pais, mães, responsáveis, alunos e alunos no cotidiano da escola e oferecer à população educação de qualidade, que é direito de todos, é algo que se constrói na própria dinâmica do processo.

A gestão da escola pública passa, necessariamente, pelo entendimento de que administrar uma escola é possibilitar que crianças e jovens, de quaisquer camadas sociais, se apropriam do conhecimento e construam valores e que isso só ocorrerá se ela se organizar pedagogicamente para isso (COSTA, 1992).

Além disso, é preciso o entendimento de que para se tornar um instrumento de “controle democrático” a serviço da educação, a escola, enquanto instituição social, tem que se preocupar com que o professor Pedro Demo chama de “qualidade política”, isto é, com a

superação da qualidade formal. Diz ele que “educação não pode se bastar com qualidade formal, porque seu signo mais profundo é a qualidade política, que é fim” (DEMO, 1997, p.20).

## **1.2 Autonomia da gestão educacional**

Quando tratamos de gestão educacional, a autonomia emerge como conceito essencial, isso porque a própria legislação prevê como condição essencial para a democratização.

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (LDB, art. 15).

Por ser um conceito bastante utilizado atualmente nos discursos escolares, e por muitas vezes utilizado apenas para camuflar a omissão ou para expressar desejos, faz-se necessário pensar o que vem a ser autonomia.

Diante dessa inquietação, buscou-se seu significado em várias fontes e constatou-se que esse é um conceito complexo quando tratado no âmbito da instituição escolar, pois supera o que traz, por exemplo, o dicionário Cegalla (2005): “autonomia é a faculdade ou direito de se governar por si mesmo”. Este conceito é bastante elucidativo, entretanto é uma compreensão estreita e destinada ao senso comum.

Autonomia da gestão escolar é a característica de um processo de gestão que se expressa, quando se assume, com competência, a responsabilidade social de promover a formação de crianças, jovens e adultos, adequadas às demandas de vida em uma sociedade em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas, a partir de decisões consistentes e coerentes, pelos agentes, levando em consideração, objetivamente, as condições e necessidades expressas desses jovens e crianças, devidamente compreendidas, no contexto de sua sociedade (Lück, p.91, 2008).

Como nos coloca Lück (2008), a gestão autônoma não se resume apenas a liberdade de administrar os recursos financeiros, mas a possibilidade de associar essa dimensão à dimensão política, tornando esta mais significativa, uma vez que dela emergem situações que envolvem diferentes segmentos na tomada de decisões. Pode-se então dizer que autonomia é



processo, é contradição, é orientada por princípios, é aplicação de processo decisório, é responsabilização, é partilha, é empreendedorismo, é cultura, é trabalho em equipe e é um processo que envolve a articulação entre os âmbitos macro e micro.

Vale salientar que a autonomia é efetivada em quatro dimensões, ainda segundo Lück. São elas: autonomia financeira, política, administrativa e pedagógica. São dimensões diferentes, mas não estanques. Nenhuma por si só dará conta da autonomia da gestão. Estas devem estar associadas para assim se reforçarem reciprocamente.

A prática da autonomia da gestão é uma construção que depende da participação, do coletivo da escola, monitoramento e avaliações constantes. Além do mais existem princípios que orientam a construção e a prática da gestão autônoma. São eles: comprometimento, competência, liderança, mobilização coletiva, transparência, visão estratégica, visão proativa, iniciativa e criatividade. Por outro lado, temos determinados comportamentos que cerceiam a prática de uma gestão autônoma, por exemplo: acomodação e imobilização, autoritarismo, burocratização, medo de perder o poder e o controle, delimitação e transferência de responsabilidade, dependência e individualismo.

É necessário dizer que embora a instituição promova todos esses ideais de autonomia ela não será totalmente autônoma. Pois esta instituição faz parte de um sistema de ensino e de um governo (mantido pela sociedade), tornando-se dependente de outras unidades no sentido e que todas essas escolas se complementam entre si.

A autonomia de gestão escolar corresponde à associação entre tomada de decisão e ação, entre planejamento e compromisso com a execução do planejado, entre execução e monitoramento, entre avaliação e prestação de contas, entre resultados promovidos e recursos utilizados” ( Lück, 2008, p. 128).

## CAPÍTULO II

### CONTEXTUALIZANDO A EDUCAÇÃO INFANTIL

O conceito de Educação Infantil, como direito social, é relativamente recente no cenário educacional se tomarmos por base a Constituição Federal de 1988, que traz pela primeira vez o direito de crianças de 0 a 6 anos de idade de serem cuidadas e educadas em creches e pré-escolas.

Diferentemente do conceito de Educação Infantil, que é algo novo, os conceitos de infância e criança estão presentes há muito tempo em nosso meio, entretanto cada época tem a sua maneira própria de caracterizá-la e defini-la.

Portanto, para compreendermos um pouco da história da Educação Infantil, é necessário fazer uma rápida explanação sobre as concepções de criança e infância que ao longo dos anos também passou por modificações.

Inicialmente é certo dizer que não existe uma única forma de compreender e pensar a criança, assim como também não existe uma forma igual para pensar a infância. A idéia de criança e infância é construída historicamente e varia de acordo com cada época, região, condições econômicas e organização social.

Kramer define criança como

sujeitos sociais e históricos marcados pelas contradições da sociedade em que vivemos. A criança não é filhote do homem, ser em maturação biológica; ela não se resume a ser alguém que não é, mas se tornará adulto, no dia em que deixar de ser criança (1999, p.272)

O limite entre criança e adulto é complexo, pois este limite está associado à cultura, ao momento histórico e aos papéis determinados pela sociedade. Esses papéis dependem da classe socioeconômica em que está inserida a criança e sua família. Não tem como tratar a criança analisando somente sua 'natureza infantil', desvinculando-a das relações sociais de produção existente na realidade.

A valorização e o sentimento atribuídos à infância nem sempre existiram da forma como hoje são concebidas e difundidas, tendo sido modificadas a partir de mudanças

econômicas e políticas da estrutura social. Percebe-se essas transformações em pinturas, diários de família, testamentos, igrejas e túmulos, o que demonstra que família e escola nem sempre existiram da mesma forma.

Como nos relata Philippe Ariès (2006), em *História Social da Criança e da Família*, até por volta do século XII se desconhecia a infância. Como seus estudos foram feitos voltados em análises de documentos históricos, dentre estes a arte, observou-se que nesse período não existia nenhum registro sobre a infância, chegando à conclusão que a mesma não tinha destaque, ou melhor, espaço. Em outras palavras, constata-se a ausência do sentido de infância, tal como um estágio do desenvolvimento do ser humano. Ainda na Idade Média, o conceito de infância ganha nova conotação, agora trazendo a infância como um período de fragilidade e ingenuidade do ser humano, que deve receber todos os incentivos possíveis para a sua felicidade. Destaca-se nesse período a idéia de mimo e papariação. A morte nesse período também passa a ser sinônimo de dor.

Este estudo nos fornece subsídios para compreender que a evolução do conceito de criança, infância e família está anexada ao momento histórico e à sociedade em que estão inseridos.

Necessário se faz ressaltar que nossa prática, consciente ou não, está fundamentada em um determinado conceito / teoria.

Segue uma rápida explanação sobre a evolução do conceito de criança, salientando que ao longo da história esses conceitos são mutáveis, colocadas aqui como aceitáveis e inaceitáveis pela sociedade atual.

INACEITÁVEIS	ACEITÁVEIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criança como um adulto pequeno e incompleto;</li> <li>• Criança como sendo o futuro de um país;</li> <li>• Criança que precisa ser escolarizada e preparada para uma atuação futura;</li> <li>• Modelo de criança universal;</li> <li>• Crença de que todas as crianças têm as mesmas oportunidades, condições sociais e econômicas;</li> <li>• Criança como responsabilidade exclusiva da família, não</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criança com direitos plenos à brincadeira, à proteção, ao afeto, à atenção individualizada e privilegiada aos aspectos emocionais, à saúde e a educação;</li> <li>• Criança como ser humano completo, em crescimento e em desenvolvimento de forma integral (físico, social, psicológico, intelectual);</li> <li>• Criança com todas as características próprias (tamanho, forma de agir, pensar e sentir) em</li> </ul>

<p>valorizada pela comunidade em que vive;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criança que desde cedo precisa trabalhar para ajudar a família;</li> <li>• Criança atendida em creche com a função única de guardar, proteger e alimentar e dar noções de higiene para combater a pobreza e a mortalidade;</li> <li>• Criança atendida em pré-escola com a preocupação de escolarização igual ao ensino fundamental;</li> <li>• Crianças atendidas em escolas que não consideram sua forma própria de ser e suas necessidades (brincar, experimentar...);</li> <li>• Criança sem voz e sem direito;</li> <li>• Criança sem oportunidade de participação nas políticas públicas cujas ações desenvolvem atenção às suas necessidades.</li> </ul>	<p>permanente transformação;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criança com direito a ter oportunidade de expressar seus sentimentos, de ser ouvida, de desenvolver sua criatividade, curiosidade, imaginação e capacidade de expressão;</li> <li>• Criança sem responsabilidade de adulto, com direito de ser criança;</li> <li>• Criança com direito à atenção da família, da comunidade e do poder público;</li> <li>• Criança com direito ao atendimento em creches, pré-escolas e escolas de qualidade: limpas e seguras, espaçosas, aconchegantes, desafiadoras, bem equipadas, inclusive com brinquedos adequados e suficientes, com boa alimentação, com boa proposta pedagógica, com profissionais habilitados, qualificados e bem remunerados, com um trabalho de parceria com os pais, com sistema de avaliação que permita acompanhar o grupo e cada criança.</li> </ul>
---	--

Educação com Saúde – Noções básicas de educação 1: Criança, infância e direitos (2004).

## Quadro 2.2

Pode-se, portanto, concluir afirmando que essas são práticas e conceitos aceitáveis na sociedade atual (lado direito), mas que estas são dinâmicas e que estão em constante processo de melhoria.

Por fim, pode-se dizer que a infância de hoje não é igual à de ontem e não será igual à de amanhã, porque cada criança “vive a sua infância num determinado lugar, convive com seu grupo social, com pessoas diferentes, influenciando e sendo influenciada por essas relações.”(p. 16 – Educação com Saúde – Noções básicas de educação 1: Criança, infância e direitos.)

As Crianças fazem e se fazem na cultura, pertencem a uma classe social, e vão se fazendo nessa história, cidadãs de pouca idade que são, muito mais do que exemplos de fases de uma escala de desenvolvimento (Kramer, 1999, p. 272).

## 2.1 A Educação Infantil e a Legislação Brasileira

Como se pode observar, o conceito de criança e respectivamente de Educação Infantil passaram por grandes avanços dentro da nossa história. Aqui trataremos do avanço bastante significativo que esses conceitos tiveram ao serem tratados com maior seriedade e oficializados.

As conquistas relativas à criança brasileira encontram-se expressas nos seguintes documentos: Constituição Federal de 1988, Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), lei, no. 8.064 de 1990, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), lei 9394 de 1996, Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), lei nº. 8742 de 1993, Norma Operativa de Atenção à Saúde (NOAS), Portaria nº. 95 de janeiro de 2001.

Dessa maneira em nosso país a primeira oficialização de uma nova visão de criança que tivemos com notoriedade foi o olhar da Constituição de 1988, até então vigente. Ou seja, definiu uma nova doutrina em relação à criança, sendo esta vista como sujeito de direitos e como cidadão em desenvolvimento. A partir desse momento, obrigatoriamente todos devem contribuir para garantir que esses direitos sejam respeitados. Constata-se tal legalidade ao observarmos o artigo 227 da nossa Constituição:

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência e opressão (Constituição de 1988).

A Constituição assegurou ainda que pais e responsáveis tenham assistência gratuita aos seus filhos de 0 a 6 anos de idade em creches e pré-escolas.

Observa-se que a partir daí a visão que se tinha especialmente de creche passa a mudar, ou seja, o que antes era considerado assistencialismo agora passa a ser direito. Com esse novo olhar, a própria forma de lidar com essa clientela progride no sentido de que hoje não se concebe nas instituições de Educação Infantil o cuidar desvinculado do educar. São dois focos essenciais e primordiais na creche e pré-escola.

Com essa abertura proporcionada por nossa Carta Magna, a lei maior, todas as leis estão submetidas a esta, dessa forma as leis posteriores a esta vem para explicitar melhor os

direitos das crianças. A exemplo disso temos o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), lei federal 8.069/1990, considerado a Carta dos Direitos da Criança. O Estatuto foi definido pelo UNICEF como uma das legislações mais avançadas do mundo na área de direitos da criança e do adolescente. O ECA além de trazer esse esclarecimento sobre os direitos das crianças e adolescentes determinou a criação de Conselhos, como os Conselhos das crianças e os Conselhos Tutelares. Este com o dever de zelar pelo respeito dos direitos das crianças e aquele com o dever traçar as diretrizes políticas para efetivação desses direitos. Resumidamente,

O ECA dá importância muito grande à vida, à educação, à saúde, à proteção à liberdade, à convivência familiar, ao lazer e é inspirado na doutrina da proteção integral da criança e do adolescente. Para esse documento, a criança é o ser humano até doze anos de idade incompletos e o adolescente é aquele entre doze e dezoito anos (Educação com saúde, 2004, p. 23).

Os princípios apresentados pelo ECA são: Proteção, Vida e Saúde, Dignidade, Educação, Profissionalização, Liberdade, Respeito, Convivência familiar e comunitária, Registro Civil e Teste do Pezinho, Esporte, Lazer e Cultura.

A Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS – define a assistência social como direito do cidadão e dever do Estado. Essa Lei objetiva, dentre outros, além da proteção à família estão o amparo às crianças e aos adolescentes e a habilitação e a reabilitação das pessoas portadoras de deficiência. Dentre os serviços assistenciais previstos está a melhoria de vida da população, em especial à infância e adolescência em situação de risco pessoal e social, fazendo valer o que prevê o artigo 227 da Constituição Federal de 1988.

Posteriormente e agora vinculado ao setor educacional, o avanço que tivemos diz respeito à Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB lei 9394/96. Após oito anos de tramitação, a LDB foi votada e se tornou, assim, uma lei federal. Esta regulamenta a Educação Infantil como “primeira etapa da educação básica (art. 21)”, tendo por finalidade o “desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (art. 29).

Isso significa que a LDB integrou de forma legal e definitiva a Educação Infantil ao sistema Educacional Brasileiro, devendo para isso existir políticas destinadas para tal fim assim como existe para as outras modalidades. Significa dizer também que a Educação Infantil toma uma maior dimensão, tendo como responsabilidade o papel de iniciar a

formação necessária para o exercício da cidadania. Através dessa leitura, percebe-se a concepção de criança, enfocada no capítulo I, dentro desse novo momento, ou seja, evidencia-se a importância de se tomar a criança como um todo, para assim promover seu desenvolvimento integral.

A Lei deixa bem claro que a instituição educacional funcionará como complemento, portanto, a instituição escolar não vem para substituir a família, pelo contrário vem para juntos (escolar, família, comunidade...) trabalharem coletivamente em prol de um desenvolvimento integral como especifica a lei. Essa parceria entre família, Estado e sociedade objetiva a união de forças em prol da democratização do acesso à creche e pré-escola de qualidade.

A LDB destaca ainda que a Educação Infantil deve ser oferecida em creches (crianças de 0 a 3 anos) e pré-escolas (crianças de 4 a 6 anos). Estas instituições devem ter bem claro que suas práticas não devem estar voltadas apenas para suprir as necessidades básicas do cuidar (alimentação, higiene, sono...) ou ser preparatória para o ensino fundamental ou apenas com o intuito de abrigar as crianças enquanto os pais trabalham. Devem sim, tornarem-se espaços que envolvam simultaneamente os processos complementares e indissociáveis de cuidado e educação.

Pedagogicamente, com esse foco voltado para o desenvolvimento integral obrigatoriamente as instituições passam a rever seus conceitos de currículo, proposta pedagógica, formação profissional, projeto político pedagógico, enfim, todos e tudo devem moldar-se para que os direitos das crianças sejam respeitados.

Esclarecemos ainda que essa mudança embora nacional não ocorra da mesma maneira para todas as instituições, ou seja, em cada lugar deve levar em consideração as características peculiares à comunidade para assim poderem (re)definir seus projetos, planos entre outros.

Outra questão na qual não podemos esquecer é da responsabilidade à qual os sistemas de ensino estão subordinados. A educação é de responsabilidade da federação, dos estados e dos municípios, entretanto, no que diz respeito à Educação Infantil a principal responsabilidade é dos municípios. Este não tendo como arcar com esta responsabilidade passa ao estado e, por conseguinte, a federação entra com apoio técnico e financeiro.

Por fim a NOAS, Norma Operacional da Assistência à Saúde, objetiva promover a maior equidade na alocação de recursos e no acesso da população às ações e serviços de saúde

em todos os níveis de atenção. Dentre esses cuidados podemos citar: cuidados com a nutrição, hábitos de higiene, vacinação e assistência às doenças prevalentes na infância.

Diante do exposto, observa-se que as leis destinadas à infância e Educação Infantil são bastante expressivas, animadoras e avançadas. Estas reconhecem que a criança tem direitos e que é responsabilidade do poder público e da sociedade garanti-los.

Entretanto, não é raro nos depararmos cotidianamente com situações de desrespeito aos direitos das crianças, especialmente as crianças pequenas, de zero a seis anos, filhas de famílias pobres. Estas vivem um grande distanciamento entre o que está assegurado nas leis e suas condições reais de vida. É necessário que todos (família, profissionais da educação, saúde, assistência, justiça e toda a comunidade) estejam cientes dos direitos para que possam desenvolver ações que assegurem, de fato, seu exercício.



## **CAPÍTULO III**

### **GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS COMO REFERENCIAIS DE QUALIDADE**

A discussão sobre a qualidade da educação para crianças de zero a seis anos de idade oferecida nas instituições de Educação Infantil tem adquirido maior destaque a partir da década de 90, acompanhando as mudanças políticas e legais trazidas com a redemocratização do país.

O final da década de 70 e a década de 80 foram marcados por diversas mobilizações da sociedade civil que demandavam a extensão do direito à educação para as crianças pequenas, como: movimentos de bairro e sindicatos nas grandes cidades lutavam por acesso a creches; grupos de profissionais e especialistas da educação mobilizavam-se no sentido de propor novas diretrizes legais; prefeituras procuravam dar resposta à demanda crescente por creches e pré-escolas, criando e/ou ampliando o atendimento.

No âmbito dos movimentos sociais, a demanda por creches era vista da perspectiva do direito da mãe trabalhadora; em outro espaço de mobilização, os movimentos pela defesa dos direitos de crianças e adolescentes lutavam principalmente pelo atendimento a crianças de famílias consideradas em situação de risco (Campos, 1999).

A qualidade da educação oferecida nas instituições de Educação Infantil ficou em segundo plano neste período: a ampliação do atendimento em creches deu-se principalmente por meio do repasse de recursos públicos a entidades filantrópicas e / ou comunitárias, que na maioria das vezes operam em condições precárias; pré-escolas municipais aumentaram a oferta de vagas, muitas vezes colocando maior número de crianças por turma e / ou desdobrando o número de turnos de funcionamento diário.

A preocupação com a baixa qualidade do atendimento foi crescendo à medida que surgiram os primeiros estudos sobre as condições de funcionamento dessas instituições, principalmente creches vinculadas aos órgãos de bem-estar social. Eles revelaram as precárias condições dos prédios e equipamentos, a falta de materiais pedagógicos, a baixa escolaridade e a falta de formação dos educadores, a ausência de projetos pedagógicos e as dificuldades de comunicação com as famílias.

A preocupação com a baixa qualidade da Educação Infantil trouxe a criança para o centro das discussões: percebia-se que era necessário basear o atendimento no respeito aos direitos da criança, em primeiro lugar, para que fosse possível mostrar a legisladores e administradores a importância da garantia de um patamar mínimo de qualidade para creches e pré-escolas. Foi principalmente no âmbito da atuação de grupos ligados à universidade e aos profissionais da educação que se formularam os princípios que seriam acolhidos pela nova Constituição Federal de 1988 e que foram em grande parte mantidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/1996.

Atualmente, o discurso da gestão democrática vem fundamentalmente atrelado ao conceito de qualidade. A própria Constituição de 1988, em seu Artigo 206 que trata dos princípios que devem nortear o ensino, ressalta em seu inciso VII a “garantia de padrão de qualidade” e também a LDB, em seu artigo 4 ressalta “a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem”.

O Ministério da Educação vem abordar a questão da qualidade na Educação Infantil a partir da década de 90, através de mudanças nos conceitos de criança e de educação feitos em documentações. Essa documentação vem fundamentada nas discussões propostas pelo Ministério da Educação e pela Coordenadoria Geral de Educação Infantil (COEDI), em parceria com outros setores como universidades, centros de pesquisas, secretarias estaduais e municipais e movimentos organizados da sociedade civil.

Cabe lembrar que esse conceito de qualidade é muito flexível. Pascal e Bertram (1999, p.24) destacam que “qualidade é um conceito valorativo, subjetivo e dinâmico que varia com o tempo, com a perspectiva e com o lugar.” Ou seja, não existe um conceito fixo e universal de qualidade.

Qualidade é um conceito socialmente construído, sujeito a constantes mudanças, depende do contexto e se baseia em direitos, necessidades, demandas, conhecimentos e possibilidades.

O MEC, no âmbito de suas atribuições, lançou no ano de 2008 os Parâmetros Nacionais de Qualidade para as Instituições de Educação Infantil. Considerando sua relevância, destacaremos alguns pontos pertinentes ao assunto neste capítulo, por entender que embora o conceito de qualidade seja subjetivo e valorativo, ele deve estar no mínimo atrelado a efetivação dos direitos garantidos por lei.

Assim, destacaremos, segundo documento do MEC (Parâmetros de Qualidade), três pontos-chave para uma qualidade mínima na Educação Infantil. São estes: A Proposta Pedagógica, Os profissionais que atuam na área e sua interação e a infra-estrutura das instituições de Educação Infantil.

Quanto à proposta pedagógica é essencial que cada instituição construa e execute sua proposta. Esta deve estar alicerçada em princípios éticos (formação da criança para o exercício da autonomia, responsabilidade, solidariedade e do respeito ao bem comum), políticos (formação da criança para o exercício de direitos e dos deveres da cidadania, da criticidade e do respeito à ordem democrática) e estéticos (formação da criança para o exercício da sensibilidade, criatividade, ludicidade e diversidade de manifestações artísticas e culturais). Devem ainda, as propostas pedagógicas, promoverem práticas de cuidados e educação na perspectivas de interação dos aspectos físicos, emocionais, afetivo, cognitivo e sociais.

Outro aspecto a ser frisado dentro da proposta é a clareza de que o trabalho da Educação Infantil é complementar ao da família e a interação entre os dois culminará na qualidade, além de considerar a inclusão como direito das crianças com necessidades educacionais especiais. A Proposta Pedagógica deve ser desenvolvida com autonomia a partir das orientações legais.

Quando tratamos de qualidade na Educação Infantil, indispensável se faz falar de um dos agentes diretos do processo ensino-aprendizagem, o professor. Este para desenvolver suas funções de aprendizagem e bem-estar das crianças deve levar em consideração sua formação. Pensar em qualidade na Educação Infantil requer pensar na formação dos professores que lá estão. Ou seja, os educadores que atuam nessa modalidade de ensino devem possuir formação específica para tal, além de disporem de condições de trabalhos adequadas e de uma assessoria técnica que lhe dê subsídios pedagógicos para assim desenvolver um trabalho de qualidade.

Infelizmente a prática de muitas secretarias de educação ainda não é esta, embora todos saibam e falem que a Educação Infantil “é a base de tudo”, no sentido de ter bem alicerçado o começo de uma formação escolar para posteriormente formar-se como cidadão atuante e crítico na sociedade contemporânea. Na verdade, em todas as modalidades deveríamos ter profissionais habilitados e competentes para desenvolver seu trabalho. Na Educação Infantil, como dito anteriormente, muitas são as secretarias que ainda lotam em

salas de Educação Infantil pessoas que já deram sua contribuição para a educação e estão apenas esperando sua aposentadoria ou pessoas sem a menor qualificação para atuar no cargo. A estas pessoas que ainda pensam assim nos resta lamentar e ao mesmo tempo continuar lutando e reivindicando para que essa realidade mude.

O gestor enquanto educador deve ter essa concepção e também abraçar a causa da Educação Infantil como algo prioritário e fundamental para uma educação de qualidade, no sentido de não ficar de braços cruzados enquanto “suas” salas de Educação Infantil ainda têm profissionais que não se identificam ou sem nenhum compromisso com a mesma.

Os gestores ou gestoras atuam em estreita consonância com profissionais sob sua responsabilidade, famílias e representantes da comunidade local, exercendo papel fundamental no sentido de garantir que as instituições de Educação Infantil realizem um trabalho de qualidade com as crianças que a frequentam (Parâmetros de Qualidade, 2008, volume II, p. 36).

Com relação às interações de professores, gestores e demais profissionais das instituições de Educação Infantil, estas devem estabelecer uma relação de confiança, respeito, participação, responsabilidade e colaboração recíproca para assim garantirem o progresso das crianças e conseqüentemente a qualidade.

Por fim, outro aspecto indispensável ao se tratar de qualidade diz respeito ao aspecto da infra-estrutura das instituições de Educação Infantil. Necessário se faz, para a execução da proposta pedagógica de forma qualitativa, um espaço onde se respeite as crianças e os profissionais que lá estão. Ou seja, espaços, materiais e equipamentos devem estar adequados as crianças que lá estão, para atender suas necessidades de alimentação, proteção, descanso, interação, conforto, higiene e aconchego das crianças.

Miguel Zabalza (1998), em seu livro *Qualidade em Educação Infantil*, enfoca os dez aspectos chaves de uma Educação Infantil de qualidade, no qual sua intencionalidade é repensar a nossa ação educativa. São estes:

- Organização dos espaços – espaços amplos, diferenciados, de fácil acesso e especializados;
- Equilíbrio entre iniciativa infantil e trabalho dirigido no momento de planejar e desenvolver as atividades – desenvolver atividades que contemplam a proposta curricular bem como favorecer momentos de livre escolha das crianças, no sentido de favorecer sua autonomia.

- Atenção privilegiada aos aspectos emocionais – constituem a base necessária para qualquer progresso nos diferentes âmbitos da Educação Infantil;
- Utilização de uma linguagem enriquecida, uma vez que a linguagem é peça chave da Educação Infantil, pois é sobre esta que vai se “construindo o pensamento e a capacidade de decodificar a realidade e a própria experiência, ou seja, a capacidade de aprender.” (Zabalza, p.51)
- Diferenciação de atividades para abordar todas as dimensões do desenvolvimento e todas as capacidades – as áreas do desenvolvimento (linguagem oral e escrita, ciências naturais e sociais, movimento,...) devem ser trabalhadas de forma específica, embora todas elas estejam vinculadas uma a outra.
- Rotinas estáveis – funcionam como organizadoras e previsíveis, gerando segurança e autonomia;
- Materiais diversificados e polivalentes – as salas de Educação Infantil devem estar capacitadas a envolver e estimular a criança, com variedade e qualidade de materiais, possibilitando à criança inúmeras possibilidades de ação.
- Atenção individualizada a cada criança – manter, embora de tempos em tempos uma atenção individualizada a cada criança, favorecendo experiências de integração.
- Sistemas de Avaliação, anotações que permitam o acompanhamento do grupo e de cada uma das crianças – capacidade de avaliar os processos e as formas de como as crianças vão progredindo no seu desenvolvimento global.
- Trabalho com os pais, mães e com o meio ambiente (Escola Aberta) – enriquece o trabalho que é desenvolvido na escola e relacionar-se com o meio para que “as crianças conheçam melhor seu meio de vida e tornem-se donas do mesmo para ir crescendo com autonomia.” (Zabalza, 1998, p. 55)

Conveniente se faz repetir que qualidade tem muitas leituras e pode ser analisada de diferentes pontos de vista. Portanto, devemos ser prudentes na hora de propor estratégias de melhoria da qualidade das escolas, levando em consideração a realidade em que o grupo está inserido.

Além do que já foi sugerido com referencial de qualidade para a Educação Infantil, outros aspectos devem ser levados em consideração para a melhoria substancial da qualidade daquilo que está sendo feito. Como exemplo pode-se citar: o trabalho em grupo; a combinação entre prazer e trabalho; o investimento em formação; a existência de um

propósito estável (propósitos institucionais definidos, tornando explícito o compromisso de todos em relação à escola/creche); a coleta sistemática de dados e a pesquisa dos processos; boas relações com o ambiente; a possibilidade de dispor, se necessário, de espaços e tempo para o desenvolvimento de experiências significativas no âmbito das aprendizagens; a possibilidade de participar individualmente do aperfeiçoamento das escolas, apresentando iniciativas e propostas de melhoria para que sejam levadas em consideração.

O que está sendo sugerido como idéia de qualidade para a Educação Infantil, embora em muitas locais esta já comece ser uma realidade em outras ainda, está longe de acontecer. Pode-se dizer que a maioria das instituições de Educação Infantil tem desafios particulares e desafios comuns a todas. Sobre estes podemos citar como grandes desafios: construção de um autêntico projeto formativo integrado, a autonomia institucional, um novo conceito de criança, e a revitalização profissional.

Superados estes desafios, caminharemos para desafios específicos de cada instituição, frisando sobre a necessidade da valorização da Educação Infantil, da importância da participação, esta sendo a grande potencializadora da inovação e qualidade, superando a burocratização e centralização.

Citam-se como exemplo positivo de qualidade, as instituições de Educação Infantil da Itália. Estas são referências mundiais em termo de Educação Infantil e trazem em seu plano / currículo a participação como ferramenta indispensável à qualidade. Bondioli e Montavani colocam em seu livro Manual de Educação Infantil, a idéia de Gestão Social. Ou seja, uma “forma organizacional e cultural onde se reassume o conjunto de processos de participação, de democracia, de co-responsabilidade e de aprofundamento dos problemas e das escolhas pertencentes a uma instituição educacional” (1998, p. 99).

Não é objetivo de esse trabalho copiar modelos positivo e aplicá-los na realidade. Sabe-se que essa prática não dá certo. Comunga-se da idéia de que através da participação coletiva chega-se ao objetivo almejado, que é através da responsabilidade coletiva que se chega à qualidade.

Intensificar as relações humanas, viver momentos de socialização, marcados pela autenticidade de troca, favorecer o diálogo, a agregação e o ficar juntos certamente significa ir até as raízes de muitas das exigências e das aspirações mais verdadeiras de crianças, pais e educadores. A gestão social, de fato, se legitima e se reforça através da promoção de processos de participação e de relacionamento interpessoal que mais tarde se tornam o dado de valor mais significativo. Finalidade e meio,

estratégia e objetivo, ao mesmo tempo, da experiência educativa vivida no seu todo e na sua globalidade ( Bondioli e Montavani, 1998, p.101).

Na perspectiva de uma gestão democrática, como referencial de qualidade, a participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade dita democrática. Democracia e participação são conceitos estreitamente relacionados. Assim, a escola enquanto instituição social possui a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana e o gestor, enquanto liderança política, cultural, administrativa e pedagógica da instituição, tem como função básica articular para que esse ideal torne-se real.

Por meio dessa modalidade de administração participativa, ocorre a extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões ... ( Hora, 1999, p.57).

### **3.1 Proposta Pedagógica de Educação Infantil da Prefeitura Municipal de Fortaleza – uma referência de qualidade.**

A Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza lançou neste ano de 2009 a Proposta Pedagógica de Educação Infantil. Este documento, destinado a todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem (crianças, pais, professores, gestores...), objetiva contribuir para a melhoria da qualidade do atendimento às crianças de 0 a 6 anos de idade que são atendidas nas creches e pré-escolas.

Este foi um trabalho resultante de um conjunto de ações desenvolvidas pela SME (Secretaria de Educação de Fortaleza) em parceria com Universidades e em consonância com as leis que regem a Educação Infantil.

A Proposta Pedagógica (anexo) é composta por: Introdução, Objetivos, Referenciais teóricos, Áreas do Conhecimento, Diretrizes Educativas e Relações entre a Família e a Instituição de Educação Infantil.

Quanto aos objetivos, a proposta traz de forma geral:

1. Contribuir para a melhoria da qualidade do atendimento, tendo em vista o pleno desenvolvimento, a aprendizagem e o bem-estar das crianças;

2. Explicitar as concepções de criança, infância e Educação Infantil, que devem nortear o trabalho nas instituições;

3. Propor subsídios para a elaboração das Propostas Pedagógicas das instituições que têm Educação Infantil.

Observa-se que este é um documento flexível e que dá espaço para que cada instituição em consonância com as leis que regem a Educação Infantil elaborem a sua proposta considerando a realidade e, sobretudo, a participação de todos.

Aqui, abre-se um parêntese para salientar como vem sendo desenvolvido o trabalho nas instituições de educação infantil:

Quando a proposta chegou às mãos dos profissionais da área, todos ficaram muito motivados a desenvolver cada vez melhor o seu trabalho, pois a partir da proposta teve-se uma certeza de que a Educação Infantil seria pensada e colocada na pauta das políticas públicas para esse município.

A partir desse momento vivenciamos periodicamente momentos de estudo e reflexão sobre a proposta, onde cada instituição juntamente com seu grupo ou comunidade escolar desenvolverá a sua própria proposta, ou seja, terá uma identidade construída coletivamente/democraticamente.

A fim de exemplificar melhor, o trabalho desenvolve-se da seguinte forma: mensalmente os gestores e professores (em momentos diferenciados) são convidados a participarem do estudo de determinado tema que está incluso na proposta, por exemplo: brincadeira, juntamente com as equipes das Secretarias Executivas Regionais (SER). Nesse momento são estudados diferentes autores e cada instituição leva um encaminhamento para junto com seu grupo desenvolver o texto sobre o assunto estudado. Posteriormente, no próximo encontro, os textos são analisados pelo coletivo de estudo e elencadas algumas considerações para futuros ajustes.

Essa vem sendo a dinâmica de estudo na construção da proposta, entretanto, quando parte-se para a efetivação do que é sugerido, ainda temos muitos obstáculos a vencer. A exemplo disso, dentre muitos, é que ainda existe dentro da instituição de educação infantil, especialmente na creche, uma grande rotatividade de professor. A maioria das creches trabalham com profissionais não efetivos, ditos substitutos, o que causa muitos transtornos, por exemplo, as crianças estão constantemente tendo que se adaptar a um novo profissional, gerando insatisfação entre as próprias crianças e comunidade escolar, sem falar do abalo



emocional que a maioria das crianças têm de superar. Paralelo as essas questões humanas, tem-se também problemas estruturais e organizacionais a superar.

Mesmo diante de muitos obstáculos que ainda temos que superar a proposta, sem dúvida, está dando suporte para que consigamos vencê-los.

Outro aspecto a salientar é a fundamentação teórica no qual a proposta está alicerçada. A proposta está fundamentada na teoria construtivista do desenvolvimento humano, tendo como principais representantes Piaget e Vigotsky. Dentro dessa perspectiva, a criança é vista como “um sujeito social e histórico, um ser humano completo, ativo e capaz.” (Proposta Pedagógica de Fortaleza, 2008, p. 17).

Diante dessa visão de criança tece-se um trabalho na qual os objetivos pedagógicos devem estar focados na criança e a partir do que ela é capaz, os conteúdos são concebidos como forma de evolução ao desenvolvimento natural e as crianças são construtoras desse conhecimento onde os conflitos são essenciais para a construção do mesmo.

Outro ganho observado na proposta foi o espaço destinado às crianças de 1 e 2 anos, enfatizando suas particularidades e características, para que se possa desenvolver atividades ou projetos em consonância com essas particularidades de cada estágio / idade, pois poucos são as fontes que se direcionam especificamente para essa faixa etária.

Destaca como áreas a serem trabalhadas: Artes (Artes visuais, música, dança, teatro), Ciências Naturais e Sociais, Linguagem Oral e Escrita e Matemática. Cada uma dessas áreas traz seus respectivos objetivos, considerando as idades das crianças. Além destas, engloba-se a brincadeira e o movimento (por entender que são necessidades básicas das crianças e influenciam diretamente no desenvolvimento, aprendizagem e bem-estar), a inclusão de crianças com deficiência, a organização do espaço e do tempo, o trabalho com projetos e a avaliação como diretrizes educativas.

Por fim, a Proposta mostra a importância do vínculo positivo da família com a instituição no sentido de ambas terem influência direta sobre o desenvolvimento e aprendizagem das crianças.

Outro grande desafio a ser superado é ainda desmistificar o espaço da creche como espaço de assistencialismo que ainda permeia na mente de muitas famílias, por questões históricas e sociais. A proposta está contribuindo para que essa visão se anule, pois a cada

encontro percebe-se a evolução e a vontade da comunidade em participar cada vez mais e assim contribuir para que a educação se efetive como qualitativa. Além do mais, tenta-se planejar de forma que a família seja elemento constitutivo de aprendizagem, ou seja, tenta-se trazer as famílias para vivenciar as rotinas da creche/educação infantil e participar de forma direta ou indireta da aprendizagem de seus filhos, trazendo diferentes contribuições como por exemplo, contação de histórias pelos pais/parentes, oficinas de brinquedos, passeios, dentre outros.

Acredita-se, portanto, que a partir dessas mobilizações a educação infantil, há muito tempo negligenciada, supere suas dificuldades, a curto prazo, mais emergentes (estrutura, carência de professor, formação...) e a longo prazo as demais, colocando sempre a frente a criança como ser de direitos que, urgentemente, precisa ser respeitada.

## CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

Este trabalho teve por objetivo apontar as diversas formas de gestão da escola, dando especial atenção à participação democrática. Destacou a importância da gestão participativa, que, além de seu valor intrínseco, tem agora o apoio da legislação vigente. Realmente, a Lei nº 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, estabelece, no inciso VIII do Artigo 3º, o princípio da “gestão participativa do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Mas adiante, no Artigo 14, volta a insistir no assunto, estabelecendo princípios que devem nortear a gestão participativa de ensino público na educação básica. Estes princípios destacam a necessidade de participação de todos os profissionais da educação, comunidade escolar e local na busca pela qualidade da educação.

Estamos vivendo um novo tempo da educação brasileira, com imensos desafios a serem enfrentados com determinação, espírito crítico e clarividência. Somente a gestão participativa, que garanta a participação de todos, tem condições de levar a escola brasileira a encontrar seu verdadeiro caminho.

Velhas concepções, preconceitos provenientes de uma história de colonização e escravidão que ainda marcam o presente, rotinas e práticas herdadas de tradições assistencialistas, convivem e resistem às propostas mais generosas que presidiram as novas diretrizes legais, baseadas em uma visão da criança como sujeito de direitos, orientada pelos conhecimentos da Psicologia do Desenvolvimento e informada pelas noções de respeito à diversidade.

No atual cenário da Educação Infantil no Brasil, destacam-se marcos legais em que sua divulgação e adoção se encontram em andamento, embora de forma desigual nos diversos contextos do país. Apesar das grandes diferenças regionais que caracterizam a realidade social brasileira, observam-se, no entanto, alguns padrões comuns registrados nas pesquisas, que indicam a persistência de modelos de atendimento para creches e pré-escolas ainda bastante resistentes à introdução das mudanças definidas na nova legislação.

Infelizmente, fazendo uma leitura da realidade, a pré-escola e as creches, no Brasil, ainda aparecem em situação muito precária, seja quanto à formação do pessoal, seja quanto à infra-estrutura material, adotando rotinas rígidas baseadas quase exclusivamente em ações

voltadas para a alimentação, higiene e contenção das crianças. Referente à formação de professores, parece que já existe uma consciência bastante disseminada de que a oferta existente, tanto no nível do ensino secundário quanto no ensino superior, não responde às necessidades de qualificação requeridas para a atuação em creches e pré-escolas. Assim, os desafios encontram-se não só no fato de ainda existirem muitos educadores sem a formação e escolaridade mínima exigidas pela nova legislação, como também na inadequação dos cursos existentes às necessidades de formação para a Educação Infantil.

Assim, para reverter essa situação, não basta garantir os recursos necessários para melhorias nos prédios e no fornecimento de materiais e equipamentos, mas também seria importante e necessário um novo olhar e investimento na formação dos professores. Acrescenta-se, ainda, a responsabilidade do gestor que deve ter essa visão de Educação Infantil voltada para o respeito e para a efetivação dos direitos concedidos as crianças. Este deve estar sensível a estes direitos, às novas concepções, para assim junto com a comunidade escolar buscar condições necessárias para que a qualidade se instale em “sua” instituição.

O quadro geral que emerge desses estudos aponta para uma situação dinâmica com importantes mudanças introduzidas na última década, mas ainda contraditória, apresentando desafios que parecem se desdobrar à medida que uma nova consciência sobre a importância da Educação Infantil e de uma gestão democrática se dissemina na sociedade.

A educação brasileira tem um grande desafio pela frente: o de se transformar num pólo irradiador de cidadania e de vivência social participativa. Esse pontapé inicial se dá na Educação Infantil, que passa a fazer parte da Educação Básica, antes negligenciada.

A cultura da participação pressupõe cidadãos conscientes de seus direitos e deveres. Pessoas imbuídas de espírito crítico e solidário, participantes, questionadoras, trabalhadoras, prontas para se manifestarem contra qualquer ato autoritário e também para ajudar ao seu semelhante, preparadas para colaborar com a construção de um mundo melhor para todos.

Sendo assim, este trabalho teve a pretensão de mostrar a escola pública numa perspectiva redentora, onde se destaca a Gestão Participativa e a Educação Infantil como consolidadoras de uma Sociedade digna, justa e igualitária. Compreendeu-se que a escola pode contribuir para a superação das desigualdades sociais, dando especial atenção à Educação Infantil, entendendo que esta etapa da Educação Básica é o alicerce para que o futuro se construa solidificado, bem estruturado e significativo.

## REFERÊNCIAS

ARIÉS, Philippe. **História Social da Criança e da Família**. Tradução de Dora Flaksman. 2ª Ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ARROYO, M.G. **Da Escola Carente à Escola Possível**, Edições Loyola, São Paulo, 1989.

BONDIOLI, Anna e MONTAVANI, Susana. **Manual de Educação Infantil**: de 0 a 3 anos – uma abordagem reflexiva; trad. Rosana Severino Di Leone e Alba Olmi. 9ª Ed. – Porto Alegre: ArtMed, 1998.

BRASIL. **Constituição**, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases para Educação Nacional**.

\_\_\_\_\_. Ministério de Educação e Cultura. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes curriculares nacionais para a Educação Infantil**: resolução n.1, de 7/4/1999. Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil**. Secretaria de Educação Básica – Brasília, DF, 2008.

\_\_\_\_\_. **Programa de Formação de Professores de Educação Infantil**. Livro de Estudo: módulo III – Brasília: MEC. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação à Distância, 2006. 70p. (Coleção PROINFANTIL; Unidade 5)

\_\_\_\_\_. **Gestão Escolar: Coordenação Pedagógica**. Ano I - nº 2 – junho/julho, Editora Abril, 2009.

BRITO, Carlos. **Gestão Escolar Participativa**. Lisboa: Texto Editora, 1991.

CAMPOS, M. M.; ROSEMBERG, F.; FERREIRA, I. M. **Creches e pré-escolas no Brasil**. São Paulo: FCC, 1993.

CAMPOS, M. M. **Profissionais de Educação Infantil**: desafios para a política educacional. In: SEVERINO, A. J.; FAZENDA, I. C. A. (orgs.) Políticas educacionais: o ensino nacional em questão. Campinas: Papirus, 2003. p.151-161. (Série Cidade Educativa)

CAMPOS, M. M.; HADDAD, L. **Educação Infantil**: crescendo e aparecendo. Cadernos de Pesquisa, n.80, p.11-20, fev. 1992.

CEARÁ. Secretaria de Educação Básica. **Noções Básicas de Educação**, 2004.

CEGALLA, Domingos Paschoal. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

COSTA, José Adelino. **Gestão Escolar**: Participação, Autonomia e Projeto Educativo da Escola. Lisboa: Texto Editora, 1992.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2000.

FORTALEZA. **Proposta Pedagógica de Educação Infantil**. Secretaria Municipal de Educação, 2009.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 14 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

HORA, Dinar Leal da. **Gestão Democrática na Escola**: artes e ofícios da participação coletiva. 6ª Ed. São Paulo. Papyrus, 1999.

KRAMER, S. (org.) **Formação de profissionais da Educação Infantil no Estado do Rio de Janeiro**: relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro: PUC/RJ, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática.. Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I)

\_\_\_\_\_. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão, v. II)

NOVA ESCOLA. **Gestão Escolar**. Edição Especial. n° 1, Editora Abril, 2009.

PARO, V. H. **Administração Escolar, Introdução Crítica**. Cortez Editora, São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão participativa da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

Pascal, C. & Bertram, T. **Avaliação e desenvolvimento da qualidade nos estabelecimentos de educação pré-escolar: Um programa de desenvolvimento profissional**. Lisboa: DEB, 1998.

ZABALZA, Miguel A. **Qualidade em Educação Infantil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

**ANEXO A** – Proposta Pedagógica de Educação Infantil do Município de Fortaleza