

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANA KVIATKOVSKI LAURO

PAPEL DO DIRETOR NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL

CURITIBA

2013

TATIANA KVIATKOVSKI LAURO

PAPEL DO DIRETOR NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Monografia apresentada para conclusão
do Curso de Especialização em Políticas
Educativas da Universidade Federal do
Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dra. Andrea Caldas

CURITIBA

2013

“A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe”.

(Jean Piaget)

SUMÁRIO

RESUMO.....	05
INTRODUÇÃO.....	06
1 O PAPEL DO DIRETOR NA INSTITUIÇÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL.....	08
1.1 Histórico sobre Administração Escolar.....	12
1.2 Princípios Legais e Históricos da Gestão.....	13
2 A ESPECIFICIDADE DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL.....	19
2.1 O Significado da Educação Infantil.....	20
2.2 O Âmbito Pedagógico na Instituição de Educação Infantil e sua co-relação com o Papel do Diretor.....	21
3 DEMOCRACIA, PARTICIPAÇÃO E DIRECIONAMENTO DO PAPEL DO DIRETOR.....	23
3.1 Provimento de Cargos.....	25
3.2 Apontamentos e o Papel do Diretor na Instituição de Educação Infantil.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

RESUMO

Este estudo objetiva conhecer e investigar o papel do Diretor na instituição de Educação Infantil na cidade de Curitiba, estado do Paraná, por meio de fundamentação em bases teóricas, além de caracterizar suas principais atribuições e verificar se o provimento de cargo, nesta modalidade de ensino, implica na efetividade do trabalho na instituição. Adotou-se o método de pesquisa bibliográfica e entrevista por amostragem com alguns gestores das unidades de educação infantil, profissionais que atuam nestas instituições e representação sindical. Verificou-se que a maioria dos diretores investigados que trabalham com a educação infantil constitui-se de pessoas conscientes de que a educação infantil não mais limita-se a concepções marcadas por características assistencialistas mas também por uma concepção pedagógica, onde o diretor, objeto de estudo, é aquele que delega autoridade e divide o poder de decisão na instituição, bem como é convocado a assumir seu papel político frente aos desafios demandados pelo seu cargo. E esses desafios são grandes, pois o diretor deve cumprir o seu papel de articulador entre as diretrizes políticas emanadas dos órgãos centrais e a realidade escolar.

Palavras-Chave: Dirigentes Escolares, Gestão Participativa, Autoridade Compartilhada, Provimento de Cargo, Relações de Poder.

INTRODUÇÃO

O presente projeto de pesquisa pretende aprofundar sobre o tema Gestão Escolar na Educação Infantil, por meio da análise e reconhecimento do papel do diretor nesta modalidade de ensino em instituição da rede municipal de ensino de Curitiba. Vê-se que a discussão sobre gestão anda permeando os ambientes escolares, em se tratando de Educação Infantil, fica mais evidente a necessidade de aprofundamento do tema, diante de realidades onde o gestor é muito mais administrador.

Assim, sabe-se que exercer a função de diretor tem suas dificuldades, que vão desde esclarecer o seu papel para a comunidade escolar até desenvolver e executar diversas atividades. Discutir sobre a efetividade de um bom trabalho junto a equipe sem pender para o autoritarismo ou para o laissez-faire, bem como coordenar atividades, de modo a realizar um trabalho de qualidade em Educação Infantil. Estas indagações fazem-se presentes nas discussões sobre o papel do diretor, bem como dão suporte para a reflexão sobre a prática pedagógica deste sujeito.

Pensar na abordagem do papel do diretor na instituição de educação infantil faz com que se tenha um patamar de responsabilidade diante desta modalidade de ensino. Sugere leituras, discussões e reflexões acerca do que se tem hoje, do que já foi e/ou será modificado. Investigar a atuação destes sujeitos compete à análise de documentos legais que abordam a temática, entender por que algumas tramitações não são aceitas, nem tampouco colocadas em prática, bem como fundamentar-se com base teórica sobre o tema, a fim de reconhecer as atividades peculiares a este sujeito, identificar sua representatividade e verificar a relação do provimento do cargo com a sua função e implicação disto na instituição.

Diante de algumas realidades de sistemas, o projeto pretende analisar o papel do gestor “democrático” da rede municipal, pública contribuindo com uma discussão do verdadeiro papel da gestão, do sujeito desta ação.

A Constituição Federal de 1988, o Estatuto da Criança e do Adolescente, lei nº 8.069 de 1990, referem-se ao direito da criança com relação à educação. Neste âmbito legal, analisar o gestor enquanto figura representativa no espaço onde a criança é o eixo norteador das práticas de trabalho, de relacionamento, de socialização, de necessidades básicas, enfim, base da instituição.

Então, compreender gestão como área de conhecimento humano, nos dias de hoje, implica em complexidade e desafios, onde cada organização, espaço escolar precisa de subsídios teóricos e práticos de análise e execução para a tomada de decisões e coordenação de uma gama de atividades. Assim, os gestores consolidam-se diante de implantações de políticas públicas, que irão gerir pressupostos pedagógicos e técnicos em se tratando de instituições públicas, bem como implementação de regras e/ou situações que permeiam as tomadas de decisões dentro da instituição.

Gestão é administração, é direção, relaciona-se com atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função desempenhar seu papel. Segundo FERREIRA (2000):

“Gestão constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana”. (p.197).

Procurou-se deste modo, estruturar o desenvolvimento da pesquisa através de três capítulos: O primeiro capítulo especifica o papel do diretor na instituição de educação infantil, bem como traz apontamentos históricos, quais consolidaram este papel no decorrer dos tempos.

No segundo capítulo aborda-se a especificidade da educação infantil e temas referentes às várias manifestações de gestão que se apresentam no âmbito das organizações escolares em questão.

No terceiro capítulo apontam-se as considerações acerca do papel do diretor, bem como trata a respeito do provimento de cargo desta função e suas implicações na instituição. E por fim apresentam-se as considerações finais, nas quais os apontamentos são direcionados para uma reflexão crítica acerca das leituras, entrevistas, quais possibilitaram a constituição do projeto.

1 O PAPEL DO DIRETOR NA INSTITUIÇÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

No contexto atual a gestão democrática desencadeia uma participação social nas tomadas de decisões, na destinação e fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas e nos processos de avaliação da escola.

Assim, o diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. De acordo com Luck (2001), em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

Atualmente, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder.

O diretor é em primeiro lugar, um educador e a gestão da escola é um espaço privilegiado de aprendizagem democrática. De acordo com Paro (2002), a especificidade da gestão escolar deriva de um duplo processo: dos objetivos que se pretende alcançar com a escola e da natureza do processo que envolve essa busca. Ambos são indissociáveis e assim, se a escola projeta e pretende a construção de sujeitos críticos, os métodos que utiliza para concretizar esse objetivo devem estar estreitamente vinculados a eles.

Compreende-se, então, que a transposição dos métodos de gerenciamento das empresas é contrária à implementação da democracia na escola. Com isso quer-se dizer que não é possível fazer um discurso de a gestão democrática na escola adotar somente procedimentos, instrumentos ou “ferramentas” técnicas da gestão empresarial.

Não é possível separar as dimensões política e técnico-administrativa do trabalho do gestor escolar. Se considerarmos que a educação escolar é uma prática social de caráter político, considerando ser essa a tarefa que lhe dá origem,

constituindo-se, também, em sua principal atividade, é possível afirmar que a dimensão política tem precedência sobre a dimensão técnica, quer no trabalho escolar, quer no trabalho do gestor escolar.

A atividade de gestão então é considerada, nessa perspectiva, como uma atividade de mediação. Sendo assim, não se esgota em si mesma, não é um fim em si. Pelo contrário, é intrínseca ao seu caráter mediador a possibilidade de múltiplas articulações com objetivos que rompam com práticas burocratizadas e conservadoras em termos de educação.

Nesse caráter mediador da gestão escolar, Paro (2002) destaca duas consequências:

- a) possibilita identificar como não administrativas todas as atividades que perdem de vista a finalidade a que se destinam, tornando-se um fim em si mesmas (é isso que dá origem às práticas burocratizadas, à “papelada”, às práticas consideradas como inúteis na escola) e
- b) não sendo um fim em si mesma, a gestão da escola pode articular-se com uma diversidade de objetivos, incluindo aqueles que rompem com as práticas dominadoras e antidemocráticas vigentes.

Por isso o autor destaca:

É no caráter educativo da gestão escolar democrática que encontramos as possibilidades de mudança. Ao se constituir como um espaço coletivo de partilhamento de poder, torna-se um espaço pedagógico rico em possibilidades de aprendizagem para o exercício da cidadania. A realização do caráter pedagógico da gestão escolar supõe ainda, como condição para sua efetivação, não apenas a partilha de poder com o coletivo da escola, mas também a co-responsabilização pela gestão da escola. (PARO, 2002. p.42).

De acordo com o que já foi mencionado, pode-se dizer que o trabalho do gestor inscreve-se na dialética individual/coletiva, já que seu principal papel é ser um mediador entre o projeto coletivo de escola e os sujeitos sociais que se constituem em seus principais destinatários.

Ao ancorar seu trabalho no coletivo da escola, o diretor pode prescindir de decisões centralizadas, muitas vezes desprovidas de sentido e de interesse para a comunidade escolar. Criar, fomentar, facilitar condições para a participação da comunidade escolar, depende, em grande medida, do compromisso assumido pelo diretor com uma perspectiva democrática de educação. Trata-se assim de “des-privatizar a gestão da res publicae”. (SPOSITO, 2005, p.48).

Cabe então ao diretor, na perspectiva democrática, não ser o líder que conduz seus liderados numa relação sempre de concessão e de subordinação, mas, ao contrário, promover suas ações, exercitar sua função na direção da construção de instâncias democráticas de deliberação (como conselhos escolares, grêmios estudantis e outras), garantindo assim que o exercício do partilhamento do poder não dependa da “sua pessoa”, mas da organização e mobilização da comunidade escolar.

Assumindo esse papel de articulador da democracia da/na escola, o diretor escolar contribui para a construção e efetivação de uma escola pública de fato democrática. Relembramos que a gestão colegiada democrática realiza-se efetivamente quando se torna um compromisso de toda a comunidade escolar. Conforme nos lembra Sposito (2005):

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exija. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões esvaziadas de qualquer conteúdo substantivo. (p.55).

Para que se tenha, de fato, uma gestão participativa, a comunidade deve estar comprometida com a proposta da escola, dessa forma, todos os atores da instituição também serão capazes de possuir autonomia e participação política, efetiva nas situações que permeiam a prática escolar.

Conforme Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

Então, ao falar-se em gestão democrática propõe-se uma educação com um relevante valor social, ou seja, uma escola construída a partir de uma ação coletiva, cujo objetivo maior é formar cidadãos responsáveis e autônomos.

E, o gestor escolar aparece neste contexto como sendo todas as pessoas que participam do processo educativo, contudo, se percebe nas práticas a problemática de repensar questões de cargos, delegação de poder, execução de tarefas, entre outros. Dentro dessa lógica emerge a figura do gestor escolar como o diretor, posto que é o sujeito que acompanha, avalia e centraliza as decisões e procedimentos no âmbito da escola.

Desse modo, o papel do gestor/diretor na escola é permeado pela coexistência de conduzir formas de participação de todos os envolvidos no processo educativo, com a de centralizar as ações como forma de controlar os resultados. O que contribui para a manutenção da estrutura piramidal de organização escolar, visto que o cargo que ocupa - o gestor/diretor - ainda se faz a “voz superior” na unidade escolar, que tem a responsabilidade de fazer cumprir o planejamento dos sistemas de ensino ao qual ele tem a obrigação de fazer concretizar e de prestar contas às instâncias superiores.

Na lógica dessa estrutura piramidal da educação institucionalizada, Libâneo mostra uma compreensão do papel do gestor/diretor colocando que:

... o aspecto burocrático de determinada escola diz respeito em geral a existência de uma autoridade legal, com base na qual se estabelecem outros níveis hierárquicos (...) o diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende as leis, aos regulamentos e as determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino. (2003, p.341).

A partir destas reflexões em que as políticas promovem uma flexibilização nas tomadas de decisões ao mesmo tempo em que vinculam os procedimentos organizativos em novas formas de operacionalizar a função do Estado surgem os questionamentos a respeito do que é efetivamente participar das decisões no processo educativo e quais as possibilidades de atuação com a real intenção de transformar práticas homogêneas e excludentes em ações de participação. De acordo com Libâneo,

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2003, p.329).

Desse modo, a participação requer a autonomia dos sujeitos na decisão de formas de trabalho que atendam as necessidades comuns dos sujeitos envolvidos. Segundo Libâneo “a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar” (2003, p.333). Assim, depreende-se que a participação requer um processo de entendimento das possibilidades da democracia

e, isto é, um dos principais papéis quais devem ser desempenhados pela figura do diretor na instituição educativa.

A gestão democrática inclui, necessariamente, a participação dos representantes dos diferentes segmentos das escolas nas decisões / ações administrativas, pedagógicas ali desenvolvidas. (VEIGA, 2000, p.67).

Assim, a participação dos diferentes segmentos da instituição formam os chamados conselhos escolares ou colegiados e são peças fundamentais dessa engrenagem. Os colegiados devem constituir-se num espaço de construção coletiva em que determinados momentos funcionaram como uma arena onde interesses distintos se confrontam, em outro momento constituir-se em um palco de denúncias, ou em instâncias consagradoras de certas práticas, decisões e propostas e, em muitos outros, em um grupo de trabalho que pensa, elabora e determina os rumos da instituição, sob a ótica “gerencialista” da figura do diretor.

Para tanto, exige-se de todos que participam desse processo. Segundo VEIGA (2000):

“A compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, pois rompe com a separação entre concepção e execução, entre a teoria e a prática”. (p.68).

A gestão democrática é assim, portanto, um fazer prático participativo, pois há transformações dos sujeitos envolvidos.

1.1 Histórico sobre Administração Escolar

Na história da educação brasileira, as questões concernentes à administração escolar sempre estiveram vinculadas aos princípios e métodos utilizados na administração de empresas.

“A administração escolar não constitui um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da administração de empresas o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica neste caso a educação”. (FELIX,1996, p.71).

Nesse contexto os teóricos da administração escolar ao introduzir os princípios da administração de empresa, assim o fizeram por entenderem a escola como uma organização que deve ter:

“Um grau de ‘cientificidade’ necessário, para comprovar a importância da administração escolar como orientação teórica capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar em correspondência às expectativas da sociedade”. (FELIX, 1996, p.72).

Assim sendo o processo de transferência das teorias empresariais para o interior das escolas, centrou-se nas ideias da “administração científica do trabalho”, nos princípios Taylorista e Fordista. Logo essas ideias tiveram profundas implicações nas organizações escolares, assim as escolas passaram a ser vistas como uma organização que deviam promover a eficiência e produtividade, em especial no tocante do trabalho realizado pelo diretor escolar.

Nesse sentido o quadro delineado nas instituições escolares brasileiras no tocante à administração segundo FELIX (1996), passa por dois pontos que devem ser considerados, o primeiro é de que:

“As organizações, apesar de terem objetivos diferentes, são semelhantes e, por isso, têm estruturas similares, podendo ser administradas segundo os mesmos princípios, conforme os mesmos modelos proposto pelas teorias da administração de empresas. (p.73). E o segundo ponto a ser considerado pela autora diz respeito à: A organização escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessita assimilar métodos e técnicas de administração que garantam a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção”. (p.74).

Ao transpor as máximas das teorias administrativas para dentro do universo escolar encontramos uma escola voltada para seus ambientes internos, cujos problemas, dificuldades e soluções, diz Falcão Filho, 1997, tinham como referência básica a sua realidade interna. Os problemas na gestão eram considerados decorrentes, da forma como se processavam na escola o planejamento, a organização, o exercício da direção, a coordenação e o controle das atividades e das pessoas, em outras palavras os problemas da escola eram considerados exclusivamente técnicos (p.183). E muitos dos profissionais ligados à educação apenas cumpriam tarefas, meramente rotineiras e mecanicistas para a realização do trabalho. Nesta perspectiva, o diretor escolar atuava, juntamente com seus profissionais na instituição.

1.2 Princípios Legais e Históricos da Gestão

Falar de gestão democrática implica fazer uma retrospectiva histórica sobre a política da educação no Brasil. A escola surgiu em 1549 pelas mãos dos jesuítas, os

quais ensinavam aos índios e aos filhos dos colonos portugueses a ler e a escrever. O Ratio Studiorum era o plano de trabalho que privilegiava a catequese, o ensino das humanas e a formação das elites nos colégios e seminários implantados.

A Coroa portuguesa delegou poder aos padres durante 210 anos, isentando-se totalmente de responsabilidades para com o ensino. Em 1759, houve a Reforma Pombalina, da qual resultou a redução do poder de ação dos padres jesuítas em Portugal e no Brasil e expulsou toda a ordem religiosa do sistema jesuítico, desmoronando assim, toda a estrutura administrativa montada por eles.

Com estas mudanças o Estado passou a ser auxiliado pela igreja e levou 13 anos para implantar novas medidas, como por exemplo, a inserção de diversas disciplinas no lugar da uniformidade das ações pedagógicas. Pessoas leigas ingressaram-se na educação como professores e o Estado assumiu os encargos da educação pela primeira vez.

A ideia do Estado ser o provedor da educação para todos só chegou ao Brasil em 1930, através do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, elaborado por Fernando de Azevedo e assinado por 26 educadores brasileiros que lutavam: pelo ensino laico totalmente desvinculado de qualquer religiosidade, pela institucionalização e expansão da escola pública, pelo direito de não somente os meninos frequentarem a escola, mas as meninas também, e pela universalização e gratuidade do ensino.

Os educadores se organizavam através da Associação Brasileira de Educação e nas Conferências Nacionais de Educação. Desta forma, iniciou-se uma campanha para materializar o direito à educação pública e gratuita para todos. Surgiu, então, os instrumentos legais para regularizar a educação:

A Constituição de 1946 (art.168, incisos I e II), fixou a obrigatoriedade do ensino primário de quatro anos e a sua gratuidade nos estabelecimentos oficiais. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1961 (Lei nº.4.024/61, art.27), esclareceu que essa obrigatoriedade deveria se dar a partir dos sete anos de idade. A Constituição de 1969 (art.176, P.3º, inciso II), estabeleceu que o ensino primário seria obrigatório para todos, dos sete aos quatorze anos, sendo gratuito nos estabelecimentos oficiais. A Lei nº. 5.692/71, que reformou a LDB de 1961, entendeu ser o ensino primário, referido na constituição, correspondente ao ensino de primeiro grau, dobrando, portanto, o tempo de obrigatoriedade e de gratuidade de estudos de quatro para oito anos. (MENDONÇA, 2000, p.79).

A constituição de 1988 foi a que mais explicitou o capítulo da educação, tornando-a direito de todos, dever do Estado e da família. O ensino fundamental

passou a ser realmente obrigatório e gratuito e o ensino médio garantido para os que não tiveram acesso a ele na idade própria. E, ainda, a irregularidade da oferta e da gratuidade acarretou ao Poder Público a responsabilidade de responder por isso.

Foram necessários vários anos de luta para se garantir o direito à educação para todos e, ainda assim, o Estado não conseguiu oferecer um ensino de qualidade, e, a democratização da gestão, infelizmente, só foi compreendida como universalização do acesso pelas crianças à escola. Muitas matrículas foram feitas no ensino fundamental garantindo o acesso da população à escola, mas a qualidade não foi garantida, os recursos não foram aplicados adequadamente na manutenção da rede física, no investimento em formação e remuneração digna do professor, dentre outras.

Assim, a luta pela democratização do ensino no Brasil passou a ser a qualidade do ensino. Perceberam, então, que era preciso discutir e alterar a estrutura de poder no interior das escolas e dos sistemas de ensino e incorporar mecanismos de gestão democrática a eles.

O fim do regime militar ocorrido no término da década de 70 e a implantação do regime civil no início dos anos 80, o qual levou o país a uma nova forma de organização política, inclusive da reforma das políticas educacionais marcadas, todavia, por movimentos sindicais, favoreceu a descentralização e democratização da gestão escolar.

A gestão da educação então, passa a criar mecanismos de participação e descentralização, as secretarias de educação começam a ser conduzidas por educadores comprometidos com a democratização do ensino público e o ministro da educação passa a ser apenas um convidado dos fóruns e conselhos de educação.

A conferência Brasileira de Educação realizada em Goiânia no ano de 1986, promovida pela ANPEd (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação), ANDE (Associação Nacional de Educação), e pelo CEDES (Centro de Estudos Educação e Sociedade), trouxe contribuições sociais e políticas muito importantes para os caminhos da educação. Aprovou-se uma Carta que propunha vinte e um princípios a serem garantidos constitucionalmente, dentre eles: o funcionamento autônomo e democrático das universidades; a garantia de controle da política educacional em todos os níveis pela sociedade civil, por meio de organismos colegiados democraticamente constituídos; formas democráticas de

participação garantidas pelo Estado para controle social efetivo das obrigações referentes à educação pública, gratuita e de boa qualidade. (MENDONÇA, 2000, p.86).

A partir daí o país ganha um novo rumo: o rumo da democracia garantido na nova constituição brasileira de 1988. A luta pela gestão democrática no Brasil está intimamente relacionada aos movimentos de redemocratização do país, os quais condenam a alto grau de centralidade administrativa, a rigorosa hierarquia, falta de participação e autonomia, a separação entre planejadores e executores e a exclusão dos subordinados dos processos de decisão.

Por isso, a gestão democrática vem se opor ao tecnicismo organizacional e à divisão gerencial de trabalho do sistema capitalista, tornando-se uma atividade aberta, coletiva e participativa em busca de uma transformação social. (MENDONÇA, 2000, p.96).

Compreende que gestão democrática: é um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos.

Por isso, era preciso construir um sistema nacional de educação unificado que garantisse a todos os brasileiros uma educação de qualidade. Segundo Mendonça (2000), várias instituições contribuíram para a conquista da gestão democrática da educação: a ANPEd (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação); a ANDE (Associação Nacional de Educação); o CEDES (Centro de Estudos Educação e Sociedade); o MEC (Ministério da Educação e Cultura); o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais); o CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação) e a ANPAE (Associação dos Profissionais de Administração da Educação).

Essas organizações educativas merecem ser valorizadas e reconhecidas por suas conquistas e pela maneira democrática e participativa com que conduziram todo o processo. É assim que se aprende a ser participativo e democrático, é assim que se faz e que se vive a democracia.

A gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas

vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do "jogo" democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO in FERREIRA, 2000 p.79).

Assim, só é possível existir gestão democrática nas escolas, nas organizações educativas e nos sistemas de ensino se houver participação e autonomia, essa nova postura na gestão escolar irá desenvolver ações políticas capazes de transformar a sociedade, pois conforme (OLIVEIRA, 1999, p.30) "não é a partir da escola que a sociedade vai se transformar, podemos dizer que as mudanças que podemos produzir dentro da própria escola já modificam a sociedade".

Diante disto, o papel do diretor na construção de escolas públicas autônomas e participativas, insere-se como mecanismo democrático para promoção de uma formação cidadã, como salienta Luck (2000) "Propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania" (p.28). Segundo tal parâmetro, o papel do diretor, passa a ocupar uma posição de destaque na agenda de mudanças necessárias frente ao olhar despolitizado imposto às várias décadas na educação brasileira.

Autores como Luck, Paro e Machado abordam a questão da gestão escolar e defendem pontos urgentes que efetivamente podem contribuir para uma melhoria na qualidade administrativa das nossas Instituições Públicas de Educação: a questão das eleições comunitárias e/ou adoções de critérios técnicos específicos para escolha dos diretores escolares; a sua própria autonomia; a construção de uma gestão participativa e a permanente formação dos gestores de escolas públicas.

A visão de uma gestão democrática implica necessariamente que todos os envolvidos com a instituição de ensino participem da elaboração e da execução dos planejamentos da escola, como já mencionado. A gestão democrática passa pela ótica articulada das ações para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais de uma determinada comunidade escolar. Assim é que:

Tal concepção é o fundamento da gestão democrática, que propõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas. Analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, compromissada com a sociedade (LUCK, 2000. p.27).

Todavia, esta construção do processo democrático de gestão pública nas escolas insere-se no contexto da educação brasileira com mais afinco a partir de 1996, com a Criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/96 que no seu Art. 15, afirma que "Os sistemas de ensino assegurarão às escolas públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira observada às normas gerais do direito financeiro público".

Assim, a gestão escolar com seus princípios legais desmistifica a questão empresarial que permeou por muito tempo os espaços escolares e o diretor, sujeito fundamental neste processo, passa a agir de acordo com as especificidades do tempo e espaço em que atua e, reforçando Paro, envolve sua equipe em uma dinâmica de co-responsabilização do trabalho dentro da instituição, no caso aqui, da educação infantil.

2 A ESPECIFICIDADE DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL

A educação infantil viveu e tem vivido um amplo processo de expansão, em decorrência das inúmeras transformações tecnológicas, políticas e econômicas que afetam o mundo do trabalho e a vida cotidiana. E essas transformações, definiram um novo momento na história da educação infantil brasileira. A própria expressão educação infantil foi introduzida recentemente em nosso país, e consagrou-se nas disposições expressas na Constituição Federal de 1988, assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB - nº 9394/96, que pela primeira vez fizeram referência aos direitos de educação às crianças de zero a seis anos de idade, que na constituição assim se expressa no artigo 208, Inciso IV. “Dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de (...) atendimento em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade”.

Ainda no âmbito legislativo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB - nº 9394/96, constitui a educação infantil como a primeira etapa da educação básica, conforme afirma o Art. 29, a saber: Educação Infantil: creche (0 a 3 anos) e pré-escola (4 a 5 anos); desenvolvimento integral da criança, não existe reprovação. Importante salientar que uma das características políticas importantes da educação infantil é a de que ela desempenha um papel complexo no atendimento integral das crianças, que inclui aspectos relacionados à educação, à saúde, à cultura e à proteção, o que torna imprescindível a interlocução com outras áreas dos serviços públicos.

Desse modo, as políticas de educação infantil precisam estar integradas com as políticas das secretarias de saúde, de justiça, de meio-ambiente e outras, pois todos tornam-se co-responsáveis para assegurar a integridade e desenvolvimento global das crianças nesta faixa-etária.

A educação infantil, em sua especificidade de primeira etapa da educação básica, exige ser pensada na perspectiva da complementaridade e da continuidade. Os primeiros anos de escolarização são momentos de intensas aprendizagens para as crianças. Elas estão chegando ao mundo aprendendo a compreender seu corpo e suas ações, a interagir com diferentes parceiros e gradualmente se integrando com e na complexidade de sua(s) cultura(s) ao corporalizá-la(s).

Diante disto, pensar no papel do diretor em uma instituição que atende a faixa-etária em questão, compete co-relacionar os aspectos administrativos e pedagógicos que permeiam a mesma, pois diante das especificidades da idade do público atendido vê-se a necessidade de específica formação e em especial capacitação para as atribuições do cargo como um todo.

2.1 O Significado da Educação Infantil

No sistema educacional brasileiro, a educação básica é composta por três blocos de formação: a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio. Apesar de esse ser o caminho indicado para a formação educacional de todo o cidadão nascido no Brasil, é importante lembrarmos que esse percurso não é uma trajetória obrigatória, pois muitas crianças pequenas não frequentam a creche nem a pré-escola, assim como muitos jovens ainda não têm acesso ao ensino médio. Apesar de a Constituição Federal em seu artigo 205 afirmar que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, a universalização dessa oportunidade não é uma realidade.

Com o apoio da União e dos Estados, os municípios vêm ampliando suas redes de educação infantil em defesa da universalização das vagas para aqueles que assim o desejam. Se por muito tempo a educação infantil vem sendo afirmada como um direito apenas da família trabalhadora, atualmente novas necessidades e perspectivas são a ela agregadas: garantir o direito de todas as famílias, independente de suas configurações, à creche e pré-escola e, especialmente, defendê-la enquanto um direito de toda criança à educação e à infância.

Com a mobilização social, a expectativa é a de que, em poucos anos, esses direitos das crianças sejam também um fator para a existência de vagas nas creches e pré-escolas.

“As perspectivas temporal e processual da educação básica são relevantes, pois apontam tanto para a continuidade quanto para a articulação entre as distintas etapas de ensino. Cada segmento possui especificidades adequadas aos diferentes momentos de vida e as aprendizagens particulares que devem promover nas crianças ou nos jovens, embora seja relevante salientar que alguns anseios e objetivos fundamentam, ou deveriam fundamentar, os processos educativos em qualquer nível de ensino”. (RIBEIRO, 2010 p.37).

A articulação e a integração propiciam espaços para que alguns regramentos e ações relacionados à segurança e à saúde das crianças nas instituições de educação infantil possam ser modificados. Os estabelecimentos de educação infantil, para garantir seu funcionamento legal e para receber financiamento, necessitam de uma série de atributos designados por outras instituições como secretarias de obras, secretarias de saúde, corpo de bombeiros, etc.

Nesse momento, não basta apenas cumprir as designações apontadas pelos diferentes setores, mas articular o debate sobre o significado da educação das crianças pequenas em estabelecimentos educacionais e suas práticas para, assim, permitir que as ideias e as ações oriundas das diferentes secretarias possam colaborar e potencializar a educação infantil, em especial no direcionamento do papel do diretor, base deste projeto.

2.2 O Âmbito Pedagógico na Instituição de Educação Infantil e sua co-relação com o Papel do Diretor

A intersectorialidade é o caminho para garantir o bem-estar de todos: famílias, crianças, professores e demais profissionais. Os responsáveis pela educação das crianças em espaços coletivos têm o compromisso de problematizar e viabilizar essa interlocução para poder qualificar o atendimento pedagógico e também para contribuir na defesa dos direitos das crianças.

No contexto de nossa sociedade os direitos, as necessidades de bem-estar, a aprendizagem de formas de pensamento e a ampliação dos conhecimentos cotidianos e científicos das crianças precisam ser o foco para conceber os estabelecimentos educacionais, estando presentes em seus objetivos, suas finalidades, sua organização e suas práticas cotidianas, em especial, nas tomadas de decisões da figura do diretor da instituição.

“A promoção dos direitos das crianças à educação e à infância começa a ser efetivada desde a defesa de princípios como a equidade e a qualidade no atendimento até a definição da proposta pedagógica dos estabelecimentos de educação infantil enquanto promotores dos direitos humanos, especialmente os dos bebês e das crianças pequenas”. (RIBEIRO, 2010 p.44).

Uma diferenciação importante na educação infantil é aquela que distingue crianças e alunos. Como nossa sociedade defende que “lugar de criança é na

escola”, muitas vezes essas palavras acabam se tornando e sendo usadas como sinônimas. Contudo, é preciso constatar que aluno pode ser apenas um dos papéis sociais desempenhados pelas crianças, papel que também pode ser representado por jovens e adultos.

“As crianças, ao ingressarem na escola, tornam-se alunos e, dependendo da proposta educacional que vivenciam, são reduzidas “as suas cabeças” isto é, às possibilidades de seu desempenho cognitivo, como se a mente e as emoções fossem algo etéreo, separado do corpo. (...) as concepções dominantes em nossa sociedade sobre os alunos, muitas vezes estereotipadas, carregam em si elementos que seguidamente fazem suas primeiras aprendizagens”. (CARVALHO, 2005 p.7).

No convívio, nas ações e iniciativas que realizam, as crianças vão constituindo seus próprios percursos formativos, ou seja, criam seus caminhos dentro de uma cultura, aprendendo a se desenvolver com autonomia.

Assim, quando se propõe que os estabelecimentos de educação infantil sejam espaços para a produção de culturas infantis, de processos de construção de conhecimentos em situações de interação e de inserção das crianças nas práticas sociais e linguagens de sua cultura, o modelo convencional de escola, historicamente estabelecido e vigente em grande parte das práticas escolares, dificulta a construção de uma nova dimensão educacional como um todo e o diretor, que deveria estar em consonância com estas interlocuções, torna-se muitas vezes um reprodutor de demandas, que fogem ao pedagógico e atendem especificamente um caráter administrativo.

A ação pedagógica, portanto, é um ato educacional que evidencia a sua intencionalidade. Se todas as ações que acontecem no estabelecimento educacional forem resultado do pensamento, do planejamento, das problematizações, dos debates e das avaliações, isto significa que tais ações explicitam as opções pedagógicas da instituição e seus profissionais, configurando uma pedagogia, onde o diretor se fundamenta e dirige de forma significativa, consistente e dinâmica.

3 DEMOCRACIA, PARTICIPAÇÃO E DIRECIONAMENTO DO PAPEL DO DIRETOR

Uma importante ruptura promovida pela nova dimensão educacional da creche e da pré-escola foi a exigência de efetivamente investir na concepção sustentável, democrática e participativa de gestão, envolvendo todos os segmentos presentes no processo educacional: crianças, pais, professores, gestores e funcionários. Afinal, a educação das crianças pequenas é uma responsabilidade a ser compartilhada.

Na gestão, o princípio democrático surge como condição para o encontro das combinações e dos conflitos entre equipe diretiva e demais membros das escolas.

“Trata-se de garantir para o estabelecimento educacional de crianças pequenas um lugar de formação de projetos e de experiências de vida integradas a partir da promoção de condições de existência e de iniciativa para cada um dos participantes que são, ao mesmo tempo, diferentes de todos, mas, como sujeitos, iguais a todos”. (ANDRADE, 2004, p.28).

Como ilustra Heloisa Luck, (2006, p.99) “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”.

“A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade”. (ANDRADE, 2004, p.17).

Portanto, torna-se oportuna a gestão, o dimensionamento do papel do diretor na instituição de educação infantil com ênfase na democracia e na participação. O sistema municipal de educação pode em sua normativa explicitar o perfil do diretor, caracterizando formas de organização educacional que ofereçam espaço e tempo para a participação social como um todo.

Uma importante diferença nos estabelecimentos de educação infantil é ser possível, hoje, afirmarmos as crianças como protagonistas em suas interações no coletivo, portanto, também com direito a participarem de algumas definições políticas e pedagógicas da vida escolar. Essa mudança na concepção do direito à participação das crianças se deve à Convenção da ONU sobre os Direitos da

Criança (ONU, 1989) que recomenda que em diversas situações elas podem “falar” em seu próprio interesse.

Considerar que as crianças podem participar com suas opiniões e escolhas no ambiente da escola é afirmar os direitos da criança, mas também é reconhecer que esses não são absolutos, pois são condicionados pelas experiências e processos de desenvolvimento da própria criança, pelos direitos e pelos deveres dos pais, pelas responsabilidades dos educadores, assim como pela lei nacional.

Assim, é igualmente importante destacar que a participação das crianças nas opções e decisões no coletivo da escola não se reduz à atenção aos desejos individuais e interesses momentâneos de um grupo, muito menos à espera dos adultos pela “clareza” das “palavras” que comunicam interesses ou opiniões naquilo que as afeta no coletivo. Sim, entender que fazem parte da dinâmica do processo democrático e que neste sentido, o papel do diretor, tão discutido aqui, tem fundamental importância na mediação e ressignificação das decisões.

Legalmente, as instituições de educação infantil tanto públicas como privadas (como as de outros níveis de ensino) devem ter um documento que norteie o funcionamento global de sua ação educativa e que dê identidade ao seu trabalho, como um texto organizador formulado para atender ao contexto ao qual se destina, a partir das concepções, dos sonhos e das intenções daqueles que o projetam.

Vasconcellos (2000) afirma que este documento se constitui:

“...na sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição nesse processo de transformação”. (p.169).

Assim, vê-se que para a efetividade do papel do diretor da instituição faz-se necessário todo o reconhecimento e sistematização deste aporte legal, que fundamenta as decisões e firma as questões burocráticas e pedagógicas, delegando concretude na tomada de decisões e na construção e efetivação das práticas no interior da instituição.

3.1 Provimento de Cargos

A partir da década de 80 começa a história do processo de escolha de diretores, pois nesse período surgem reivindicações para a redemocratização política do país. A partir de então, surgem em vários estados, a eleição para diretores de instituições escolares.

Um dos principais motivos para a implantação das eleições de diretores foi a possibilidade do sistema acabar com algumas práticas tradicionalistas. A partir daí houve uma considerável redução, nos sistemas que adotaram a eleição de dirigentes, da sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, etc.) na nomeação do diretor.

Nas instituições de educação infantil no município de Curitiba, o provimento do cargo de diretor, não respalda-se no princípio de eleição, sim por nomeação direta.

O processo de indicação política é algo que se vivencia na realidade brasileira há muitos anos, como MENDONÇA (2001) apresenta em suas pesquisas que, demonstram que em todos os estados brasileiros pesquisados, o provimento ao cargo de dirigente escolar em primeiro lugar, com cinquenta e três por cento, se dá através de eleição direta e, em segundo lugar é quanto à indicação com quarenta e quatro por cento.

Assim, vê-se que independente do provimento do cargo as práticas de organização da instituição devem respaldar-se em documentos legais que favoreçam a democratização e atuação da figura do diretor.

Na gestão democrática o dirigente da escola só pode ser escolhido depois da elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico. A comunidade que o eleger votará naquele que, na sua avaliação, melhor pode contribuir para a implementação do PPP.

No caso de nomeação, o gestor é escolhido pelo Poder Executivo, podendo ser substituído a qualquer momento, de acordo com a conveniência e o momento político. Em relação aos diretores, aqui da instituição de educação infantil, a forma de provimento do cargo não define, mas interfere no exercício dessa função, mudando assim também o perfil do diretor.

Diz Oliveira, “Hoje, eles não possuem mais controle do seu tempo, trabalham sem planejamento por ter que responder a demandas imediatistas que lhe são apresentadas”. (2002). Muitas vezes, não conseguem responder às demandas da nova legislação, da comunidade, do envolvimento dos professores na gestão escolar, que juntamente com outros fatores, vêm intensificando o trabalho do diretor, que passa a trabalhar mais e com maiores responsabilidades.

Os diretores, sejam eleitos ou nomeados, apresentam uma sobrecarga de trabalho em relação às questões administrativas e pedagógicas, comentadas aqui e que são parte integrante de seu trabalho, importante ressaltar Oliveira, quando delimita as demandas e sobrecarga de trabalho, mas vale salientar Werle, que reforça a divisão do poder de decisão e o delegar autoridade, redimensionando o trabalho deste sujeito para evitar excessos e autoritarismo.

3.2 Apontamentos e o Papel do Diretor na Instituição de Educação Infantil

A gestão revela-se nos dias de hoje como uma área de conhecimento humano, cheia de complexidade e desafios, cada organização escolar requer a tomada de decisões, a coordenação de muitas atividades, condução de pessoas, a avaliação de desempenho dirigido aos objetivos traçados, em suma os gestores enfrentam novos e sérios desafios que vão surgindo ao longo de implantações de políticas públicas, que irão gerir os pressupostos técnicos, pedagógicos das instituições escolares, tal qual surgem também para a educação infantil.

Em entrevistas de caráter organizacional, com perguntas abertas, alguns apontamentos sobre provimento de cargos e papel do diretor foram levantados. Por meio de uma pesquisa de caráter amostral realizada com três diretores de instituição infantil do município de Curitiba, três profissionais destas mesmas instituições, um representante sindical do município e dois diretores de escolas que atendem a educação infantil, também do município de Curitiba.

Perguntas como: Qual é o papel do diretor de uma instituição de educação infantil?

E, qual é o real papel exercido pelo diretor desta instituição?

Em relação ao provimento do cargo de diretor, qual sua opinião?

Dentre a amostragem, alguns apontamentos significativos e que culminam com a pesquisa teórica foram levantados. O papel do diretor foi significado como aquele que nos dias de hoje, propicia a articulação entre a dimensão pedagógica e a gestão e define que os princípios que embasam a gestão precisam ser os mesmos da proposta pedagógica da instituição.

Argumentos como: "... a gestão de uma escola de educação infantil defronta-se com a exigência de considerá-la um estabelecimento de educação e cuidado em todos os seus espaços e relações. A expectativa de que todas as pessoas envolvidas no processo educacional, independente de seus cargos ou funções, tenham respeitado seu direito à participação em um ambiente que vive e valoriza a democracia, tem como intenção enfrentar o desafio de tanto garantir a diversidade pessoal, social e cultural quanto preservar e constituir um espaço de pertencimento e construção de singularidade".

Esta consideração vem culminar com o aporte teórico de Libâneo que apresenta a autonomia como fundamento da concepção democrática, participativa de gestão escolar, qual permeia o papel do diretor. Foram mencionados apontamentos que envolvem capacitação de diretores como condição necessária para a democratização da educação e também, levantamentos que permeiam questões como: "despreparo teórico de alguns diretores indicados em relação às questões pedagógicas da instituição".

Em relação ao provimento do cargo, há uma disparidade de elementos, onde alguns mencionam que muitas vezes a indicação favorece as questões administrativas da instituição diante de uma melhor organização e funcionamento desta, e que as práticas de organização da instituição são respaldadas em documentos legais, então independente do provimento do cargo, acabam por favorecer a democratização.

Também em se tratando de indicação, muitas vezes o diretor subordinado ao sistema, justifica suas decisões neste e acaba por receber pouca participação do coletivo da instituição. Em contrapartida, apareceram apontamentos onde a figura do diretor indicado, recebia boa aceitação da comunidade, porém enfrentamento dos profissionais do interior da instituição.

Quanto ao real papel do diretor, apontamentos culminaram com os estudos de Madeira (2002), onde expressam que as rotinas burocráticas e as providências

de manutenção da instituição tomam muito mais tempo e atenção dos dirigentes do que realmente a efetivação do trabalho, em especial do processo educativo.

Os estudos de Figueira (2008) mostram que a gestão da escola é voltada para as condições físicas do patrimônio e para a organização escolar, caracterizando-se como centralizadora e autoritária que minimiza a participação dos sujeitos envolvidos no processo de gestão. Ela aponta ainda que as representações sociais de gestão escolar construída por professores, diretores e coordenadores pedagógicos da escola, focalizam-se na autoridade centralizada, nas normas e estatutos e nas relações hierárquicas, muitas vezes caracterizando uma gestão escolar técnico-racional, não democrático-participativa.

Em se tratando de educação infantil, um espaço educacional no qual os adultos: diretor, coordenador, professores e demais profissionais se sintam comprometidos com uma iniciativa coletiva, pensada e realizada com intencionalidade educacional e, portanto, voltada para atender as necessidades das crianças, oferecendo experiências significativas que estejam ao seu alcance.

Diante de opiniões diversas, compreende-se que o maior desafio de um diretor é repensar novas formas de administrar suas instituições educacionais. A exigência de uma revisão deste papel em especial no direcionamento de instituições públicas é uma preocupação que procede. Um diretor deve ser o mediador entre a realidade concreta da sociedade e as mudanças da escola para atender às exigências da clientela formada pelas crianças/alunos, pela família e pelo seu corpo de funcionários no contexto qual está inserida.

A educação infantil constitui-se numa etapa considerada por muitos como necessária, como função social definida na constituição do sujeito como ser pensante, racional, comprometida com o projeto de autonomia intelectual dos sujeitos e por extensão de sua autonomia moral.

Por isso faz-se necessário que os governos assumam mais responsabilidade por este segmento de ensino, pois a efetividade do trabalho, a co-relação de forças e a prática de integração efetiva poderá ser fator para um equilibrado desenvolvimento, administrativo, pedagógico, político, social na instituição de educação infantil, bem como na efetividade e ressignificação do papel do diretor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam de fato quando articuladas entre si”. (LUCK, 2006, p.31). O mesmo autor afirma que este conceito resulta de uma nova maneira de entender a condução dos destinos das organizações, levando em consideração o todo em relação as suas partes e a promoção da efetividade do conjunto.

Portanto, pensar em gestão escolar é pensar numa dinâmica que se oriente por princípios democráticos, que se caracterize pela participação coletiva nas decisões e que permita a articulação de todos e de tudo que envolve a efetivação de um projeto.

Um modelo de gestão escolar se diferencia pelos pressupostos que o gestor acredita, a partir do momento que os coloca em ação, e que resulta na relação que estabelece com a sua equipe de trabalho. Para tanto, o paradigma de gestão de Escolas Infantis que mais condiz com as nossas percepções é a democrática, na qual, acredita-se, a participação é elemento central, pois se sucede a partir da construção coletiva da organização da escola, do ensino e da vida; participação que se faz na prática, quando tomadas as decisões sobre o PPP, suas finalidades e objetivos.

Fundamenta esta ideia a autora Ferreira (2001):

“É quando se organiza e se administra coletivamente todo este processo, que se está realizando a consubstanciação do projeto político-pedagógico definido, aqui, como uma forma específica de intervenção na realidade, a partir da avaliação da realidade, a fim de deliberar quanto aos princípios norteadores da ação pedagógica, associando a indissociabilidade teórica (princípios e conteúdos), prática (ação coerente), o que vai exigir uma mesma direção, uma mesma qualidade, uma mesma racionalidade que terão de ser construídas no pensar e no decidir coletivo”. (p.310).

Sob esta perspectiva, pode-se pensar no processo participativo como uma maneira de organizar o trabalho da instituição da educação infantil, desvelar os conflitos e as contradições que se instauram, advindos da forma como seus membros pensam, eliminar relações que sejam autoritárias e romper com a ideia de que as relações deixam de ser verticais, a partir deste posicionamento, para se

tornarem horizontais no interior da instituição. (MANSUR, apud KRAMER, 2007, p.230).

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

Diante disto, o papel do diretor desta modalidade de instituição de ensino, deve propor a adoção de uma linha integrada de ação na perspectiva pela qual se pode promover o desenvolvimento da instituição como um todo e não apenas a resolução de problemas imediatos de acordo com o seu surgimento. Com isso é necessário que o diretor faça um contrato pedagógico com cada segmento da instituição.

Portanto, faz-se necessário, importante salientar independente do provimento do cargo, entender de administração porque administrar na área de educação tem que haver um sentido educativo naquele processo de administrar não é simplesmente dar ordens tem que produzir modificações significativas e em especial que fundamentem e concretizem sua atuação e em especial, função.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Mirtes. O Papel do Diretor na Administração Escolar. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1988.

BASTOS, João Baptista (Org.). Gestão Democrática. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.

BRASIL. Referencial Curricular Nacional Para a Educação Infantil – Introdução / Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental – Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____ Constituição Federal de 1988.

_____ Casa Civil. Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei 8069 de 13 julho de 1990. Brasília: DOU, 1990.

_____ Ministério de Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil** / Brasília, DF, 2006.

_____ Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Acesso em 23 de setembro de 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>.

_____ Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC/SEC, 1998.

CARVALHO, Denise Maria de; CARVALHO, Tânia Câmara Araújo de. Educação Infantil: história, contemporaneidade e formação de professores. Disponível em: <http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe2/pdfs/Tema3/31117.pdf>. Acesso em 14 jan 2014.

DOURADO, Luiz Fernandes de. (org.) **Gestão escolar democrática**: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia-GO. Goiânia: Alternativa, 2003.

FALCAO FILHO, J. L. “A Gestão Compartilhada na Escola”. Revista Brasileira de Administração da Educação n.º 2. Brasília, jul./dez. 1997, v.8.

FELIX, Maria de Fátima Costa. Administração Escolar: Um Problema Educativo ou Empresarial. São Paulo: Cortez. 1996.

FERREIRA, M. C. Rossetti (Org.). Os Fazeres na Educação Infantil. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA , N. S. Carapeto e AGUIAR, M. A. da S. (Org.) *Gestão da Educação: Impasse, Perspectivas e Compromisso*. São Paulo: Cortez, 2001.

HORA, Dinair. *Gestão Democrática na Escola*: Campinas, São Paulo: Papyrus, 1994.

KRAMER, Sônia. **Propostas pedagógicas ou curriculares de Educação Infantil: para retomar o debate**. <<http://www.anped.org.br>> Acesso em 14/09/13.

_____. (org) **Infância e Educação Infantil**. Campinas, SP: Papyrus, 2007.

LIBANEO, Jose Carlos; OLIVEIRA, Joao Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa. et.al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5º Ed. São Paulo, 2001.

LUCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

_____. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. Série: Cadernos de gestão.

_____. **Gestão Educacional. Uma questão paradigmática**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MENDONÇA, Erasto F. Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. **SciELO**, Campinas, v. 22, n. 75, agosto 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01013302001000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 15/10/2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org). *Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos*. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

OLIVEIRA, Zilma Ramos. **Educação Infantil: fundamentos e métodos**. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução crítica**. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 1993.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

SPÓSITO, M. P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, J. B. (org.) **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DPA, 2005.

TRIVINOS, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas. 1987.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2000.

VEIGA, P. A. (Org.). Projeto Político Pedagógico: Uma Construção Possível. São Paulo: Papirus. 2000.

WERLE, Flávia Obino. Novos tempos, Novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar. In: **Revista brasileira de política e Administração da educação – RBPAE**. Porto Alegre.V.17. N° 2, p.137-288. jul/dez, 2001.