



A GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS

Vanessa Medianeira da Silva Flôres - UFSM

Cleonice Maria Tomazzetti – UFSM

Resumo

Este trabalho investiga as concepções gestão educacional na educação infantil buscando identificar a repercussão destas concepções na prática cotidiana dos gestores que atuam em escolas de educação infantil. Tendo como objetivo analisar a base teórica que embasa a atuação dos gestores e o entrelaçamento desta com fazer do gestor da instituição visando à superação do paradigma administrativo em prol da gestão democrática. O aporte teórico deste trabalho está baseado em Áries (1986), Bujes (2001) e Kuhlmann Jr. (1998) sobre a história da infância, bem como nos estudos realizados por Lück (2006) e Ferreira (2001) a cerca da gestão educacional. A abordagem metodológica utilizada é de cunho qualitativo através de entrevista semi-estruturada e análise documental, constituída pelo estudo do Projeto Político-Pedagógico da instituição pesquisada. Os resultados alcançados com esta investigação evidenciam que as ações desenvolvidas no âmbito da gestão educacional estão atreladas às concepções de educação infantil e repercutem na atuação prática do gestor. Verificou-se que mesmo com os avanços teóricos sobre a educação infantil e a gestão educacional, no contexto pesquisado, a gestão da instituição é caracterizada pelo excesso de burocratização, centralidade administrativa e a superficialidade das bases teóricas sobre gestão. Isto revela a importância de voltarmos nosso olhar para esta realidade refletindo sobre estas questões.

Palavras-chave: Educação – Infância – Gestão

Introdução

O presente estudo emerge de questionamentos a respeito da interlocução entre as concepções e práticas de gestão nas instituições de educação infantil. A investigação analisou as concepções de gestão educacional, buscando compreender a repercussão destas na prática cotidiana dos gestores.

Estas reflexões inquietantes foram o foco do estudo, onde se buscou sistematizar e entender os elementos que interagem na atuação dos gestores de escolas de educação infantil. Muitos foram os avanços obtidos sobre a educação infantil nas últimas décadas, mas é preciso ter clareza de que este é um campo em construção e que todos que atuam neste nível de ensino fazem parte desta construção, portanto não podem se omitir da reflexão sobre as

especificidades da prática na educação infantil. Neste sentido, se torna fundamental identificar o aporte teórico que orienta as práticas de gestão nas escolas infantis e o entrelaçamento deste com a prática cotidiana. Os objetivos do trabalho foram analisados através de pesquisa bibliográfica e do estudo de campo, sendo utilizado como instrumento para a coleta de dados entrevista com a direção e análise documental da instituição pesquisada.

Concepções de Gestão Educacional

No contexto da educação, a gestão tem sido foco de muitas investigações, enquanto um conceito novo e superador do enfoque limitado da administração. Neste estudo, concentraremos as reflexões sobre a gestão educacional nas escolas de educação infantil.

O conceito de gestão da educação evoluiu muito ao longo do tempo, o que não significa dizer que há atualmente superioridade qualitativa na prática da gestão educacional. Há uma distância de discurso sobre gestão democrática e prática de gestão democrática da educação.

A gestão educacional começou a ter maior notoriedade no Brasil a partir da década de 90, este conceito surge para romper com o enfoque limitado da administração, traduzindo-se como mudança conceitual e atitudinal, pois se constituiu como alteração de paradigma, já que a gestão democrática pressupõe ação ampla e contínua envolvendo múltiplas dimensões que ultrapassam a visão restrita da administração, que privilegia a execução de planejamentos impostos. Contudo, a educação ainda carrega as marcas do modelo da administração que durante décadas predominou no interior das instituições educacionais.

As relações entre administração e educação originam-se nas mudanças ocorridas no mundo do trabalho que têm refletido diretamente na escola, devido às relações intrínsecas das instituições de ensino com o contexto social.

Com o advento do capitalismo a organização do trabalho começa a ser estudada, de forma sistematizada, a partir das ideias de Taylor e Ford que foram adotadas para a racionalização de trabalho.

Diferentemente do que ocorria, até então, na sociedade rural, onde o trabalho girava em torno do saber e do saber fazer que garantissem autoridade na produção de mercadorias aos indivíduos. A mudança de paradigma no mundo do trabalho no sistema capitalista, que concentra vários trabalhadores no mesmo ambiente, sob as ordens de um único capitalista, que fornece matéria-prima e instrumentos de trabalho, em detrimento de um arranjo social

fundamentado no núcleo familiar, onde produção e consumo coincidiam, têm como resultado o aumento da produtividade.

Nas estruturas industrializadas a produção em massa requer a padronização dos produtos e por consequência dos processos produtivos, dos mercados, das moedas, etc. outro princípio da sociedade industrial é a especialização das operações produtivas, ou seja, subdividir e sequenciar as etapas do processo produtivo visto que realizando uma única tarefa o indivíduo aprimora seu trabalho e conseqüentemente há o aumento na produtividade.

No mundo industrial milhões de homens começam e terminam sua jornada de trabalho simultaneamente, segundo uma lógica temporal definida e sincronizada.

Segundo Ferreira (2001) a educação incorporou os princípios do taylorismo/fordismo para atender as demandas da organização do trabalho e se caracterizou por ser uma escola fragmentada que corrobora com a dicotomia entre pensamento e ação, onde o planejamento das ações é feito por um pequeno grupo para que sua realização seja executada pelo grande grupo.

A transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial trouxe reflexos para a educação. A globalização ocorreu a partir da perspectiva econômica. Partindo disso, e impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico, os mercados deixaram de serem compartimentos estanques em meio ao vasto mercado mundial de capitais, dominado por algumas praças financeiras. As economias tornaram-se dependentes do capital, sendo traçado um novo mapa econômico mundial.

Os avanços tecnológicos concorreram para alargar as fronteiras e as informações passaram a atingir com imensa rapidez, muitas, em tempo real, a maioria da população.

Essas informações emergentes que circulam livremente modificaram as relações internacionais, as relações interpessoais, bem como a compreensão de mundo dos indivíduos. O domínio dessas informações confere as grandes potências que o detém, o poder cultural e político, principalmente entre as populações que não estão preparadas para interpretar criticamente estas informações.

Neste contexto, a educação tem como papel essencial formar os indivíduos para a compreensão de si, do outro, através do conhecimento do mundo. Nesse sentido, a educação manifesta o caráter crítico, possibilitando a compreensão verdadeira dos acontecimentos. Por isso, a educação se reveste de fundamental importância e responsabilidade para com a construção da sociedade a fim de fazer contraponto aos aspectos tecnicistas e econômicos da globalização. Isso evidencia a necessidade de analisarmos o contexto educacional no qual

estamos inseridos. Nesta perspectiva, cabe então, refletir sobre a urgência de mudanças significativas não apenas na prática pedagógica, mas também, e principalmente nas concepções que as orientam.

Conforme Lück (2006) a educação na sociedade do conhecimento implica em um posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e das instituições de que participam. Todavia, há que se ressaltar que nenhuma ação isolada será por si só, suficientemente adequada para promover avanços consistentes e duradouros na educação. Em virtude disso, emerge a importância da gestão democrática para a determinação desse novo destino, compreendida como ação objetiva e concreta, que tem por base a mobilização das pessoas de forma articulada e coletiva, atuando efetivamente na escola com a finalidade da participação e do compromisso coletivo para a transformação da realidade.

Os profissionais que atuam na educação, educadores, funcionários e gestores, não podem negar a importância de levar os indivíduos a construir consciência crítica da realidade, pois sem ela os indivíduos são facilmente manipulados e privados de exercer a cidadania, especialmente na atualidade, onde os desafios trazidos pela globalização para a escola e os educadores são carregados de imensa complexidade.

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

A reflexão sobre diversos aspectos e problemas da vida na sociedade globalizada se torna essencial para o delineamento dos objetivos educacionais traçados com responsabilidade. No entanto, não será pelo treinamento em determinadas habilidades específicas e muito menos através de objetivos desligados da realidade que os homens se tornarão aptos a enfrentar o desafio da sua própria vida e do mundo em que vivem. Conforme Freire (1996) enquanto a prática bancária for enfatizada no interior do ato educativo, em detrimento a educação problematizadora de caráter reflexivo, os educandos permaneceram anestesiados e seu poder criador inibido.

Neste sentido, a ação educativa se configura por ser emancipatória e não restritiva, interagindo e se construindo diariamente. A instituição de ensino se concretiza como ambiente, que promove um intenso intercâmbio de conhecimento. É por este motivo que ela se torna o local propício para a formação de sujeitos ativos e críticos que compreendam o papel que desempenham no mundo. De acordo com Demo (1996) nesta discussão, quando se fala de qualidade educativa da população, busca-se lançar o desafio da formação do sujeito histórico capaz de desenhar o roteiro de seu destino e de nele participar ativamente.

Deste modo, o desenvolvimento da consciência crítica que permita ao homem transformar a realidade que se insere faz-se cada vez mais necessário, pois será através da leitura da realidade e da interpretação do mundo que o homem poderá intervir na sociedade efetivamente.

A partir da complexidade do campo de conhecimentos e relações que estão atreladas à educação, esta não pode ser vista isolada das transformações da sociedade em que vivemos que permeiam o ato educativo e sobre as quais se devem refletir durante a prática como gestores na educação infantil.

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

A mudança da administração para a gestão educacional representa uma transição paradigmática e trazem novos significados as ações e posturas dos educadores, desconsiderar estes processos reduzindo às discussões a questão da nomenclatura significa negligenciar os avanços referentes às concepções de gestão. É inconcebível que as instituições educacionais sejam ainda hoje orientadas através do enfoque da administração que considera os indivíduos como componentes de uma máquina manejada e controlada de fora para dentro de maneira vertical. O rompimento com os princípios administrativos não significa a negação destes, mas a superação e ampliação dos mesmos.

A percepção da incompletude deste modelo gerou um amplo processo de transformação do ensino. A descentralização do sistema de ensino e a democratização da gestão educacional promovem o afastamento das tradições corporativas e clientelistas.

Quando nos referimos ao conceito de gestão democrática, no que tange tanto a escola como os sistemas de ensino, este envolve todos os atores da comunidade educativa.

A descentralização e a democratização das escolas têm sido alavancadas por reformas educacionais e propostas legislativas nas últimas décadas, que fazem parte de tendências mundiais. No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) promulgada em 20 de dezembro de 1996, estabelece no título IV, artigo 12, que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Determinando na seqüência, artigo 13, a incumbência aos docentes de participarem da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. E no artigo 14 diz que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades, priorizando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Neste sentido, o conhecimento sobre a gestão educacional é imprescindível, pois assume um caráter de totalidade e porque engloba todas as ações da escola de educação infantil e representa a intencionalidade da instituição, desta forma entendida a gestão, o papel do gestor assume novos delineamentos.

Diante disso, é essencial refletir sobre a responsabilidade com que a gestão educacional das instituições de educação infantil vem sendo encarada e sua repercussão na prática cotidiana, isto nos remete as discussões a cerca da infância e da educação.

A infância e a Educação

A educação está permeada por desafios que demonstram a sua complexidade e importância para a sociedade. Ressaltamos a relevância da Educação Infantil por ser o período em que os indivíduos se desenvolvem nas dimensões: cognitivas, afetivas, corporais e sociais. Esse é um período profícuo para a construção de conhecimentos. Cabe então, refletirmos sobre a infância, buscando compreender este processo através da perspectiva histórica a fim de apreender os diversos aspectos que interagem no exercício profissional dos gestores que atuam com crianças desta faixa etária.

Através da história da Educação Infantil, percebe-se que sua trajetória foi determinada por mudanças sociais e econômicas. Neste sentido, os sujeitos se constituem a partir das diferentes formas de intervenção educativa a que são submetidos.

A partir dos estudos realizados por Ariès (1986) constata-se que na Idade Média e início da Idade Moderna, a criança era vista como um adulto em miniatura, tendo a sua infância negada. A ausência do sentimento de infância na Idade Média está presente de forma contundente através da arte. A criança era considerada companheira natural do adulto, já recebendo aos sete anos de idade, a carteira de identidade “jurídica” de adulto. No momento em que a criança já não parecia precisar dos cuidados maternos era inserida na sociedade dos adultos, partilhando de suas atividades, passando a ser responsável pelos seus atos.

A partir dos séculos XVI e XVII reconhece-se que a criança não está madura para a vida. Iniciando assim, um novo episódio existencial. Nessa fase, surge a família nuclear que passa a proteger a criança. De uma simples instituição de “direito privado” destinada a transmitir o patrimônio e o nome, a família vai assumindo aos poucos uma consciência pedagógica, os pais já não se satisfazem somente em ter filhos, mas em proporcionar a eles uma preparação para a vida. E assim, a família começa a valer-se da escola como uma agência unida a ela e que a complementa.

A família e a escola sequestram a criança da sociedade dos adultos e a legalizam com uma dupla identidade: a da criança-filho e a da criança-aluno (a). A situação tem um lado positivo: cuidados, proteções, atenções, segurança, um ambiente superprotegido pelo qual a criança pagará, no entanto, um alto preço: o da privatização e da institucionalização de seu mundo e valores, negando-se a infância à possibilidade de situar-se autonomamente diante da realidade. As crianças eram enviadas desde cedo à escola para que tivessem uma vida boa e correta. A escola influenciada pelos reformadores, católicos ou protestantes, adotou o chicote, a prisão e os trabalhos pesados para educar.

No final do século XVII, com a valorização do afeto na família, ocorreu uma mudança de atitudes em relação à criança.

De acordo com Bujes (2001) o surgimento de instituições de educação infantil esteve relacionado com o surgimento da escola e do pensamento pedagógico moderno, entre os séculos XVI e XVII, a escola se organizou em virtude de um conjunto de possibilidades como: a descoberta de novas terras que modificou a sociedade europeia, o desenvolvimento científico, o surgimento de novos mercados, a invenção da imprensa que permitiu o acesso à leitura que a delinearão e também devido ao advento da sociedade industrial, século XVII e XVIII, que trouxe consigo uma nova concepção de educação e de criança está última passou a participar como protagonista deste novo cenário.

As exigências educativas da sociedade industrial que necessitava de mão de obra para o trabalho nas indústrias foi uma das razões para o investimento em campanhas sanitárias a fim de diminuir a mortalidade infantil.

O atendimento às crianças de 0 a 5 anos em instituições especializadas tem origem, portanto, com as mudanças sociais e econômicas, causadas pelas revoluções industriais no mundo todo. As mulheres deixaram seus lares por um período, onde eram cumpridoras de seus afazeres, de criação dos filhos e os deveres domésticos, cuidando do marido e família, para entrarem no mercado de trabalho. Atrelado a este fato, sob pressão dos trabalhadores urbanos, que viam nas creches um direito, seu e de seus filhos, por melhores condições de vida, deu-se início ao atendimento na educação infantil (termo atual referente ao atendimento de crianças de 0 a 5 anos) no Brasil.

O que se pode perceber é que existiram para justificar o surgimento das escolas infantis uma série de ideias sobre o que constituía uma “natureza infantil” que, de certa forma, traçava o destino social das crianças e justificava a intervenção dos governos e da filantropia para transformar as crianças em sujeitos úteis, numa sociedade desejada, que era definida por poucos (BUJES, 2001, p. 15).

As primeiras instituições públicas de educação infantil no Brasil datam de 1899 a partir da fundação do Instituto de Proteção e Assistência à Infância do Rio de Janeiro e da inauguração da creche da Companhia de Fiação e Tecidos Corcovado (RJ) que se constituiu como marco, pois é a primeira creche brasileira para filhas de operários que se tem registro.

As creches assim denominadas eram consideradas como *asilos para a primeira infância*, estas foram criadas para atender às crianças filhas de mães trabalhadoras, onde predominava o caráter assistencialista, priorizando o atendimento das crianças social e economicamente desfavorecidas.

Os estudos de Kuhlmann Jr. (1998) apontam para a preocupação existente neste período, especialmente, das instituições privadas em diferenciar através de seu caráter pedagógico, utilizado como estratégia de propaganda para atrair as famílias abastadas, os jardins-de-infância para os ricos das creches destinadas para os pobres. Ele afirma, ainda, que esta concepção refere-se a um tratamento empobrecido as crianças pobres, que vai desde de espaços restritos, adultos em número insuficiente, atividades, quase que exclusivamente, voltadas aos cuidados físicos: higiene, alimentação, segurança física e ao regramento moral de caráter atitudinal (valores, moralismo, regras, condutas e comportamento).

O Kindergarten, jardim-de-infância, foi descrito pelo inspetor geral de Instrução pública, Souza Bandeira Filho, no relatório da viagem que havia feito a Europa a fim de obter

informações sobre o ensino. Este foi descrito por suas características como instituições procuradas pelas famílias da elite européia, e que possuíam orientação nas idéias do alemão Froebel.

No Brasil até 1920, as instituições tinham um caráter exclusivamente filantrópico e caracterizado por seu difícil acesso oriundo do período colonial e imperialista da história do Brasil. A partir desta data, deu início uma nova configuração. Na década de 20, passava-se à defesa da democratização do ensino, educação significava possibilidade de ascensão social e era defendida como direito de todas as crianças, consideradas como iguais.

Na década seguinte, o Estado assumiu o papel de buscar financiamento de órgãos privados, que viriam a colaborar com a proteção da infância. Diversos órgãos foram criados voltados à assistência infantil, (Ministério de Justiça e Negócios Interiores, Previdência Social e Assistência Social, Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública) e também a iniciativa privada. Nesta década a preocupação passou a ser com a educação física e higiene das crianças como fator de desenvolvimento das mesmas, tendo como principal objetivo o combate à mortalidade infantil. Nesta época teve início a organização de creches, jardins de infância e pré-escolas de maneira desordenada e sempre numa perspectiva emergencial, como se os problemas infantis criados pela sociedade pudessem ser resolvidos por essas instituições.

Em 1940 surgiu o Departamento Nacional da Criança, com objetivo de ordenar atividades dirigidas à infância, maternidade e adolescência, sendo administrado pelo Ministério da Saúde. Na década de 50 havia uma forte tendência médico-higiênista do Departamento Nacional da Criança, desenvolvendo vários programas e campanhas visando o combate à desnutrição, vacinação e diversos estudos e pesquisas de cunho médico foram realizadas.

O Departamento Nacional da Criança teve, posteriormente um enfraquecimento e acabou transferindo algumas de suas responsabilidades para outros setores, prevalecendo o caráter médico-assistencialista, enfocando suas ações em reduzir a mortalidade materna e infantil.

Somente com a promulgação da lei nº 5692, de 11 de agosto de 1971, a qual faz referência à educação infantil, é que se tem um direcionamento à Educação Infantil, como sendo conveniente à educação em escolas maternas, jardins de infância e instituições equivalentes. No capítulo VI, artigo 61, é sugerido que as empresas particulares, as quais têm mulheres com filhos menores de sete anos, ofertem atendimento (educacional) a estas

crianças, podendo ser auxiliadas pelo Poder Público. Esta lei recebeu inúmeras críticas, devido sua superficialidade e sua dificuldade na realização, pois não havia um programa mais específico para estimular as empresas à criação das instituições.

No que se referem à legislação brasileira, muitas foram às conquistas da Educação Infantil, nas últimas décadas, considerando a criança como sujeito de direitos. A Constituição Federal de 1988 reconheceu a educação de crianças de zero a seis anos, anteriormente tida como assistencial, como direito do cidadão e dever do Estado e incluiu a creche no capítulo da Educação, ressaltando seu caráter educativo, e não mais estritamente assistencial.

Esses direitos foram regulamentados pelo Estatuto da Criança e Adolescente (Lei Federal 8.969 de 13 de julho de 1990), explicitando melhor cada um dos direitos da criança e do adolescente bem como os princípios que devem nortear as políticas de atendimento.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei Federal 9.394 de 20 de dezembro de 1996) regulamenta a Educação Infantil, definindo-a como primeira etapa da Educação Básica (art. 21/I) e que, tem 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). Mas os avanços na legislação não foram acompanhados de uma política de financiamento para a educação infantil que permitisse uma expansão do atendimento por instituições públicas bem como sua qualificação.

Através desta retrospectiva histórica, compreende-se que as instituições de Educação Infantil surgem a partir da sociedade industrial com um caráter de assistência a saúde/preservação da vida, não se relacionando com o fator educacional. Esse é um dado importante, pois concentra as discussões entre o educar e o cuidar.

Ainda hoje, não raramente, as pessoas se referem às instituições de educação infantil como sendo exclusivamente um local para cuidar das crianças enquanto os pais trabalham. Esta visão reafirma o estereótipo de que a dimensão educacional inexistente nestas instituições e por isso também o descrédito que é dado aos profissionais que atuam com os educandos nesta faixa etária. No entanto, o educar e o cuidar são aspectos indissociáveis e estão presentes no cotidiano das ações.

A especificidade do fazer pedagógico na educação infantil revela o quão importante são estas duas dimensões, porém muitas instituições priorizam a dimensão do cuidar em detrimento ao trabalho educativo, desta forma confundem o papel da instituição com o da família e esquecem que há uma relação de complementaridade entre elas.

O perigo da dicotomia entre o educar e o cuidar está em suprimir uma destas dimensões em relação à outra, pois de um lado encontram-se as instituições que priorizam apenas o cuidar enfocando ações referentes aos aspectos físicos das crianças, especialmente cuidados com a higiene e alimentação. De outro, com o propósito implícito de valorizar o caráter educacional, estão as instituições que em última instância promovem a escolarização precoce dos educandos desde muito cedo, onde as atividades disciplinares, partindo do modelo da escola fundamental, experiências com lápis e papel, exclusivamente, realizadas nas mesas, a alfabetização e numeração, constituem o eixo do fazer pedagógico destas instituições.

Conforme Bujes (2001), enquanto se mantiver a confusão de papéis que vê na família ou na escola os modelos a serem seguidos pela educação infantil, quem perde é a criança. A forma como se concebe a Educação Infantil tem conseqüências marcantes nas práticas dos profissionais e na vida dos educandos, o educar e o cuidar fazem parte do processo educacional nesta etapa de desenvolvimento e ocorrem simultaneamente por serem dois processos complementares e indissociáveis.

A educação infantil se constitui em um espaço de descoberta do mundo para as crianças, a responsabilidade com que é desenvolvida tem fundamental importância e demonstra o comprometimento com a educação. Os gestores necessitam ter clareza sobre estes aspectos que se entrelaçam e repercutem nas suas práticas.

Conclusões

Iniciamos a análise ressaltando as falas da gestora a cerca do questionamento sobre as principais características da atuação como gestora da instituição, sua resposta comprovou o que as bibliografias apontavam sobre a superficialidade em relação ao aporte teórico que embasa a gestão educacional, a entrevistada diz que,

Coordenar todo o trabalho, parte burocrática, supervisão, compras, tenho que fazer sempre três orçamentos, atendo telefone, têm a parte da orientação pedagógica, escutar os educandos, conversar com os pais.

O destaque feito pela gestora a respeito do trabalho que vêm desenvolvendo na instituição demonstra a ênfase na burocratização empregada ao do trabalho do gestor como sendo a sua principal atribuição, uma visão na qual a gestão é responsável pelo controle administrativo, ou seja, centrada na operacionalização de tarefas de cunho administrativo em prol de prover as condições financeiras e materiais para a instituição, deixando a margem os

aspectos pedagógicos que envolvem o trabalho do gestor. Relatando sobre o seu papel enquanto gestora a entrevistada relata,

É um desafio bem grande, a maior dificuldade são os recursos financeiros, a escola recebe uma quantia mensal para a alimentação das crianças e para material pedagógico, a maior parte do que conseguimos é com doações ou ações da escola (festas, rifas) com o apoio da comunidade.

Neste trecho, ressalta-se novamente a preocupação com questões administrativas e financeiras, enfocando estas como o eixo central do trabalho. Assim concebida e desenvolvida a gestão educacional torna-se limitada, aspectos fundamentais da gestão que visam à promoção da democracia são suprimidos em virtude de tais concepções.

Outro aspecto relevante foi em relação às colocações sobre o aporte teórico para o seu trabalho como gestora, a entrevistada relatou que,

Através de leitura, intercâmbio com outras diretoras que já atuam a mais tempo, a escuta das professoras e ouvindo a ideia dos colegas.

A partir destas colocações identificamos a superficialidade do conhecimento sobre a gestão que está ancorada principalmente nas experiências cotidianas, pois esta não conseguiu aprofundar as discussões sobre leituras pertinentes a gestão, salientando que precisa atualizar suas leituras e que a base para sua atuação esta sustentada pelo apoio que recebe de outros gestores.

Ainda de acordo com o Projeto Político-Pedagógico (2007), da instituição, este explicita as atribuições da direção, ressaltando que o gestor é aquele que dirige e controla as atividades administrativas e pedagógicas da escola. E também acompanha o desenvolvimento pedagógico, planejando e coordenando as atividades da instituição.

No que tange a prática de educação infantil, a entrevistada evidenciou como principais características deste nível de ensino a socialização e a autonomia, pois utilizando suas palavras, ajuda no desenvolvimento da criança ela ser ouvida. Neste momento da entrevista, a gestora demonstrou certo desconforto, não conseguindo aprofundar suas colocações, que apresentam como características principais serem diretas e incisivas, porém restritas de conteúdo. Esta dificuldade de aprofundar as questões pertinentes ao estudo com a gestora marcou a entrevista.

Após a entrevista, examinamos o Projeto Político-Pedagógico da instituição, que de acordo com o relato da gestora, foi reformulado com a participação dos educadores.

Ao analisar o Projeto Político-Pedagógico da instituição foi possível identificar com maior clareza a interlocução entre as concepções de gestão e a repercussão na prática da instituição, neste está definido que a importância da educação reside em impor padrões de comportamento que através da associação e internalização de modelos que efetivam a socialização das crianças. Esta ênfase ao papel da educação sinaliza para uma concepção educacional orientada por bases empiristas, visto que compreende a criança como aquele que nada sabe que necessita de modelos externos, centralizando suas ações na recepção de informações.

Há também que se ressaltar outra passagem que consta no Projeto Político-Pedagógico e corrobora com o destaque feito acima, o qual aborda o papel do professor como elemento fundamental para a socialização, esta entendida como se refere no parágrafo anterior, ressaltando que o professor deve se ocupar do “*ajustamento*” das crianças. A partir disto é possível verificar que a escola está colocada como instrumento de controle e disciplinamento dos cidadãos e esta concepção de educação que se preocupa com tais aspectos nos remete a caracterização feita por Freire em seus estudos definida como educação bancária onde os educandos são compreendidos como receptáculos de informações depositadas pelos educadores. Esta concepção de educação vem ao encontro das teorias empiristas e verificamos que ainda hoje estão presentes no contexto educacional.

Estas respostas evidenciam que a concepção de gestão educacional presente na instituição está repercutindo em uma prática alienada, onde pelas colocações e pela análise do Projeto Político-Pedagógico, fica claro que sua atuação está restrita a cumprir tarefas, não havendo preocupação com a gestão democrática, pois há muitos prazos a cumprir, o que acaba por sucumbir à reflexão sobre o fazer do gestor na educação infantil.

Através da investigação evidencia-se a necessidade de aproximar os gestores de conteúdos próprios da educação infantil, voltados para a formação continuada destes profissionais. Essa constatação nos surpreendeu, especialmente, por ser um modelo educacional que consideramos totalmente superado, porém vimos que as práticas, muitas vezes mascaradas pelos discursos, precisam ser constantemente objetos de reflexão para que possa efetivamente ser transformadora.

Portanto, concepções limitadas sobre a gestão educacional acabam por cristalizar processos vinculados à burocratização desta função sem que o gestor compreenda o

significado da função que está desempenhando, esta é uma constatação alarmante e emerge dessa, a necessidade de voltarmos nosso olhar para esta realidade a fim de buscar a sua transformação através da formação continuada destes profissionais, para que possamos vislumbrar a promoção de uma educação infantil que supere o paradigma assistencialista para se tornar transformadora e de qualidade.

Referências

- ARIÈS, Phillippe. **História Social da Criança e da Família**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1981.
- BRASIL. Lei 5692/71, de 11 de agosto de 1971. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1971.
- BRASIL, Lei 8.969/90, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília, 1990.
- BRASIL. Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.
- BUJES, Maria Isabel Edelweiss. Escola Infantil: Pra que te Quero? In: CRAIDY, Carmem Maria; KAERCHER, Gládis Elise (Orgs.) **Educação Infantil: Pra que te Quero?** Porto Alegre: Ed. Artmed, p. 13 a 22, 2001.
- CRAIDY, Carmem Maria; KAERCHER, Gládis Elise. **Educação Infantil: Pra que te quero?** Porto Alegre: Ed. Artmed, 2001.
- DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- _____. **Educação e Conhecimento: Relação Necessária, Insuficiente e Controversa**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL SINOS DE BELÉM. **Projeto Político Pedagógico**. Santa Maria, 2007.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Formação Continuada e Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2003.
- _____. **Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências Novos Desafios**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. 17^a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. **Educação como prática a liberdade**. 12^a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

KULHMANN Jr., Moysés. **Infância e educação infantil: uma abordagem histórica**. Porto Alegre: Ed. Mediação, 1998.

LÜCK, Heloísa et al. **A Escola participativa: O Trabalho do Gestor Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Concepções e Processo Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.