

A IMPORTÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A SUA CONSTRUÇÃO

Planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto.

CELSO VASCONCELLOS, 2000

1.1- ENTENDENDO A NECESSIDADE DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Tudo o que é planejado contribui para um melhor aproveitamento das ações que se desempenham no dia-a-dia. Neste aspecto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP), entendido primeiramente como um planejamento, tem como uma das prioridades possibilitar ao gestor escolar o caminho certo na concretização de seus principais objetivos em relação à instituição escolar. “Contempla desde as dimensões mais específicas da escola (comunitárias, e administrativas, além da pedagógica), até às mais gerais (políticas, culturais, econômicas, etc).” (VASCONCELLOS, 2000, p.169).

Sendo assim, é o Projeto Político-Pedagógico o responsável por nortear toda a ação do diretor e demais membros da comunidade escolar (alunos, pais, professores e demais funcionários), em busca de um melhor ensino-aprendizagem e de um ambiente interativo e, sobretudo, transformador da realidade imediata em prol do bem-estar de todos e da comunidade. Daí sua fundamental importância de estar associado a uma gestão democrática e participativa na escola, eliminando, sobretudo, a competitividade, o autoritarismo e as relações verticais de poder no interior da instituição de ensino. Essa gestão democrática e participativa será abordada mais amplamente no próximo capítulo.

Por isso, deve-se pensar em um PPP cujos objetivos educacionais, elaborados pelo gestor em conjunto com a comunidade escolar, possam ser alcançados no decorrer do ano como também trabalhar para que esse projeto consiga conscientizar a comunidade do seu papel crítico, social e transformador da sociedade, comprometido, sobretudo, com as reais necessidades socioculturais da população com a qual está envolvido, desempenhando, assim, o seu lado político.

Dessa maneira, é importante que toda a comunidade escolar esteja realmente envolvida com o Projeto Político-Pedagógico, o que determinará o seu verdadeiro sucesso e não que apenas o gestor o apresente ao seu modo e bel prazer, pois o PPP está em benefício de todos os envolvidos, desde aqueles do processo ensino-aprendizagem, professores e alunos, especialistas em educação, como os demais funcionários da escola, serventes, merendeiras, secretários de escola, orientadores de alunos e também os pais e a comunidade de forma geral. Com isso, reforça-se, novamente, a ideia de que o Projeto Político-Pedagógico deve estar articulado à gestão democrática, capaz de compreender os desafios enfrentados pelas escolas em busca de um ideal de uma sociedade mais inclusiva e preocupada, sobretudo, em formar pessoas mais solidárias e críticas ao mesmo tempo, certas de seus verdadeiros papéis na sociedade em que vivem.

1.2- A ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Vasconcellos (2000, p.170) baseado na estrutura de Projeto Educativo da Equipe Latino Americana de Planejamento (ELAP) com sede no Chile, na vertente brasileira do Prof. Danilo Gandin, apresenta o Projeto Político-Pedagógico composto basicamente de três partes, relacionadas entre si. São elas: Marco Referencial, Diagnóstico e Programação.

A primeira delas, o Marco Referencial diz respeito àquilo que a instituição planeja, quer para si, ou seja, os objetivos que deseja alcançar em termos de valores, visão de mundo, envolvendo tanto o aspecto político, tido como ideal da sociedade, como o pedagógico voltado para prática educativa da escola, tendo como referência o ideal da comunidade escolar, o desejo do grupo e o seu compromisso com aquilo que foi definido.

Segundo Vasconcellos (2000), o Marco Referencial é composto de três grandes partes: Marco Situacional, Doutrinal ou Filosófico e Operativo.

O Marco Situacional, como o próprio nome diz abrange a realidade imediata, como se encontra a realidade naquele exato momento, envolvendo o que há de positivo e negativo, é o levantamento da situação local. Desvela conflitos e

contradições da prática pedagógica, além de ser um momento de reflexão entre a teoria e a prática.

Para se realizar o Marco Situacional da instituição, poderia ser utilizada uma pesquisa, utilizando para isso, por exemplo, um questionário ou ficha de matrícula em que constariam perguntas relacionadas à realidade socioeconômica da clientela que frequenta a escola, tais como profissão, nível de escolaridade, estado civil, número de filhos, religião, renda familiar ou per capita, casa própria, aluguel ou cedida, raça/cor, a perspectiva que esses responsáveis pela criança/adolescente têm em relação à escola, o que esperam dela. Esse questionário certamente iria ajudar a identificar o perfil da comunidade inserida na escola e, com isso, poder definir quais objetivos poderão ser priorizados e colocados em prática a fim de se atinja um ensino de qualidade e que corresponda aos anseios de pais e responsáveis, capaz de superar conflitos e contradições existentes dentro da prática pedagógica, permitindo, assim, uma reflexão sobre o que poderá ser trabalhado no decorrer do ano letivo.

Nesse Marco Situacional podem-se salientar todos os recursos dos quais a instituição dispõe, tais como material didático e pedagógico, bem como recursos humanos, professores e demais funcionários inseridos no ambiente escolar. Esse questionário pode ser aplicado em sala de aula, com o auxílio do professor, o qual pedirá que os alunos o levem para casa e os pais o preencham, também na primeira reunião de pais do ano ou durante o preenchimento da ficha de matrícula. Diante dessas informações, pode-se montar um quadro com o resultado da pesquisa, conforme o modelo anexo, para que se possam extrair as informações da clientela da escola e conhecê-la melhor.

Após a tabulação dos dados da pesquisa, torna-se mais fácil traçar o perfil da comunidade com a qual está trabalhando e, com isso, elaborar um Projeto Político-Pedagógico mais próximo da realidade local e que atenda às suas reais necessidades.

ANEXO

Nome da Escola:
 Pesquisa Perfil Socioeconômico (resultado)
 Projeto Político-Pedagógico/Ano 2012

Total de alunos	Meninos	Meninas	Escolaridade/Pai	Escolaridade/Mãe	Nº de Filhos
x*	x	x	Ens. Fund. Com.: x Ens. Fund. Inc.: x Ens. Méd. Com.: x Ens. Méd. Inc.: x Superior: x	Ens. Fund. Com.: x Ens. Fund. Inc.: x Ens. Méd. Com.: x Ens. Méd. Inc.: x Superior: x	De 01 a 0 x De 03 a 0 x Mais de 0 x
Religião	Profissão	Estado Civil/Pais	Moradia	Renda Familiar	Raça/Cor Alunos
Católica: x Evangélica: x Espírita: x Outras: x	Doméstica: x Do Lar: x Autônomo: x Emp. Formal:	Casados: x Solteiros: x Apenas Vivem	Própria: x Alugada: x Cedida: x	Até 1 salário Mínimo: x De 2 a 5 salários mínimos: x Mais de 5	Branca: x Parda: x Negra: x Amarela:

N/declarada: x	x	juntos: x Separados: x Viúvos: x		salários mínimos: x	Indígena: Não declarada
-------------------	---	---	--	------------------------	--------------------------------

x = números obtidos pela pesquisa*

O Marco Doutrinal ou Filosófico do Projeto Político-Pedagógico indica a direção que se quer seguir, ou seja, o que se quer alcançar, a realidade desejada tanto nos aspectos administrativo, pedagógico e comunitário, uma vez que está sempre vinculada ao bem-estar comum. Nele, está inserida a visão da sociedade a que se quer chegar, a educação a qual se pretende. É aqui que se define a Proposta Pedagógica em busca de um ensino-aprendizagem de qualidade e compatível à sociedade em questão. Sendo assim, o Marco Doutrinal corresponde ao ideal da instituição, aquilo que se almeja e que constitua o bem de toda a comunidade envolvida. Esse perfil pode ser passado a todos os envolvidos (gestor, coordenador pedagógico, professores, demais funcionários da escola, pais e alunos) na elaboração do PPP, para criar um ambiente propício à discussão, reflexão, de comprometimento de todos e de estudo das propostas capazes de promoverem a sua execução e pô-lo em prática.

Já o Marco Operativo são as ações concretas em busca do ideal doutrinário. O que se pode fazer para conseguir atingir os objetivos estabelecidos no planejamento, tendo em vista também todos os aspectos mencionados anteriormente: administrativos, envolvendo a estrutura e organização da escola, desde a administração, secretaria, serviços de limpeza e demais funcionários; pedagógicos, currículo, objetivos, conteúdos, metodologia, avaliação, relacionamento professor-aluno, reuniões pedagógicas, enfim tudo que se relaciona à prática ensino-aprendizagem; e a dimensão comunitária, a qual envolve o relacionamento escola/comunidade, o professor ou o educador com a família, a participação dos pais no ambiente escolar, as atividades voltadas à comunidade, sejam elas esportivas ou culturais, ou seja, o

comprometimento da instituição escolar com a comunidade a qual se encontra inserida.

Se o ideal da instituição for querer que a comunidade se envolva mais com a escola, devem-se definir ações que promovam essa integração, promovendo atividades que envolvam pais e alunos dentro da escola, como feiras culturais, gincanas, campeonatos, atividades esportivas, palestras que podem ser dadas por pais que tenham alguma profissão que possa ensinar algo de útil à comunidade, por exemplo, bombeiro, enfermeiro, alguém que desenvolva serviços voluntários ou que faça algum artesanato, etc.

O Projeto Político-Pedagógico deve acima de tudo envolver a comunidade escolar e o seu sucesso se deve principalmente o quanto melhor se der o relacionamento de ambos os lados. Por isso, salienta-se a importância de práticas pedagógicas que envolvam pais, alunos, professores e educadores em suas atividades.

Vasconcellos (2005, p.185) apresenta como se fazer o Marco Referencial do Projeto Político Pedagógico, envolvendo basicamente três dinâmicas: Individual, em grupo e o plenário.

A dinâmica individual envolve o que cada um pode sugerir como contribuição da melhoria do ambiente escolar. Cada envolvido, professor, educador, funcionário, pai de aluno coloca uma sugestão que poderá ser posta em prática no decorrer da elaboração do PPP, priorizando sempre o bem da coletividade e o comprometimento de todos os envolvidos.

O trabalho em grupo consiste na sistematização das ideias expressas no estágio anterior, agrupadas em um texto que será colocado em prática no próximo estágio: o plenário.

Finalmente, o plenário é o momento da leitura das ideias sugeridas. Cabe, nesse estágio, o debate sobre o que é realmente importante e passível de ser posto em prática na construção do PPP.

Voltando às partes que compõem o Projeto Político-Pedagógico, têm-se ainda o Diagnóstico e a Programação.

Ao Diagnóstico, segundo Vasconcellos (2005, p.189) compete localizar as necessidades da instituição, a partir da análise da realidade, correspondendo às seguintes tarefas: conhecer a realidade, julgar a realidade e localizar as necessidades.

Para conhecer a realidade, pode-se partir para a pesquisa, fazendo o levantamento de tudo que diz respeito à escola, tais como seus problemas, desafios que serão enfrentados, processos de mudança que poderão ocorrer na realidade institucional. Após isso, parte-se para a segunda tarefa que é julgar a realidade, ou seja, confrontar o ideal e o real, entre aquilo que se deseja e aquilo que realmente é. A partir daí, inicia-se, então, a última tarefa que passa a ser a localizar as necessidades, “aquilo que falta em cada aspecto relevante analisado para que a escola possa ser o que deseja”. (VASCONCELLOS, 2000, p.189)

Portanto, para o autor diagnosticar é “identificar os problemas relevantes da realidade, ou seja, aqueles que efetivamente precisam ser resolvidos para a melhoria da qualidade de vida da comunidade em questão”. (VASCONCELLOS, 2000, p.190)

A Programação é a última parte do Projeto Político Pedagógico e segundo o autor, “é o conjunto de ações concretas assumidas pela instituição, naquele espaço de tempo previsto no plano, que tem por objetivo superar as necessidades identificadas”. (VASCONCELLOS, 2000, p.194)

Sendo assim, a programação é a concretização das ações que vão fazer com que o Projeto Político Pedagógico realmente seja posto em prática, que seus ideais sejam alcançados e seus objetivos atingidos, são ações de mudança da situação inicial para a qual se quer chegar.

O Projeto Político-Pedagógico é o instrumento de que dispõe a instituição escolar necessário para que todas as mudanças se concretizem, sejam elas no âmbito administrativo, pedagógico ou comunitário, visando sempre à transformação de toda a comunidade escolar em pessoas mais críticas, transformadoras, conscientes de seu papel como cidadãos de bem, autônomos e na construção de uma sociedade mais justa, humana e, sobretudo, solidária, daí a sua fundamental importância de estar interligado a uma gestão participativa dentro da unidade escolar e o seu envolvimento com a comunidade local.

1.3. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: DA TEORIA PARA A PRÁTICA

Após conhecer um pouco a mais a respeito da elaboração do Projeto Político-Pedagógico, resta agora verificar na prática como montá-lo. Como o foco deste trabalho é a Educação Infantil, esta servirá de roteiro para a montagem do PPP.

1. Identificação da Unidade Escolar: neste item, mencionam-se os dados referentes à unidade escolar, tais como o nome da instituição e o endereço;
2. Fundamento Legal: aqui, são expostos os dados da fundação da instituição escolar, ano de inauguração, se pertence à rede pública ou particular, tipo de ensino, no caso, educação infantil com atendimento em creche e pré-escola;
3. Horário de Funcionamento: mencionar o horário de funcionamento da creche e pré-escola, assim como o respectivo atendimento em período integral ou parcial;
4. Quadro de funcionários: este item diz respeito aos Recursos Humanos da escola, portanto, deve-se mencionar o nome de todos que trabalham na instituição, agrupados aos diferentes tipos de cargos, como diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, professores, educadores de creche, secretário de escola, orientadores de alunos, serventes, merendeiras, auxiliares de serviço;
5. Quadro de área livre e construída: diz respeito à metragem da escola, abrange toda área livre e construída. Devem-se especificar todos os espaços fechados ou abertos, como salas de aula, sala de vídeo, brinquedoteca, biblioteca, sala de atividades extraclasses, sala de sono, sala dos professores, diretoria, secretaria, cozinha, almoxarifado, pátio, banheiros, refeitório, parque, quadra, gramado, estacionamento.
6. Lista piloto: afixar listagem com o nome de todas as crianças e suas respectivas turmas de creche e pré-escola;
7. Caracterização da clientela: o objetivo desta caracterização é conhecer melhor a comunidade que irá frequentar a escola e ter uma visão mais ampla da realidade socioeconômica. Para isso, pode ser utilizado o modelo de pesquisa citado anteriormente.
8. Proposta Pedagógica: este item é de extrema importância dentro do PPP, pois será ele que vai dar um rumo, uma direção a toda a ação a ser desenvolvida na escola. Vale lembrar que a Proposta Pedagógica é um item do Projeto Político-Pedagógico e não o próprio projeto, o qual é mais amplo e

abrangente. Através do levantamento de todos os recursos materiais e humanos (profissionais da educação e clientela) a que se têm à disposição na escola, podem-se discutir as propostas que serão colocadas em prática no decorrer do ano, visando à formação humana de indivíduos críticos, solidários e conscientes de seu verdadeiro papel na atual sociedade;

9. Currículo: “conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, ambiental e tecnológico, de modo a promover o desenvolvimento integral de crianças de 0 a 5 anos de idade.” (Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil, 2010, p.12). Vale lembrar que esse currículo deve estar relacionado aos objetivos da Proposta Pedagógica e abranger todas as áreas de estudo, sempre levando em conta que a criança constrói seu conhecimento a partir da leitura que faz do mundo e da sua realidade.

10. Recursos didático-pedagógicos: descrever os recursos materiais a que estão à disposição a serem utilizados no dia-a-dia da escola como livros paradidáticos, jornais, revistas, gibis, brinquedos diversos, massinhas, jogos, bumbolês, bolas, vídeos, som, parque, especificando os objetivos a serem atingidos com o uso desses materiais dentro da proposta pedagógica;

11. Rotina Semanal da Educação Infantil: estabelecer a rotina das crianças que frequentam a escola, como por exemplo, acolhida, roda da conversa, atividades pedagógicas (voltadas aos projetos, biblioteca), atividades lúdicas (de movimento, música, expressão corporal, parque, gramado, brinquedoteca,), atividades de higiene e cuidados (escovação, banho, sono), alimentação (café da manhã, almoço, lanche), observados os horários em tempo integral (creche) e parcial (educação infantil). Também aqui se devem especificar os objetivos de cada atividade utilizada na rotina das crianças, dentro da Proposta Pedagógica;

12. Calendário das reuniões de pais: definir as datas das possíveis reuniões entre pais e professores que irão ocorrer durante o ano;

13. Calendário de comemorações e de desenvolvimento de projetos: mencionam-se as festas, gincanas, passeios e projetos, como, por exemplo, de música, artes, educação física, capoeira, em busca do envolvimento de toda a comunidade escolar, a fim de se atinjam aos objetivos programados durante o

ano letivo, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil e da Proposta Pedagógica;

14. Calendário da HTPC: afixar o horário de trabalho pedagógico coletivo semanal de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem: coordenador pedagógico, educadores de creche e professores da Educação Infantil, no decorrer do ano, promovendo o envolvimento e a participação de todos. Nessas reuniões, deve haver um espaço para pesquisas, discussões, reflexões, estudos e de constante avaliação acerca dos objetivos propostos;

15. Regimento interno da instituição: exprimem-se, aqui, as regras que devem ser seguidas por toda comunidade escolar, envolvendo os pais, alunos, professores e demais funcionários da escola. Regras que antes de serem elaboradas, devem ser pensadas e criadas com a participação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem e demais funcionários, dentro de uma gestão democrática, assunto sobre o qual será tratado no próximo capítulo, seguindo, é claro, também as normas pré-estabelecidas pela Secretaria de Educação, responsável pela instituição de ensino.

Seguindo o roteiro acima, torna-se mais fácil construir um Projeto Político-Pedagógico para pôr em prática a Proposta Pedagógica de uma escola de Educação Infantil, a qual deve estar fundamentada nos Princípios Éticos, Políticos e Estéticos das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.

Na construção desse Projeto Político-Pedagógico, deve haver a oportunidade para que toda a comunidade escolar possa participar, através de ideias, sugestões, debate, estudos e reflexões. O trabalho coletivo é de fundamental importância para que se possam atingir os objetivos explícitos na Proposta Pedagógica e conseguir transformar a realidade da escola e formar cidadãos mais críticos, conscientes de seu papel na sociedade em que vivem. Por isso, somente em uma gestão democrática e participativa é capaz de promover o envolvimento de toda a comunidade. É exatamente sobre esse assunto que o próximo capítulo irá tratar.

CAP. II

PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.1. A ADMINISTRAÇÃO CAPITALISTA: BREVE HISTÓRICO

A administração capitalista tem como fim o incremento da produtividade geral do trabalho, com vistas à expansão do capital.
VÍTOR PARO, 1987

Durante muito tempo, a administração escolar esteve ligada aos conceitos gerais da Administração Capitalista. A teoria administrativa do século XX desenvolveu-se através de três escolas: clássica, psicossocial e contemporânea.

A escola clássica, que surgiu com o processo da Revolução Industrial, a qual substituiu a produção artesanal pela fabril (durante a segunda metade do séc. XVIII), foi representada por quatro grandes representantes: a administração científica de Frederick W Taylor, a linha de montagem de Henry Ford, a administração geral de Henri Fayol e a teoria burocrática de Max Weber.

A administração científica de Taylor, segundo Hora (1999), tinha como princípio básico o controle do trabalho, através de um trabalhador responsável pelo planejamento e pelo controle das atividades na empresa, no caso, o administrador, o qual garantia ao detentor do capital um poder maior sobre os trabalhadores em função do processo de produção.

A necessidade da gerência, enquanto controle do trabalhador, se deve ao fato de ser o processo de produção capitalista, ao mesmo tempo, inevitavelmente, processo de valorização do capital e processo de exploração da força de trabalho. (PARO, 1987, p.61)

Nesse tipo de administração, convém salientar a racionalização do trabalho que era coordenado por supervisores, os quais tinham a função de fiscalizar o processo de produção desempenhado pelos trabalhadores cuja remuneração era baseada na quantidade de peças produzidas, além da divisão pormenorizada do trabalho, através da separação do trabalho intelectual do manual.

“Henry Ford, fundador da Ford Motor Company”, aplicou os ideais do taylorismo à sua indústria de automóveis e “estabeleceu o padrão de organização de processos produtivos que se tornaria sucesso no mundo inteiro: a montagem móvel” (MAXIMIANO, 2000, p.58), através da utilização da esteira e acentuado a divisão de trabalho em que cada operário é responsável pela execução de um determinado serviço dentro da empresa.

Nesse processo, Ford utilizou a linha de montagem, através da criação da esteira em que “o produto movimenta-se ao longo de um processo que é feito de uma sequência de tarefas, realizadas pelos trabalhadores em posições fixas. Conforme o produto avança de uma posição para outra, vai sendo progressivamente construído”. (Maximiano, 2000, p.59).

Ao lado de Taylor e Ford, segundo Maximiano, 2000, p.60, Fayol “é um dos contribuintes mais importantes do conhecimento administrativo moderno”.

Segundo o autor, para Fayol, a administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, funções essas inerentes ao cargo de um administrador.

Também é importante salientar que, para Fayol, “o sucesso organizacional depende mais das habilidades administrativas dos seus líderes do que as habilidades técnicas”. (SILVA, 2001, p. 144) Com isso, destacava-se cada vez mais o papel do administrador ou do gerente à frente do processo de produção em que se salientavam as funções de comando, coordenação e controle descritas acima.

Já a administração burocrática de Max Weber “reforça a separação entre planejamento e execução, trabalho manual e intelectual, intensificando a dominação do capital sobre o trabalho”. (HORA, 1999, p.38) Sendo assim, nessa administração, podem-se destacar como características básicas a hierarquização, defendida pela autoridade e poder e o processo de eficiência

no desenvolvimento das funções dos funcionários da empresa. "A eficiência é o critério administrativo desta "escola", que significa a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo". (HORA, 1999, p. 38)

A segunda escola, a psicossocial ou Escola das Relações Humanas, como é conhecida, pois nasceu do desenvolvimento das ciências humanas, através da psicologia e da sociologia, surgiu nos anos 20 e veio contrapor-se à escola clássica, que, segundo Hora (1999), baseou-se no movimento das relações humanas de Mayo, Roethliesberger e Dickson, e no comportamento administrativo de Bernard e Simon.

Bernard concebia o administrador como o agente integrador que procura obter melhores resultados na produção institucional, através da eficiência. Simon vê a organização como um sistema de decisões em cujo centro encontra-se o homem administrador como decisior, em contraponto ao homem econômico da escola clássica. Assim sendo, a administração tem a função de regular o processo de decisões à luz dos critérios de eficiência e eficácia. (HORA, 1999, p.38-39)

A Escola das Relações Humanas surgiu, principalmente, com a experiência de Hawthorne, realizada nos anos de 1927 a 1933, essa experiência foi realizada por meio de "um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard que foi contratado para desenvolver um estudo numa fábrica da Western Electric, para descobrir se as variações na iluminação teriam algum efeito sobre o desempenho dos trabalhadores." (MAXIMIANO, 2000, p.66)

Segundo Maximiano (2000), após os pesquisadores constatarem que a intensidade da luz, além de outros benefícios como lanches e intervalos de descanso oferecidos aos funcionários, não tinham qualquer correlação com os fatores da produção, Mayo foi chamado para explicar o que realmente estava acontecendo e, através de entrevistas com funcionários da fábrica, pode constatar que o desempenho deles está diretamente ligado ao comportamento, mais especificamente à qualidade da administração e a relação social entre os próprios empregados da empresa.

Como resultado de um trabalho de entrevistas em profundidade, Mayo e seus colaboradores interpretaram os resultados do experimento e formularam uma série de conclusões que criaram uma

nova filosofia de administração. Em essência, essas conclusões diziam que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mas pelo comportamento. (...)

a. A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.

b. O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo resolve ser leal à administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses. (MAXIMIANO, 2000, p. 67)

Contudo, essa escola, apesar de se opor à clássica, continuou repetindo características tayloristas, pois ainda manteve a separação entre planejamento e execução no desenvolvimento das tarefas dentro da empresa.

A escola contemporânea, segundo Hora (1999), surge sob a forma de teorias administrativas críticas que tinham como base a fenomenologia, o existencialismo, a relevância humana, em que são analisados os critérios de eficiência, eficácia e efetividade na administração. Com isso, esse novo enfoque passa a priorizar a pessoa humana sobre todas as outras formas de organização de trabalho e a partir daí conceber a administração como um processo mais participativo.

Com isso, pode-se salientar que o administrador passa a ter um papel diferente dentro da empresa, pois deixa de ser uma autoridade centralizada e autoritária para se tornar alguém que contribua para uma maior interação de seus funcionários e aberto à comunicação, possibilitando-lhes uma maior autonomia com ênfase nas relações humanas.

Assim, a partir daí, o termo gestor, usado no lugar do administrador, começa a ganhar força e passa a conotar aquele que é capaz de gerir sua empresa, sob forma mais democrática, capaz de promover um ambiente de interação e participação de todos os envolvidos no ambiente de trabalho e essa concepção de administração, baseada na gestão democrática, começa a fazer parte também na educação, que até então seguia os moldes da administração de empresas.

2.2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA CONSTITUIÇÃO DE 1988 E DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LDB 9394/96)

Parece não haver dúvidas de que a escola deve cada vez mais envolver os pais de alunos e a comunidade em geral em suas atividades.

VÍTOR PARO, 1987

A Constituição de 1988, em seu artigo 205, foi quem institucionalizou a Gestão Democrática do ensino Público, assegurada como princípio da educação pública.

Art. 205. A educação direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, Cap.III, Seção I)

Como se vê, a escola, com um novo enfoque na gestão democrática, convida a sociedade a participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico e a ser mais atuante dentro da instituição de ensino.

Também o artigo 206, da Constituição Federal, inciso VI, apresenta como princípio “a gestão democrática do ensino público na forma da lei”.

Além da Constituição de 1988, outro documento importante, ao que diz respeito à gestão democrática do ensino público, foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 20 de dezembro de 1986 (LDB 9394/96). No artigo 2º, são especificados os princípios e a finalidade da educação:

Art. 2º. A educação, dever da família e do estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (LDB 9394/96)

Já no artigo 3º, inciso VIII, da referida lei, a gestão democrática constitui um dos princípios do ensino público: “Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios (...) VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. (LDB 9394/96)

O artigo 12º configura a autonomia dada aos estabelecimentos de ensino na elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico (inciso I), na administração de seus recursos humanos, materiais e financeiros (inciso II), além de “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. (LDB9394/96, inciso VI). Grande destaque deve ser dado a este inciso, principalmente, pela proposta que faz de integração da comunidade com a escola, promovendo a interação entre as partes. Neste mesmo artigo, o inciso VII que diz respeito à informação prestada aos pais e responsáveis pelos alunos sobre a frequência e o seu rendimento escolar, bem como a execução de sua proposta pedagógica, também deve ser salientado, pois também reflete a preocupação em deixar os pais e responsáveis mais bem informados sobre a rotina escolar de seus filhos, o que para isso ocorrer, se faz necessário aproxima-los do contexto escolar, além de prestar contas à comunidade escolar sobre o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico desenvolvido pela escola.

Também são de fundamental importância nesta Lei, ao que se referem à gestão democrática, os artigos 13º, 14º e 15º. No artigo 13º, o corpo docente tem como incumbências principais a participação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico e a colaboração com as atividades que envolvam a interação das famílias e da comunidade escolar e local (incisos I e VI).

O 14º artigo designa, também, o envolvimento tanto dos profissionais da educação quanto da comunidade escolar na elaboração da proposta pedagógica e na participação em conselhos escolares.

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB 9394/96)

Para finalizar, no artigo 15º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/96, “os sistemas de ensino assegurarão às unidades públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro”.

Conclui-se, portanto, que com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a escola ganha um novo enfoque ao que se refere à sua nova forma de administração, baseada na gestão democrática, o que lhe confere uma maior autonomia tanto na administração de seus recursos humanos, materiais e financeiros como na elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico e também um maior envolvimento e participação de toda a comunidade escolar e local.

2.3. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários.

VÍTOR PARO, 1987

O papel do gestor escolar, nos dias de hoje, vai muito além de suas preocupações de ordem técnico-administrativas, próprias da administração escolar de antigamente, em que a figura do diretor da escola era visto como uma pessoa autoritária, fiscalizadora, além de estar comprometida com os interesses da classe dominante.

Com a proposta da gestão democrática da escola pública, principalmente com a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a escola ganha uma maior autonomia e passa a ser um espaço aberto às decisões coletivas e à participação da comunidade escolar e local, o que motivou também a mudança do perfil do diretor escolar.

Hoje, gestor é o termo mais utilizado e apropriado para designar o administrador de escola, dentro desse novo espaço democrático, e uma de suas principais atribuições é promover um ambiente de participação entre todos os profissionais da educação e a comunidade local. Dentre as formas de participação mais conhecidas, estão os Conselhos de Classe, que se restringem mais à avaliação discente, os Conselhos de Escola e a APM (Associação de Pais e Mestres), a qual reúne pais, professores, demais funcionários da escola e alunos maiores de 18 anos.

Segundo Libâneo (2008, p.138), “Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola”. Com isso, o gestor, além dos demais profissionais da educação, deve promover meios para que essa participação se concretize e cumpra o seu papel social no processo de democratização da escola pública.

“A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola”. (LIBÂNEO, 2008, p.138) Para isso, é necessário que essa comunidade se conscientize de seus direitos, para que possa cobrar um ensino de qualidade, estruturado em um Projeto Político-Pedagógico que seja do conhecimento de todos da realidade escolar.

A comunidade precisa saber que tem direito de participar das tomadas de decisões da escola e que isso não é meramente função do gestor escolar. Deve fiscalizar o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico e verificar se esse está de acordo com os objetivos propostos e de que forma está contribuindo no processo de ensino-aprendizagem. Os pais têm o direito e o dever de saber como está o rendimento escolar de seus filhos, direito previsto na própria LDB 9394/96, e que medidas estão sendo tomadas, caso esse rendimento não seja satisfatório.

O gestor escolar, ao abrir caminhos para esta participação, precisa deixar bem claro aos profissionais da educação, principalmente os professores, que a comunidade tem direito de exigir e de cobrar da escola que ela cumpra suas obrigações em oferecer um ensino de qualidade. Para isso, é necessário um maior envolvimento do corpo docente que deve estar, sobretudo, comprometido com o seu trabalho e preocupado com a difusão do saber.

Sendo assim, para que a gestão democrática se faça presente no ambiente escolar, é preciso haver mudança de cultura, a sociedade precisa aprender a reivindicar os seus direitos e não esperar que tudo venha determinado de cima para baixo. O modelo de liderança vertical deve ser substituído pelo horizontal, em que todos têm os mesmos direitos e obrigações a serem cumpridos no exercício de cada função.

A escola pública, como acontece em geral com as instituições numa sociedade autoritária, é organizada com vistas a relações verticais, de

mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, de cooperação e solidariedade entre as pessoas. (PARO, 2002, p.22)

Assim, é tarefa do gestor escolar não somente assegurar os recursos financeiros e materiais, dos quais as informações precisam ser também compartilhadas com toda a comunidade escolar, mas também se preocupar, sobretudo, com os recursos humanos, sua equipe escolar formada por especialistas, professores e demais funcionários, para que a escola possa construir seu Projeto Político-Pedagógico dentro de uma gestão democrática que envolva a participação de todos, baseada nos princípios de cooperação, solidariedade e trabalho em equipe, pois a escola de hoje está a serviço da comunidade.

Muitas vezes, o gestor se depara com situações de conflito entre funcionários, professores, pais de alunos e seus superiores. Nesse caso, ele precisa ser o grande mediador para que esses conflitos possam ser mais rapidamente resolvidos e não comprometer o processo ensino-aprendizagem, seu principal foco.

(...) o diretor se vê permanentemente colocado entre dois focos de pressão: de um lado, professores, pessoal da escola em geral, alunos, pais, reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e promovam a melhoria do ensino; de outro, o Estado não satisfazendo a tais reivindicações e diante do qual o diretor deve “responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações” dele emanadas, evitando, inclusive, que as ações dos primeiros venham a representar quaisquer ameaças aos interesses dominantes. (PARO, 1987, p.133)

Em uma gestão democrática, o gestor, como um mediador de conflitos, deve saber ouvir todos os lados envolvidos para somente depois dar a sua opinião e tentar solucionar os problemas. É necessário, se possível, sugerir que funcionários deem sugestões sobre como resolver algumas questões a fim de que se chegue a um bom senso comum. Toda a comunidade escolar deve estar comprometida com o trabalho pedagógico e não com o interesse exclusivo de um ou da minoria. Um dos propósitos educativos é o ensino do respeito mútuo. “Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais”. (PARO, 1987, p.163)

Atitudes autoritárias do diretor, relações de poder e hierarquia e exclusão social são coisas do passado em relação a esse novo tipo de gestão, a qual deve priorizar a escola como um espaço público de decisão com toda a comunidade escolar e de inclusão social. Todos têm o direito de serem ouvidos e de manifestarem suas ideias e reivindicações em prol de um ensino melhor e de qualidade.

A Administração Escolar atual, pautada pelo autoritarismo em suas relações e pela ausência de participação dos diversos setores da escola e da comunidade em sua realização, não se coaduna com uma concepção de sociedade democrática a que se pretende chegar através da transformação social. Por isso, uma teoria e prática de Administração Escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. (PARO, 1987, p.160)

Com a gestão democrática, a escola se torna mais autônoma, para gerir os seus próprios recursos materiais e financeiros e para construir um Projeto Político-Pedagógico que mais se adeque à sua realidade local. Por isso, todos são chamados a participar das decisões que antes só caberiam ao diretor escolar, privilegiando, assim, o interesse coletivo e não o individual, além de as decisões em grupo terem um peso maior na hora de resistir às pressões dos sistemas educacionais próprios dos Estados e Municípios.

As vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade externamente. (PARO, 1987, p.164)

Não é preciso insistir que a prática da gestão e da direção participativas convergem para a elaboração e execução do projeto pedagógico-curricular e assunção de responsabilidades de forma cooperativa e solidária. (LIBÂNEO, 2008, p.141)

Enfim, como se pode notar, a questão da participação constitui um dos grandes princípios da gestão democrática, ao lado da autonomia. Portanto, a construção de um Projeto Político-Pedagógico que envolva toda a comunidade escolar, em busca de soluções para um ensino de qualidade, assim como o desenvolvimento de ações cooperativas e solidárias no ambiente escolar e na

sociedade, é tarefa imprescindível da gestão democrática, sobretudo, do gestor escolar e em colaboração da comunidade escolar e local.

CAP. III

A EDUCAÇÃO INFANTIL: CRECHE E PRÉ-ESCOLA

3.1 - EDUCAÇÃO INFANTIL – UM BREVE HISTÓRICO

Ainda protegida pelo útero materno, a criança já está imersa na dinâmica do casal, simplesmente pelo fato de existir, e pode ser alvo de rejeição ou aceitação.
IÇAMI TIBA, 1996

“O atendimento em creche teve início na Europa, no final do século XVIII e início do século XIX, com a finalidade de atender crianças de 0 a 3 anos de idade, durante o período de trabalho das famílias, consequência do nascente capitalismo e urbanização”. (SANTOS, 2003, p. 203)

A autora relata, ainda, que no Brasil, o surgimento da creche, no final do século XIX, também não foi diferente e deu-se sob a forma de filantropia.

O termo creche esteve ligado, durante muito tempo, a um serviço prestado à população de baixa renda, em período integral, sobretudo, às mães que precisavam trabalhar e não tinham com quem deixar seus filhos. Hoje em dia, porém, este serviço já atende a todas as camadas sociais, não sendo apenas oferecidos a classes menos favorecidas, em virtude do grande número de mulheres inseridas no mercado de trabalho. Enquanto que a pré-escola já se assemelha mais ao da escola fundamental, apesar de também fazer parte da Educação Infantil, oferecida em período parcial.

Em termos de Lei, a Educação Infantil teve a sua primeira menção na legislação educacional brasileira com a Lei nº 5.692/71, Art. 19, o qual dizia que “os sistemas de ensino velarão para que as crianças de idade inferior a sete anos recebam conveniente educação em escolas maternais, jardins de infância e instituições equivalentes”.

“A partir da década de 1980, em meio ao processo de redemocratização do país, a Educação Infantil ganhou um grande impulso, tanto no plano das

pesquisas e do debate teórico quanto no plano legal.” (Parâmetros de Qualidade para a Educação Infantil, volume 1, 2008, p. 30).

A Constituição de 1988 é quem reconhece que é dever do Estado o atendimento em creches e pré-escola de crianças de até 5 (cinco) anos de idade, conforme inciso IV do Art. 208. Porém, após a vigência da Constituição de 1988, as creches continuavam a funcionar assistencialmente.

Em 1990, com a criação do Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei 8069, consolidou-se ainda mais o atendimento de crianças nessa faixa etária em instituições educacionais.

“Art. 54. É dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente: atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade.” (ECA, p.15)

A Lei 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 4º, baseada no princípio do direito universal à educação para todos, fez a inclusão da educação oferecida em creches e pré-escolas na Educação Infantil, responsável pela a primeira etapa da educação básica.

“IV – atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade.” (LDB 9394/96 – Art.4º)

Essa mesma lei estabelece, em seu artigo 29, como finalidade da Educação Infantil, “o desenvolvimento integral da criança de até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”. (LDB 9394/96)

No artigo 89, aparece o prazo para a integração das creches e pré-escolas à Educação Infantil.

“As creches e pré-escolas existentes ou que venham a ser criadas deverão, no prazo de três anos, a contar da publicação desta Lei, integrar-se ao respectivo sistema de ensino.” (LDB 9394/96)

A Lei Federal 11.114 de 2005, modifica o artigo 6º da LDB 9394/96, o qual dizia que “é dever dos pais e responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos sete anos de idade, no ensino fundamental”, incluindo a criança de seis anos de idade, no mesmo ensino.

A Lei 11.700, de 2008, inclui na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional “vaga na escola pública de educação infantil mais próxima de sua

residência a toda criança a partir do dia em que completar 4 (quatro) anos de idade". (Art. 4º, inciso X)

Com isso, a Educação Infantil, sobretudo o atendimento em creches, que era apenas assistencialista, passa a fazer parte da Educação Infantil, compondo, assim, a primeira etapa da Educação Básica gratuita que, já no início de 1997, passou a ser de responsabilidade dos municípios, com a municipalização da Educação Infantil e do Ensino Fundamental I.

Quanto à jornada, "é considerada Educação Infantil em tempo parcial, a jornada de, no mínimo, quatro horas diárias e, em tempo integral, a jornada com duração igual ou superior a sete horas diárias, compreendendo o tempo total que a criança permanece na instituição". (Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, 2010, pág. 15).

Por isso, o atendimento em creches a crianças de zero a três anos de idade se dá, geralmente, em período integral, enquanto que a pré-escola, em jornada parcial.

3.2 – COMPREENDENDO A EDUCAÇÃO INFANTIL

Carinho cabe em qualquer lugar e deve estar presente em toda a relação em que existe amor. O carinho faz a ordem chegar ao coração.
IÇAMI TIBA, 1996

"A criança é um ser social que nasce com capacidades afetivas, emocionais e cognitivas. Tem desejo de estar próxima às pessoas e é capaz de interagir e aprender com elas de forma que possa compreender e influenciar o seu ambiente." (REFERENCIAL CURRICULAR NACIONAL PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL, vol. 2, p.21).

Partindo desse pressuposto, podem-se reconhecer em qualquer criança essas capacidades citadas no texto acima. Ao mesmo tempo em que a criança brinca, ela demonstra sua forma de afeto, carinho ou irritação, ou seja, é uma explosão de sentimentos e, quanto mais for estimulada, maior vai ser essa expressão. Portanto, a interação social dessa criança, sobretudo com outras, faz com que se crie um ambiente propício ao desenvolvimento de sua

identidade, seja por meio da imitação de ações ou da criação de novos estímulos frente aos desafios que lhe são impostos.

Desde ao nascer, a criança interage com as pessoas que estão à sua volta: primeiro, os pais, o irmão mais velho, os avós, enfim, as pessoas mais próximas e que lhe são confiáveis.

Com o passar do tempo e dos anos, ela sente a necessidade de aprimorar essa interação e quanto maior for o estímulo, melhor será a sua aprendizagem, a qual se inicia, principalmente, por meio da imitação. Assim, o contato com outras crianças torna-se fundamental e necessário nessa fase, contribuindo e muito para sua socialização.

“A imitação é resultado da capacidade de a criança observar e aprender com os outros e de seu desejo de se identificar com eles, ser aceita e de diferenciar-se”. (Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, vol.2, p.21).

Além da imitação, a criança, em suas atividades lúdicas, também é capaz de criar um mundo imaginário à sua volta, brincando de faz-de-conta.

A brincadeira do faz-de-conta, por exemplo, ajuda a criança a desenvolver a sua percepção sobre o mundo, construindo sua identidade e percebendo as diferenças, ou seja, a criança ao criar uma determinada personagem, vivencia outras situações diferentes daquelas a que está acostumada. Nesse momento, ela pode ser um herói, um animal, uma personagem dos livros de história ou, até mesmo, representar o papel do pai, da mãe ou de um irmão mais velho. O fato de brincar, interpretando diversas personagens, faz com que a criança perceba também a oposição de papéis, e que cada um difere do outro em sua forma de agir, solucionar algum problema, disputar um simples objeto. Dessa forma, a criança em contato com outras começo a perceber a sua identidade e, com isso, afirmar a sua verdadeira personalidade.

A socialização entre as crianças permite também um melhor desenvolvimento da linguagem e da expressão corporal. Ao observar uma criança brincando, nota-se o quanto ela se esforça em expressar seus sentimentos, emoções, através da verbalização daquilo que está vivenciando em uma determinada ocasião, além de, com isso, também utilizar a expressão corporal, através de gestos e movimentos, adquirindo, assim, consciência dos limites do próprio corpo.

Como se vê, é importante que uma criança possa estar em um ambiente de interação, pois isso favorece a sua aprendizagem, facilita a socialização e desenvolve a linguagem. Sendo assim, o atendimento em creches se faz necessário não só porque os pais ou a mãe trabalha, mas sim por causa do próprio desenvolvimento da criança e da necessidade de que esta tem de interagir com outras da mesma idade e até mesmo de outros grupos mais velhos, como, por exemplo, durante as refeições ou atividades coletivas.

As Instituições de Educação Infantil devem promover em suas Propostas Pedagógicas, práticas de educação e cuidados que possibilitem a integração entre os aspectos físicos, emocionais, afetivos, cognitivo/lingüísticos e sociais da criança, entendendo que ela é um ser completo, total e indivisível. (CNE/CEB 1/99, Art. 3º, Inciso III)

3.3 – A EDUCAÇÃO INFANTIL E O PAPEL DO GESTOR

O verdadeiro saber é aquele que aparece no cotidiano a qualquer momento, de maneira dinâmica, aumentando a eficiência de nossas ações e o prazer de viver.
IÇAMI TIBA, 1996

Ao gestor de uma escola de educação infantil compete estruturar, organizar, prover meios para que as propostas pedagógicas inseridas no Projeto Político-Pedagógico se concretizem, a fim de possibilitar que a criança se perceba enquanto sujeito no contexto social em que vive.

As Propostas Pedagógicas das Instituições de Educação Infantil, ao reconhecer as crianças como seres íntegros, que aprendem a ser e conviver consigo próprios, com os demais e o próprio ambiente de maneira articulada e gradual, devem buscar a partir de atividades intencionais, em momentos de ações, ora estruturadas, ora espontâneas e livres, a interação entre as diversas áreas do conhecimento e aspectos da vida cidadã, contribuindo assim com o provimento de conteúdos básicos para a constituição de conhecimentos e valores. (CNE/CEB 1/99, Art.3º, Inciso IV)

O gestor deve estar atento à diversidade étnica, cultural e social e religiosa das crianças que estão inseridas em sua unidade escolar e desenvolver um Projeto Político Pedagógico que promova a interação dessa heterogeneidade, assim como também envolver os pais e responsáveis por elas, aproveitando ao

máximo as vivências e experiências dessa diversidade. Deve agir em conjunto com o Coordenador Pedagógico, professores, educadores e demais profissionais lotados nos cargos da educação, criando condições favoráveis à aprendizagem e favorecendo as relações sociais entre as pessoas, dentro de uma gestão democrática e em respeito às Diretrizes Curriculares Nacionais e ao saberes da comunidade local.

As Instituições de Educação Infantil ao definir suas Propostas Pedagógicas deverão explicitar o reconhecimento da importância da identidade pessoal de alunos, suas famílias, professores e outros profissionais, e a identidade de cada Unidade Educacional, nos vários contextos em que se situem. (CNE/CEB 1/99, Art.3º, Inciso II)

Sendo assim, construir o Projeto Político-Pedagógico dentro dessas Diretrizes, a fim de que se possa promover a realização de ações socioeducativas, visando o pleno desenvolvimento da criança, constitui uma tarefa primordial do gestor junto a todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, tendo como objetivo dentro de sua Proposta Pedagógica.

Garantir à criança acesso à apropriação, renovação e à articulação de conhecimentos de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças.
(DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL, 2010, p.18)

Portanto, devem-se criar condições para que esses objetivos expostos ocorram, por meio de situações de interação com os outros e com o meio ambiente, oferecendo aprendizagens que devam, sobretudo, ser significativas para a criança, além de estimular as descobertas, construir sua autonomia enquanto pessoa, desenvolver habilidades de pensamento, ampliar horizontes culturais, já que essa criança encontra-se inserida em um ambiente diversificado.

A preocupação com a formação humana da criança deve ser algo imprescindível,

pois a escola é uma ambiente de transição do contexto familiar e por isso que o gestor deve estar atento a todos os recursos de que dispõe, sejam eles materiais ou humanos, para que possa ocorrer a aquisição de valores e atitudes centrados nos princípios éticos (autonomia, responsabilidade,

solidariedade humana e respeito), políticos (cidadania) e estéticos (sensibilidade, criatividade e liberdade de expressão), a fim de que se fortaleça a sua autoestima e ajude na construção de sua identidade.

A Proposta Pedagógica da escola deve ser também favorável ao fortalecimento de vínculos da própria família, através da participação efetiva dos pais e responsáveis pela criança no ambiente escolar, chamando-os a participar mais ativamente do processo ensino-aprendizagem e integrando-os à realidade escolar. A comunidade deve estar comprometida com o trabalho pedagógico. Novamente, percebe-se a importância da gestão democrática, aberta a essa real participação da comunidade.

As propostas pedagógicas das instituições de Educação Infantil consideram que o trabalho ali desenvolvido é complementar à ação da família, e a interação entre as duas instâncias é essencial para um trabalho de qualidade. (PARÂMETROS DE QUALIDADE PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL, 2008, p.32)

Por isso, para que todos esses objetivos sejam realmente alcançados, o gestor deve ser o principal difusor do Projeto Político-Pedagógico à sua equipe, assim como deve desenvolver na escola um ambiente propício à aprendizagem, além de manter o relacionamento harmonioso entre todos os envolvidos e solucionar conflitos.

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

Ao falar em Educação Infantil e o papel do gestor, outro item que não se pode deixar de lado é a importância da infraestrutura responsável por receber as crianças em atendimento integral ou parcial, dependendo da finalidade a que se propõe, no caso, creches e pré-escolas. Esses espaços “são construídos e organizados para atender às necessidades de saúde, alimentação, proteção, descanso, interação, conforto, higiene e aconchego das crianças matriculadas.” (Parâmetros de Qualidade, 2008, p.42). Ainda, segundo os Parâmetros de Qualidade (2008), esses espaços, materiais e equipamentos presentes na instituição de Educação Infantil destinam-se, também, às necessidades das

famílias ou responsáveis por essas crianças matriculadas e dos profissionais que nela trabalham.

A creche ou a pré-escola encontram-se inseridas num contexto sócio-histórico-cultural, que inclui a sociedade e toda sua ampla diversidade cultural, social e física. Assim, o edifício deve ser concebido para congregar as diferenças como forma de enriquecimento educacional e humano, além de respeito à diversidade. (PARÂMETROS BÁSICOS DE INFRAESTRUTURA PARA INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL, 2008, p.15)

Sendo assim, cada ambiente dentro da escola deve estar adequado à sua função, ou seja, precisa dispor de materiais necessários para que se atinja à sua real finalidade. Se se tratar, por exemplo, de um ambiente de sono, precisa haver colchões ou berços, no caso de bebês, suficientes e em bom estado, para que se possa atender a toda a demanda com segurança, conforto e tranquilidade. As paredes devem ter uma cor tranquila, aconchegante, além de uma boa ventilação e iluminação, de preferência, naturais.

Os espaços destinados à recreação devem estimular a interação das crianças, através de jogos, brincadeiras e atividades coletivas entre grupos da mesma faixa etária ou agrupados em idades diferentes (de 1 a 2 anos ou de 2 a 3 anos), possibilitando, assim, a socialização e o aprendizado. O uso dos brinquedos diversos, como os pedagógicos, o dia do brinquedo de casa e as brincadeiras dirigidas, facilitam essa interação entre as crianças, além de estimular a criatividade, a cooperação, o respeito às regras, a iniciativa, o faz-de-conta e a responsabilidade. Com isso, dentro de uma escola, podem ser criados ambientes para leitura, ambientes lúdicos, como brinquedoteca, salas de jogos e de multiuso.

A possibilidade de se estabelecer um ambiente congregador vai facilitar a construção da ideia de conjunto e poderá funcionar como o “coração” da UEI, reforçando significados e determinando o caráter pretendido pela proposta pedagógica; esse ambiente congregador pode ser uma sala multiuso ou o pátio coberto/semicoberto, um local de encontro que promova atividades coletivas. (PARÂMETROS BÁSICOS DE INFRAESTRUTURA PARA INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL, 200, p.26)

A mesma importância deve ser dada á área externa de uma instituição de Educação Infantil. Já que o cuidar e o educar é uma das grandes vertentes às

crianças próprias dessa idade (de 0 a 5 anos), uma área externa dotada de recursos (brinquedos e materiais adequados a essa faixa etária) faz toda a diferença no aprendizado, pois possibilita aos educadores e professores diversas opções de atividades de lazer e físicas.

Área externa: deve corresponder a, no mínimo, 20% do total da área construída e ser adequada para atividades de lazer, atividades físicas, eventos e festas da escola e da comunidade. Contemplar, sempre que possível, duchas com torneiras acessíveis às crianças, quadros azulejados com torneira para atividades com tinta lavável, brinquedos no parque, pisos variados, como, por exemplo, grama, terra e cimento. Havendo possibilidade, deve contemplar anfiteatro, casa em miniatura, bancos, brinquedos como escorregador, trepa-trepa, balanços, túneis, etc. Deve ser ensolarada e sombreada, prevendo a implantação de área verde, que pode contar com local para pomar, horta e jardim. (PARÂMETROS BÁSICOS DE INFRAESTRUTURA PARA INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL, 2008, p.26)

Como se vê, os recursos materiais de que dispõe uma instituição de Educação Infantil, desde o prédio em que abriga esta instituição, até mesmo todo o material didático-pedagógico, são de extrema importância para o desenvolvimento da criança e o gestor precisa estar atento a essas particularidades, além de prover meios para que todos esses recursos possam ser melhor aproveitados durante o ano e que possam estar também em perfeitas condições de uso e manutenção. Nesse caso, o dinheiro da APM (Associação de Pais e Mestres), verbas anuais do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), dinheiro arrecado com festas, podem ser usados em benefício ao educando, desde que sejam prestadas as devidas contas à comunidade escolar, ressaltando-se, novamente, a importância de uma gestão democrática.

Um gestor de instituição de Educação Infantil precisa ainda ter uma atenção redobrada ao seu público principal: as crianças. Deve zelar pelo bem estar delas em primeiro lugar e conhecer quais cuidados se fazem necessários para que elas se desenvolvam e possam construir sua autonomia e com isso adquirir o conhecimento do mundo. Esses cuidados com essas crianças devem estar presentes no Projeto Político-Pedagógico, pois estabelecem os principais propósitos da Educação Infantil: o cuidar e o educar, fazendo com que a escola cumpra seu papel social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se vê, o papel do gestor é extrema importância e suas preocupações vão além dos compromissos burocráticos referentes à vida escolar, tais como documentação, compromissos administrativos, domínios sobre questões financeiras, prestações de contas, preenchimento de planilhas e balancetes.

Organizar e manter em dia a documentação necessária ao controle administrativo é tarefa do gestor sim, mas não é única e principal, pois, para isso, na maioria das vezes, ele conta com outros responsáveis pela parte técnico-administrativa da escola como secretários, por exemplo.

Porém, o aspecto pedagógico é fundamental e, necessariamente, precisa ser priorizado e acompanhado de perto pelo gestor, que deve ser, acima de tudo, um educador. Nesse caso, ele necessita estar atento a tudo que ocorre dentro da escola, pois é o principal responsável. Deve conhecer toda a rotina escolar, ouvir opiniões, delegar responsabilidades, gerir recursos materiais, financeiros e, sobretudo, humanos. Além disso, deve prover a cooperação, a solidariedade entre os membros de sua equipe e criar oportunidades que incentivem a participação da comunidade local.

Sendo assim, o gestor não pode ficar apenas em sua sala ocupado com compromissos burocráticos, mas precisa andar pela escola, observar como se desenrola o dia a dia, o tratamento dispensado aos alunos, o relacionamento entre professores, funcionários e alunos, além de verificar como o Projeto Político-Pedagógico da escola está sendo desenvolvido e avaliado.

Conforme já foi afirmado anteriormente, a escola de hoje está a serviço da sociedade. Portanto, relações autoritárias, hierárquicas e exclusão social devem ser deixadas de lado, para que ela se torne um espaço público de decisão com a comunidade e de inclusão social, enfim, um ambiente democrático em que toda a comunidade escolar e local deva participar e o gestor constitui o grande elo da corrente: escola-comunidade.

Enfim, espera-se que esse trabalho possa servir de elucidação a futuros gestores de como construir um Projeto Político-Pedagógico, baseado em uma gestão democrática e dedicado, principalmente, à Educação Infantil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Documentos oficiais:

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

_____. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Brasília, 2010.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Brasília.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Brasília.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Brasília.

_____. **Lei Federal nº 11.114, de 16 de maio de 2005**. Brasília, 2005.

_____. **Lei Federal nº 11.700, de 13 de junho de 2008**. Brasília, 2008.

_____. **Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil**. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Brasília, 2008.

_____. **Parâmetros de Qualidade para a Educação Infantil**. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Volumes 1 e 2. Brasília, 2008.

_____. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Volume 2. Brasília, 1988.

_____. **Resolução CEB nº 1, de 7 de abril de 1999**. Brasília.

Obras:

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. 6^a edição. Campinas: Editora Papirus, 1999.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 7^a edição. São Paulo: Libertad, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5^a edição: revista e ampliada. Goiânia: Editora Livros MF, 2008

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5^a edição: revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PARO, Vítor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 2^a edição. São Paulo. Editora Cortez, 1987.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Editora Ática, 2002.

SANTOS, Emilia Cipriano. **Creche – Realidade e Ambiguidades**. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

TIBA, Içami. **Disciplina: Limite na Medida Certa**. 46^a edição. São Paulo: Editora Gente, 1996.