

GESTÃO ESCOLAR

Patrícia Aparecida Gonçalves
Angélica Florentino de Oliveira
Carla Maria Fernandes Tuchinski
Cristiane Frizzera
Eliane Aparecida Rocha da Silva
Gabrielle Luzes Galvão
Kaliandra Silva Tossi
Marinete Miranda da Silva
Renata Fernandes Tuchinski
Roseli Barbosa
Silvana Reifur Morais
Silvana Salviano dos Santos Neves

1 INTRODUÇÃO

Quando falamos em educação deparamos com muitos questionamentos sendo estes segundo. Na era do conhecimento, como é conhecida a nossa época, a educação é o baluarte da evolução da humanidade e, como tal, tem um considerável papel no auxílio da melhoria de vida das pessoas, na diminuição das desigualdades e na luta por uma sociedade democrática. Silva (2007).

Assim, a educação para os Direitos Humanos demanda a discussão do papel da escola na formação para a cidadania. Essa formação deve considerar a necessidade do ideal de democracia estar em todos os níveis do contexto escolar, da proposta pedagógica à organização político-administrativa.

Nesse sentido, Luz e Mello em seu artigo afirma que a educação infantil vem se fortalecendo nas últimas décadas em decorrência dos movimentos nacionais, internacionais pelos direitos da criança iniciados com a “Declaração Universal dos Direitos das Crianças e

dos Adolescentes” (1959) ganhando espaço político no Brasil com a Constituição Federal (1988), LDBEN 9394 (1996), a Resolução nº 5 entre outras.

Com isso, tem-se desde então o surgimento de um “novo paradigma do atendimento à infância”. (BRASIL, 2009b, p. 1). Isso leva-se a um novo olhar que vai além da esfera das políticas públicas educacionais, nesse sentido, presencia-se os avanços ancorados pelas pesquisas e produções teóricas relacionadas à conceituação de infância, ao seu desenvolvimento no campo da psicologia, sociologia, cultura e educação.

Nesse pensar, desde a promulgação da LDBEN em 1996 vem sendo discutida e diante da relevância da gestão na Educação Infantil e pela necessidade de abordar-se mais sobre a temática Gestão Escolar no âmbito da Educação Infantil é que o presente artigo pauta-se em ações que evidenciam a prática da pesquisa bibliográfica, realizando um levantamento bibliográfico que concebe reflexões sobre Concepções e Práticas de gestão democrática no contexto da Educação infantil, fazendo um breve histórico da gestão escolar abordando legislações e documentos que concretizam as políticas públicas que regulamentam a sua implementação.

Em presença desse cenário, surge a necessidade de refletir a respeito da denominação gestão escolar com suas concepções e práticas de gestão através das Concepções de gestão educacional.

No entanto, o grande desafio da escola é atender com compromisso as exigências para oferecer uma educação de qualidade. Portanto, diante de tal compromisso na gestão democrática esse artigo discorrerá sobre o Tema: Concepções e Práticas de Gestão Democrática na educação infantil: O mesmo artigo, leva a um olhar minucioso acerca da temática, levando a analisar que o princípio da gestão democrática do ensino público encontra-se inserido na Constituição Federal de 1988 e encampado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional (Lei 9.394/96) e, portanto, deve fazer parte do cotidiano das relações entre escola e comunidade.

2 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR

As teorias da administração influenciaram e muito na estrutura da escola. Essas influências trouxeram mudanças e deu-se primeiramente, com a teoria da Administração Científica, de Frederick W. Taylor. Segundo CHIAVENATTO, 2001) Taylor compreendia que o operário deveria especializar-se em um setor específico no processo de produção, tendo sua remuneração baseada na quantidade de peças produzidas, incentivando assim, o operário a produzir cada vez mais.

A teoria clássica da administração empresarial objetiva a melhor forma de eliminar desperdícios e aprimoramento no processo de produção, tendo como meta a obtenção de lucro através de seu produto. Observa-se em seguida a próxima abordagem na qual é a teoria da administração escolar, onde a escola objetiva a formação do cidadão, não seccionada em setores de produção, compras, vendas, distribuição, mercado.

Essa abordagem está diretamente ligada à formação do indivíduo com o intuito de torná-los aptos para viverem em sociedade. Visa na escola o trabalho com pessoas e enfatiza o lado humanista. Com isso, a escola, sendo uma instituição formada por diferentes indivíduos, apresenta necessidades de possuir uma forma de planejar, comandar, coordenar organizar e controlar o método educativo.

Segundo Lacerda (1977) tal função cabe à administração escolar, de organizar o funcionamento da escola com uma finalidade, de modo a satisfazer as exigências da Política de Educação e aos requisitos da moderna Pedagogia”.

A partir desse contexto, de estruturação, de poder, de autoridade, e de burocratização do ambiente escolar, no decorrer do tempo, a escola percebe a necessidade de rever seus conceitos e princípios, atendendo às necessidades exigidas pela sociedade atual, democratizando seu ambiente e organização.

Segundo Paro (1997) percebe-se então que o se propunham poderiam ser atingidos mais efetivamente e quando, em lugar de agirem isoladamente suas ações fossem conjugadas na busca de objetivos comuns.

Nesse prisma, tal prática configura na necessidade de uma organização que proporcionasse meios para que as atividades fossem desenvolvidas da melhor maneira possível. Libâneo (2007, p. 316) conceitua organização como “dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la”.

Para que tal organização permaneça constante no ambiente de trabalho é preciso que haja uma administração que norteie o desenvolvimento do processo de produção. Paro (1990, p. 18) afirma que: “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, ou seja, empregar racionalmente os recursos disponíveis, para o desenvolvimento do processo educativo.

Diante da abordagem de organização, percebe-se que dentro de toda organização formal está presente também a informal, por isso as pessoas para realizarem suas tarefas dentro de qualquer instituição precisam se relacionar para atingir seus objetivos.

Nesse contexto, de organização com o decorrer do tempo, aconteceram diversas discussões sobre o verdadeiro papel da escola, evidenciando a necessidade de mudança

imediate de concepções sobre os princípios e a organização da instituição, dando ênfase a formação social e cultural, mas não deixando de lado o aspecto de formação profissional.

Diante disso, desde o surgimento da humanidade e através das mudanças ocorridas ao longo da história percebe-se a necessidade de o ser humano interagir e organizar o modo de vida. Portanto, uma das formas de organização da pedagogia moderna é a gestão democrática no âmbito escolar.

Enquanto que, na administração escolar o ensino era fragmentado, ou seja, cada um se responsabilizava apenas com a sua função, desconhecendo as demais dimensões educativas, a gestão democrática enfatiza a participação de todos os componentes da escola no processo educativo.

Perante a abordagem da participação percebe-se que nas práticas participativas tornam a escola uma comunidade de aprendizagem, de democracia, favorecendo o ensino e a reflexão, tendo consciência de que cada elemento possui sua parcela de responsabilidade, individual e coletivo, valorizando os elementos internos do processo educativo.

Neste sentido Libâneo (2007) reforça a ideia de participação sendo a escola, um ambiente social, formado por diferentes sujeitos, das mais variadas opiniões e comportamentos. Oliveira, 2008, p. 98 menciona “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos”. Para o autor a participação é o princípio primordial, para garantir, um pleno desenvolvimento da gestão democrática.

Para a implementação da gestão escolar, faz necessário a participação de todos os envolvidos na escola para construir assim uma escola de qualidade através da gestão democrática-participativa.

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe à docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, o consenso. (LIBANEO, 2007, p. 344)

O autor considera que a participação é um meio de alcançar os objetivos educacionais esperados, mas adverte que é necessária a combinação entre a participação e ação, para obter o resultado esperado.

Neste pensar, a educação exige esforços redobrados, com a participação da comunidade no ambiente escolar, levando em conta que o mais importante não é somente o repasse de conteúdo específicos a fim de elevar o nível escolar, mas sim o preparo dos indivíduos para a sociedade e para exercício da cidadania.

3 CONCEPÇÕES DE GESTÃO EDUCACIONAL

A organização de gestão escolar reflete que toda a prática educativa tem um embasamento teórico-filosófico, isso significa dizer que a ação educativa exercida por todos que fazem a escola. Nesse sentido, Libâneo (2001), ressalta que a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas e diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Diante dessa organização, Paro (2003), embasa que ao analisar a escola como o local que se busca de forma a sistematizar e organizar, a apropriação do saber historicamente produzido, entende-se que todas as ações administrativas estão voltadas para o fazer pedagógico da escola.

Nesse prisma, a gestão escolar na perspectiva democrática, se tornou nas últimas décadas como um paradigma a ser seguido pelas escolas sendo consolidada na Legislação Federal.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/96) registra em seu artigo terceiro que o ensino será ministrado com base no princípio de gestão democrática do ensino público.

Com isso, no contexto da educação, a gestão tem sido foco de muitas investigações, o conceito de gestão da educação evoluiu muito ao longo do tempo, e se faz necessário não distanciar o discurso sobre gestão democrática e prática de gestão democrática da educação.

Nota-se que, 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.

A gestão democrática implica em ação ampla e contínua submergindo múltiplas dimensões que ultrapassam a visão restrita da administração, que privilegia a execução de planejamentos impostos.

Nesse sentido, observa-se que as relações entre administração e educação tiveram origem 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 isso, com o 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.

A partir da década de 80 deu-se início ao processo de construção da Democracia no Brasil, com base legal na Constituição de 1988 e tem colocado como desafio para a educação

reverter a lógica de uma escola conservadora para uma nova concepção de homem, de mundo, de sociedade, fundamentado em princípios democráticos e humanísticos.

Nesse contexto, segundo Hora (1994) a administração da educação é entendida como o conjunto de decisões e interesses da vida escolar, os processos de ação política no país se tornam mais abertos e democráticos na sociedade global e constitui um perfil de democratização em setores exclusivos em especial na educação. Isso exige que a política educacional e a prática nas escolas assimilem o processo e criem possibilidades para que a democracia se consolide em cada brasileiro.

O governo brasileiro em 1993, elaborou com a participação de vários setores, o Plano Decenal de Educação para todos, em decorrência da Conferência de Educação para todos que aconteceu em Jontiem, Tailândia, no ano de 1990. Tendo como objetivo a implantação novos esquemas de gestão nas escolas públicas, prevendo a autonomia financeira, administrativa e pedagógica às instituições públicas.

Para que isso aconteça é necessário que toda a comunidade escolar (professores, alunos, funcionário e pais), participem das decisões da escola abolindo o máximo possível às vias burocráticas.

Partindo dessas mudanças, substitui-se o enfoque de administração pela gestão, não significando apenas uma mudança de terminologia, mas uma alteração de atitude e orientação conceitual, para que sua prática seja promotora de transformações de relações do poder, de práticas e da organização escolar em si.

Nesse sentido, averigua-se a organização de gestão escolar em duas concepções extremas: a Concepção Técnico-Científica ou Científica e a A Concepção Sócio-Crítica.

Uma desta tem como característica uma visão burocrática e tecnicista da escola. A Direção é centralizada, suas decisões vêm de cima para baixo e a organização escolar é tomada como realidade neutra, técnica e controladora a fim de obter eficiência e eficácia. Essa concepção é denominada de Técnico-Científica ou Científica- Racional.

Porém, temos a Concepção Sócio-Crítica na qual é uma organização concebida como sistema de agregar pessoas, as ações são integradoras com o contexto sócio político, a organização escolar é um processo de tomada de decisões que se dá coletivamente.

Estas concepções desdobram-se em diferentes formas de gestão democrática.

1. Concepção Técnica- Científica: Valoriza a hierarquia de cargos e funções a racionalização do trabalho objetivando a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa concepção é a administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é o modelo de gestão de qualidade total com utilização de método/práticas voltados para a gestão de administração empresarial.

2. **Concepção Autogestionária:** Em sua organização escolar estabelece uma contraposição dos elementos institutivos, valoriza os elementos instituintes que é a capacidade do grupo criar suas próprias normas e procedimentos. A responsabilidade para essa concepção é coletiva a direção não é centralizada e tem como principal característica a participação direta e por igual de todos os membros da instituição.
3. **Concepção Interpretativa:** Nessa concepção consideram nos processos de organização e gestão os significados subjetivos, sendo contra a concepção científica-racional, tem um enfoque interpretativo, ou seja, vê as práticas organizacionais como: Construção social, com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais.
4. **Concepção democrático-participativa –** Existe uma relação orgânica entre direção e membros da equipe buscando sempre objetivos comuns assumidos por todo, para isso as tomadas de decisões são sempre coletivas onde cada membro assume sua parte no trabalho em equipe admitindo coordenação e avaliação sistemática da operacionalização e suas deliberações.

As concepções de gestão escolar refletem posições acerca do papel de cada pessoa e da sociedade elas buscam numa dimensão pedagógica se os objetivos de cada instituição estão relacionados à conservação ou transformação social. Enquanto as concepções técnicas científicas valorizam poder e autoridade, as outras três se opõem às formas de dominação e subordinação, considerando essencial o contexto social, político e a construção das relações humanas, valorizando o trabalho coletivo e participativo, dando ênfase a elementos como: planejamento, organização, direção e avaliação.

A gestão participativa é um exercício democrático e um direito de cidadania, por isso implica deveres e responsabilidades. Dessa forma pode-se afirmar que o diretor ou gestor sozinho não conseguirá colocar em prática a gestão democrática, já que para que ela aconteça é necessário o empenho e a participação de todos que fazem parte do contexto escolar.

Para que a gestão verdadeiramente democrática se efetive é necessário adotar alguns mecanismos como: autonomia consiste na ampliação no espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social, comprometida com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. E outros mecanismos como eleição de diretores, a ação do Projeto Político Pedagógico, o regimento e conselho escolar, a organização curricular, os recursos financeiros e o papel do gestor mediante as ações na escola.

Como nos diz Hora (1994) tais mecanismos são capazes de gerar um processo de democratização das estruturas educacionais, por meio da participação de todos na definição

de estratégias organização da escola, na redefinição de seus conteúdos e fins. Enfim recuperar o sentido educativo da administração escolar.

4 EDUCAÇÃO INFANTIL NA GESTÃO

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) 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).

Porém, os avanços na legislação necessitaram de acompanhamentos de uma política de financiamento para a educação infantil que permitisse uma expansão do atendimento por instituições públicas bem como sua qualificação.

Com isso, através desta retrospectiva histórica, compreende-se que as instituições de Educação Infantil surgem a partir da sociedade industrial com um caráter de assistencialista, ou seja com assistência à saúde preservação da vida, deixando o fator educacional a outros planos.

Assim a falta desse fator motivou discussões entre objetivo do educar e o cuidar. O educar e o cuidar são aspectos indissociáveis e estão presentes no cotidiano das ações pedagógicas da Educação Infantil. A especificidade do fazer pedagógico na educação infantil revela o quão importante são estas duas dimensões.

Assim, a forma como se concebe a Educação Infantil tem consequências 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.

Nessa perspectiva, 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. Nesse prisma em uma gestão democrática há a necessidade da clareza sobre estes aspectos que se entrelaçam e repercutem nas suas práticas.

Nesse percorrer histórico acerca da educação infantil averigua-se as várias mudanças que ocorreram na educação brasileira e levam a sociedade pensar como princípio da educação nacional a “gestão democrática”. Sendo este princípio inédito e se fez presente pela primeira vez na Constituição Federal de 1988 (Art. 3º, inciso VIII e Art. 14º incisos I e II).

Assim, perante a relevância da educação infantil enquanto espaço social, e locus privilegiado de desenvolvimento da cidadania democrática, perceber-se que a gestão da

mesma é fundamental para a articulação nesse processo social, prevendo a superação de práticas pedagógicas ditatoriais, tendo a função educativa de formar indivíduos críticos, criativos e participativos.

A gestão democrática na educação infantil apoia-se enquanto projeto pedagógico de trabalho tendo sentido de viabilizar e concretizar ações democráticas, possibilitando a mais tenra idade, a formação do sujeito cidadão, agente da sua história e da história coletiva, que reflete a realidade, posicionando diante do mundo.

[...] por meio do projeto pedagógico em ação, se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seu significado e os valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, neste processo de gestão da educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto pedagógico formador. Define-se aí a responsabilidade e o compromisso do administrador educacional e da administradora educacional na direção desse processo (FERREIRA, 2001 p. 112).

Nesta perspectiva, as propostas pedagógicas para as instituições de educação infantil devem promover em suas práticas de educação a integração entre os aspectos físico, emocional, afetivo, cognitivo e social da criança, sendo ela uma pessoa, cidadã e sujeito de direitos. Tendo em vista que esta prática é norteada por uma concepção de infância, no sentido de identificar os verdadeiros sujeitos a quem esta ação se destina.

Diante disso, na efetivação da gestão e no cumprimento do seu papel a Educação Infantil deve ter espaços de discussões que favoreçam a participação dos vários segmentos da instituição sendo esses: pais, professores, crianças e funcionários, na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos, enfim, nos processos decisórios da instituição.

Demo (1999) relata que essa participação não é natural e a mesma precisa ser construída. Requerendo metodologia, necessitando ser pensada e construída passo a passo. E necessário construir uma relação ética entre os participantes e destes com a instituição, sendo o diálogo a ferramenta central e fundamental na construção de qualquer processo que se proponha inclusivo e participativo.

Nesse contexto, o gestor tem a responsabilidade no desenvolvimento de atitudes e habilidades apropriadas e necessárias para que as pessoas desenvolvam culturas participativas. Desenvolvendo uma Infantil Democrática.

Contudo, é preciso que sua postura e sua prática não sejam ditatoriais, mas sim dialógicas, respeitosas e éticas, reconhecendo, os agentes como cidadãos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a gestão escolar recente, sendo esta acrescida das necessidades e transformações no contexto educacional, na qual se estabelece para acatar as questões atuais procurando sempre aperfeiçoar cidadãos críticos e ativos para a sua inserção na sociedade. Diante desta consideração esse artigo apresentou reflexões sobre as Concepções e Práticas de gestão democrática no contexto da Educação infantil, abordou fundamentos teóricos em torno da gestão escolar. Fazendo um estudo em torno da história da gestão escolar e os fundamentos que a constituem. Delineando as concepções de gestão educacional e como se dá a educação infantil na gestão escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BRASIL. Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

BUSS, A. M. B. **Entidades de gestão democrática**. SED, 2008.

CANARIO, Rui. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria da Administração Geral**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. (Org.). **Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: Artes e Ofício da Participação Coletiva**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

LACERDA, Beatriz P. **Administração Escolar**. Revista Atualizada. São Paulo: Pioneira, 1977.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBANEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LUCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de Gestão educacional**, volume 2. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, Maria A. M. et al. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2003.
PARO, Vitor. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1991.

SILVA, Josias Benevides da, **Um olhar histórico sobre a gestão escolar Um olhar histórico sobre a gestão escolar**. Educação em Revista, Marília, 2007, v.8, n.1, p.21-34.
Disponível em: <file:///C:/Users/Pedro%20e%20João/Downloads/616-Texto%20do%20artigo-2157-1-10-2011050.pdf>. Acesso em 19 de agosto de 2019

LUZ, Anizia Aparecida Nunes. MELLO Lucrecia Stringhetta. **Educação Infantil: gestão e formação do profissional que atua com a criança**. Disponível em: http://sites.pucgoias.edu.br/pos-graduacao/mestrado-doutorado-educacao/wp-content/uploads/sites/61/2018/05/Anizia-Aparecida-Nunes-Luz_-Lucrecia-Stringhetta-Mello.pdf. Acesso em 19 de agosto de 2019: