

**FACULDADES SÃO JOSÉ  
CURSO DE PEDAGOGIA**

CARLA DA SILVA MENEZES  
PROFESSOR-ORIENTADOR  
MÁRCIA MARIA FERREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
um novo olhar, um novo fazer.**

Rio de Janeiro

2018

## **GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL:**

**um novo olhar, um novo fazer.**

## **SCHOOL MANAGEMENT IN CHILD EDUCATION:**

**A NEW LOOK, A NEW DOING**

**CARLA DA SILVA MENEZES**

Graduanda de Pedagogia

**MÁRCIA MARIA FERREIRA DOS SANTOS**

Mestre em Educação/ UERJ

### **RESUMO**

Neste artigo propomos analisar a Gestão Escolar Infantil e os desafios enfrentados por um Gestor para efetivamente realizar uma gestão democrática e participativa, além de, investigar todo o desenvolvimento histórico da Educação Infantil e suas mudanças até os dias atuais. Sete profissionais de um Espaço de Desenvolvimento Infantil da Zona Oeste do Rio de Janeiro participaram de uma entrevista individual para dividir experiências e opiniões pessoais sobre definições e conceitos da Educação Infantil e Gestão Democrática Escolar. O resultado obtido a partir das experiências desses profissionais, de pesquisas de cunho documental e bibliográfico, em conjunto ao embasamento teórico desse artigo, foi possível perceber que são grandes os desafios encontrados pelo gestor para manter uma gestão participativa efetiva junto com a comunidade escolar. Esse estudo traz grande relevância para uma apropriação de conhecimentos referentes ao que se diz repetido aos novos olhares e fazeres sobre uma gestão escolar na educação infantil e desmitificar pensamentos anacrônicos.

**Palavras-chave: Educação Infantil, Gestão Escolar Democrática e Gestão Escolar Participativa.**

### **ABSTRACT**

In this article we propose to analyze the School Management of Children and the challenges faced by a Manager to effectively carry out a democratic and participatory management, as well as to investigate all the historical development of Early Childhood Education and its changes to the present day. Seven professionals from a Child Development Space in the West Zone of Rio de Janeiro participated in an individual interview to share experiences and personal opinions about definitions and concepts of Early Childhood Education and Democratic School Management. The results obtained from the experiences of these professionals, from documental and bibliographic research, together with the theoretical basis of this article, it was possible to perceive that the challenges faced by the manager to maintain an effective participative management together with the school community are great. This study brings great relevance to an appropriation of knowledge referring to what is said to repeat the new looks and doings about school management in early childhood.

**Key-words: Child education, Democratic School Management, Participative School Management.**

## **INTRODUÇÃO:**

O presente artigo está contextualizado nos fatores históricos e sociais da Educação Infantil, em particular na Gestão e Administração das creches e pré-escolas, com ênfase nos desafios encontrados pelo Diretor e toda a equipe escolar. A pesquisa traz reflexões relacionadas à dinâmica exercida pelo Diretor Escolar e sua administração quanto a unidade, corpo docente e discente, responsáveis e comunidade numa gestão democrática.

Nesse contexto, podem perceber a importância dos Educadores e Diretor no desenvolvimento, não só da unidade escolar, como o da criança. Conseguir isso nos dias de hoje, ainda com o pensamento arcaico de muitos sobre a educação infantil, é o grande desafio desse Gestor.

São grandes os fatores que interferem no Político Pedagógico da Educação Infantil, mesmo com tantas evoluções, o Gestor precisa estar atualizado às leis, diretrizes e parâmetros para uma boa construção de um Projeto Político Pedagógico em conjunto com a comunidade escolar e suas necessidades, visando uma educação de qualidade para contemplar todos os âmbitos escolares.

Tendo em vista a contextualização do artigo exposto, o objetivo é analisar a Gestão Escolar na Educação Infantil e seus desafios em uma unidade de Espaço de Desenvolvimento Infantil na rede pública municipal na Zona Oeste do Rio de Janeiro, em específico, pretende-se investigar a trajetória histórica da Educação Infantil e suas mudanças até a atualidade, destacar os princípios e mecanismos de uma Gestão Democrática e pesquisar os métodos adotados e aplicados pelo Gestor na Educação Infantil.

Para o desenvolvimento deste artigo, optou-se por uma pesquisa exploratória, de cunho documental e bibliográfico, tomando por referência a legislação e autores que discutem e/ou problematizam a gestão escolar e a educação infantil, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas dirigidas a profissionais da educação infantil, assim como a observação direta como estudo de caso do processo de gestão

escolar de uma escola de educação infantil da zona oeste do município do Rio de Janeiro.

De acordo com Gil (1991, p. 58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

A pesquisa foi composta pelas seguintes etapas: coleta de material bibliográfico, seleção do público-alvo, elaboração de entrevista, aplicação das entrevistas, análise das entrevistas e cruzamento de dados entre teoria e prática partindo das seguintes perguntas:

- 1- Tendo em vista as mudanças desde sua criação até os dias atuais, para você, qual o papel principal da educação infantil na sociedade e no desenvolvimento da criança?
- 2- Qual o significado de gestão democrática na sua visão e se ela é aplicada na unidade onde está inserida?
- 3- Na sua visão, quais as principais responsabilidades de um gestor escolar e seus aspectos positivos e negativos?
- 4- Na unidade na qual está inserida, a equipe escolar colabora com o pleno desenvolvimento da unidade para uma gestão democrática positiva? Quais?
- 5- De que forma o gestor escolar cria pontes para integrar a participação da comunidade na participação da gestão democrática e participativa?

O desafio de um gestor na educação infantil é a questão norteadora a partir da prognóstica de que Gestão Democrática na Educação Infantil seja algo fácil, pois ainda acredita-se na temática de Educação Infantil como assistencialista, sem atividades pedagógicas e contextos com objetivos e desenvolvimento social e cognitivo da criança. Disseminar esses pensamentos, junto a toda a equipe escolar para alcançar o desenvolvimento pleno de toda unidade, é a proposta desse artigo.

Este estudo justifica-se pela importância temática para o campo de educação, tendo em vista relevância da discussão da Gestão Escolar na Educação Infantil, contemplando integralmente a criança em todos os aspectos, baseando-se nos

fundamentos norteadores das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (2010), os Princípios Éticos, Princípios Políticos e os Princípios Estéticos para desenvolver as práticas Pedagógicas. Ademais, este projeto encontra base em motivação pessoal desta pesquisadora, após vivências em Espaços de Desenvolvimento Infantil, em que pode observar os desafios, as dificuldades e a pouca capacitação para uma gestão democrática, levando a pesquisadora a esse estudo.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A forma de como tratar as crianças nos séculos passados era baseada em costumes da Antiguidade. Naquela época, a criança não tinha nenhum direito (ARIÈS, 1986).

Desde o surgimento, de acordo com Oliveira (2005), a Educação Infantil era destacada ao que se refere a formação da criança pequena. No início, era de forma assistencialista, para suprir as necessidades e ocupar o lugar familiar de muitas crianças, pois principalmente no Brasil, no período da Revolução Industrial, a crescente da urbanização e o capitalismo, não havia com quem as mães deixar seus filhos.

Em 1988, segundo o Art. 205 da Constituição Federal, a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será provida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e a sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988. p. 1). Definindo assim, que creche e pré-escola como direito da criança e dever do estado e da família, dois anos após, com a promulgação do Estatuto da Criança e Adolescente (ECA), em 1990, reafirmam-se os direitos constitucionais no que se refere à Educação Infantil.

Com a promulgação da emenda constitucional que cria a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1996, o artigo 62 foi o primeiro a estabelecer a qualificação profissional para a Educação Infantil.

A partir das novas concepções, a Educação Infantil passa a fazer parte da Educação Básica, sendo a primeira etapa na integração com o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, ampliando novos olhares, antes vistos só como assistencialistas e passa

a ter um significado maior ao desenvolvimento da criança, que passa a ser vista como um ser histórico-social e produtor de cultura. Essa perspectiva sociointeracionista tem como principal teórico Vigotsky, que enfatiza a criança parte de uma cultura concreta (OLIVEIRA, 2002).

Um ano após, o Ministério da Educação – MEC publicou documentos para o credenciamento e o funcionamento das Instituições de Educação Infantil, o Ministério editou o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, instrumentos norteadores para Instituições de Educação Infantil de todo o país, em que o cuidar e o educar são vistos como importantes e indissociáveis no desenvolvimento pleno da criança. O inciso II, do Art. 3º da Lei 9131/95 determina que:

As Instituições de Educação Infantil devem promover em suas Propostas Pedagógicas, práticas de educação e cuidado que possibilitam a integração entre os aspectos físicos, emocionais, afetivos, cognitivos/linguísticos e sociais da criança, entendendo que ela é um ser completo, total e indivisível.

Homologada pelo Ministro da Educação – MEC em dezembro de 2017, a Base Nacional Comum Curricular é um documento norteador de ensino nacional, abrangendo todas as fases da educação básica, desde a educação infantil até o final do ensino médio, isso significa que, a base estabelece os objetivos de aprendizagem que se quer alcançar. Um dos documentos mais falado dos últimos tempos no meio da educação, pois foi aberto à população nacional por um período antes da finalização para sugestões e contribuições na história do país. Especificamente para a educação infantil, é possível observar que passa a ser organizada por campos de experiências e se baseia em seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento, sendo eles, conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se. E cinco campos de experiências: o eu, o outro e o nós; corpo, gestos e movimentos; traços, sons, cores e formas; escuta, fala, escrita, pensamento e imaginação; espaços, tempo, quantidades, relações e transformações<sup>1</sup> (BNCC, 2017).

Tendo em vista o avanço histórico da Educação Infantil, surge uma gestão para mediar o teórico com a prática e aplicá-la no desenvolvimento das unidades de Ensino

---

1 Fonte: Site MEC. Disponível em <basenacionalcomum.mec.gov.br> Acesso em: 30 de agosto de 2018.

de Educação Infantil e foi no meado da década de 1990, que se fortificou o conceito da Gestão Educacional para a orientação de um sistema de ensino.

Segundo Heloísa Lück (2013), a gestão educacional nada mais é que o processo de administrar e coordenar a execução do Sistema de Ensino como um todo, ajustado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação não só dessas políticas como projetos pedagógicos das escolas, adequando os princípios da democracia e com métodos que organizam e criem condições para um ambiente educacional, autônomo de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência.

A partir do reconhecimento conjunto entre UNESCO e MEC, “o dirigente escolar é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores e mesmo os agentes locais, a maior participação a maior implicação nas tomadas de decisão” (VALÉRIEN, 1993, p. 15).

De acordo com a LDB (Lei n.9.394/96), as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com bases no princípio da Gestão Democrática.

Segundo Giancaterino (2010), o caminho para a democratização escolar começa na organização interna da escola. A integração e interação proporciona a participação de todos no sucesso da escola e cabe ao líder direcionar estratégias adequadas para os atuantes no processo educativo, saber estimular não só o coletivo como também o individual.

Seguindo esse contexto, é interessante citar Nóvoa (1999 *apud* GIANCATERINO 2010, p. 59) no entendimento organizacional que favorece a instituição:

Cada escola tem sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros. O clima organizacional é percebido ao mesmo tempo, de uma forma consciente e inconsciente, por todos os envolvidos no sistema. O êxito de novas políticas ou novas estratégias de desenvolvimento organizacional está estreitamente dependente da natureza do clima escolar. O conhecimento do clima permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho e, deste modo, facilita a planificação dos projetos de intervenção e de inovação. Finalmente, é importante ressaltar que a eficácia escolar e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional.

A expressão “gestão participativa” traz um reforço mais importante da gestão escolar: a participação. Essa participação se dá, muitas das vezes por meio de reuniões, em que questões levantadas, decisões tomadas e geralmente concluídas por meio de votação ou consenso pela maioria, tendem a ser mais rápidas, pois surgem diretamente da realidade da instituição.

Nesse contexto, podemos ressaltar a primordialidade da gestão democrática no dia a dia da instituição, tão quanto é o professor e o aluno para que a escola exista.

## **DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Para o desenvolvimento desse artigo, foi realizada uma entrevista de caráter investigatório num Espaço de Desenvolvimento Infantil localizado na zona oeste do município do Rio de Janeiro, com sete profissionais com média de dez anos de magistério, dois com pós-graduação, um com graduação e quatro com curso de formação de professores a nível médio – Normal, com o objetivo de analisar as mudanças que ocorreram na educação infantil até os dias atuais e os desafios de uma gestão democrática nesse contexto. Para resguardar a identidades das professoras, as mesmas serão nomeadas com nomes de flores.

A primeira pergunta foi sobre o papel principal da educação infantil na sociedade e no desenvolvimento da criança, tendo em vista as mudanças que ocorreram desde a sua criação e hoje reconhecida como primeira etapa da Educação Básica, de acordo com a nova LDB (Lei 9394/96, art. 29). Todos os profissionais da unidade, assim como Oliveira (2005), pontuaram o grande avanço que ocorreu na Educação Infantil, principalmente, em relação a uma perspectiva da sociedade com o assistencialismo, se transformando em perspectiva pedagógica para a construção do desenvolvimento pleno da criança. Muitas famílias ainda têm a visão da Educação Infantil, “a creche”, como depósito de crianças para se alimentar, brincar e dormir, fazendo o uso desse espaço como uma válvula de escape para conseguir realizar coisas secundárias de sua vida particular, porém, poucos são os núcleos familiares, que conseguem ver um trabalho realizado, que participam da vida dessa criança nessa



etapa, que dão o real valor para essa fase tão importante. A fala da professora Orquídea, destaca de uma forma bem clara essa relação:

Felizmente, o olhar sobre a Educação Infantil, tem sido aprimorado. Criada como vistas a atender apenas a necessidade que a mulher moderna tinha em ter “um lugar” para deixar os filhos enquanto trabalhava, o conceito atual tem sido modificado a fim de dar mais qualidade e visibilidade a esta importante etapa do desenvolvimento educacional da criança (SIC).

Outro levantamento feito por esses profissionais foi o lúdico e a socialização no trabalho pedagógico. A ampliação da visão do mundo de forma lúdica consegue iniciar o processo de aprendizagem de valores, rotinas, regras, familiarização com seu corpo, com a natureza, com a linguagem, as artes plásticas e visuais, desta forma, também conseguem alcançar os objetivos propostos pela BNCC. O trabalho realizado por esses profissionais, também auxilia as famílias a mudarem seus pensamentos sobre a educação infantil, auxilia na construção da educação, tão difícil nos dias atuais, devido à violência, as tecnologias, a vida corrida em si, proporcionando e resgatando vivências de forma prazerosa e significativa na vida dessas famílias.

O acompanhamento desse desenvolvimento por um profissional qualificado, assim como as exigências feitas pelo Art. 62 da Lei 9394/96, de um profissional com boa qualificação e com uma formação continuada, consegue exercer seu papel com propriedade, valor e potencial, priorizando no seu dia a dia atingir aspectos de seu trabalho com qualidade.

Sendo assim, a professora Girassol afirma que,

A Educação Infantil é o alicerce para o conhecimento que a criança vai adquirir ao longo da vida. Por meio das interações e das brincadeiras a EI tem como objetivo promover condições necessárias para a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças e suas infâncias, utilizando-se de práticas de qualidade que tenham a criança como protagonista e atendam suas necessidades e singularidades (SIC).

A segunda pergunta feita ao grupo foi sobre o significado de gestão democrática e se essa gestão é aplicada na unidade na qual se está inserido.

Os profissionais entrevistados entendem por uma gestão democrática a maneira de coordenar uma escola de forma que possibilite a participação efetiva de

toda comunidade escolar, pais, alunos, funcionários, comunidade, em favor da escola, seu desenvolvimento de forma harmoniosa, nas elaborações e nas decisões da parte pedagógica e burocrática. Completando esses pensamentos, a professora Girassol, ainda ressalta que a gestão democrática "... é capaz de criar vínculos com a comunidade e organizar seu currículo de acordo com a realidade local (SIC)", assim como diz a professora Lírio: "A gestão democrática é uma forma de gerir de maneira descentralizada, possibilitando a participação coletiva da comunidade escolar em prol de melhorias na qualidade pedagógica e do espaço da instituição (SIC)".

Afirmado assim, a teoria de Heloísa Lück (2013) quando, ao descrever a gestão democrática, ressalta a importância e a característica em que permite que todos compartilhem ideias, planos e sugestões no desenvolvimento da unidade escolar.

Ainda na segunda pergunta, quando questionados sobre a efetivação da gestão democrática na unidade onde estão inseridos, podemos perceber a quase totalidade devido às falas de alguns profissionais. As professoras Margarida e Girassol destacam o Conselho Escola Comunidade (CEC), que é formado por representantes de responsáveis, alunos, professores, funcionários e movimentos sociais comprometidos com a educação, com o objetivo de exercer as funções deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora.

Muitos destacam o diálogo como a forma principal de efetivar essa gestão democrática, porém, acreditam que, em determinados momentos, isso ocorra de forma parcial. Sendo assim, vale citar a fala da professora Cravo:

Em nossa Unidade de Ensino realizamos a gestão democrática com o objetivo de unificar, o máximo possível, as expectativas dos docentes, responsáveis e as especificidades da E.I. Creio ser esse, o caminho para que a excelência da educação seja vivenciada em sua plenitude (SIC).

Pode-se definir, baseando-se em Lück (2005) então, a gestão democrática como a forma de se criar um ambiente onde toda a comunidade escolar tem voz para, não só parcialmente, mas de forma efetiva e contínua e participar do processo de gestão. Quando essa gestão abre esse espaço, acaba não só dando valor e importância à educação, mas possibilitando a todos os membros, sejam eles funcionários ou responsáveis, na participação para a criação de novas metas, além de

facilitar as tomadas de decisões, dividir responsabilidades, desenvolver objetivos comuns, atender melhor às demandas da comunidade e fazer da comunidade escolar, uma comunidade crítica e consciente para, democraticamente, tomar decisões para seu próprio bem-estar.

Diante dessas concepções de gestão democrática, podemos dizer que é uma atividade que mobiliza toda a comunidade escolar, sendo a direção a principal mediadora dessa ação e, ao perguntar ao grupo, quais as principais responsabilidades de um gestor escolar e seus aspectos positivos e negativos, além de organização das finanças e verbas; pagamentos de contas; manutenção de equipamentos, estruturas e serviços; se apropriarem das leis regulamentadoras de seu sistema de ensino; identificar necessidades e buscar suprimento; o gestor escolar tem como foco principal conduzir novos processos de aprendizagem; estabelecer vínculos e uma boa comunicação com a família e comunidade escolar; ser pacífico para resolver conflitos e questões; dar apoio e suporte aos profissionais num aspecto geral para o sucesso da unidade. A professora Lírio ratifica esta visão, ao abordar que,

O gestor escolar precisa ampliar sua escuta quanto as reais necessidades de sua equipe e clientela. Precisa se preocupar não só com as questões burocráticas, mas, principalmente, com a parte pedagógica. Afinal, o foco da escola está na aprendizagem dos alunos. Como aspecto negativo percebo que o maior desafio dentro da realidade de ensino público do nosso município é atender as inúmeras demandas sem apoio técnico suficiente: o gestor da atualidade acumula muitas funções. A maior recompensa é percebermos o quão de influencia conseguimos exercer na vida de uma criança e o quanto as famílias modificam-se a partir de uma palestra ou orientação vivenciada em nossa unidade (SIC).

Como aspecto negativo de um gestor citado pela equipe, quase que de uma forma unânime, estão as demandas vindas da secretaria de educação de uma forma inesperada e, por muitas vezes, o gestor não consegue satisfazer a todos e nem alcançar os objetivos propostos pela equipe escolar, não por sua vontade própria, e sim por ter que seguir regulamentos e cumprir com as inúmeras exigências que lhe são impostas e cobradas, além de grandes demandas burocráticas acima da alçada de suas competências, a falta de recursos, de profissionais e tudo isso acarretando grandes responsabilidades com salários incompatíveis a essas responsabilidades. Em contramão, compensando tudo isso, temos os aspectos positivos, em que podemos ter

uma grande ampliação do conhecimento, poder cooperar com uma melhoria da educação, da comunidade a qual a unidade está inserida, da unidade em si, de todos os profissionais envolvidos e capacitados. A professora Girassol destacou que:

Conduzir a escola para a sua missão: formar alunos competentes, autônomos e solidários, através do atendimento que respeite a individualidade e amplie a visão de mundo, com vivências significativas e diversificadas que valorize o protagonismo infantil.

Temos muitos desafios diariamente desde a gestão de verbas públicas até a gestão de relacionamentos. Por vezes encontramos desafios que são inerente ao nosso cargo (SIC).

A professora Girassol coaduna com os pensamentos de Heloísa Lück (2006), uma vez que, na liderança de uma escola participativa, numa dinâmica que envolve ensino aprendizagem, em que os alunos são os protagonistas, conclui muito bem as principais funções de um gestor e destaca o que para si sejam os aspectos positivos e negativos dessa gestão.

Apesar de termos o diretor como a peça principal da gestão escolar, não podemos esquecer que a mesma só é efetiva quando a comunidade escolar é participativa e, ao questionar o grupo na quarta pergunta se a equipe escolar colabora com o pleno desenvolvimento da unidade para uma gestão democrática positiva e quais seriam essa colaboração, a professora Margarida acredita que sim, pois “A equipe está sempre disposta a colaborar com a gestão dando sugestões no cotidiano e na elaboração dos planejamentos” (SIC), assim como a professora Rosa que relata a precisão e qualidade no exercício da gestão democrática para o pleno desenvolvimento da unidade escolar, a professora Orquídea ainda pontua como é feita essa colaboração.

Através de sugestões para melhoria no espaço físico e estrutural; sugestões para a execução do projeto pedagógico; articulação para suprir a falta de funcionários; na elaboração dos planejamentos, atividades diferenciadas internas e externas; dando sugestões em problemas presentes no cotidiano; entre outros (SIC).

A professora Tulipa, de uma forma bem pessoal, coloca sua visão nessa colaboração.

Sim, colabora, a unidade em que trabalho 99% dos envolvidos dão o seu melhor todos os dias, procurando se entrosar com a comunidade escolar e

todos nela envolvidos para que exista uma troca visando o pleno desenvolvimento dos alunos.

Quais? Mostrar o fortalecimento das relações humanas e da qualidade do ensino.

Constata-se que os trabalhos estão se desenvolvendo de forma colaborativa entre a instituição e a comunidade (SIC).

Já a professora Cravo pontua que.

São organizadas reuniões com o Conselho Escola Comunidade, onde são discutidos assuntos pertinentes às práticas pedagógicas, materiais a serem comprados, pequenos reparos a ser feito na unidade dentre outros. Esses mesmos serão apresentados e discutidos com o corpo docente da unidade e seus demais funcionários (SIC).

Concordando com a fala da professora Cravo, a professora Lírio ressalta que, “Regularmente são realizados encontros, reuniões em que as pessoas têm a oportunidade de externizar seus anseios e pontos de vista (SIC)”.

Sendo assim, podemos perceber que a equipe colabora, acrescentando muito para a efetivação da gestão democrática e demonstra ser uma grande parceira e aliada do Diretor Escolar, que sabe estimular sua equipe, obtendo resultados em que podemos ressaltar a importância do ambiente favorável ao trabalho educacional, que dar valor aos múltiplos talentos e faz assim compreender a todos o seu papel na organização e assumam o compromisso e novas responsabilidades, assim como diz Lück (2005).

Ao finalizar a entrevista, perguntou-se de que forma o gestor cria pontes para integrar a participação da comunidade na gestão democrática e participativa.

O grupo refletiu que, para promover a integração da comunidade na escola, não é algo impossível, pois a equipe precisa estar disposta a trabalhar com o intuito de garantir essa relação, garantir um planejamento participativo como algo que traz relevantes contribuições no processo de democratização, convidando de forma atrativa e interessante a comunidade para estar mais próxima a instituição, conscientizando sobre as necessidades dessa participação, possíveis intervenções e contribuições para o crescimento e o oferecimento de uma educação significativa e de qualidade, não se esquecendo do CEC (Conselho Escola Comunidade), que se faz presente diariamente com seus representantes efetivos. Nas palavras da professora Lírio:

Ações escolares devem ser consolidadas em um contexto participativo, integrador de todos seus segmentos que requer uma política educacional capaz de contribuir na condução do ensino ao pleno desenvolvimento, em conformidade com os princípios democráticos em evolução. Para concretizar esse intento, promovemos a integração entre a escola e a comunidade atendida, com reconhecimento e valorização dos saberes extracurriculares e efetivação de parcerias no trabalho educativo, atingindo o maior contingente de pessoas em nossa área de localização. Consideramos que todos os participantes do processo educativo têm a capacidade para elaborar propostas para a melhoria da educação. Esse processo de interação deve ser pautado no diálogo e na confiança. Para isso oportunizamos “situações de encontro” a fim de conhecer os recursos da comunidade e os aspectos da sua realidade, visando à melhoria do ensino-aprendizagem (SIC).

Assim, a professora Lírio coloca seu ponto de vista, com a professora Girassol que acredita que.

Criando eventos, atividades onde haja a inserção de todos, comunidade e escola para que se vivencie experiências positivas e enriquecedoras, além de sensibilidade para ouvir e acolher o outro. Com afeto, diálogo, discussões a cerca do tema pode-se convidar a comunidade escolar a ser corresponsável da educação dessas crianças (SIC).

Podemos, assim, entender que, a administração democrática baseia-se na capacidade de ouvir, aceitar sugestões e críticas e recebê-las com argumentos quando necessário, sempre manter uma receptividade para deixar as portas da escola aberta a toda comunidade e aliando a tudo isso, ressaltar a importância do trabalho em equipe para os benefícios da participação de todos e valorizando sempre a prática em assumir as responsabilidades em conjunto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Analisar as mudanças que ocorreram na Educação Infantil, desde o seu surgimento é a primeira etapa desse desafio.

Inicialmente, o objetivo era assistencialista, para suprir as necessidades de famílias que não tinham onde deixar seus filhos e os avanços a partir da Constituição Federal em 1988, que passou a considerar a Educação Infantil como direito da criança e dever do Estado e da família, o ECA, ratificando os direitos Constitucionais, a LDB cobrando qualificação adequada aos profissionais da área até o mais novo documento

BNCC, que traz referências obrigatórias para a elaboração de currículos escolares e propostas pedagógicas.

Podemos perceber tamanha importância da educação infantil nos dias atuais para a sociedade, mesmo que ainda uma porcentagem dessa sociedade não reconheça o verdadeiro papel da Educação Infantil como a primeira etapa da criança e o trabalho pedagógico desenvolvido.

Na entrevista com perguntas abertas aos profissionais em um Espaço de Desenvolvimento Infantil, todos pontuaram a importância da educação infantil no pleno desenvolvimento da criança, onde proporciona experiências únicas e marcantes, trocas, descobertas, estímulos cognitivos e motores, exercendo um papel fundamental para a construção do conhecimento.

Diante de importantes mudanças na educação infantil, o trabalho coletivo, democrático e mais humano para abranger a organização, o surgimento da Gestão educacional e democrática se fez necessário para mediar a teoria e a prática.

Não é algo fácil, possibilitar com que toda a comunidade escolar tenha acesso à participação na organização da escola, pois, manter uma gestão democrática efetiva, ou seja, onde todos, desde os responsáveis, professores, auxiliares, direção e demais funcionários tenham vozes para contribuir no sucesso da unidade é algo desafiador.

O gestor deve ser um profissional imparcial, descentralizado, pronto para ouvir, analisar e direcionar propostas e demandas que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da unidade, mesmo com desafios diários e inesperados que surgem, além de passar confiança e sempre unificar a escola/comunidade.

Dada a importância da escolha do tema e seus desafios, traz a reflexão do novo olhar para uma gestão mais humana, superando a fragmentação e uma limitação de uma velha administração para algo que vai além de uma simples organização, algo que proporcione ações de novas ideias, de aproximações, referências, algo que tem por finalidade estabelecer e sustentar os sistemas dentro de uma escola de forma coletiva visando seu pleno sucesso.

Os desafios encontrados no dia a dia, não podem ser enfrentados sozinhos, requerem sabedoria, experiência, dedicação e uma educação contínua, estar sempre atualizado e trocando conhecimentos é algo fundamental, pois gerir uma Unidade de

Educação Infantil não é só administrar verbas, merendas ou conteúdos, para muito além, existem seres que ali estão para o seu primeiro contato com a integração social fora de seu núcleo familiar, pensar neles de forma diferenciada é o novo fazer de um gestor.

Para a continuidade desse estudo, apesar de esclarecer e acrescentar conhecimento propõe a reflexão se os recém-formados em Pedagogia, mesmo com todos os suportes dado ao longo de sua formação, tanto pelo curso, quanto pela coordenação e professores, se os mesmos estão preparados para assumir e enfrentar tamanho desafio à frente de uma Gestão Escolar Democrática e efetivamente participativa.

## REFERÊNCIAS

ARIÉS, Philippe: **História Social da Criança e da Família**. Ed. Guanabara 2º edição, Rio de Janeiro, 1986.

BRASIL, **Base Nacional Curricular (BNCC)**. Brasília. 2017. Disponível em <[portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/base-nacional-comum-curricular-bncc](http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/base-nacional-comum-curricular-bncc)> Acesso em: 30 de agosto 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei no 8.069, de 13 de junho de 1990.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL, MEC. SEF. **Referencial Curricular Nacional para a educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEB, 2010.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão Escolar e Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: Wak. 2010.



GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira; GIRLING, Robert & KEITH, Sherry. **A escola participativa**: O trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: Uma questão de paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, Marta Kohl Lagos. **A legislação e as políticas nacionais para a educação infantil**: avanços, vazio e desvios. São Paulo: Cortez, 2005.

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

VALÉRIEN, Jean. **Gestão da Escola Fundamental**. São Paulo: Cortez, 1993. p. 15.