

# GESTÃO EDUCACIONAL E EDUCAÇÃO INFANTIL

**Maria Marta Lopes Flores**  
Universidade Federal de Goiás/CAC  
mmlopesflores@brturbo.com.br

**Resumo:** Este trabalho de pesquisa tem como preocupação discutir, a partir do neoliberalismo as necessidades da Gestão da Educação Infantil. Tem como objetivo apresentar as mudanças ocorridas na gestão a partir do anos 1990, as formas de gestão e destacar a importância da autonomia para a consolidação do direito a Educação Infantil. Com um padrão de gestão descentralizada, e com a educação infantil entendida como direito da criança, novas formas de organização são dadas a esse nível educacional. Apresenta os vários tipos de gestão existentes, resgata a importância de uma gestão democrática para a Educação Infantil e a construção da autonomia para os gestores deste nível de ensino.

**Palavras – chave:** gestão; educação infantil; autonomia

No contexto histórico a concepção de criança passa por mudanças que têm se refletido nas práticas pedagógicas e processos de administração e gestão públicas. A concepção de criança que permeia este trabalho é que a criança é um ser em desenvolvimento, sujeito ativo, social e histórico. Portanto ao abordar a gestão da Educação Infantil, torna-se necessário apresentar os aspectos atuais que envolvem a Educação Infantil.

Para tanto, o neoliberalismo, a globalização, o processo produtivo, a reordenação do capitalismo mundial possibilitou um novo reordenamento do sistema em busca de maior eficiência e produtividade inclusive para a educação. Assim Sader afirma que :

O neoliberalismo foi implantado nos anos 90 nos países latinos americanos e através de estudos acredita – se que ele nasceu logo depois da II Grande Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte onde imperava o capitalismo. Foi uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem estar social (Sader, 1995, p.9).

De acordo com Pereira (2007) para que ocorra a modernização da economia, é preciso acompanhar a tendência do mundo globalizado, para conseguir de forma eficaz e competitiva um espaço que atenda as novas exigências dos mercados. Vale destacar que em um momento anterior o estado trabalhava, sobretudo com as políticas de bem de estar social. Para Michels (2006)

A atual reforma educacional, que se inicia no Brasil nos anos de 1990, tem como um dos seus marcos a elaboração do Plano decenal de educação (previsto para vigorar de 1993 a 2003). Este plano derivou da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jontiem, Tailândia, em 1990. Outros eventos e seus respectivos documentos passam a indicar a necessária reforma educacional brasileira (Michels, 2006, p.407).

O Plano tinha como norte a tentativa de uma nova orientação para as reformas educacionais dos países mais pobres e populosos do mundo: a educação para equidade social. Para cumprir o compromisso estabelecido em Jomtien, de expandir a educação básica, os países em desenvolvimento tiveram como uma das estratégias a elevação do nível de atendimento a população sem, porém, sem aumentar na mesma medida, os investimentos. Segundo Carnoy (1992), a redução das desigualdades sociais deveria ser buscada a partir da expansão da educação, que permitiria às populações em situação vulnerável encontrar caminhos para a sua sobrevivência.

De acordo com Lagares (1998), a concepção neoliberal é um marco importante para a descentralização, na redefinição global, sejam econômicas, sejam sociais, sejam políticas e sejam individuais que servem para redefinir novos modelos com um paradigma liberal. Ou seja, o pensamento neoliberal é compreendido como fator principal, tais como: a descentralização, a redefinição global, que expressa na economia, na sociedade, na política e na individualidade para incorporar e editar novos modelos liberais.

Nessa mesma direção, Oliveira (1999) discorre sobre o interesse neoliberal pela descentralização com o discurso de modernização do sistema de governo, bem como a desburocratização, a descentralização e a privatização. Para tanto a descentralização não é vista como sinônimo de democratização.

Segundo autora, ainda contém outro elemento que permeia a discussão sobre a descentralização via municipalização, é a questão da cidadania ativa, uma vez que as pessoas são reconhecidas tanto como cidadãos de direitos como de deveres. Logo, os cidadãos pode se organizar para ser atendido e delegar novos direito.

Nas palavras de Nunes (2002) sobre a participação popular,

É dentro dessa perspectiva de Reforma do Estado, que tomamos a discussão da descentralização no sentido de garantir uma ampliação da participação popular no controle da distribuição dos serviços sociais, dentre eles a educação. Nesse sentido, a descentralização na área educacional, seria um dos caminhos para a construção da democracia entendendo que a escola é um espaço privilegiado para a construção de novos instrumentos gestores que estabeleçam novas mediações entre o homem e a sociedade (p.9).

Flores (2007), ainda afirma que a educação nesta preceptiva é entendida como instrumento que tem como finalidade conquistar de forma consciente a participação da maioria das pessoas. Desse modo a mudança política propicia municipalização.

Neste sentido, Nunes 2002 assinala sobre a municipalização:

Os defensores do processo de municipalização como uma modalidade de descentralização, indicam que o fato do município estar mais próximo da comunidade, levaria a maior agilização nas respostas às demandas local, maior envolvimento da administração local em assuntos educacionais, e maior envolvimento da população demandatária. Neste sentido, a municipalização seria um instrumento de democratização e um campo fértil para o exercício da cidadania ativa que incidiria sobre a democratização do Estado ( p. 10).

Além disso, outro aspecto fundamental que está vinculado á descentralização por meio da municipalização é a autonomia. Segundo Flores (2007), a democratização e a participação da comunidade são elementos que faz parte para ter mais e melhor condições para educação, somando ainda com discurso da autonomia na educação municipal, que por sua vez tem assumido a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e a Educação de jovens e adultos. Assim apropriamos da idéia de Sari sobre a democratização e participação:

Democratização da gestão educacional pela implementação de espaços de participação, de deliberação e co-responsabilidade da sociedade, como o Conselho Municipal de Educação, o Conselho de Acompanhamento e controle social do FUNDEF, o Conselho de Alimentação Escolar, as Associações de Pais, os Grêmios Estudantis, etc.; somente a participação da sociedade civil pode propiciar a continuidade das políticas públicas e a democratização da transição entre governos, evitando-se que o fortalecimento do poder local signifique prefeiturização ( 2001, p. 65).

Durante o processo de tramitação da Constituição Federal de 1988, foi intenso o debate sobre a descentralização e conseqüentemente sobre a municipalização. Oliveira e Catani (1993, p. 17) afirmam que a Constituição Federal de 1988, dentre as que já tivemos, foi a que melhor detalhou sobre a Educação.

Flores (2007) ressalta que no Capítulo IV do artigo 30, os municípios podem criar leis para contemplar o assunto local desde que respeite a legislação estadual e federal e que mantenha cooperação técnica e financiamento da União e do Estado, tais como: Programas de Educação Pré-Escolar e de Ensino Fundamental.

Oliveira (2002) considera que a idéia da criação do Sistema Municipal de Educação na Constituição Federal de 1988 uma inovação para área educacional. Nas palavras do autor:

Ao admitir-se a constituição de um sistema municipal de educação, deu-se estatuto jurídico a ação de uma esfera da administração que se subordinava aos sistemas estaduais, cuja atuação anterior se dava apenas por delegação do respectivo sistema estadual ( p. 186).

Assim, observamos que a idéia de Sistema Municipal de Educação expresso na Constituição Federal de 1988, foi um marco importante no âmbito educacional, pois novos documentos sugeriram posteriormente para enfatizar e direcionar a questão da municipalização educacional, bem como a criação dos Sistemas Municipais de Educação.

Transformações ocorridas na década de 1990, apontam para uma administração descentralizada dos sistemas educacionais. Uma questão que se coloca como urgente é um estudo que documente e aponte os caminhos de como têm sido implantados os sistemas municipais de Educação Infantil

Várias conquistas sociais foram certificadas na Constituição Federal de 1988. Uma delas foi a instituição da Educação Infantil enquanto direito da criança e dever do Estado. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, definiu que a Educação Infantil é a

primeira etapa da Educação Básica. Vale lembrar que esta foi uma conquista histórica, resultado de movimentos sociais que há muito reivindicavam a garantia do direito ao atendimento educacional das crianças de 0 a 6 anos.

(...) ensejou um movimento da sociedade civil e de órgãos governamentais para que o atendimento às crianças de 0 a 6 anos fosse reconhecido na Constituição Federal de 1988. A partir de então, a Educação Infantil em creches e pré-escolas passou a ser, ao menos do ponto de vista legal um dever do estado e um direito da criança (artigo 208, inciso IV). O Estatuto da criança e do Adolescente, destaca também o direito da criança a este atendimento. Reafirmando essas mudanças a Lei de Diretrizes e bases Nacional, Lei nº 9.394 promulgada em dezembro de 1996, estabelece de forma incisiva o vínculo entre o atendimento das crianças de 0 a 6 anos e a educação (Brasil, RECNEI, 2006, p.11 V.1).

Dessa maneira, a concepção de Educação Infantil que integra as funções de educar e cuidar em instituições educativas complementares à família, conseqüentemente exige que se reconheçam as ações que integram as ações desenvolvidas pelas prefeituras para a implantação dos sistemas municipais de Educação Infantil.

É no bojo dessas decisões que vai se traçando o desenho de uma educação de qualidade que assegure a permanência das crianças de 0 a 6 anos de idade em instituições públicas de Educação Infantil.

Nesse sentido, nos anos de 1970 a Educação Infantil era integrada à promoção social, pois o direito a educação direcionado as crianças nessa faixa etária, era da mãe trabalhadora, mas atualmente com a Constituição Federal de 1988, esse nível de escolarização passa a ser direcionado ao ensino, sendo que o direito à educação passa a ser da criança, dando um novo significado e direcionamento sobre a concepção de criança que se reflete na área educacional. Torna-se, pois relevante analisar as questões pertinentes a gestão deste nível de ensino.

A expansão da Educação Infantil no Brasil e no mundo tem ocorrido de forma crescente nas últimas décadas, acompanhando a intensificação da urbanização, a participação da mulher no mercado de trabalho e as mudanças na organização e estrutura das famílias. Por outro lado, a sociedade está mais consciente da importância das experiências na primeira infância, o que motivam demandas por uma educação institucional para criança de zero a seis anos (Brasil, RECNEI, 2006, p.11 V.1).

Vale mencionar que o foco de nossas análises é o espaço escolar da Educação Infantil, com um olhar acentuado na administração municipal. Ou seja: As decisões que os secretários municipais de educação têm tomado no sentido de cumprir o que foi prescrito no Artigo Art.4, inciso IV: “ *O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de (...) atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade*” (Constituição Federal de 1988)

A Educação Infantil por muito tempo foi denominado como um lugar de cuidar das crianças e o Município de Catalão não foi diferente, mas com a reorganização educacional, a Educação Infantil começa a ter novos olhares e significados, o que exigiu novos modos de organização da gestão municipal, pois possui um novo olhar direcionado para a Educação Infantil.

Atualmente a Educação Infantil possui uma abrangência maior, pois passa a ser considerada um local de educar e de saberes sistematizados e não só de cuidados. As instituições são responsáveis não somente pela “guarda” da criança durante o período que a criança está na instituição, mas pela educação humana e moral das crianças de 0 a 6 anos.

O gestor educacional que atua nesse nível de ensino, se constitui um profissional que deveria ser o profissional da área de ensino, entretanto nem sempre esta relação se dá desta forma. O fato do cargo de diretor escolar ser um cargo de confiança do secretário municipal da educação, dá a gestão da instituição da Educação Infantil, peculiaridades, visto que nem sempre as funções que lhe são atribuídas podem ser realizadas.

As mudanças que ocorreram na reforma do estado brasileiro foram refletidas imediatamente na gestão do sistema educacional, uma vez que nos anos de 1990, o país implementou algumas modalidades de gestão que estimulavam a gerência, a eficiência, a autonomia e a participação da família, da comunidade educacional e da sociedade em geral em decisões afetas a escola, inclusive como forma de buscar fontes alternativas para seu funcionamento (FONSECA, 2004, p.445).

Vale destacar ainda que, as reformas ocorridas na década de 1990 possibilitaram as mais variadas transformações. Ocorre daí uma nova forma de gerenciar mais flexível e autônoma, oportunizando a participação da comunidade na função de organização da instituição escolar. Desta forma a sociedade também passa a ser responsável para conseguir fontes alternativas de recursos para a escola de Educação Infantil.

Assim, fica evidente que as reformas ocorridas no Brasil resultaram em uma nova regulação das políticas educacionais, tais como: a centralidade atribuída à administração escolar nos programas de reforma, elegendo a escola como núcleo do planejamento e da gestão; o financiamento per capita, como a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) em 2006, a regularidade e a ampliação dos exames nacionais de avaliação (Sistema Avaliação da Educação Básica, Exame Nacional do Ensino Médio, Exame Nacional de Cursos), bem como a avaliação institucional e os organismos de gestão escolares que insistem na participação da comunidade a partir da criação dos diversos Conselhos (Oliveira, 2004, p.129).

Nessa perspectiva rompe-se com o tradicionalismo que durante décadas perpetuou, na rotina escolar. Esse novo modelo de gestor possui poderes e responsabilidades aos outros parceiros para compartilhar as funções da instituição escolar, haja vista que antes era exclusivo da escola e passa a ser discutido com a comunidade. A participação dos pais representa-se um dos principais pontos do processo administrativo e pedagógico, acompanhando o desempenho de alunos e professores, discutindo projetos dando sugestões, fiscalizando e em alguns casos tomados decisões.

Para alguns estudiosos, a denominação de gestão escolar possui o mesmo significado de administração, direção. Por outro lado, compreende-se em atividade de impulsionar uma

organização a alcançar seus objetivos cumprir sua função desempenhar seu papel. Para Ferreira (2000)

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

Vale destacar que, o percurso percorrido entre uma administração autoritária para uma administração democrática não é algo simples e principalmente superar muitos desafios ou enfrentar inúmeros obstáculos, antes de chegar os resultados almejados. Na verdade o maior e mais difícil desafio é fazer com que a administração escolar consiga de forma bem satisfatória de autonomia e estabelecer uma relação entre a sociedade civil e a escola, sobretudo condições para a implementação de novas idéias seja elas pedagógicas e administrativas construída no coletivo.

O pensamento de Libâneo (2004) discorre que, na gestão o essencial é ter transparência nas informações, na comunicação direta, na descentralização das decisões, na valorização humanística em todas as suas dimensões, na motivação, na participação de todos na tomada de decisão e nos resultados obtidos, o envolvimento de cada um nos objetivos a serem atingidos e no trabalho em equipe.

## MODELOS DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO

De acordo com os estudos referentes à gestão escolar no Brasil realizado por Libâneo foram atribuídos três modelos de gestão: A técnico – científico (funcionalista), a autogestionária e a democrático participativa.

O modelo técnico – científico (funcionalista) tem como princípio e referência a hierarquia de cargos e funções, sobretudo os métodos da administração empresarial, uma vez que o objetivo maior é a eficiência dos serviços escolares. Para Libâneo (2004) esse modelo ainda possui a característica de: divisão detalhada das funções; o poder central da escola é o diretor; destaca como ponto principal administração e comunicação linear com as pessoas.

Segundo o mesmo autor, o modelo de gestão autogestionária ``...baseia – se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros de instituições.`` Vale destacar que tal gestão se constitui perante as decisões tomadas em conjunto a partir de cada membro representado nas avaliações tomadas em conjunto.

Ainda nas palavras de Libâneo,

A concepção democrática - participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas (LIBÂNEO, 2004, p. 98).

Assim sendo, a gestão democrática - participativa tem como principal elemento a participação da comunidade estudantil e sociedade nas decisões da instituição. Levando em consideração os objetivos traçados em relação às decisões tomadas em conjunto.

Em síntese, os dois últimos modelos de gestão têm como elemento principal o trabalho coletivo, mas que diferenciam em quanto as relações de poder perante a escola, mesmo tendo como a participação de todos para a efetivação da democracia

Várias pesquisas indicaram que as formas mais usuais de gestão escolar no final dos anos de 80, eram: diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); diretor de carreira; diretor aprovado em concurso público; diretor indicado por lista tríplices ou sêxtuplas e eleição direta para diretor (Libâneo, 2003).

O diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios), corresponde a uma das formas mais usadas de escolher o gestor escolar e conseqüentemente o gestor da Educação Infantil. Esse modelo de gestão transforma o espaço escolar em campo eleitoral.

Nesse modelo, o gestor educacional fica entre o favoritismo e a oposição, mesmo tendo um respaldo da escola e da comunidade estudantil. Por ser um cargo comissionado, indicado pelo prefeito municipal, passa a ser um instrumento na prática autoritária. Isto significa que mesmo tendo um princípio democrático o espaço escolar acaba sendo um curral eleitoral e fica evidente a existência de práticas autoritárias.

O diretor de carreira, esta modalidade não é usual em relação as demais, pode ter um critério rígido ou não, depende de cada escola, o que leva em consideração ao acesso é o tempo de serviço, o merecimento e a titulação.

Existem vários defensores do concurso público para nomeação do diretor, por se pautar na objetividade. Entretanto a administração escolar não se resume em questões técnicas. Deve ser levado em consideração o fato de que esse processo configura em um processo reducionista e deixa de lado aspectos abrangentes, do processo político pedagógico.

A lista triples ou sêxtuplas corresponde em consulta à comunidade escolar na qual indicam nomes dos possíveis dirigentes e depois entregam ao poder executivo para nomear o diretor que mais destaque nessa lista. O ponto negativo é o controle do poder executivo para nomear o diretor educacional.

A eleição direta para diretores foi constituída historicamente pelos movimentos sociais, sobretudo os professores, como sinônimo de democracia e que também possui divergências, como por exemplo; os interesses individuais ou de pequenos grupos. O ponto positivo é o exercício da democracia perante as condições e interesses individuais que poderá se constituir ao longo do processo.

## **Gestão Democrática na Educação Infantil**

A gestão democrática escolar, principalmente na Educação Infantil, tem como base de sustentação a participação, uma vez que todos os componentes que constitui a escola, sejam funcionários, sejam alunos e pais são elementos essenciais nas decisões e funcionamento escolar.

Segundo Veiga,

A democratização da educação básica e superior como direito de todos os cidadãos é uma meta não somente de governo ou do Estado, mas é também na aspiração, relativamente manifesta tanto social como individualmente ainda que de maneira mais ou menos latente, porém muitas vezes negada pelo exercício da restrição aberta ou velada à efetiva democratização da sociedade brasileira (VEIGA, 2007, p.7).

A democracia no âmbito no ensino básico inclusive da Educação Infantil, constitui como direito assegurado, mas que na verdade nem sempre está presente na realidade escolar e na sociedade, ou seja, tanto no contexto escolar como social a democracia nem sempre é algo presente, apesar de ser expresso como direito. Paro destaca que,

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata (PARO, 2000, p. 78).

Também podemos enfatizar que o “educador democrático não pode negar-se no dever de, na sua prática docente reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão” (Freira, 1996, p. 26).

Nesse sentido, o gestor escolar tem como função principal resgatar e colocar em prática a democracia como direito, haja vista que tal função depende do pensamento e do processo na qual a escola está inserida, principalmente a visão social que o gestor possui sobre a instituição escolar na sociedade de modo geral.

Vale destacar ainda que,

A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional - político, científico, pedagógico - de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, e fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas (LIBÂNEO 2001, p.145)

De acordo com Oliveira,

Até os anos 40, a administração era pensada a partir da realidade interna da empresa, concebida enquanto sistema fechado. A ênfase era dada à hierarquia, à imposição de regras e disciplinas rígidas. Procurava-se a padronização do desempenho humano e a rotinização das tarefas, para evitar a variabilidade das decisões e dos comportamentos individuais (OLIVEIRA, 1997, p. 29).

Para tanto, a gestão nas escolas, como destaque a Educação Infantil, seria pensada na mesma estrutura de organizar uma empresa, pois era constituída por hierarquia e o desempenho dos componentes individualmente, cuja estrutura também serviria como repressão para não participação nas decisões da escola.

Ao longo dos anos a gestão passa a ser mais complexa, haja vista que as disputas individuais e de classe aparece também nesse contexto, tornando cada vez mais diversificada a forma de gestão e de organização escolar, mas que não significa que temos uma escola constituída em sua totalidade democrática, assim como a sociedade civil. Podemos destacar ainda que,

Numa sociedade rasgada por contradições cada vez mais agudas, a esfera ideológica assume grande importância enquanto elemento de coesão social. A escola, portanto, não pode mais permanecer nas franjas dos mecanismos de controle e econômico do sistema capitalista. (OLIVEIRA, 1997, p. 29)

A mesma autora afirma que a complexidade da organização e gestão escolar ao longo dos anos é atribuído por causa das diversidades e variações culturais dos alunos e funcionários, com isso as questões burocrática passam a ser inoperante e não mais como componente principal.

A gestão democrática educacional foi considerada como um dos principais pontos de reivindicação atribuídos pelos movimentos relacionados à educação no período militar, sendo que na Constituição Federal de 1988, tem como propósito efetivar a participação da comunidade civil na administração escolar.

Para Basto,

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamentos, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTOS, p. 8, 2005).

Nesse sentido, gestão democrática na educação, sobretudo na Educação Infantil, é uma das formas de garantir o controle da sociedade civil perante as decisões e debates referentes ao anseio da escola. Possibilita ainda expressar seu pensamento sobre um determinado assunto da escola e de forma organizada consegue trazer para dentro da instituição recursos materiais, mas condições melhores para os profissionais em educação.

Vale lembrar que, algumas décadas atrás a administração escolar resumia em planejamento, organização e direção, sobretudo em hierarquia de cargo. Por outro lado, “A gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, incorporando certa dose de filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas” (Luck, 2006, p. 99).

Assim sendo, depois do período militar a administração escolar passa a ser entendida como local para o exercício da cidadania, isto aconteceu a partir do anseio da sociedade que entendia a escola como o início da democracia de uma nação que viveu vários anos de ditadura militar.

Para tanto, a gestão democrática também da Educação Infantil, tem como uma das bases de sustentação a participação da comunidade escolar e da sociedade civil, tanto na questão do poder quanto na decisão. Além disso, também corresponde em novos processos de organização e gestão que contemple os processos coletivos e participativos de decisão.

## **Entre Autonomia Decretada e Autonomia Construída**

Etimologicamente, o conceito de autonomia se refere à idéia de autogoverno, tal conceito corresponde em uma forma de gerir com suas próprias leis. Por outro lado

Na verdade, como a experiência tem demonstrado esse tipo de normativo ainda que consagrem, do ponto de vista formal, a autonomia da escola, em domínios ou menos amplos, eles foram, por si só, insuficientes para instituírem formas de autogoverno nas escolas (essência da própria autonomia) (BARROS in FEREREIRA, 2004, p. 17).

Nesse sentido, autonomia se constitui nos vários campos em que o indivíduo está presente. Já na educação é assegurada legalmente, mas na realidade as escolas não possuem um autogoverno, isto pode ser explicado e compreendido em diversas formas, haja vista que sempre estará associado como problema social que ao longo dos anos não foi superado.

O mesmo autor pondera que,

Não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem. Ela é, portanto, o resultado da acção concreta dos indivíduos que a constituem, no uso das suas margens de autonomia relativa. Não existe uma autonomia da escola em abstracto, fora da acção autônoma organizada dos seus membros (BARROS in FEREREIRA, 2004, p. 18).

Assim sendo, para a autonomia escolar se efetivar, torna-se necessário que as pessoas que fazem parte da instituição de Educação Infantil tenham desejo e liberdade de participar do processo democrático na instituição da qual o indivíduo faz parte. São as pessoas que compõem a escola, através das suas ações, que constroem relações que permitem aos seus pares, manifestar suas idéias e materializar os desejos de uma escola autônoma e democrática. Quando os trabalhadores da educação não possuem o interesse em participar, as ações de autonomia não se realizam de fato; uma vez que ao não participarem do processo democrático o que prevalece é o projeto de escola de alguns poucos que se julgam “iluminados” ou “donos da verdade”.

Vale salientar que, a autonomia também depende das condições na qual a escola se encontra, sejam específicas do próprio local, seja os princípios e objetivos do sistema público de ensino, por isso que não basta a autonomia ser regulamentada em lei, mas torna-se necessário uma construção coletiva do espaço de participação (Barros in Ferreira, 2004, p. 21).

Para o mesmo autor, autonomia é a base para concretizar os cinco princípios da gestão: legitimidade; participação, liderança, qualificação e flexibilidade. A legitimidade tem como elementos complementares a descentralização; a desconcentração; a do profissionalismo docente e os Órgãos de participação comunitária. A descentralização e a desconcentração possibilitam aos gestores maior autonomia nas decisões e ações. A profissionalização docente descortina novos horizontes e possibilita a existência de professores mais críticos e atuantes na vida escolar. A participação da comunidade talvez seja o elemento que melhor traduz o direcionamento das atuais políticas públicas para a educação. A idéia de que pais mestres e alunos devem fiscalizar as ações desenvolvidas na escola é um elemento que “garante” de certa

forma a existência de um diálogo franco e aberto entre os diretores e seus pares. O grande desafio, no entanto é sensibilizar pais, alunos e professores para o exercício deste empreendimento que é a participação na vida escolar.

Em relação à participação, a escola cada vez mais passa a ser controlada pela sociedade e sua efetivação depende do empenho e da participação dos que estão presente no cotidiano ou que convive com a realidade da escola de Educação Infantil, como por exemplo: os professores e os alunos.

O diretor, ou uma liderança mais acentuada, é fundamental para organização e no funcionamento da escola autônoma e democrática. Outro fator também importante é a qualificação profissional. Tem ocorrido mudanças na organização escolar assim como nas formas de administrar esse espaço, que também é de lutas e embates políticos. O gestor da Educação Infantil necessita de novos conhecimentos sobre as regras e estrutura que a governam. Até porque o padrão de descentralização da gestão requer dos gestores atuais conhecimentos sobre legislação, direitos e financiamento que exigem do gestor habilidades essenciais para o entendimento desses mecanismos.

A leitura e entendimento da “engenharia financeira” (Duarte, 2006) das escolas atualmente é algo que merece ser estudado e compreendido por aqueles que desejam a autonomia escolar. Flexibilidade é outro fator determinante para uma boa gestão escolar da Educação Infantil. A autonomia exige do diretor a possibilidade de rever e reorganizar decisões que foram tomadas no coletivo da escola. O ajustamento nas práticas pedagógicas, a relação de intermediação entre professores e secretários da educação, entre funcionários e alunos, entre pais e professores, professores e alunos; enfim o papel de mediador entre os vários sujeitos que fazem parte do escopo escolar; exige do diretor uma postura não só de saber ouvir, mas também de advogar em favor desta ou daquela causa. Para a construção de uma gestão democrática a flexibilidade não somente de ações mas também de idéias e conceitos é algo essencial.

Participação na educação, de modo geral, passa a ser discutida nos anos de 1968 e que atualmente está presente na forma de administrar. Isso também significou que a concepção hegemônica tayolista foi repensada, apesar de ser em processos lentos, mas que possibilitou flexibilidade no que se refere na nova forma de administrar.

Autores ponderam que:

As diferentes experiências classificadas como fortemente participativas, de gestão democrática, autogestionárias, economia social, terceiro setor ou cooperativismo de trabalho apresentam uma sucessão de problemas recorrentes, cuja solução não admite receitas fáceis e padronizadas. Por outro lado, se os problemas não são novos e originais, a organização participativa precisa se renovar para lidar com os aspectos específicos da globalização das relações econômicas, como o aumento da competitividade e do desemprego. (GUTIERRES E CATANI, 2003. p. 62)

Assim sendo, independente da classificação que recebe a participação na educação, possuem vários problemas e soluções complexas, sendo que o mais importante é a participação

como mecanismo para lidar com mundo globalizado, sobretudo, a competitividade e o desemprego.

Outro aspecto importante sobre a participação, especificamente a questão individual, numa gestão é ter na escola grupos de pessoas heterogêneas, este fato pode ser resolvido com adaptação com a nova forma de organizar e administrar na escola.

A administração tradicional, como o taylorismo, o fordismo e a tecnoburocracia, resolve esta questão por meio de coação física (e principalmente psicológica) ou de violência simbólica, para usar a expressão cunhada por Bourdieu, em função de suas intenções manipulativas e exploradoras (GUTIERRES E CATANI, 2003. p. 63).

Vale destacar que, as várias formas de gestão participativa são necessárias. Também é necessário resgatar nos espaços sociais uma organização que incentive a igualdade e promova o crescimento tanto intelectual como pessoal das crianças de 0 a 6 anos de idade. A gestão democrática e participativa é um dos elementos que assegura o direito da criança garantido na Constituição de 1988.

Se por um lado a o padrão neoliberal impõe formas de gestão mais eficiente, por outro se torna essencial que nós enquanto educadores, busquemos formas mais autônomas e democráticas de atendimento as crianças da Educação Infantil.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

BRASIL. Ministério de Educação e do Desporto. **Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil**. Brasília, DF: MEC, 2006.

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

FLORES. Maria Marta Lopes. **Municipalização do Ensino em Goiás**, Goiânia, UCG, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Indignação**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1996

KULHMANN JR. Maurício. Educação Infantil e Currículo. In: FARIA. A.L.G, PALHARES. M. S. (Orgs) **Educação Infantil pós LDB: Rumos e Desafios**. São Paulo: Autores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. **Infância e Educação Infantil: uma abordagem histórica**. 7ª edição. Porto Alegre: Mediação, 2007

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004

\_\_\_\_\_. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

MICHELS, Maria Helena. Gestão, Formação Docente e Inclusão: Eixos da reforma Educacional Brasileira que Atribuem Contornos à Organização Escolar. **Revista Brasileira de Educação**, v.11 no33 set/dez.2006, Rio de Janeiro.

NUNES, Deise Gonçalves, Sistemas Municipais de Ensino e Educação Infantil. Disponível em: [www.anped.org.br/reunioes/25/deisegoncalvesnunest07.rtf](http://www.anped.org.br/reunioes/25/deisegoncalvesnunest07.rtf) . Data de acesso: 22 de Abril de 2010

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. (org.) **Educação Infantil: muitos olhares**. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

OLIVEIRA, Zilma Rams de. **Educação Infantil: fundamentos e métodos**. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, V. H. (2007): A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. 24.01.2005. Google. Online. Disponível em: <[http://www.forumeducacao.hpg.ig.com.br/textos/textos/ paro\\_1. htm](http://www.forumeducacao.hpg.ig.com.br/textos/textos/paro_1.htm)>. Acesso em 04 abr.

SANDER, Benno. O estudo da administração da educação na virada do século. In: MACHADO, Lourdes M., FERREIRA, Naura Syria F. *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Sistema de educação**: subsídios para a conferência nacional de educação. [s.l], 2009. Disponível em: <http://www.portal.mec.gov.br/conae> . Acesso em: 4 maio, 2009.

VEIGA, I. P. A., e RESENDE, L. M. G. de (2001): **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico**. 5.<sup>a</sup> ed. Campinas, SP: Papyrus.