

A GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA EM CENTROS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA, CEARÁ, BRASIL

Natália Braga Matias
Universidade Estadual do Ceará (UECE) - Brasil
nataliamatias2003@yahoo.com.br

Introdução do problema

A educação infantil, considerada uma etapa de extrema importância para o desenvolvimento das crianças, tem passado por diversas transformações históricas no Brasil. A presença recente dessa etapa da educação no cenário da educação básica no país acrescentou uma responsabilidade a mais na condução da gestão escolar.

As ações voltadas para a gestão escolar da educação infantil apresentaram, ao longo dos anos, um desenvolvimento lento e gradativo. No entanto, favoreceram novas formas de organização do trabalho dos gestores e vêm se reconfigurando com a expansão da rede de ensino.

No município de Fortaleza, no estado do Ceará, situado na região Nordeste do Brasil, a evolução do número de matrículas na educação infantil foi acompanhada por um aumento de instalações destinadas à sua oferta. Para isso, foi preciso selecionar novos gestores para coordenar essas instituições e, conseqüentemente, construir um perfil de coordenação voltado para suas especificidades. Diante desse contexto, surge a necessidade de se pensar numa gestão escolar com um olhar sensível para essa etapa da educação e suas peculiaridades.

A educação infantil na rede municipal de Fortaleza está distribuída em três tipos de instituições: as Escolas Municipais - EMs, os Centros de Educação Infantil - CEIs e as Creches Parceiras. As EMs ofertam turmas de educação infantil e ensino fundamental. Os CEIs são anexos às EMs/ Unidades Executoras - UEx¹ ofertam somente educação infantil. As creches parceiras são oriundas de associações comunitárias e estabelecem parceria com a SME para oferta de turmas de creche (infantil 1 ao 3) e também se vinculam às escolas UEx da rede municipal.

Os CEIs do município de Fortaleza não constituem UEx, dependendo

¹ As unidades executoras (UEx) têm a função de gerenciar as verbas repassadas para as instituições. Assim, os recursos destinados aos CEIs são administrados pelo diretor escolar de sua UEx.

financeiramente e administrativamente de escolas que desempenham esse papel, o que acarreta uma perda de autonomia nas suas ações. Essas instituições possuem um coordenador pedagógico que atua na unidade vinculada à sua UEx, que têm a função de gerenciar as verbas repassadas para as instituições. Assim, os recursos destinados aos CEIs são administrados pelo diretor escolar de sua UEx.

Este estudo é fruto de uma dissertação de mestrado defendida em 2022 no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Ceará, que analisou os desafios da gestão escolar nos centros de educação infantil do município de Fortaleza.

O cenário da pesquisa é o município de Fortaleza que conta com 427 unidades de ensino que ofertam educação infantil, sendo 177 CEIs, 142 escolas municipais e 104 creches parceiras. Estão matriculadas 32.271 crianças em pré-escola (quatro a cinco anos), e 21.429 em creche (um a três anos), totalizando 53.700 crianças atendidas no município (MATIAS, 2022).

A abordagem utilizada na pesquisa é qualitativa, adotando-se estudos de casos. Foram realizados questionários e entrevistas semiestruturadas junto a quatro diretores de escolas e a cinco coordenadores de CEI vinculados a estas escolas. Os CEIs se situam em bairros carentes em relação à infraestrutura, à redução de oferta de escolas e a outras demandas sociais e financeiras e ocupam as últimas posições no IDH-B². Para a interpretação de documentos nacionais, estaduais e municipais de referência da educação infantil e análise de entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo. Isso permitiu a identificação de competências gerenciais técnicas e comportamentais associadas ao cargo de coordenador pedagógico nas referidas unidades (MATIAS, 2022).

Desenvolvimento

A análise dos dados sobre os participantes da pesquisa versou sobre questões que abordavam: 1) identificação da gestão escolar; 2) cotidiano de trabalho e prática pedagógica do coordenador pedagógico; 3) formação do coordenador; 4) concepções de educação infantil.

No primeiro bloco de perguntas foi possível traçar uma aproximação ao perfil do coordenador pedagógico de CEI, que aponta para profissionais selecionados por provas e títulos e posterior entrevista. A amostra possui apenas representantes mulheres com experiência em docência e no serviço público, assim como na própria função que exercem

²Índice de Desenvolvimento Humano - Bairro: indicador que mede o grau de desenvolvimento de educação, saúde e renda num determinado bairro de uma cidade, neste estudo refere-se ao município de Fortaleza.

atualmente. Em relação à formação desses profissionais, percebe-se que se limita à graduação e à especialização.

No segundo bloco as coordenadoras destacaram sua atuação no processo formativo das professoras, posto que este se reflete nas ações desenvolvidas junto às crianças. Informaram conseguir atender a todas as funções exigidas, mas admitiram que nem sempre isso foi realizado da maneira mais adequada.

No percurso das entrevistas frequentemente foi ressaltada a ausência de recursos humanos no auxílio das demandas administrativas e burocráticas. Foi destacado que a presença de profissionais para essa função seria estratégica na execução das atividades.

A pesquisa focalizou CEIs geograficamente próximos e distantes de suas Unidades Executoras, no caso daqueles situados a alguns quilômetros da sua UEx, observou-se que a tomada de algumas decisões tende a ser mais lenta devido à dificuldades de uma comunicação eficaz e em tempo hábil entre membros da gestão. As coordenadoras enfatizam a importância da presença física mais frequente da diretora para o fortalecimento do grupo.

A dicotomia entre o trabalho administrativo e pedagógico se expressa em relatos que revelam o excesso das ações administrativas, citando em torno de 60% a 90% do tempo para esse trabalho e em torno de 40% para o trabalho essencialmente pedagógico. Barbosa (2009) ressalta que as ações basicamente administrativas também possuem reflexos na prática desenvolvida junto aos docentes, às crianças e suas famílias, no entanto não devem sobrepor às pedagógicas.

As entrevistadas relatam que o coordenador tende a assumir a função de diretor, por abranger as ações administrativas da instituição. Evidenciam que muitas das demandas solicitadas pela Secretaria de Educação geralmente surgem repentinamente (em grande parte das vezes são de cunho burocrático e administrativo) com prazos muito curtos para execução. Além disso, registram constantes imprevistos oriundos da dinâmica da instituição, como a falta de profissionais, problemas com crianças e/ou famílias etc.

No terceiro bloco foi revelada uma defasagem na formação inicial, quanto aos conhecimentos relativos à gestão escolar e à educação infantil. As coordenadoras informaram não ter realizado disciplinas voltadas para essas temáticas e relataram dificuldade em realizar formações paralelas ao trabalho da coordenação, devido à falta de tempo.

No quarto bloco, buscando compreender de que forma a organização do trabalho das coordenadoras impacta na qualidade da oferta da educação infantil, indagou-se sobre a política de educação infantil adotada pela SME de Fortaleza, sobre a aplicação prática das

ideias contidas nos documentos publicados pela secretaria do município, referentes a essa etapa da educação básica. Todas afirmaram ter propriedade sobre as concepções abordadas nos documentos norteadores nacionais, estaduais e municipais.

As coordenadoras revelaram acreditar no potencial da educação infantil, apesar das dificuldades evidenciadas, entendendo que seu esforço se reverte numa boa qualidade da educação ofertada.

Considerações finais

A rede municipal de Fortaleza possui diferentes formatos de organização da educação infantil, que possuem diferenças de estrutura físicas, formas de contratação de professores e organização da gestão escolar. Esses formatos impactam diretamente na forma de gerenciar as instituições e respectivamente na qualidade da educação ofertada. Esse fato ressalta os desafios de equalizar um padrão de oferta da educação infantil.

Na rede municipal de Fortaleza, o coordenador da educação infantil exerce muitas funções, não somente relacionadas às práticas pedagógicas, mas também direcionadas em grande parte ao trabalho administrativo, caracterizando uma sobrecarga de atribuições.

Não existe no município de Fortaleza uma diretriz que formalize e unifique as atribuições desse profissional. Assim, a coordenação pedagógica caminha na construção de sua identidade, em especial o coordenador pedagógico que atua na educação infantil, etapa que vem em recente processo de reconhecimento. É necessário que os gestores municipais tenham consciência do trabalho prestado pelos gestores escolares de educação infantil, reconhecendo-os, valorizando-os e melhor definindo suas funções. É importante que esse profissional esteja capacitado adequadamente para isso. A lacuna formativa que abrange a articulação entre temáticas de gestão escolar aliada a temática da educação infantil precisa ser preenchida.

As coordenadoras de CEI retrataram a difícil comunicação com os demais membros da gestão, principalmente pela distância física existente entre CEI e UEx. Ressaltaram também a necessidade de um apoio administrativo de profissionais para auxiliarem nas atividades burocráticas.

Referências

BARBOSA, Maria Carmem Silveira. Práticas cotidianas na educação infantil: bases para a reflexão sobre orientações curriculares. Brasília: MEC; SEB; UFRGS, 2009.

Matias, Natalia Braga. Desafios da gestão escolar em Centros de Educação Infantil do município de Fortaleza. 2022. 166 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico ou Profissional em 2022)-Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: <<http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=107321>> Acesso em: 15 de outubro de 2022