

GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE PELOTAS - RS

RAFAEL MENDES¹; MARA REJANE VIEIRA OSÓRIO²

¹Universidade Federal de Pelotas – rafaelmendespel@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – mareos@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho relata parte da experiência de desenvolvimento do Estágio de Responsabilidade em Gestão Escolar, realizado no ano de 2023, em uma Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI), da rede pública de Pelotas. Tendo em vista as contribuições teórico-conceituais dos autores Paro (2017), Veiga (1998) e Zenker (2004) acerca dos modos de gestão e suas implicações no contexto educacional, busco compreender como se dão as práticas de gestão nas especificidades da Educação Infantil (EI).

A Gestão Escolar (GE) refere-se ao processo administrativo, que busca garantir o bom funcionamento da escola. Segundo Paro (2002), embora algumas atribuições do gestor escolar sejam de caráter técnico-burocrático, a função da escola é essencialmente pedagógica e, por isso, os meios administrativos utilizados devem ser coerentes ao seu fim: a formação integral das crianças, jovens e adultos. Ao contrário da administração de uma empresa, cuja autoridade é centralizada naquele que toma decisões técnicas, orientadas para a eficiência, redução de custos e obtenção de lucro, a GE tem um compromisso político e democrático com os interesses da comunidade escolar.

A Gestão Escolar Democrática (GED) representa uma abordagem crítica em relação ao modelo autoritário e técnico-burocrático de administração nas instituições de ensino. Essa abordagem fundamenta-se na efetiva participação da comunidade, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988 e na Lei 9.394/1996 (Diretrizes e Bases da Educação Nacional) e na Lei 13.005/2014 (Plano Nacional de Educação). Instrumentos como o Projeto Político Pedagógico, Conselho Escolar, colegiados de estudantes, eleição direta para os cargos de direção, reuniões periódicas e assembleias, são exemplos de formas de estimular a participação.

Porém, de acordo com Paro (2017), diversos elementos influenciam o envolvimento da comunidade na gestão da escola. O autor apresenta quatro condicionantes: materiais (condições objetivas); institucionais (estrutura de poder); político-sociais; ideológicos, e três determinantes: econômico-sociais; culturais; institucionais. Uma crítica do autor é quanto a participação de pais e familiares nas decisões escolares. Para ele, “Não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola: é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação”. Nessa perspectiva, se não há leis no Brasil que assegurem o direito dos trabalhadores à participação, então, o comprometimento dos familiares com a educação das crianças ainda é um privilégio da burguesia.

Quando se trata da escola de EI, a ausência das famílias é, ainda, mais preocupante. Zenker (2012) afirma que a Educação Infantil envolve detalhes que implicam o desenvolvimento global da criança e carecem de uma atenção especial do gestor escolar. De acordo com o autor, cuidados com a alimentação, sono,

higiene e desfralde, por exemplo, caracterizam o cotidiano da EI e dependem do diálogo efetivo com as famílias.

Considerando os aspectos estruturais, organizacionais e pedagógicos, que configuram a realidade escolar, objetivo compreender como a gestão se materializa no cotidiano da escola e quais são os desafios e possibilidades encontrados nesse processo.

2. METODOLOGIA

O estágio foi planejado numa disciplina preparatória, na qual estudamos a GE, realizamos observações, análise do PPP da escola e produzimos o projeto para o estágio. A partir do projeto, sete ações foram desenvolvidas ao longo do mês de agosto de 2023: 1) Observação geral da escola e do bairro e conversa com a equipe diretiva; 2) Entrevista com a diretora e orientadora educacional. 3) Entrevista com as professoras, auxiliares e funcionárias da escola; 4) Participação de em um sábado pedagógico-formativo organizado pela coordenadora pedagógica; 5) Continuação das entrevistas com as professoras e participação em reunião de pais para entrega dos pareceres; 6) Conversa com a professora do AEE e entrevista com familiares; 7) Planejamento e mediação de um sábado pedagógico-formativo com roda de conversa sobre GED, participação, cooperação e desafios da inclusão de crianças com deficiência.

Durante as entrevistas, foram aplicados questionários sobre a Educação Infantil (concepções sobre a infância e papel da escola) e Gestão Escolar (concepções, opiniões, nível de participação e desafios). O registro e a avaliação das atividades foram feitos a partir do preenchimento de um diário de campo. Na sessão seguinte, apresento uma síntese dos aspectos evidenciados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No estágio, pude identificar diversos impedimentos para a construção de um clima participativo na escola, mas, também, percebi pequenos esforços para dar conta dessa condição. Em entrevista, professores apontaram que fatores como exaustão, desvalorização da profissão docente, falta de espaço, carência de recursos humanos e a falta de suporte para a inclusão de crianças com deficiência acabam desmotivando seu trabalho. Dessa forma, quando questionadas acerca dos membros da gestão escolar, somente uma professora se identificou como parte ativa da GE. Acerca da questão “como é sua relação com a GE?”, todas as respostas envolviam a relação com a equipe diretiva e ao pedir que definissem as funções da GE, surgiram respostas como “administração” e “burocracia”.

Paro (2017) explica esse fenômeno. Ele problematiza a própria natureza do cargo de direção e como a burocratização e a centralização do poder na imagem do diretor dificultam a construção de uma GED. As próprias concepções político-ideológicas acerca da GE contribuem para a super responsabilização dos cargos de direção e coordenação pedagógica. Observei tais condicionantes na escola e compreendi que, devido à falta de envolvimento de outros segmentos da comunidade escolar, a “equipe diretiva” acaba tomando para si a missão impossível de tentar construir uma gestão democrática sozinha.

Por vezes, a solicitação de um maior envolvimento de professores, pais e funcionários, para a tomada de decisões, resolução de problemas ou proposição de projetos coletivos, é recebida como sinônimo de mais trabalho e dedicação. De fato, para a construção de um ambiente democrático, as condições de trabalho



internas e externas à escola deveriam proporcionar tempo de diálogo e cooperação. Porém, sem uma mobilização coletiva, tampouco há possibilidade de conquista dessas condições.

De acordo com PARO (2017), se não houver comprometimento com a transformação da autoridade no interior da escola e a participação efetiva dos trabalhadores nos destinos da educação for entendida, apenas, como uma utopia irrealizável (e não como luta cotidiana em busca da democratização da escola), então, de nada adianta continuarmos falando em educação como algo que possa contribuir para uma transformação social libertadora.

Veiga (1998) salienta que a escola é um espaço em que práticas contraditórias se manifestam, permeadas pela luta ou acomodação dos envolvidos na organização do trabalho pedagógico. A partir da mediação do processo de construção coletiva de um Projeto Político Pedagógico (PPP) que tensione discussões sociopolíticas, pode-se desenvolver um espaço de envolvimento da comunidade. No entanto, sem a devida disponibilidade de tempo e interesse para uma discussão política abrangente, é improvável que o projeto atenda aos interesses da comunidade ou, mesmo, que saia do papel, uma vez que, mesmo que o documento apresente objetivos pedagógicos transformadores, estes não podem ser alcançados sem uma ampla mobilização.

No cotidiano escolar, identificamos que a participação das famílias é dificultada pelas condições de trabalho destas ~~externas à escola~~. Mesmo que haja um diálogo diário com as famílias, relacionado às questões do cuidado com as crianças, elas não fazem parte das discussões coletivas acerca da administração da escola. Apesar de constar no Regimento Escolar (s.d) que existe um CE na escola, verificamos que este nunca saiu do papel. Ademais, não há nenhuma menção aos pais ou às famílias no PPP da escola (s.d), o que demonstra um distanciamento da escola com a comunidade logo na idealização de seu projeto.

Porém, mesmo sem a disposição das condições ideais para tal, percebe-se que há um desejo de construir meios mais participativos na escola. Acompanhando o trabalho da diretora, da coordenadora pedagógica e da orientadora educacional, observei que suas funções envolviam, sobretudo, a mediação das relações com a comunidade. Mesmo suprindo às faltas de um profissional na secretaria da escola, há um profundo envolvimento das gestoras com a realidade das famílias e com o trabalho pedagógico desenvolvido na escola. Talvez, pelo fato das EMELs do município de Pelotas não possuírem autonomia financeira para a gestão de recursos, o trabalho administrativo acaba por tomar um caráter menos técnico-burocrático do que aquele evidenciado por Paro (2017) no contexto das escolas de Ensino Fundamental (EF).

Durante os sábados formativos de que tive a oportunidade de participar, observei que a maior potencialidade democrática na escola está na disposição ao diálogo. Em um espaço de discussão coletiva, as professoras se organizam, argumentam e planejam caminhos possíveis para a resolução de problemas na escola. Mesmo que, muitas vezes, as professoras não se reconheçam como parte da gestão, nela atuam diretamente. Por exemplo, em uma das dinâmicas propostas pela coordenadora pedagógica, houveram discussões acaloradas acerca de um poema que dizia “Professores apaixonados acordam cedo e dormem tarde, movidos pela ideia fixa que podem mover o mundo”. De um lado, algumas participantes diziam que a paixão é fundamental para o trabalho docente e de outro, que só a paixão não bastava para um bom trabalho pedagógico. A partir disso, surgiram diversos pontos de discussão relacionados a melhores condições de

trabalho, como a reorganização do pátio e a viabilização de passeios com os alunos.

Em outro sábado, realizei a mediação de uma roda de conversa sobre a inclusão de crianças com deficiência, onde as docentes apresentaram alguns dos desafios encontrados no processo de inclusão e, a partir disso, surgiram propostas de planejamento coletivo para lidar com a situação. A escola já possui uma cultura de planejamento colaborativo com a professora do AEE, que reiterou sua disponibilidade em construir outros projetos coletivos.

A partir dessa experiência, pude compreender a importância do diálogo para os diversos aspectos que envolvem a GE e, assim, vislumbrar as possibilidades de uma Gestão Escolar Democrática. A seguir, seguem algumas considerações finais.

4. CONCLUSÕES

A partir das aproximações teórico-práticas, a experiência do Estágio proporcionou uma profunda reflexão sobre as práticas de gestão na Educação Infantil. Foi possível identificar, na realidade escolar, os desafios e as potencialidades para a construção de uma escola mais participativa e democrática.

Nesse sentido, compreendi que o gestor, mesmo com a melhor das intenções, não consegue fazer uma Gestão Escolar Democrática sozinho, mas que o comprometimento com a comunidade, e a proposição de momentos de diálogo, podem condicionar um ambiente mais participativo e democrático.

Além das contribuições na minha formação docente, o estágio possibilitou a aproximação entre a escola e a universidade. Tendo em vista que esta foi a primeira vez que a escola recebeu alunos para o desenvolvimento de estágios, as ações colaboraram para uma maior movimentação da escola em desenvolver novos projetos. Assim, reforço que é através do comprometimento coletivo e da construção de um projeto educativo pautado nos interesses da comunidade, que reside a possibilidade de transformações sociais.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Escola Municipal de Educação Infantil Albina Peres. **Projeto Político-Pedagógico**. Pelotas-RS, (s.d).

Escola Municipal de Educação Infantil Albina Peres. **Regimento Escolar**. Pelotas-RS, (s.d).

PARO, Vitor Henrique. **Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11- 23, jul./dez. 2002. p. 15.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2017.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998.p.11-35.

ZENKER, Márcia Rosielo. A gestão da educação infantil—particularidades. In: **COLOMBO, Sônia Simões. Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2012. Cap.5, p.249-261.