

GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: A Perspectiva dos(as) Profissionais de Um CEI

**Suellen Candia Silveira – APAE
Vera Luísa de Sousa – UFMS**

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em um Centro de Educação Infantil (CEI) do município de Três Lagoas/MS, cujo objetivo foi averiguar, a partir da perspectiva dos seus profissionais, se o modelo de gestão foi influenciado pela mudança nos critérios para a definição dos gestores dos CEIs. A metodologia situa-se no âmbito da pesquisa de campo exploratória e se fundamenta no aprofundamento bibliográfico com a utilização da observação, do questionário e do depoimento como instrumentos para a coleta dos dados. Os resultados evidenciam que a referida mudança deu início ao processo de democratização das práticas gestoras, promovendo a melhoria do processo educativo e das relações profissionais, além da aproximação com a comunidade. As conclusões indicam que a visão assistencialista, historicamente atribuída às instituições educativas para a infância, tem sido substituída, com a ajuda da gestão, pela percepção do CEI como o ambiente, por excelência, da aprendizagem significativa.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação Infantil. Gestão Democrática.

1 INTRODUÇÃO

A rede municipal de educação da cidade de Três Lagoas conta com dezesseis (16) Centros de Educação Infantil para atender crianças de 0 a 5 anos que aqui residem. A função de diretor dessas unidades era exercida pelo coordenador pedagógico até o ano 2011. Em 06 de novembro de 2012, a, então, Prefeita sancionou a Lei n.1.629, que regulamentou as eleições para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino de Três Lagoas, atendendo ao disposto na Lei n 1.609/2000, que em seu capítulo XI recomenda que as questões relativas à gestão devam ser regulamentadas por Lei específica. Esta lei, a 1.629/12, determina que sejam realizadas eleições pelo voto direto e secreto com os votos válidos sendo equitativamente distribuídos, no caso dos CEIs, em 50% para o segmento funcionários e 50% para o segmento pais.

O CEI, que passaremos a denominar “Dona Flora”, foi escolhido por ser o local de trabalho de uma das autoras, que durante uma década exerceu ali a função de Atendente de Educação Infantil. Tempo que lhe possibilitou observar e vivenciar uma série de experiências relativas ao trabalho docente, à formação da infância e à atividade gestora.

A diretora que estava à frente da gestão, à época do estudo, havia sido eleita no final de 2012 e, posteriormente foi reconduzida por mais três anos, como reconhecimento pelo bom trabalho realizado.

A atuação da direção de um CEI envolve questões burocráticas que devem assegurar o atendimento às disposições legais das políticas educacionais e, ao mesmo tempo, às demandas da unidade educacional. Por esta razão devem ser observadas, pelo gestor, tanto as Diretrizes Curriculares, quanto a qualidade da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição que, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN) n. 9394/96, passou a ser anualmente renovado pela direção em parceria com a comunidade escolar, a fim de que os objetivos educacionais estejam em sintonia com as necessidades de todas as pessoas envolvidas na unidade educativa. Afinal, o PPP é o documento que registra a identidade da escola e o seu compromisso com a formação, cuja base deve ser sólida e fundamentada em princípios e valores voltados à promoção da dignidade humana e à construção de sujeitos aptos a viver numa sociedade plural, dentro dos limites da cidadania responsável e da civilidade.

Há que se considerar, ainda, o aspecto social da atividade do gestor o que significa a observância de uma postura que não atenda interesses particulares dos envolvidos no processo educativo, mas que atue no sentido de entender a instituição como fruto de um contexto social, político, econômico e cultural com características e especificidades a serem ponderadas na condução da gestão que deve ser o elemento conector de todos os segmentos da instituição.

Conhecer o pensamento dos profissionais do CEI Dona Flora que viveram as duas experiências: de trabalhar com o gestor indicado e, depois, com o gestor eleito pelo voto direto foi fundamental para analisar os dois cenários em busca da resposta à questão norteadora da investigação: o processo eleitoral como procedimento para a escolha do gestor dos Centros de Educação Infantil afetou a condução das práticas gestoras?

Neste texto apresentaremos o conhecimento produzido sobre a realidade específica deste CEI, no que se refere ao problema proposto.

2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é averiguar, a partir da perspectiva dos

profissionais do CEI, se o modelo de gestão foi afetado pela implementação do processo eleitoral para a escolha dos gestores. Dentre os específicos, incluem-se (i) identificar como eram percebidas, pelos profissionais, as práticas gestoras no período anterior à implantação do processo eleitoral para escolha dos gestores; (ii) verificar se, a partir do ponto de vista dos profissionais, houve inovações positivas no exercício da gestão, a partir de 2012 e (iii) reconhecer práticas gestoras qualificadoras de uma gestão democrática.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Foi um estudo exploratório que, quanto ao delineamento, pode ser qualificado como pesquisa de campo com elementos de etnografia escolar. Considerando que uma das autoras exercia a função de atendente naquele espaço, a observação participante foi um dos recursos utilizados na recolha de informações caracterizando a permanência por tempo prolongado no ambiente natural do fenômeno e respondendo a um dos predicados da etnografia.

Além da observação participante e das notas de campo foram empregados outros três instrumentos para a coleta dos dados: a análise documental, o questionário e o depoimento oral. Os documentos analisados foram o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento da instituição. O depoimento foi concedido por uma das fundadoras do CEI, pessoa que participou ativamente da história da instituição a quem chamaremos de Maria.

O questionário procurou captar a percepção dos(as) profissionais do CEI a respeito das práticas gestoras nos dois diferentes períodos, antes e depois de 2012. As respondentes, todas do sexo feminino, foram: duas professoras, duas funcionárias administrativas, uma merendeira, duas que atuam na limpeza, duas especialistas em educação e a secretária, totalizando dez (10) pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Conhecendo a gestão no CEI Dona Flora pelo olhar de suas profissionais.

O CEI, aqui nomeado Dona Flora e campo deste estudo, está localizado num bairro antigo e periférico do município de Três Lagoas, situado na região leste do Estado de Mato Grosso do Sul. A vila que deu origem ao bairro onde está situado

o CEI foi inaugurada em 1990 e fica distante do centro da cidade. Naquela época as mães que lá moravam não tinham um lugar para deixar seus filhos quando saíam para trabalhar, então a ideia da construção de uma creche surgiu da promessa de uma moradora eleita presidente do bairro. Infelizmente, já muito doente, não conseguiu ver seu sonho realizado, mas fez sua amiga e companheira de luta, nossa depoente, prometer que a creche seria construída. Assim aconteceu quando, no ano de 1997, foi criado o Conselho de Moradores e lançada a pedra fundamental da instituição num terreno doado pela prefeitura.

Hoje passo naquela rua e vejo que valeu a pena todo o sacrifício e meu maior orgulho é saber que esse CEI foi construído por meio da ação de um grupo de doze mulheres e fomos nós, essas doze mulheres, que desenhamos a placa, que cortamos o lacre, não foi político nenhum, foi a comunidade (MARIA, em seu depoimento).

Passadas duas décadas, o CEI integra o sistema municipal de educação e todos os funcionários são concursados ou contratados pela Prefeitura, conferindo a ele *status* de instituição de educação da infância em contraponto à concepção assistencialista alimentada pela comunidade nos anos iniciais do seu funcionamento.

4.2 O Que a investigação Mostrou

O perfil das profissionais que responderam ao questionário mostra uma variação etária entre 31-62 anos e tempo de serviço no CEI Dona Flora variando de 6-14 anos. Suas respostas foram bastante homogêneas indicando uma percepção generalizada de maior engajamento e participação da comunidade no espaço do CEI após a implementação da eleição como procedimento para a escolha do gestor.

Tal percepção qualifica o trabalho do gestor, mas não apenas. Aponta na direção do acerto da eleição como caminho mais adequado na construção da experiência gestora nas instituições educativas e reforça a observação de Luck (2009) sobre a importância do envolvimento de todos para a “[...] promoção de objetivos educacionais [...]” (LUCK, 2009, p. 75). Mobilização que se coloca como uma das responsabilidades dos

[...] diretores escolares [pois, seu trabalho] se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na

realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LUCK, 2009, p. 75).

O novo procedimento para a escolha do gestor parece ter dado início a uma atividade gestora também nova, introduzindo uma mudança no modo como as relações entre direção e demais profissionais passaram a ser tecidas no CEI. Percebe-se a passagem de um modelo fundado na rigidez hierárquica, própria das indicações políticas e seus vícios, para outro mais horizontal e democrático, no qual todos têm a chance de se posicionar com maior liberdade e, portanto, com maiores possibilidades de satisfação profissional.

Observação corroborada pelas respostas à questão sobre o que consideravam como principais mudanças no desempenho de suas funções: maior responsabilidade e comprometimento em relação aos serviços prestados diretamente às crianças; respeito e valorização do trabalho realizado; companheirismo e diálogo nas decisões a serem tomadas; maior apoio pedagógico; menos assistencialismo; valorização do trabalho em equipe; organização e respeito com o funcionário; e, maior integração dos pais no ambiente escolar.

Percebe-se claramente que as respondentes ultrapassam a descrição do que consideram melhorias no seu trabalho individual, destacando o aspecto agregador refletido pela ação do gestor, corroborando o que diz Luck (2009, p. 134):

A responsabilidade do diretor escolar pela gestão da escola representa a responsabilidade pela qualidade do processo e, portanto, pela rede de comunicação e relações interpessoais que ocorrem na comunidade escolar, de modo a orientá-la, a fim de que represente fenômenos sociais de natureza educacional e produtivos na promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A pergunta seguinte apresentou as palavras: profissional, assistencialista, democrática e autoritária para que as respondentes caracterizassem o atendimento do CEI até o ano de 2012. Nove das dez profissionais assinalaram a opção “assistencialista”.

De fato, se forem retomados, a partir da fala de Maria, os dados da história da instituição, descobre-se que a construção do CEI foi pensada como um auxílio às mães que precisavam trabalhar e não tinham onde deixar seus filhos, assim como ocorreu com a própria história da Educação Infantil.

À época da indicação política as matrículas eram realizadas até à

superlotação. O que justificava a forma como as funcionárias se referiram ao CEI: “depósito de crianças”. Pois, uma vez que a gestora era indicada, a comunidade recorria ao jeitinho e forçava a aceitação da criança, apesar da falta de espaço adequado para o atendimento. Atitudes desta natureza estão enraizadas nas origens da educação da infância, cujas primeiras iniciativas partiram de higienistas e médicos que lutavam contra a mortalidade infantil e pela preservação da infância, pois uma criança abandonada representava perigo no futuro. De forma que a educação para a infância foi, por muito tempo, subordinada à assistência (ROSEMBERG, 1999). O que explica a concepção assistencialista ainda presente no imaginário social.

Porém, tanto os documentos analisados, quanto os questionários, as observações e o depoimento indicam na direção de uma mudança de hábitos, comportamentos e ações por parte dos profissionais e da comunidade usuária do CEI. As respondentes afirmam que mudanças significativas ocorreram na gestão, a partir de 2012, indicando como exemplo atitudes relacionadas a melhor organização do ambiente, abertura ao diálogo, promoção da mediação entre pais e instituição e escuta de todos os segmentos para a tomada de decisões.

5 CONCLUSÕES

Os dados mostraram que o modelo atual de gestão do CEI imprimiu muitas melhorias no seu cotidiano como a empiria já permitia vislumbrar. De posse destes dados podemos afirmar com segurança a importância do processo de escolha democrática do gestor para a qualificação dos serviços prestados, do estabelecimento de relações com as famílias e da otimização da comunicação e das trocas entre os profissionais da instituição.

Também é possível concluir que o modelo de escolha do gestor, atualmente em vigor, é pautado na democracia dando voz e liberdade para que a comunidade e os funcionários expressem suas ideias, concepções e apresentem sugestões. Os objetivos da pesquisa foram, portanto, alcançados. Conhecemos a perspectiva dos profissionais a respeito do modelo de escolha do gestor e da sua atuação junto à comunidade educativa. Neste sentido, podemos dizer que o trabalho foi importante instrumento para que conhecêssemos os impactos da gestão sobre um CEI, assim como mostrou que uma gestão pautada na democracia contribui grandemente para

uma educação significativa e para a passagem de uma noção assistencialista, que é histórica, para a ideia de educação infantil como processo de formação integral da criança.

A investigação também trouxe novas questões: será que esta gestão, pautada na democracia, vem sendo realizada em todos os CEIs do município de Três Lagoas? Ou o CEI Dona Flora foi “presenteado” com uma diretora que consegue atender às especificidades que uma gestão democrática requer? Bom, esta é uma pergunta que poderá ser respondida por outra pesquisa.

REFERÊNCIAS

LUCK, H. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

ROSEMBERG, F. A expansão da educação infantil e processos de exclusão. In: *Cadernos de pesquisa*, v. 107. p. 7- 40, jul. 1999.