

GESTÃO ESCOLAR: PRÁTICAS E DESAFIOS ATUAIS

Autora: Edlaine Salvador Gertrudes

Universidade Federal de Campina Grande

Email: edlainerena@hotmail.com

Este relato de experiência apresenta as reflexões da disciplina estágio supervisionado I, em gestão escolar, do curso de licenciatura em pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande, realizado no ano de 2015. A experiência do estágio foi realizada numa creche municipal de Campina Grande, Paraíba. Tendo por objetivo relatar a experiência vivenciada no período de estágio, relacionando-a com as concepções dos teóricos que serviram de base para a realização do trabalho, e com as principais leis e parâmetros direcionados à educação infantil e aos anos iniciais do ensino fundamental no Brasil. Com base nos estudos teóricos realizados em sala, prévios ao desenvolvimento da experiência, este trabalho está fundamentado em Castro (2007), Oliveira (2010), Saviani (2007) e Libâneo (2013). Neste trabalho são apresentados e discutidos os desafios enfrentados atualmente pelos gestores de instituições de educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, e as mudanças ocorridas no campo da educação nas últimas décadas. O presente relato está organizado em três partes: introdução, dividida em dois subtítulos: descrição da metodologia adotada no estágio e referencial teórico da experiência vivenciada no estágio; apresentação e discussão das análises da experiência, subdividido em: caracterização da escola, gestão da escola, programas desenvolvidos pela escola, planejamento, trabalho pedagógico da escola, avaliação das atividades desenvolvidas pela escola e articulações da direção e da escola com a comunidade escolar e sociedade; considerações finais, consistindo na apresentação das análises alcançadas ao término do estágio, seguida das referências, das obras que foram utilizadas de base teórica para a construção do relato.

Palavras-chave: gestão escolar, desafios, educação.

INTRODUÇÃO

A presente atividade relata a experiência do estágio em gestão, desenvolvida em uma creche municipal de Campina Grande. Vinculado à disciplina Estágio em Gestão, do curso de pedagogia, da universidade federal de Campina Grande, o relato de experiência leva o aluno-estagiário a refletir acerca das situações vivenciadas durante o período de estágio, com base nos estudos teóricos realizados em sala, prévios ao desenvolvimento da experiência. Este relato objetiva apresentar análises e reflexões das práticas e dos principais desafios vivenciados, atualmente, pela gestão de uma instituição de ensino que oferece educação infantil.

O estágio supervisionado consiste em um componente curricular obrigatório do curso de Pedagogia da referida instituição de ensino superior, tendo por pretensão garantir aos graduandos a experiência do exercício profissional, em instituições nas quais são desenvolvidas atividades de gestão dos processos educativos, planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação de atividades e projetos educativos direcionados à Educação Infantil e os anos iniciais do Ensino Fundamental. O mesmo deverá ser realizado em instituições educativas da rede pública municipal de Campina Grande, mediante convênios firmados entre a Universidade Federal de Campina Grande – (UFCG) e as secretarias municipal e estadual de educação (UFCG, 2010).

O Estágio Supervisionado I, em gestão escolar, possui carga horária de sessenta horas e tem por objetivo proporcionar ao graduando a oportunidade de participar da gestão de instituições de educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, bem como contribuir para a elaboração, implementação, execução, acompanhamento e avaliação de projetos e programas educacionais (UFCG, 2010).

Previamente a ida à instituição de ensino estudada, ocorreram aulas preparatórias nas quais foram levantadas discussões em torno das reformas educativas dos anos de 1990, o modelo gerencial de gestão proposto pelo neoliberalismo, as categorias centrais que permeiam as ideias pedagógicas dominantes, participação e gestão democrática, tendo por base os autores Libâneo (2013), Saviani (2007), Oliveira (2010) e Castro (2007).

O presente relato está organizado em três partes: introdução, dividida em dois subtítulos: descrição da metodologia adotada no estágio e referencial teórico da experiência vivenciada no estágio; apresentação e discussão das análises da experiência, subdividido em: caracterização da escola, gestão da escola, programas desenvolvidos pela escola, planejamento, trabalho pedagógico da escola, avaliação das atividades desenvolvidas pela escola

e articulações da direção e da escola com a comunidade escolar e sociedade; e considerações finais.

Metodologia de trabalho e referencial teórico da experiência vivenciada no estágio

O trabalho que relato foi desenvolvido em uma creche municipal da cidade de Campina Grande – PB, com intuito de estudar e acompanhar a gestão da instituição mencionada, durante o período de 20 de maio de 2015 a 17 de junho de 2015.

Neste trabalho foi adotada uma abordagem qualitativa. Segundo Godoy (1996), essa abordagem tem o ambiente direto com fonte de dados, adotando caráter descritivo, com enfoque indutivo e considerando o significado que os sujeitos atribuem às coisas. A metodologia utilizada na realização do estágio foi constituída pelos seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação e entrevistas.

O primeiro instrumento de coleta de dados utilizado na realização do estágio trata-se da pesquisa bibliográfica. Realizada, ainda, em sala de aula, como mencionado anteriormente, foram discutidos as obras de Libâneo (2013), Saviani (2007), Oliveira (2010) e Castro (2007). Além destes, o estágio em gestão foi norteado pela pesquisa documental, em que foram estudados os Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil, volumes I e II (2006); Parâmetros básicos de infraestrutura para instituições de educação infantil (2006); Lei de Diretrizes e Bases (1996); Lei nº 3.927 (2001); Lei Complementar nº 0.36 e o Regimento interno das escolas municipais de Campina Grande 2010).

A pesquisa documental contemplou, também, os materiais fornecidos pela gestora da instituição, para estudo durante o referido estágio: os planos de curso para o Berçário, o Maternal I, Maternal II e Pré-escolar, além de fichas de matrícula, transferência, declaração, autorização para uso de imagens e termo de advertência.

Foram, também, observados a rotina do trabalho e das responsabilidades referentes à gestora, bem como a dinâmica de funcionamento de toda a instituição, isto é o cotidiano das crianças, professoras e demais funcionários, atentando para a relação entre a realidade da instituição e as normas básicas legais estabelecidas para o funcionamento de instituições públicas de ensino que oferecem educação infantil.

Além da observação, os dados foram coletados mediante entrevistas de tipo semi-estruturada, isto é, com perguntas pré-definidas, alteradas de acordo com as informações obtidas. As entrevistas foram compostas por perguntas referentes a organização da

creche e as funções desempenhadas pela gestora e a equipe pedagógica. Foram entrevistadas a gestora e a coordenadora pedagógica.

Os dados coletados foram descritos, primeiramente em um caderno de anotações. Posteriormente, as anotações foram digitalizadas em formato de notas de campo, facilitando a elaboração do relato da experiência do estágio.

O estágio em gestão, desenvolvido na disciplina Estágio I, foi norteado pelo estudo teórico em torno dos autores: Libâneo (2013), Saviani (2007), Oliveira (2010) e Castro (2007), que discutem as mudanças pelas quais a educação passou desde os anos 1990 e que estão presentes na atualidade. Abordando os conceitos de participação, reformas educativas de 1990, gestão escolar, cultura organizacional.

De acordo com Libâneo (2013) a gestão consiste na tomada de decisões, é uma atividade que utiliza de meios e procedimentos visando alcançar os objetivos da organização.

Gestão é a atividade pela qual são mobiliados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos (LIBÂNEO, 2013, p. 88).

A gestão democrática participativa escolar destaca-se pela valorização dos elementos internos do processo organizacional, isto é, planejamento, organização, direção e avaliação, considerando que além da tomada de decisões é necessário que tais decisões sejam viabilizadas e postas em práticas, buscando valorizar os processos de ensino e aprendizagem. O autor defende que:

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada e decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso (LIBÂNEO, 2013, p. 111).

Nas palavras de Castro (2007),

Democratizar a gestão da educação requer a participação da sociedade no processo de formulação, de avaliação da política educacional e de fiscalização de sua execução por meio de mecanismos institucionais (CASTRO, 2007, p. 135).

No entanto, Libâneo (2013) enfatiza que, na prática, isso não ocorre devido ao desequilíbrio nas relações de poder dentro dos colegiados e na tomada de decisões.

Além do conceito de gestão democrática, Libâneo (2013) ressalta, ainda, o conceito de cultura organizacional, ou cultura da escola, que compreende ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos, que influenciam os modos de agir da instituição e o comportamento das pessoas que nela atuam, isto se evidencia pelo fato de mesmo se tratando de um único professor, ao trabalhar em duas instituições de ensino distintas, este tende a agir de maneira diferente em cada uma das instituições, devido à ideia de cada organização possuir sua própria realidade e seu “modo de fazer as coisas”.

Em relação ao papel do diretor escolar, Libâneo (2013) salienta que:

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores. [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que eles têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo (LIBÂNEO, 2013, p. 179).

Portanto, é imprescindível que o diretor além de ser dotado de conhecimentos administrativos, disponha, também, de conhecimentos pedagógicos.

Após a Segunda Guerra Mundial, o Estado se viu diante de uma crise, que afetou diretamente as organizações públicas, provocando a redução dos gastos com pessoal e a necessidade de elevar a eficiência governamental. Com isso, surgiam críticas frequentes ao antigo modelo burocrático, considerado ineficiente, e crescia o discurso de que o setor público deveria guiar-se pelo modelo do privado. Essas discussões afetaram a gestão educacional.

A partir dos anos 1990, as reformas educacionais apontaram a necessidade de modernizar a gestão educacional, visando tornar a escola mais ágil, eficiente e produtiva, seguindo o modelo gerencial proposto pelo neoliberalismo. As mudanças ocorridas repercutiram diretamente no trabalho do diretor que passou a gerenciar a escola, captar recursos, buscar parcerias e responsabilizar-se pelo sucesso ou fracasso da escola.

Na lógica gerencial a comunidade escolar é responsabilizada pelos resultados alcançados. A moderna gestão educativa baseia-se nos resultados e nos índices de desempenho. “O novo modelo gerencial busca estabelecer uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle da qualidade orientada para a racionalização, a eficiência e a eficácia.”, Castro (2007).

A exemplo do neotecnicismo, apontado por Saviani (2007), como uma das quatro categorias centrais que permeiam as ideias pedagógicas dominantes:

Nas empresas se busca substituir o conceito de qualificação pelo de competências e, nas escolas, procura-se passar do ensino centrado nas disciplinas de conhecimento para o ensino por competências referidas a situações determinadas. Em ambos os casos o objetivo é maximizar a eficiência [...] A base da pedagogia tecnicista são os princípios de racionalidade, eficiência e produtividade, dos quais deriva o corolário relativo à obtenção do máximo resultado com o mínimo de dispêndios (SAVIANI, 2007, p. 436).

Mais adiante, Saviani (2007) afirma:

Estamos, pois, diante de um neotecnicismo: o controle decisivo desloca-se do processo para os resultados. É pela avaliação dos resultados que se buscará garantir a eficiência e a produtividade (SAVIANI, 2007, p. 437).

Em Oliveira (2010), vemos que os objetivos da reforma em 1990 consistiam em modernizar o Estado brasileiro e adequá-lo as exigências da economia mundial. Para a autora, se por um lado as reformas educacionais trouxeram a marca da descentralização, implicando em maior autonomia da escola, por outro lado sobrecarregou o trabalho administrativo sem oferecer reais condições de infraestrutura nos estabelecimentos de ensino.

Em relação à descentralização, Oliveira (2010) destaca que:

A descentralização da educação nas suas vertentes administrativas, financeiras e pedagógicas ocorrerá não só como uma transferência de responsabilidade dos órgãos centrais para os locais, da União para os estados e destes para os municípios, como implicará também o movimento do repasse direto de certas obrigações do sistema para a escola (OLIVEIRA, 2010, p. 131).

Contudo, Castro (2007) atenta para o fato de que não houve uma verdadeira descentralização, mas sim uma desconcentração do poder, uma vez que a participação da comunidade escolar na tomada de decisões referentes ao processo educativo não se dá de forma efetiva. Além disso, o autor ressalta que “a descentralização de algumas responsabilidades não veio acompanhada de recursos suficientes e de apoio técnico, administrativo e pedagógico” (p.140) viáveis ao surgimento de escolas autônomas e efetivas.

Libâneo (2013) traz, ainda, o conceito de participação entendida como o principal meio de garantir a gestão democrática da escola, promovendo o envolvimento de profissionais e usuários na tomada de decisões e funcionamento da escola. No que diz respeito à participação dos pais na escola, ele defende que a escola não deve se isolar em si mesma,

distanciando-se da realidade na qual está inserida, mas deve trabalhar integrada a comunidade interagindo mais amplamente com a sociedade. Porém deve-se levar em conta que os diferentes sujeitos que constitui a instituição, alunos, professores, pais, possuem interesses diferentes e maneiras diferentes de enxergar as questões escolares.

Diante das mudanças inerentes a gestão educacional ao longo dos anos, podemos afirmar que a reforma dos anos 1990 veio para implantar a proposta de gestão gerencial, modificando a estrutura burocrática de gestão escolar. O reflexo dessas mudanças está presente na gestão das instituições de ensino atuais.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DAS ANÁLISES DA EXPERIÊNCIA

Caracterização da escola

A instituição estudada desde sua criação em 1969 pertencia à rede pública estadual de ensino, passando a pertencer à rede pública municipal da cidade de Campina Grande neste ano de 2015. Localizada na zona sul da cidade, a creche dispõe da primeira etapa da educação básica, a educação infantil, contando atualmente com uma turma de Berçário I (0 a 12 meses); uma turma de Berçário II (1-2 anos); uma turma de Maternal I (2-3 anos); duas turmas de Maternal II (3-4 anos) e uma turma de Pré-Escolar (4-5 anos). Com exceção do Pré-Escolar que funciona, apenas, pela manhã, as outras turmas funcionam em horário integral. Ao todo estão matriculadas 127 crianças na creche.

O prédio onde funciona a creche apresenta uma estrutura física consideravelmente adequada, estando a mesma afastada de zonas industriais e de ruídos. A creche possui ambientes arejados, com bom aproveitamento da iluminação solar através de janelas e portas bem localizadas. As paredes, piso e telhado aparentam estar em ótimo estado de conservação, sem rachaduras, buracos ou sujeira. Conforme o indicado pelos Parâmetros básicos de infraestrutura para instituições de educação infantil (2006).

Dispõe de rampas de acesso na entrada principal e na parte interna da mesma, sendo esta última coberta com material antiderrapante; salas de bons tamanhos; além de mesas e cadeiras adaptadas a altura das crianças; bem como a presença de banheiros, também, adaptados para as crianças em todas

as salas. O texto apresentado nos Parâmetros básicos de infraestrutura para instituições de educação infantil (2006) é bastante claro ao referir-se a adaptação do ambiente das instituições de educação infantil:

A adaptação do mobiliário, dos equipamentos e do próprio espaço à escala da criança permite uma maior autonomia e independência, favorecendo o processo de desenvolvimento a partir de sua interação com o meio físico (BRASIL, 2006, p.28).

Nos banheiros, a autonomia das crianças vai estar relacionada à adaptação dos equipamentos às suas proporções de alcance (BRASIL, 2006, 30).

Na creche há, também, dormitórios; pátio de areia; área de recreio coberto, a qual é utilizada para os eventos da creche; almoxarifado; lavanderia; diretoria; banheiro para funcionários; berçário; lactário; refeitório com pias, mesas e cadeiras adaptadas; cozinha e rouparia. No refeitório há a distinção setorial entre a área de preparo de alimentos e a da refeição conforme previsto nos Parâmetros básicos de infraestrutura para instituições de educação infantil (2006).

Em relação à utilização do espaço físico da instituição, internamente, todos os setores são utilizados, porém a área externa rodeada pelo muro serve, apenas, de estacionamento para os veículos dos funcionários. Podendo ser melhor aproveitada como disposto nos Parâmetros básicos de infraestrutura para instituições de educação infantil (2006).

Valorizar o espaço de chegada à Unidade de Educação Infantil, espaço de transição entre o ambiente exterior e os ambientes da UEI propriamente ditos. O tratamento dessa área vai incluir paisagismo, proteção contra intempéries e comunicação visual adequada, localizando os setores da unidade e indicando com clareza a recepção principal (BRASIL, 2006, p. 31)

Na creche há equipamentos permanentes, como TVs, computador, bebedouros de água, mesas, cadeiras, berços aparentando estarem em bom estado de conservação e utilizados no cotidiano da creche. A respeito de materiais pedagógicos, a coordenadora pedagógica apontou a falta desses materiais como uma dificuldade de trabalhar a parte pedagógica com as crianças. Durante o estágio na referida instituição vi as crianças brincarem com potes de xampu e outros recipientes recicláveis (limpos e sem rótulo).

É importante planejar a inclusão de brinquedos para diferentes faixas etárias, brinquedos que estimulem diferentes usos e atividades (BRASIL, 2006, p. 27).

Apesar da ênfase apresentada nos Parâmetros básicos de infraestrutura para as instituições de educação infantil (2006), à respeito da importância dos brinquedos para o trabalho pedagógico este item não condiz com a realidade da creche.

O corpo de funcionários da creche é composto por uma diretora, uma supervisora educacional, uma coordenadora pedagógica, dezoito professoras, duas cozinheiras, duas lactárias, uma auxiliar de serviços gerais, uma secretária, duas lavadeiras, um vigia. Sendo a equipe técnica formada pela gestora, a coordenadora pedagógica e a supervisora de ensino.

A LDB (1996) estabelece como formação para o ensino da educação básica, a licenciatura de graduação plena, em nível superior. Admitindo-se como formação mínima para atuar na educação básica o nível médio Normal.

Na creche há professoras que possuem nível médio na modalidade Normal, bem como há com nível superior concluído ou em formação. A prefeitura municipal, por meio da Secretaria Municipal de Educação, oferece formação permanente para as docentes através de cursos de: tecnologia da informação e comunicação (TIC); elaboração de projeto; redes de aprendizagem; introdução à educação digital (Linux). Recentemente foi ofertada uma formação para as cozinheiras de creches públicas municipais, ensinando-as a manusear uma mistura que será utilizada na comida servida às crianças.

A instituição conta atualmente com 127 crianças matriculadas, com faixa etária entre 0-4 anos de idade, divididas em seis turmas. Sendo, três turmas de maternal, duas de berçário e uma de pré-escolar. O perfil das crianças atendidas pela instituição é composto por filhos de mães domésticas que trabalham no bairro onde está situada a creche.

Segundo os Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil (2006) são os gestores das instituições de educação infantil que:

Encaminham aos serviços específicos os casos de crianças vítimas de maus-tratos (BRASIL, 2006, p.36)

Não foi relatado nenhum caso de acionamento desses órgãos realizado pela atual gestão. Contudo há na instituição crianças que são encaminhadas pelos órgãos específicos. Trata-se de

crianças em situação de risco, vítimas de violência e maus-tratos acompanhadas e assistidas pelo Conselho Tutelar da Infância e da Juventude, e pelo Centro de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS), daquela localidade.

Gestão da escola

No período de realização do Estágio Supervisionado I, na referida creche, obtive informações relevantes acerca da gestão e organização da instituição de educação infantil.

Em conversa com a coordenadora pedagógica, no dia 27/05/2015, a mesma relatou que a creche está organizada sob a forma de gestão democrática. “Tudo o que a diretora vai fazer ela combina com a equipe”, afirmou. Trabalham na creche dezoito professoras entre concursadas e contratadas. No total são trinta funcionários, havendo efetivos e prestadores de serviço. Libâneo (2013) destaca que a concepção de gestão democrática é caracterizada pela valorização dos objetivos comuns buscados por todos, defesa da tomada de decisão coletiva, alto nível de qualificação profissional e ênfase nas tarefas e nas relações interpessoais.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual (LIBÂNEO, 2013, p.104).

Segundo está estabelecido na Lei nº 3.927, de agosto de 2001, a escolha de diretores e adjuntos deve se dar mediante eleições:

Art. 1º- Os Diretores e Diretores Adjuntos, onde houver, das Unidades Escolares de Ensino Fundamental e Diretor de Unidades de Educação Infantil mantidas pela Prefeitura deverão ser escolhidos em eleições diretas e secretas realizadas pela comunidade escolar (CAMPINA GRANDE, 2001)

Contudo, na instituição estudada a atual gestora assumiu a direção por meio de indicação, sendo ela professora efetiva da rede municipal de educação. Dentro da instituição a diretora é responsável por coordenar de maneira geral todas as atividades realizadas na creche, administra os recursos e efetiva as decisões tomadas pela equipe, visando garantir o bom funcionamento da instituição. Externamente à creche, a diretora se incumba de buscar junto à Secretaria Municipal de Educação informações pertinentes à educação infantil, à formação

permanente, além de atualizar os dados de crianças matriculadas na creche.

A diretora informou que, mensalmente, preenche e entrega para a Secretaria de Educação o Relatório Mensal de Matrículas (RMM), no qual é informada a quantidade de crianças que são matriculadas e que deixam a instituição, além deste relatório é entregue, também, a folha de ponto assinada diariamente por todos os funcionários da instituição.

A instituição estudada dispõe de Conselho Escolar, o qual é presidido por uma das professoras e composto por representantes de pais, professores, funcionários e da comunidade, tendo a ata sido registrada, recentemente, em cartório.

Programas desenvolvidos pela escola

Em relação aos programas federais desenvolvidos na creche, atualmente, há, apenas, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) Não dispendo, portanto, do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD). A falta de livros infantis é apontada pela coordenadora pedagógica como uma dificuldade para realizar o fazer pedagógico na instituição.

Criado em 1995, o PDDE é um programa que presta assistência financeira, de modo suplementar, para escolas públicas da educação básica e para as escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos. Os recursos são repassados conforme o número de alunos, considerando o Censo Escolar do ano anterior (BRASIL, 2012)

O programa engloba várias ações e objetiva a melhora da infraestrutura física e pedagógica das escolas e o reforço da autogestão escolar nos planos financeiro, administrativo e didático, contribuindo para elevar os índices de desempenho da educação básica (BRASIL, 2012)

O PNAE, implantado em 1955, atende os alunos de toda a educação básica, matriculados na rede pública, mediante a transferência de recursos financeiros. Contribuindo para a alimentação escolar e para ações de educação alimentar e nutricional.

O PNAE possui caráter suplementar, de modo que os recursos repassados pelo Governo Federal são complementados pelos estados e municípios. Atualmente, o valor repassado da União para os estados e municípios por dia letivo, destinado à creches é de um real por cada aluno (BRASIL, 2015). Este valor é complementado pelo governo municipal.

O PNLD é um programa que objetiva subsidiar o trabalho dos professores através da distribuição de coleção de livros didáticos aos alunos da educação básica. O programa é executado em ciclos trienais alternados (BRASIL, 2015).

Em relação ao fornecimento de alimentos, a gestora contou que as frutas, verduras e carnes chegam a cada 15 dias e os cereais a cada 20 dias. Para as crianças com intolerância a lactose, a creche informa a prefeitura e esta fornece um tipo de leite apropriado. Materiais de limpeza e roupas, também, são fornecidos pela prefeitura, exceto fraudas. Competindo à gestora utilizar os recursos de forma que supra as necessidades cotidianas da creche. Conforme está presente na Lei complementar nº. 036, de 08 abril de 2008, art. 55, é função do diretor e do diretor adjunto:

II. administrar os recursos materiais e financeiros do estabelecimento de ensino, segundo princípios e normas da gestão democrática, definidos na regulamentação do Sistema Municipal de Ensino.

VI. desenvolver ações em parceria com a Secretaria de Educação, Esporte e Cultura (CAMPINA GRANDE, 2008)

Planejamento

O planejamento escolar constitui-se como um instrumento fundamental para o bom funcionamento de uma instituição de ensino. Libâneo (2013) destaca a importância do planejamento escolar no que diz respeito as ações realizadas pela instituição, bem como na definição das necessidades e objetivos, conforme as possibilidades.

O planejamento é um processo contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, de busca de alternativas para a solução de problemas e de tomada de decisões, possibilitando a revisão dos planos e projetos, a correção no rumo das ações (LIBÂNEO, 2013, p.126).

A instituição analisada não possui regimento próprio, sendo regida segundo o Regimento Interno das Escolas Municipais da cidade de Campina Grande, datado de abril de 2010. A diretora alega que a instituição foi municipalizada, recentemente, no início de 2015 e que nenhum documento foi repassado.

Quanto ao Projeto Político Pedagógico o corpo docente pretende construí-lo. De acordo com

Libâneo (2013) o projeto pedagógico é o norteador da vida escolar:

Pode-se dizer, então, que o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar (LIBÂNEO, 2013, p. 133).

A LDB (1996) estabelece no artigo 14, os princípios que definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (LDB, 1996).

Em março de 2015 foi realizada, pela coordenadora pedagógica, a primeira reunião de planejamento do ano. Na ocasião foi entregue os planos de curso para as professoras de todas as turmas, para que estas adequassem os planos de acordo com as características das crianças, acrescentando ou sugerindo modificações. Contudo os planos continuam sendo usados tal como foram entregues, sem nenhuma alteração. A segunda reunião de planejamento ocorreu no dia 02/06/2015, durante o período do Estágio Supervisionado I, nesta reunião foi entregue pela supervisora educacional uma sugestão de rotina para a creche, que foi logo questionada por uma das professoras por não condizer com a realidade da instituição, pois continha atividades que não havia na creche, como aula de inglês e de capoeira, causando inquietação entre as professoras.

O desenvolvimento integral das crianças até cinco anos de idade constitui-se como um direito garantido por lei. A Lei nº 9.394, de dezembro de 1996, a LDB, estabelece:

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade (BRASIL, 1996).

De acordo com o que está presente no Regimento Interno das Escolas Municipais de Campina Grande:

Art. 58. A Educação Infantil tem por finalidade promover o bem estar da criança, tendo em vista o seu desenvolvimento psico-emocional, social, motor físico, e sua iniciação à aprendizagem sistemática, mediante atividades de recreação, criatividade e expressão.

Art. 59. As escolas Municipais que oferecem a Educação Infantil devem manter estrutura para assegurar o desenvolvimento integral a crianças de 04 (quatro) a 05 (cinco) anos de idade, em seus aspectos físicos, psicológicos, intelectual e social (CAMPINA GRANDE, 2010)

Entretanto, esta é uma questão que não é contemplada em sua totalidade na creche campo de estágio, considerando que para que haja essa promoção, de fato, faz necessária a presença de uma equipe multiprofissional que forneça apoio técnico-pedagógico aos docentes e discentes. Ainda conforme o Regimento Interno das Escolas Municipais de Campina Grande (2010) a equipe de apoio pedagógico deve ser composta por um supervisor escolar, um orientador educacional, um psicólogo educacional e um assistente social.

Na instituição estudada as crianças estão desassistidas de atendimento psicológico e de assistência social devido à ausência desses profissionais. Ao que compete a supervisora escolar e a coordenadora pedagógica na instituição, estas acompanham o trabalho das professoras, apenas, através do caderno de plano, nos quais as professoras registram seus planos de aula e apresentam as técnicas pedagógicas para serem avaliados e através das reuniões de planejamento.

Trabalho pedagógico da escola

No que diz respeito ao trabalho pedagógico da creche, este se dá de maneira limitada. Segundo a coordenadora pedagógica, o acompanhamento das atividades feitas pelas professoras é feito, apenas, por meio dos cadernos de plano. Nestes cadernos as professoras descrevem seus planos de aula e mostram para a coordenadora pedagógica, para que esta sugira alguma modificação.

Corresponde à cultura escolar da referida creche o trabalho relacionado às datas comemorativas e festividades regionais, promoção da interação entre as crianças e dos pais com a instituição. Os eventos feitos pela creche são organizados de modo que quando uma festividade é comemorada pela manhã a festividade seguinte é comemorada no período da tarde, a exemplo do que ocorreu recentemente, o dia das mães foi comemorado no turno vespertino e as festividades juninas no turno matutino, considerando o fato de algumas professoras trabalharem em outras instituições em turno oposto. De acordo com a diretora, nas gestões dos diretores anteriores os pais e responsáveis das crianças entregavam os seus filhos no portão da instituição. Ao assumir a gestão, a atual diretora alterou essa situação, dando livre acesso dos pais ao interior da creche, tornando mais próxima a relação entre a instituição e as famílias.

Nas palavras de Libâneo (2013), cultura escolar implica em:

[...] a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia a dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. É o que estamos denominando de cultura da escola ou cultura organizacional (LIBÂNEO, 2013, p. 94).

Avaliação das atividades desenvolvidas pela escola

Este é o primeiro ano da atual gestão. Até o período de realização do estágio não havia sido feita nenhuma avaliação das atividades desenvolvidas pela instituição. Tendo ocorrido, apenas, duas reuniões de planejamento. A primeira no início do ano letivo e a outra durante o estágio. Na ocasião não houve avaliações.

Para Libâneo (2013) um dos princípios da gestão escolar democrático-participativa é a avaliação compartilhada, de modo que:

Todas as decisões e procedimentos organizativos precisam ser acompanhados e avaliados [...] O controle implica uma avaliação mútua entre direção, professores e comunidade (LIBÂNEO, 2013, p. 122).

Contudo, isto não foi observado na creche analisada, durante o estágio.

Articulação da direção e da escola com a comunidade escolar e sociedade

Em relação à articulação da direção da creche com a comunidade escolar e sociedade, destaca-se o vínculo de amizade construída entre a gestora e as mães das crianças. A diretora busca manter uma relação amistosa com as crianças e seus pais, a citar pelo hábito de chamar as mães das crianças não pelo nome próprio, mas de “mãe”, por vezes “mãezinha”, entra em contato com os pais quando ocorre algo com a criança na creche, adverte em relação ao horário de chegada e saída para buscar as crianças. Além disso, permite a entrada dos pais das crianças na instituição, situação essa que não ocorria nas gestões anteriores.

Possibilitam que mães, pais e familiares e/ou responsáveis tenham a oportunidade de

visitar as instalações das instituições de Educação Infantil e de conhecer

os profissionais que lá trabalham antes de matricular a criança (BRASIL, 2006, p. 37)

A atual gestora trabalha em constante vínculo com a Secretaria Municipal de Educação. Indo frequentemente reunir-se com a secretária de educação do município inteirando-se de assuntos pertinentes a creche e a educação infantil. Mantendo os dados da instituição sempre atualizados.

Segundo a coordenadora pedagógica, a relação da direção com as professoras ocorre de forma democrática, dialogada. As decisões são tomadas coletivamente. Caracterizando uma preocupação por parte da gestora e da equipe pedagógica em garantir a qualidade do trabalho realizado pela creche. Buscando, nesse aspecto, agir em consonância com os Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil (2006). De modo que:

Preocupam-se em cultivar um clima de cordialidade, cooperação e profissionalismo entre membros da equipe de profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil e as famílias e/ou responsáveis pelas crianças (BRASIL, 2006, p. 37)

A instituição mantém vínculo com o Conselho Tutelar da Infância e da Juventude e com o Centro de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS), atendendo crianças assistidas por esses órgãos sociais e que estão em idade de serem inseridas na educação infantil.

CONCLUSÃO

Durante o período de realização do estágio na instituição, foi possível observar e analisar, à luz dos estudos teóricos realizados e documentos analisados, a gestão escolar de uma instituição de educação infantil, possibilitando, dessa forma, a articulação entre a teoria, vista em sala de aula, com a prática da gestão vivenciada no estágio.

Contemplando os objetivos propostos no programa da disciplina Estágio Supervisionado I, ao proporcionar participar da gestão da mencionada creche mediante acesso a materiais como fichas de matrículas, planos de curso, Regimento Interno das Escolas Municipais, adquirindo, assim, conhecimentos acerca das dificuldades vivenciadas, diariamente, pela gestão de instituições de educação básica de educação infantil.

Notoriamente, evidenciou-se a sobrecarga de trabalho dos diretores atuais, que além de serem

responsáveis pelo funcionamento administrativo e pedagógico, tem a função de administrar os recursos que chegam à instituição a fim de atender as suas necessidades. Como Oliveira (2013) afirma que:

As pesquisas vêm mostrando que está ocorrendo uma sobrecarga administrativa na rotina escolar, sem uma correspondência nas condições materiais da escola. [...] Tais tarefas levaram a que o diretor passasse a trabalhar mais e, sobretudo, a ter maiores responsabilidades para com a escola. Além disso, aumentaram as exigências de que o diretor conseguisse fazer render os recursos recebidos pela escola (OLIVEIRA, 2013, p. 142).

Além desses aspectos, a falta de profissionais de assistência social e psicologia dificultam o trabalho de promoção do pleno desenvolvimento das crianças. A visão de algumas professoras de enxergar a creche como um ambiente, apenas, de cuidado das crianças, atrelado a falta de materiais pedagógicos, como brinquedos e livros em quantidades suficientes, caracterizam-se como obstáculos para a compreensão da necessidade do fazer pedagógico.

Considerando tais aspectos e as reflexões feitas acerca destes, é possível constatar que a vivência de estágio na gestão de uma instituição de educação infantil consistiu numa experiência de grande valia para a formação docente do graduando, uma vez que a partir desta experiência é possível adquirir conhecimentos de práticas de gestão, organização escolar e suas responsabilidades.

Destaca-se, também, o surgimento de desafios para a realização do estágio na referida instituição, a citar a falta de documentos e regimento próprios da creche, além da dificuldade de analisar uma instituição municipalizada recentemente, sendo este o primeiro ano da atual gestão. Ademais, ao término deste trabalho à que salientar a importância de agir com comprometimento e competência ao gerir uma instituição educacional, priorizando sempre o bem estar dos funcionários e das crianças por ela atendidas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional do Livro Didático**. Brasília, DF, 2015. Disponível em :<<http://portal.mec.gov.br/pnld/apresentacao>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://>> Acesso em: 14 nov. 2015.

BRASIL. **Programa Nacional de Alimentação Escolar**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://www.fn-de.gov.br/alimentacao-escolar>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação Básica. Secretaria da Educação Básica. **Parâmetros básicos de infra-estrutura para instituições de educação infantil**. Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação Básica. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil**. v. 2. Brasília, 2006.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In: CABRAL NETO, Antonio et al. (org). **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007. p. 115-144.

GODOY, Arilda S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, in **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013. p. 83-184 e p. 215-286.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In.: _____ ; ROSAR, Maria de Fátima Felix (orgs.). **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p. 125-143

SAVIANI, Dermeval. O neo-productivismo e suas variantes: neo-escolanovismo, neoconstrutivismo, neotecnicismo (1991-2000). In:_____. **História das idéias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007. p. 423-440. (Coleção memória da educação)

GRANDE, Campina. Secretaria Municipal de Educação. **Lei n. 3.927**, de agosto de 2001

GRANDE, Campina. **Lei Complementar n. 36**, de 08 de abril de 2008. Dispõe sobre o estatuto e o plano de cargos, carreira e remuneração do magistério público municipal e dá outras providências. Campina Grande, 2008.

GRANDE, Campina. Conselho Municipal de Educação. **Regimento Interno das Escolas Municipais**, Campina Grande. abril de 2010

GRANDE, Universidade Federal de Campina. Colegiado do Curso de Graduação em Pedagogia. **Resolução nº 01/2010**, Campina Grande. junho de 2010.



II CONGRESSO
BRASILEIRO SOBRE
LETRAMENTO E
DIFICULDADES DE
APRENDIZAGEM

(83) 3322.3222
contato@conbrale.com.br
www.conbrale.com.br