

**FACULDADE DE TEOLOGIA INTEGRADA- FATIN
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

MIKELLE CHAGAS XAVIER

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

RECIFE
2021

MIKELLE CHAGAS XAVIER

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Teologia Integrada (FATIN), para obtenção do Título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a

RECIFE
2021

MIKELLE CHAGAS XAVIER

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INANTIL

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Teologia Integrada (FATIN), para obtenção do Título de bacharel em Administração

Aprovada em ___/___/___

Banca Examinadora

RECIFE
2021

Dedico este trabalho a Deus que possibilitou que eu chegasse até aqui e a mim por não ter desistido dessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me dar fora e disposição.

Segundamente agradeço a minha família por ter me amparado e ter acreditado em mim.

Também agradeço a mim por ter enfrentando batalhas durante esses anos e ter chegado até aqui.

Por fim agradeço meus amigos e todos que fortaleceram essa caminhada.

**Não há saber mais ou saber menos: há
saberes diferentes.**

Paulo Freire

RESUMO

O projeto de gestão escolar na educação infantil considera o contexto da educação coletiva de crianças que requerem medidas individuais. Para uma gestão escolar bem-sucedida, é importante promover uma gestão humana e material eficaz. Para a educação infantil é fundamental investir na formação de equipes, para formar profissionais que saibam atender as necessidades da infância. Os gestores na gestão da escola têm por efeito assegurar o trabalho comum de todos os profissionais da educação. Os esforços para garantir a qualidade da educação não são fáceis, à medida que surgem novas necessidades, atualizam e formam especialistas em educação privada e pública, permitindo que as políticas sejam adaptadas às diferentes necessidades.

Palavras-chave: Gestão. Administração. Educação. Escola.

ABSTRACT

The school management project in early childhood education considers the context of collective education for children that require individual measures. For successful school management, it is important to promote effective human and material management. For early childhood education, it is essential to invest in team building to train professionals who know how to meet the needs of childhood. Managers in school management have the effect of ensuring the common work of all education professionals. Efforts to guarantee the quality of education are not easy, as new needs arise, update and train specialists in private and public education, allowing policies to be adapted to different needs.

Keywords: Management. Management. Education. School.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PROCESSO ADMINISTRATIVO NA GESTÃO ESCOLAR.....	11
2.1 A Importância da Gestão Escolar na Eficiência dos Processos	14
2.1.1 Gestão de Recursos Humanos	15
2.1.2 Gestão Pedagógica.....	16
2.1.3 Gestão de Comunicação.....	18
2.2 A Gestão Pública e Privada	19
3 GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO INFANTIL.....	20
3.1 Desenvolvimento Infantil	23
3.2 A família e a Escola.....	24
4 RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL NA GESTÃO ESCOLAR.....	26
4.1 Os Atores e a Interdisciplinaridade.....	27
4.2 A Importância da Capacitação Profissional.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32

1 INTRODUÇÃO

A escola tem muitos papéis sociais e a formação dos cidadãos é um deles, tendo em vista que grande parte das pessoas passam longos anos nessa instituição. Com isso, a gestão escolar eficiente promove muitos benefícios com sua boa utilização.

A gestão de uma escola de educação infantil defronta-se com a exigência de considerá-la um estabelecimento de educação e cuidado em todos os seus espaços e relações. A expectativa de que todas as pessoas envolvidas no processo educacional, independente de seus cargos ou funções, tenham respeitado seu direito à participação em um ambiente que vive – e valoriza – a democracia, tem como intenção enfrentar o desafio de tanto garantir a diversidade pessoal, social e cultural quanto preservar e constituir um espaço de pertencimento e construção de singularidade. (BRASIL, 2009)

Em particular, a educação pré-escolar requer uma gestão específica, com foco nas necessidades de formação das crianças. O trabalho pedagógico não se limita a todas as áreas da escola, com este bom andamento tende a crescer e a aprender como forma de corresponder às expectativas. Isso inclui estruturar o ambiente e a equipe, reforçando um treinamento de segurança com os cuidados necessários e, acima de tudo, o estímulo ao conhecimento.

Além disso, todos os membros são membros da administração escolar, sejam eles vilões ou vilões, sejam pais ou responsáveis, funcionários, professores, administradores e professores psicólogos, educadores, terapeutas, assistentes sociais e administradores

As escolas são a principal base para um grande número de pessoas, as escolas agora tentam agregar cada vez mais pessoas à vida, trazendo benefícios de longo prazo.

A sociedade atual, marcadamente orientada pela economia baseada no conhecimento e pela tecnologia da informática e da comunicação, apresenta intensa dinâmica social, relações e influências globalizadas que, ao mesmo tempo, constituem-se em oportunidades culturais estimulantes e interessantes a todas as pessoas e organizações, assim como desafios e exigências extraordinários. Nesse contexto, a educação se torna imprescindível como ação contínua e permanente, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente. (LUCK, 2009, p.16)

De acordo com Vandresen e Freitas, gestão pode se tornar um conceito restrito, pois pode se resumir ao controle do trabalho dos outros, a fala sobre gestão escolar deve incluir todos os processos correspondentes a escola, desde atividades da cozinha até a diretoria. A organização, planejamento e controle devem facilitar e colaborar em todos os processos.

Projeto de gestão escolar na educação infantil considera os contextos coletivos de uma educação para crianças que têm como requisito medidas individualizadas. Para realização da gestão escolar é importante promover uma administração eficiente de recursos humanos e materiais. Para a educação infantil, o investimento na formação de equipe é imprescindível, para então oferecer profissionais que saibam lidar com demandas da infância.

Brasil (2012) afirma que a administração na gestão escolar tem o efeito de propiciar um trabalho conjunto com todos os profissionais de educação. Os esforços em garantir uma educação de qualidade, não é fácil, à medida que vão surgindo novas demandas, a atualização e capacitação dos profissionais tanto de ensino privado ou público possibilitando políticas coerentes com as adversidades.

Para contribuir com a discussão, é válido problematizar acerca da importância da gestão escolar na educação infantil, consolidando com a justificativa de promover uma discussão sobre a importância da gestão escolar na educação infantil, a fim de viabilizar novos olhares à atuação dos profissionais e suas respectivas funções.

A respeito do tema proposto, o manejo bibliográfico se caracteriza pela vinculação a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, relatórios, teses, monografias e afins. Desta forma, a monografia é confeccionada com respaldo em trabalhos científicos.

Tendo como justificativa ampliar a visibilidade da administração na gestão escolar na educação infantil, dando importância para o desenvolvimento humano e a administração de recursos materiais e humanos.

O objetivo geral é compreender a importância da gestão escolar na educação infantil, demonstrando a importância da administração e consolidação do espaço da administração efetiva na educação.

Assim como os objetivos específicos são: descrever a importância da gestão escolar na qualidade de ensino; interpretar o crescimento da administração no ambiente escolar e desenvolver acerca da capacitação profissional e interdisciplinaridade na gestão escolar.

2 PROCESSO ADMINISTRATIVO NA GESTÃO ESCOLAR

À medida que o tempo vai passando, a escola vai sofrendo mudanças, é válido considerar que após a Constituição Federal de 1988, ao instituir a gestão democrática no ensino público (Art. 206, inciso VI), consolida mudanças na educação nacional. Até os anos

90, as escolas eram de maioria públicas e/ou religiosas, retardando as mudanças e o espaço da administração nas escolas (VANDRESEN; FREITAS). De acordo com fulano os termos gestão e administração escolar são conceituados de formas diferentes no Brasil. Porém sua especificidade não garante clareza frente sua utilização no país. “à evolução da administração escolar no Brasil é uma tarefa em construção pois as críticas não tem dado conta dessa demanda por conceitos mais objetivos e definidos” (FILHO, 2007).

Deriva dessa pouca consistência teórica a confusão conceitual que demarca a administração em duas dimensões: numa concepção bem ampla, ela englobaria a filosofia e a política, tornando-se a concepção das ações, enquanto a gestão consistiria na prática dessas ações. Por outro lado, a administração aparece como uma das dimensões da gestão, designada como gestão administrativa, ou ainda a prática burocrática da organização escolar. Essa estaria mais ligada às tendências que defendem a mudança de paradigmas entre os termos. Destaca-se, ainda, que o período considerado pouco produtivo do ponto de vista de construção de conhecimento na área, anos 70, coincide exatamente com a ditadura militar. E o período considerado efervescente constitui o momento áureo de luta pela redemocratização do país. Essas considerações servem para apontar que mudanças na sociedade implicam mudanças na educação, e que as escolas constituem verdadeiras estruturas político-normativas de conservação de poder que convive com a luta de classes e a sua dinâmica de lutas. Esses períodos também são marcados por construções designadas de modelos teóricos, que caracterizam as práticas e teorias que convivem em determinado contexto na história da sociedade brasileira. Por fim, o debruçar sobre a prática da administração ou da gestão escolar pode indicar maiores subsídios para visualizar se as escolas têm passado por mudanças que realmente tenham sido influenciadas por um novo olhar sobre ela, um novo paradigma. (CAMPOS, 2016)

A implementação de uma gestão escolar participativa democrática é uma exigência para se alcançar uma educação de qualidade. É fundamental que, dentro da escola, haja uma articulação total entre o gestor e a equipe, criando um ambiente de responsabilidade mútua, enfim, de comprometimento. Nesse contexto, o Gestor precisa se atualizar e manter uma postura proativa frente ao trabalho pedagógico realizado na escola, atendendo às constantes mudanças e avanços do mundo atual e visando, desta maneira, a concretização de um ensino significativo e com mais criatividade (BRASIL, 2012).

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas

um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda. (LUCK, 2009, P.19)

De acordo com Dourado (2006), diante das transformações advindas da globalização, a aceleração dos avanços tecnológicos e as mudanças nas relações de trabalho trouxeram mudanças na política de gestão escolar. Esse processo colabora com o fortalecimento e a discussão acerca da atuação profissional.

Luck (2017) distingue administração e gestão como

Administração: a qualidade do ensino é garantida através da disponibilidade de recursos. Uma vez garantidos, eles fornecem a qualidade de ensino. Gestão: recursos não valem por si mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir do significado a eles atribuído pelas pessoas e a forma como são utilizados por elas na realização do processo educacional. (LUCK, 2009)

A fala da autora corresponde ao valor empregado aos recursos, ampliando o olhar além de sua existência, mas pela utilidade na atividade educacional. O processo e a prática são ampliadores do desenvolvimento da escola, respondendo a questões sobre as necessidades, manutenções e compras eficazes.

Durante muito tempo a escola tinha uma administração semelhante a de uma empresa, onde o chefe as vezes tomava as decisões sozinha e, assim acontecia nas escolas o diretor era o centro das decisões, mas atualmente a Gestão escolar não é centrada apenas no diretor de escola, mas em toda equipe pedagógica, professores, demais funcionários, e deve ainda contar com a participação da família e da comunidade todos juntos têm a missão de conduzir bem a escola e os recursos humanos para que as metas e objetivos propostos em prol da melhoria da qualidade de ensino sejam realmente alcançados. Nesse sentido a escola precisa estar estruturada em valores éticos e morais e, que assim possa reconhecer as habilidades e o desempenho dos atores envolvidos com a mesma (escola) respeitando-os e considerando suas experiências, vivências e aprendizagens distintas, e dessa maneira a Gestão escolar passa a ser democrática (CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2018)

Luck (2009) consolida que a administração na escola, envolve recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, portanto, atualmente se posiciona num contexto integrativo, captando cada vez mais formas sob uma ótica mais dinâmica. Luck (2009) colabora ainda com a importância da organização de registros escolares, essa parte é importantíssima para a administração escolar, tendo em vista que bons registros ajudam em boas ações, decisões objetivas e também fazem a prestação de contas.

Paro (2009) afirma que a qualidade de ensino, com objetivo de formar cidadãos, precisa considerar além da estrutura escolar e também a estrutura administrativa. Conforme Brasil (2006), os termos gestão e administração podem ser visto de maneiras distintas ou semelhantes, por vezes gestão é vista como um processo administrativo e de outras, é uma gerência de conotação neotecnicista, sendo também uma alternativa do processo político-administrativo.

2.1 A Importância da Gestão Escolar na Eficiência dos Processos

Primeiramente, a gestão escolar se define a partir do propósito da escola e com isso ser uma referência educacional local. Segundamente, também é fundamental buscar processos inovadores e que otimizem processos organizacionais, em busca de garantir bons resultados.

Assim, a gestão da escola faz parte de uma soma de processos conectados a sujeitos que operacionalizam a prática educativa de forma a protagonizar os seus rumos e fazer pedagógico tornando-se resultante da colaboração de todos, nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar. (ARAÚJO, 2019)

O processo de gestão escolar reflete em resultados positivos e de alta qualidade, sendo um diferencial evitar retrabalhos, burocracias e equipes desengajada. A gestão escolar é importante pois agrega todos os processos dentro da escola. O gestor tem papel primordial conciliando todas as áreas e suas respectivas importâncias.

Promovida pela escola, trata-se de um processo socio pedagógico voltado para a mobilização do talento humano e o seu desenvolvimento, mediante a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício consciente, comprometido e pleno da cidadania, englobando a participação no mundo do trabalho e o uso dos bens culturais disponíveis. Essa educação, na sociedade complexa e desafiante em que se vive, demanda, como forma de inserção na sociedade e no mundo do trabalho, e também de usufruir dos bens culturais e tecnológicos que a sociedade oferece, o desenvolvimento da capacidade: i) de resolver problemas com iniciativa; ii) de trabalho colaborativo e em equipe; iii) de raciocínio rápido e crítico bem informado; iv) de visão estratégica; v) de atuação autônoma, ética e elevada autoestima; vi) de aprender e de atuar criativamente; vii) de liderança; viii) de questionamento crítico; ix) de organização, com capacidade de concentração; x) de trabalho integrado e em equipe; xi) de fazer uso criativo de recursos, dentre outros aspectos. Essas capacidades gerais se assentam sobre a capacidade de ler, interpretar, escrever, questionar e analisar, desenvolvidas na escola. (LUCK, 2009, p.20)

O diretor é representado como o gestor, mas não é sólido que consegue corresponder a todas as necessidades. Em acordo com o Instituto Pedagógico de Minas Gerais “o diretor é aquele que, em geral, responde às instâncias superiores do sistema de ensino [...], dando conta do que se passa dentro da escola. É para o diretor que vem a incumbência de gerenciar no interior da escola.” Sendo assim, as demandas de gerenciamento atribuem ao diretor (a) a necessidade de saber além de necessidades pedagógicas, e com isso, planejar uma equipe que suporte as demandas.

Conforme,

Os principais instrumentos de gestão escolar são: planejamento de objetivos, representado pelo Projeto Político-Pedagógico; organização das pessoas e dos recursos para a viabilização dos objetivos pretendidos; execução com qualidade dos trabalhos planejados com base nos recursos disponíveis; avaliação de todos os processos e atividades desenvolvidas; comunicação das atividades e dos resultados alcançados para a comunidade escolar; e, formação continuada da equipe de funcionários da escola, visando o aperfeiçoamento profissional.(VANDRESEN; FREITAS)

A gestão escolar não é uma tarefa fácil ou se faz de um dia para noite, seus processos são muito mais árduos e exigem postura profissional. Não é apenas se fazer gestor, mas sim avaliar continuamente os processos envolvidos e também envolver a todos.

São objetivos da gestão escolar,

- a) promover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
- b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessas participações, tendo como referência os objetivos de aprendizagem;
- c) garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos. (LIBÂNEO, 2008, p. 100-101 apud ANGST, 2017)

O processo de gestão escolar colabora com as relações interpessoais, integração da equipe, colaboração da família e da comunidade e está atento aos acontecimentos da escola.

2.1.1 Gestão de Recursos Humanos

O relacionamento é um dos quesitos mais vulneráveis no processo de gestão escolar, os funcionários precisam de muita atenção e empoderamento. Por isso é

importante integrar a equipe e reafirmar estratégias de gestão de recursos humanos trará benefícios para a escola, pois o desempenho dos colaboradores tem relação com o clima organizacional e a satisfação em trabalhar num ambiente escolar satisfatório.

Assim como nas empresas a instituição escolar tem metas e objetivos a alcançar e precisa mobilizar seus funcionários, através de seus gestores, motivando-os, liderando-os de forma a influenciar a equipe a trabalhar com satisfação para chegar a resultados planejados. (LUZ, 2009)

A escola como uma instituição de demandas distintas, tem que observar a totalidade das funções e dos integrantes da equipe, a gestão vai controlar, organizar e administrar o processo. Os cargos numa escola são diversos e uma equipe de profissionais de várias áreas solicita uma boa gestão de pessoas.

A administração escolar envolve uma hierarquia e uma organização que atende a comunidade escolar. Gerais, I D e acordo com o A trigo 3º da lei Integram o Quadro de Pessoal das unidades estado Quadro do Magistério: n° 9381 (1986 vais de ensino: a) o cargo de provimento em comissão de Diretor de escola;) , do Estado de Minas b) os cargos de provimento efetivo de Professor, Orientador Educacional e Supervisor Pedagógico) o cargo de provimento efetivo de Regente de Ensino; II do Quadro Permanente: a) o cargo de provimento em comissão de Secretário de Escola; b) os cargos de provimento efetivo de Auxiliar de Secretaria, Auxiliar de Biblioteca Escolar, Tesoureiro Escolar, Assistente de Turno, Fonoaudiólogo, Zelador de Escola e os cargos de Auxiliar de Enfermagem, Terapeuta Ocupacional, Fisioterapeuta, Psicólogo, Bibliotecário, Servçal e Assistente Social . (BRASIL, 2012)

A integração da equipe colaborativa agrega muito no funcionamento da escola, como foi visto acima são diversas áreas com funções individuais, mas que juntas fortalecem a escola como um todo. Todos os envolvidos na escola são elementos cruciais no processo administrativo, visando otimizar o processo, construindo uma formação comprometida com os resultados da escola.

2.1.2 Gestão Pedagógica

Muitas pessoas acreditam que a sala de aula é um cenário constante e parecido. Um professor, vários alunos e a exposição de determinado conteúdo. A gestão pedagógica é pilar na gestão escolar e tem direcionamento para a formação e desenvolvimento de

habilidades e competências nos alunos. É responsável pela mobilização e estruturação de processos educacionais.

São atividades para o pedagogo:

- Coparticipação em conjunto com os professores na construção de uma ação curricular, dinâmica, crítica e competente no desenvolvimento de aprendizagens significativas;
- Implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação da execução do Projeto Político Pedagógico;
- Monitoramento dos indicadores educacionais, tais como taxa de aprovação, reprovação e abandono, propondo e discutindo com a congregação de professores estratégias para melhoria de tais indicadores;
- Coordenação da dinâmica curricular, apoiando os professores no planejamento, execução e avaliação das ações docentes;
- Viabilizar a avaliação do processo ensino e aprendizagem, adotando medidas para corrigir deficiências diagnosticadas na aprendizagem dos alunos;
- Oportunizar o aperfeiçoamento continuado dos professores dentro e fora da escola, tendo como base a demanda curricular dos níveis de ensino em que estes atuam;
- Coordenação e acompanhamento da execução do planejamento pedagógico, favorecendo a participação, decisão e avaliação das ações;
- Zelo pelo cumprimento do plano de trabalho dos docentes. (SEDUC, 2004, p. 76 apud ARAUJO, 2019).

Essas atribuições/funções fazem parte da prática cotidiana no contexto escolar, envolvendo o coordenador pedagógico, refletindo na efetivação da ação pedagógica eficiente, consolidando a relação teoria e prática.

Sabe-se que é uma realidade no contexto escolar, discursos que questionam a eficiência da teoria diante das dificuldades cotidianas do contexto escolar, tipo: “na prática a teoria é outra” ou que “os profissionais estão cansados de tantas teorias”. Expressões como essas deixam claro a falta e entendimento da importância da relação entre a teoria e a prática na educação. Expressões como essas causam inquietude, pois acabam traduzindo a dicotomia existente entre a teoria e prática como se elas não fossem duas faces de uma mesma moeda. Dessa forma como ponto de partida para o estudo sobre a prática da gestão pedagógica eficiente faz necessário um aprofundamento na relação dialética existente entre a teoria e a prática no cotidiano escolar. A escola para cumprir sua função de promover o desenvolvimento da aprendizagem dos seus alunos, necessita que todos se sintam responsáveis pelo processo de ensino e de aprendizagem, ou seja, pela apropriação e construção do seu próprio saber, sendo necessário dessa forma que esteja muito claro o papel de cada um como sujeitos desse processo. (ARAUJO, 2019)

A gestão pedagógica é imprescindível para o funcionamento e melhoria da qualidade de ensino. O docente tem atuação direta na construção de saber dos discentes, sendo eles protagonistas também do processo de aprendizagem. Seu fortalecimento depende da contínua melhoria para criar um ambiente que possibilite ensino e aprendizagem aos alunos.

2.1.3 Gestão de Comunicação

A comunicação é utilizada pelo ser humano desde sempre, possibilitando trocas de informações. A comunicação é responsável por reduzir problemas futuros. Na escola, pode permitir maior flexibilidade no trabalho, mas é necessário que seja clara e objetiva, caso contrário, pode resultar em diversos problemas econômicos, sociais e políticos.

A família é o primeiro grupo de convívio onde se aprende a se comunicar e se constroem padrões culturais dos quais se leva por toda vida em sua comunicação, seja na escola, grupo de amigos ou no ambiente de trabalho. É através da comunicação que as pessoas dialogam, constroem, desconstruem e se entendem nos diferentes espaços. Porém o ambiente escolar sendo composto por seres humanos, essa prática não pode se fazer ausente, sendo que a educação parte do princípio da democracia, uma gestão escolar precisa estar focada em ser democrática, ou seja, ter claro a necessidade do diálogo, da participação nas tomadas de decisões, ser ouvinte e proativa. (CAMPOS, 2016)

A comunicação entre os membros da comunidade escolar é de extrema importância uma série de eventos pode ocorrer no dia a dia de uma escola e com diálogo e apoio da equipe de gestão. Desse modo, a escola como um todo (professores, administradores, corpo docente, agentes educacionais, alunos e pais) pode gradativamente criar sua própria identidade.

No dia a dia de uma escola, são várias as ocorrências que podem surgir, e percebemos que se há o diálogo e orientação feita pela equipe de gestão, todos exercem suas funções sem sobrecarregar um único profissional. Dessa forma, a escola como um todo (professores, direção, equipe pedagógica, agentes educacionais, alunos e pais) pode aos poucos criar uma identidade própria. No ambiente escolar, a participação de todos é essencial, seja nas discussões coletivas, nos diálogos,

mas sempre com foco no objetivo principal que é promover as transformações necessárias dentro do ambiente profissional e político-social. (CAMPOS, 2016)

No ambiente escolar, todos os componentes são importantes e devem ficar por dentro do que acontece. Uma boa comunicação gera confiança, divulga marcas, fortalece vínculos, atinge públicos e valoriza a instituição. Além disso, amplia a troca de conhecimentos, melhorias, feedback e estende aspectos sociais e pedagógicos. A comunicação escolar deve estar em todos os pontos, sendo eles: gestão, colaboradores, pais, alunos, comunidade e parceiros.

2.2 A Gestão Pública e Privada

A responsabilidade de educar advém independentemente da instituição, principalmente se o domínio é público ou privado. A gestão escolar está presente em todos os projetos, na escola pública é visto toda a burocracia por meio de compra e venda que a privada pode não ter. As relações de funcionários também podem ser bem complexas e ambíguas.

Hoje a educação é também vista como um empreendimento que precisa ser gerenciado, visando ao alcance de metas e resultados relacionados com uma suposta qualidade do ensino e, conseqüentemente, com a preparação dos sujeitos para o adequado encaixe nos imperativos mercantis da vida contemporânea. (X ANPED SUL, 2014)

Luck (2009) afirma que gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola aliado a diretrizes e políticas educacionais para implementação de seu projeto político-pedagógico, seus métodos organizam e criam condições do ambiente independente da forma de administração escolar.

É importante observar as interfaces da gestão, tendo em vista que as formas de gestão são diferentes. Silvello e Hartmann (2018) reconhece que a escola não se forma apenas por direção e professores, e sim, apresenta uma estrutura complexa, onde é organizada em: pais, professores, funcionários e alunos. Todos em conjunto na finalidade de formação dos alunos. Uma grande diferença entre pública e privada é o próprio mercado, na rede pública a comunidade escolar é vista como uma parceria e a privada tem clientes.

Gestão da Escola Pública trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL, 2006)

Luck (2015) Escolas públicas e privadas se apresentam de forma distintas e não fáceis de serem comparadas. Investigando que a particular “vende” ensino e a pública procura ser referencial na comunidade.

Para um melhor entendimento, ao defendermos a autonomia da escola, estamos defendendo que a comunidade escolar seja independente e tenha liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar o Projeto Político-Pedagógico almejado pela comunidade. No entanto, mesmo tendo essa autonomia, a escola está subordinada ao Sistema Nacional de Educação, às normas gerais do sistema de ensino e às leis que o regulam, não podendo, portanto, desobedecer-lhes. (INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MINAS GERAIS)

Os gestores escolares têm a responsabilidade de gerir a escola, ou seja, promover o diálogo entre as diferentes vertentes da comunidade escolar, com o objetivo de que as escolas atuem de forma a contribuir para o ensino e a aprendizagem da educação integral dos alunos. Através do diálogo com a comunidade escolar, é possível reconstruir o projeto político-educativo, documento de sustentação da "identidade" da escola, com os seus objetivos para os próximos anos e a sua realidade. Existem muitas diferenças entre as escolas públicas e privadas, mas elas também compartilham muitas semelhanças na governança, incluindo o entendimento de que o diálogo entre as diferentes partes da comunidade escolar é essencial para a construção de uma escola democrática.

3 GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO INFANTIL

As diferentes escolas de fora, cada uma tem a impressão de uma empresa autônoma, de todas as escolas mais isoladas. Essa impressão é parcialmente justificada. Cada estrutura tem sede própria, clientela específica de alunos, sonorização e, por fim, as atividades e programas pré-definidos e programados oferecidos. Seja a fábrica pública ou privada, grande ou pequena, grande ou diferente, cada um desses pontos, como todos, irá caracterizar uma certa característica fisiológica própria. E um ambiente de trabalho especial

e distinto. Conseqüentemente, os problemas de estruturação e gestão dos serviços escolares parecem incidir apenas nos aspectos da instalação, na sala de aula e em muitos anexos, do mobiliário e demais equipamentos, bem como da distribuição geral das tarefas entre os professores. Esta função essencial, seja qual for a instituição de pesquisa, une algumas escolas a outras, tornando-as unidas em seu trabalho. Isso justifica a distinção entre uma instituição e outra, de acordo com as faixas etárias dos alunos, geralmente crianças, adolescentes e adultos. A condição geral do disciplinado é fundamental no que diz respeito às situações de aprendizagem, razão pela qual três níveis de educação são amplamente reconhecidos: primário, médio e superior (FILHO, 2007).

A escola de educação infantil, a qualidade dos seus serviços e sua organização depende de todos os envolvidos na comunidade escolar. Flores (2011) reconhece que em seu contexto histórico, a concepção de criança vem refletindo nas práticas e processos pedagógicos, administrativos e de gestão. Um fator que auxilia o futuro da criança, permite que, com o tempo, a escola se torne uma instituição completa que contribua para a formação do controle social: preparar, educar e desenvolver os alunos em um ambiente saudável é essencial valorizar de forma respeitosa sua diversidade.

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. (FLORES, 2011)

A forma de gerir na educação também pode ser diferente, considerando que a infância é marcada por um constante desenvolvimento, explicitando a necessidade de cuidado e possibilitando um ambiente estável e seguro, apto para instruir os alunos. Os profissionais também tem papel na ativo e deve ser aprimorado, a fim de consolidar sua importância nos processos educacionais, não se aplicando apenas ao diretor e professores, mas todos que integram o ambiente

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. (FLORES, 2011)

Professores que atuam com crianças em idades menores, são detentores de muitas experiências e conhecimentos espetaculares. Esse trabalho revela como as crianças aprendem, elaboram e constroem seus conhecimentos.

Em primeiro lugar, a Educação Infantil desempenha uma função social. Ela abriga e alimenta proporções significativas de crianças de zero a seis anos de idade, ou de zero aos cinco anos, dependendo do Estado ou do Município, constituindo importante espaço de socialização além das fronteiras da família. Em segundo lugar, ao abrigar e cuidar das crianças, liberta a mulher/mãe da função guardiã – facilita sua inserção no mercado de trabalho. Em terceiro lugar a Pré-Escola e/ou Educação Infantil tem uma função pedagógica que consiste em promover o desenvolvimento da criança própria a sua idade e o diretor deve entender com a profundidade em que consiste esta função pedagógica que amplia em desenvolver na criança o conhecimento do mundo físico, social e de si mesma e, ampliar a sua capacidade de comunicação e expressão. Esta capacidade implica, entre outras coisas, o domínio dos códigos da linguagem escrita que é a alfabetização, no sentido estrito. (SANTADE, 2013)

Com o passar do tempo é evidente observar a importância da gestão escolar na educação infantil e sua colaboração social no desenvolvimento. O emprego dessa especialidade amplia a ideia de que educação infantil é uma brincadeira ou se resume a brincar. consolidando a responsabilidade de gerir esse espaço tão transformador.

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 de o 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. (FLORES, 2011)

Isso implica dizer que a forma de Gestão na educação infantil tem questões individuais e podem provocar erros se mal executada, dessa maneira as funções são delimitadas previamente com base em capacitação profissional e desenvolvimento pessoal. É imprescindível que os profissionais entendam a linguagem do brincar e como pode ser transformado em instrumento mediador, como uma ferramenta indispensável no desenvolvimento.

A gestão de uma escola de educação infantil confronta-se com a necessidade de tratá-la como instituição de ensino e de a cuidar em todos os seus espaços e relações.

Espera-se que todas as pessoas envolvidas no processo educativo, seja qual for o seu cargo ou função, respeitem o seu direito à participação num ambiente que vive - e valoriza - a democracia, pretende assumir o desafio de garanti-la. a diversidade pessoal, social e cultural, bem como preservando e formando um espaço de pertença e construindo uma singularidade (BRASIL, 2009).

3.1 Desenvolvimento Infantil

As escolas que decidem ofertar educação infantil sendo ela pública ou privada sabem a responsabilidade com a humanidade, logo, o profissional deve estar atento ao desenvolvimento infantil. A escola provoca Amadurecimento que consequentemente contribui no desenvolvimento humano, durante a infância habilidades sociais, motoras e cognitivas estão a todo vapor.

O desenvolvimento infantil está pautado na interação com o meio, segundo Vygotsky a criança aprende e depois se desenvolve, deste modo, o desenvolvimento de um ser humano se dá pela aquisição/aprendizagem de tudo aquilo que o ser humano construiu socialmente ao longo da história da humanidade. Ao se tratar de escola, estamos em um âmbito mais aprofundado, pois para além de transmitir o conhecimento acumulado, este processo deve se dar de forma organizada de modo que, todas as ações realizadas pela escola e seus profissionais devem ser pensadas, refletidas, discutidas e planejadas, pois to das as ações devem ter intencionalidade e finalidade. Na Educação Infantil este processo não pode ser diferente, pois o período dos 0 aos 5 anos fará mais diferença no futuro, sendo a base para o desenvolvimento posterior. Deste modo, destacamos a importância da escola como local para além dos cuidados na Educação Infantil, porque é nele que a criança deve se envolver, interagir e agir com o meio, com o outro e com si mesma para apreender o mundo que a cerca e ir além apreendendo para além da imagem, mas também os significados por trás delas. (SILVA; MUSSINI, 2015)

As ações mais importantes que as crianças assimilam na primeira infância são relacionais e instrumentais. Ações correlatas são aquelas em que se estabelece uma relação comum entre determinados objetos, tornando-os espacialmente recíprocos, de forma que a criança leve em consideração as propriedades do objeto, respeite-as por essas propriedades, que dão sentido à atividade desenvolvida por meio do objeto. Essas ações aparecem na primeira infância, não se manifestando com a “percepção” certa no primeiro

ano de vida, antes de a criança completar um ano de idade. Essas ações são regidas pelos resultados obtidos, somente com a contribuição e intervenção de adultos, que relatam erros, orientam como agir, corrigem para obter resultados corretos. (SILVA; MUSSINI, 2017)

A criança é um ser em desenvolvimento que tem papel social e histórico de forma ativa. A educação infantil é uma etapa muito importante, a criança está na formação da personalidade e a escola faz um papel mediador e integrador. Atribuindo experiências de socialização no sentido de responsabilidade, empatia, solidariedade e respeito. Moraes (2013) expõe a necessidade de uma formação adequada nos profissionais atuantes da educação infantil, mediação pedagógica e construção da aprendizagem. A formação continuada e a reflexão sobre a prática contribuem muito na qualidade oferecida aos alunos.

Vygotsky diz que aprendizado está relacionado ao desenvolvimento, o último necessita de um percurso em parte definido pelo processo de maturação do organismo individual, mas é o aprendizado que possibilita o despertar de processos internos de desenvolvimento e necessitam de contatos com certo ambiente cultural para acontecerem. (OLIVEIRA, 1997 apud MORAES, 2013)

Como dito acima pelo autor, o ambiente possibilita o processo de desenvolvimento, as crianças dentro da escola estão inseridas no ambiente propício de descobertas e também descobrir o outro abrindo espaço para imaginação, emoções, amizades e vínculos. Desta forma uma gestão escolar aliada ao processo de desenvolvimento infantil consegue lidar com as demandas atribuindo papéis aos funcionários da escola, os pais e os alunos.

Portanto, o conceito de educação infantil integra as funções educativas e assistenciais em instituições educacionais complementares à família, exigindo, assim, o reconhecimento de ações que complementam as ações desenvolvidas pela direção municipal construídas para a implantação do sistema de educação infantil (FLORES, 2011).

3.2 A família e a Escola

A família é considerada a base da sociedade, mas do ponto de vista das mudanças econômicas, políticas e, sobretudo, sociais, a instituição da família parece estruturar-se de forma completamente diferente do que nos últimos anos. O antigo modelo de família, outrora composto por pai, mãe e filhos e outros membros, com liderança centrada no

patriarcal e/ou matrilinear, não existe mais e novos familiares estão surgindo em sua praça. Ou seja, as famílias são compostas das mais variadas formas, desde as mais simples, compostas apenas por pais e filhos, até outras famílias compostas por casais de outras relações, até famílias compostas por homossexuais e famílias formadas apenas por avós. e netos, o que não significa que sejam novos. esquadrões não podem ser considerados famílias (SOUZA, 2009).

Nesse sentido, pode-se afirmar que a família é fundamental na formação de qualquer indivíduo, culturalmente, socialmente, como cidadão e como ser humano, visto que, todo mundo faz parte da mais velha das instituições que é a família. Porém, ao tratarmos da família relacionando-a com a escola, faz-se necessário um estudo sobre o panorama familiar atual, não esquecendo que a família através dos tempos vem passando por um profundo processo de transformação. A família é o primeiro e principal contexto de socialização dos seres humanos, é um entorno constante na vida das pessoas; mesmo que ao longo do ciclo vital se cruze com outros contextos como a escola e o trabalho. (EVANGELISTA; GOMES, 2003, p.203 apud SOUZA, 2009)

Apesar da importância da família na escola, sua participação ainda é irregular, entretanto, quando se trata de educação infantil, a família é muito atuante em todos processos, tendo em vista que os reforços da escola são feitos em casa. 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 (FLORES, 2011).

Considerando o papel crucial que a família tem na formação do educando, a escola precisa encontrar estratégias para trazê-lo para dentro da escola, não só em reuniões periódicas, mas com frequência, pois a presença dos pais ou representantes é fundamental na educação dos filhos.

[...]Então, podemos entender que a parceria entre escola e família implica de forma significativa no processo educacional com maiores possibilidades de alcançar o sucesso. Esses dois grupos sociais (escola e família) devem agir de forma consciente em relação ao seu papel, de participantes do processo escolar e de sua responsabilidade no que concerne o desenvolvimento dos alunos/filhos, para que eles possam ser independentes e decisivos para atuar na sociedade. (CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2018)

A família é chave do desenvolvimento, uma vez que sua inserção social é feita por meio da família, sendo assim, família e escola caminham juntos consolidando e reforçando de um meio para o outro.

Considerando o papel crucial que a família tem na formação do educando, a escola precisa encontrar estratégias para trazê-lo para dentro da escola, não só em reuniões periódicas, mas com frequência, pois a presença dos pais ou representantes é fundamental na educação dos filhos. (INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MINAS GERAIS)

Os pais podem ser comunicados facilmente por meios eletrônicos e avisos sobre seus filhos proporcionando uma ligação contínua e facilitadora. Família são eixos que abarcam o desenvolvimento intelectual do sujeito, os dois têm a função de promover socialização e ter uma relação de parceria. A educação é um caminho que conduz o sujeito na realização de ideias propícias para isso a escola e a família devem ter muita aproximação no processo escolar (INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MINAS GERAIS).

Portanto, o papel que a escola possui na construção dessa parceria é fundamental, devendo considerar a necessidade da família, levando-as a vivenciar situações que lhes possibilitem se sentirem participantes ativos nessa parceria. Vale ainda ressaltar que escola e família precisam se unir e juntas procurar entender o que é Família, o que é Escola, como eram vistas estas anteriormente e como são vistas hoje, e ainda o que é desenvolvimento humano e aprendizagem, como a criança aprende etc., pois como diz Arroyo os aprendizes se ajudam uns aos outros a aprender, trocando saberes, vivências, significados, culturas. Trocando questionamentos seus, de seu tempo cultural, trocando incertezas, perguntas, mais do que respostas, talvez, mas trocando. (ARROYO, 2000, p. 166. apud SOUZA, 2009)

Com a Família o processo de aprendizagem funciona com princípios e critérios estabelecidos pela diretriz da escola. Os objetivos de ambas têm que ser em relação à aprendizagem do aluno e no seu comportamento, visando conduzir a criança a um futuro próspero.

4 RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL NA GESTÃO ESCOLAR

Por mais que os funcionários de escola desempenhem tarefas relevantes para a educação, o ensino e a aprendizagem, muitas vezes passam despercebidos pela sociedade, de modo tal que, muitas vezes, faz-se menção a eles com a expressão negativa “não-docentes”. Conhecer e reconhecer a atuação desses profissionais nos ambientes educacionais, de ensino e de aprendizagem, pode significar um incremento da qualidade do ensino, na medida em que, ao serem efetivamente reconhecidos, tornam-se mais identificados e comprometidos com sua atividade profissional (ANGST, 2017).

Com o passar da década de 1980 e o processo de democratização política, as pressões frente aos profissionais foram aumentando (SANTADE, 2013). Carnieletto (2007) colabora ainda que as reformas educacionais trouxeram novas perspectivas curriculares, ampliando os modelos de gestão participativa e democrática. Com os novos cenários e demandas, as formações profissionais se tornaram continuadas, de modo que se atualize no decorrer do funcionamento.

Dentre as funções do diretor, além das atividades administrativas e burocráticas, que apresentam um caráter extremamente centralizador e que absorve praticamente a maior parte do tempo do trabalho do gestor escolar, caberá a ele encontrar mecanismo para conciliar o trabalho administrativo e o trabalho pedagógico, mesmo porque não há como suprimir um ou o outro. Ambos são necessários ao gerenciamento da escola. O que tem acontecido, em muitos casos, se não na maioria das vezes, é a preponderância do administrativo sobre o pedagógico. (CARNIELETTO, 2007)

Luck (2009) autora reitera o quão desafiador é ser atuante do processo de gestão, não apenas como diretor, mas ser um profissional no ambiente escolar e está atento às dimensões de gestão.

A superação de tais desafios torna-se possível pelo recurso de competências específicas, de acordo com as dimensões de gestão envolvidas, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação, demanda do diretor capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicossociais educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar. (LUCK, 2009, p. 17)

Como foi visto até o momento, a gestão independe do diretor(a), integrando a equipe como um todo e agregando também a família. A gestão escolar incorpora várias funções, mas principalmente orientar o trabalho pedagógico e possibilitar melhorias na aprendizagem dos alunos, essa necessidade é construída por todos os colaboradores da escola.

4.1 Os Atores e a Interdisciplinaridade

O grupo de sujeitos da comunicação escolar tem papéis individuais, mas integram a ação efetiva em conjunto. Quando se encara a necessidade de educação brasileira,

participar do processo contribui para que o país promova educação de qualidade e que mude a cultura conservadora e tímida, de horizontes limitados, viabilizando uma gestão aberta, visão estratégica e orientada e inspirada por ideias estimuladoras e mobilizadoras (SOUZA, 2009).

Compete aos cuidados da gestão participativa:

- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
- Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.
- Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
- Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação.
- Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades. (LUCK, 2009)

Assim, interdisciplinaridade aparece como uma ação, forma de análise do mundo, auxiliando o conhecimento científico, amparando as disciplinas e até auxiliando nas questões em que a disciplinaridade sozinha não consegue dar conta. É a interdisciplinaridade buscando dentro das ciências uma interiorização para então partir para a exteriorização, podendo assim tentar responder a questões sociais emergentes. (REIS)

A escola só existe graças aos alunos, entretanto, muitas vezes eles são os menos vistos como atores participativos, a autora propõe,

Os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social. Para tanto, devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade. Alunos tendo sucesso na escola, pelo desenvolvimento de seu potencial e o gosto e hábito de aprender, são o foco principal da escola. Segundo esse princípio, a pedagogia escolar de qualidade é aquela centrada no aluno, que tem o aluno, sua formação e aprendizagem como ponto de partida e de chegada na determinação de todos os planos de ação e avaliação de sua efetividade. (LUCK, 2009, P. 21)

Os professores e o seu perfil e as suas práticas, estão num ambiente onde sua função é estimular os alunos na aquisição de conhecimento. Na atualidade, os professores ganharam mais vozes e “Os discursos evidenciaram registros que revelaram que as reformas criaram condições nas escolas para o trabalho conjunto entre os professores e

para práticas curriculares com caráter interdisciplinar” (REIS; RAYMUNDO; PACHECO, 2012).

O trabalho educacional com crianças requer o conhecimento e as habilidades de um educador da primeira infância, que deve abranger desde os cuidados básicos e essenciais da criança até o conhecimento básico das áreas de conhecimento que deve transmitir à criança. experiências que lhes conferem autonomia e práticas sociais concretas e significativas (SILVA; FARIAS, 2014).

Os professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e sobretudo por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais. De sua postura diante da vida, dos desafios, da educação e das dificuldades do dia-a-dia depende a qualidade de seu trabalho. Professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos. Sua atuação junto de seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso. Professores com elevadas expectativas no sentido de fazer diferença na aprendizagem de todos e cada aluno são aqueles que mais contribuem para a formação desses.

Conforme a LDB define, compete aos professores, dentre outros aspectos: i) participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; ii) elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada; iii) zelar pela aprendizagem dos alunos; iv) estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; v) ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento nacional; vi) colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (LDB, Art. 13). (LUCK, 2009)

Os funcionários muitas vezes não são vistos no processo educacional, muitas vezes encarados como não-docentes. O conhecimento e reconhecimento da equipe no ambiente educacional pode contribuir na qualidade de ensino, possibilitando um olhar frente suas funções e possibilitando mais motivados e comprometidos em suas atividades profissionais (ANGST, 2017).

Os funcionários são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais. Sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infraestrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola. De seu entendimento sobre sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola. Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e ideias como

fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola. (LUCK, 2009, p. 22)

Assim como a autora colabora, o envolvimento não é unilateral e a gestão escolar democrática faz justamente essa abrangência.

Os gestores são responsáveis por atribuir papéis, organizar e administrar a escola, assim como colabora a autora,

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais. (LUCK, 2009, P.22)

O gestor em sua função escolar se torna um formador e articulador de desenvolvimento. Para um mundo melhor se desenvolver, a atuação profissional precisa de muito comprometimento e engajamento. Faz parte da gestão escolar direcionar e mobilizar ações conjuntas com seus liderados (REIS; RAYMUNDO; PACHECO, 2012).

A gestão baseada no princípio da participação coletiva pode oferecer condições equitativas para todos os profissionais da escola em benefício das crianças e dos membros da comunidade, se trabalharem juntos para realizar o projeto. O que deve ser construído em espaços de confluência entre pessoas díspares, onde as opiniões são conflitantes ou equilibradas, com respeito à comunidade escolar. Deve ser forjado por uma prática educacional consciente (LUZ; MELLO, 2015).

4.2 A Importância da Capacitação Profissional

A formação de especialistas em educação infantil requer atenção especial. Portanto, o desafio é identificar e formular princípios organizacionais e gerenciais apropriados ou como é concebido.

A capacitação profissional é muito importante na educação infantil. Tendo em vista que trabalhar com a infância tem demandas muito individuais, sendo muito necessário o investimento num trabalho contínuo para contribuir com o desenvolvimento de crianças. A formação Inicial nem sempre é o bastante, é necessário então tem uma formação continuada. Isso não quer dizer que precise fazer muitas graduações, mas está aberto a participar de capacitações, palestras e congressos, de modo que fique mais por dentro do que está acontecendo. Se a escolha foi trabalhar com educação infantil que esteja atento, isso não se aplica apenas para professores, mas para todos os profissionais da área que estejam interligados.

Embora se possa dizer, genericamente, que uma profissão se qualifica por tudo que se promova em favor dela, é preciso distinguir a formação de outros processos. A qualificação é uma prática social que envolve o coletivo e a relação entre educação e trabalho. Como em toda profissão, essa relação possui uma dimensão formativa inicial: aquela que possibilita a uma categoria o exercício profissional. No caso dos docentes, a formação inicial realizada pelos estabelecimentos regulares é uma licença que, faz do seu portador, alguém capaz de ingressar nas redes de educação escolar dos sistemas de ensino. (CARNIELETTO, 2007)

De certo modo as competências necessárias na gestão escolar são vistas de forma bem genéricas a capacitação se resume apenas a graduação ou processo, mas Gerais onde o desenvolvimento do trabalho seja feito sem o emprego de formações continuadas

Luck (2015) Os funcionários são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais. Sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infraestrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola. De seu entendimento sobre sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola.

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de

projetos especiais da escola utilizando suas leituras e ideias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola.

Na Secretaria de Estado da Educação não é diferente, o titular da pasta através da Resolução Secretarial nº. 1457/04 instituiu a Coordenação de Capacitação dos Profissionais da Educação – com o objetivo de viabilizar a realização dos eventos de capacitação garantindo assim, a formação continuada para melhoria da qualidade da educação. No mesmo sentido, o Governo do Estado sancionou a Lei Complementar 103/04, que trata do Plano de Carreira dos Professores e, no Capítulo VI, art. 17, contempla qualificação profissional, visando à valorização do Professor e à melhoria da qualidade do serviço público. (CARNIELETTO, 2007)

As reformas educacionais trazem novas perspectivas curriculares, e conseqüente modelos de gestão mais participativos. Os novos cenários e demandas exigem uma revisão frente a formação continuada de gestores educacionais. Toda profissão tem sua formação inicial e possibilitadora de exercício da profissão, a qualificação é uma prática que envolve o coletivo entre educação e trabalho (CARNIELETTO, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao transcorrer do tema, ficou evidente a fragilidade da educação infantil, pois esta etapa corresponde a uma fase crucial do desenvolvimento humano. O papel dos envolvidos no processo de gestão.

A educação infantil tem uma abrangência mais ampla, visto que é vista como um local de educação e sistematização de saberes, e não apenas de cuidado. Os estabelecimentos de ensino são responsáveis não só pela “proteção” das crianças durante a sua permanência no instituto, mas também pela educação humana e moral das crianças.

O administrador educacional que atua nesse nível é um profissional que deveria ser um profissional da área de educação, mas nem sempre a relação funciona assim. O facto de a função de diretor de escola ser um cargo confiado pelo secretário municipal à gestão de um estabelecimento de ensino pré-escolar é particular porque nem sempre é possível exercer a função atribuída (FLORES, 2011).

A forma de gestão escolar na educação infantil tem suas particularidades e formas peculiares de desenvolvimento. Isso colabora com a forma de ver a administração no espaço escolar, não apenas como um funcionário, mas envolvidos no processo pedagógico, o gestor muitas vezes se torna administrador. Além disso, discutir sobre a

escola pode ser muito difícil e pouco questionada, isso quer dizer que escola parece ser mais comum e na verdade é muito complexo.

REFERÊNCIAS

ANGST, Francisco. A Escola e seus Atores: os funcionários de escola. **VIII SIMPÓSIO IBEROAMERICANO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL, DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO REGIONAL. GT VII–Desenvolvimento e Políticas Públicas. UFFS. campus Cerro Largo, 2017.**

ARAÚJO, Maria Benildes Uchôa de. A GESTÃO PEDAGÓGICA FAZ A DIFERENÇA NA ESCOLA? **Educação e Linguagem**, [S.L.], v. 1, n. 6, p. 69-89, abr. 2019.

BRASIL. Ministério de Educação. Gestão da Educação Escolar. **FORMAÇÃO PEDAGÓGICA**. Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério de Educação. Projeto de Cooperação Técnica Mec e Ufrgs Para Construção de Orientações Curriculares Para A Educação Infantil. Relator: CONSULTORA MARIA CARMEM SILVEIRA BARBOSA. Rio Grande do Sul de 2009. **Práticas Cotidianas na Educação Infantil - Bases Para A Reflexão Sobre As Orientações Curriculares**. Brasília.

BRASIL. Secretaria Municipal de Educação. Manual Administrativo da Gestão Escolar Pública Municipal. **PREFEITURA MUNICIPAL DE PIRASSUNUNGA**. Pirassununga de 2012. **Manual de Orientação Aos Gestores das Escolas da Rede Pública Municipal de Ensino do Município de Pirassununga**. Pirassununga.

CAMPOS, Maria Carolina. **IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**. 2016. 14 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pedagogia, Universidade do Paraná, Curitiba, 2016.

CARNIELETTO, Inês. Capacitação para Gestores Escolares na Rede Pública Estadual no Paraná. Um programa em construção. Curitiba, 2007.

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 5., 2018, Olinda. **GESTÃO ESCOLAR E A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA**. Olinda: Conedu, 2018.

DOS REIS, Rita Aparecida. O contexto escolar em análise: As práticas interdisciplinares e as mudanças no cotidiano escolar. **Interdisciplinaridade. Revista do Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade. ISSN 2179-0094.**, n. 10, p. 09-30, 2017.

DUARTE, Bruna da Silva; BATISTA, Cleide Vitor Mussini. Desenvolvimento infantil: importância das atividades operacionais na educação infantil. **XVI Semana da Educação, Londrina, 2015.**

FLORES, Maria Marta Lopes. Gestão educacional e educação infantil. In: **25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**. 2011. p. 1-13.

INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MINAS GERAIS. Gestão Administrativa e Financeira. LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. **Organização e Administração Escolar**. 5. ed. Brasília: Inep, 2007.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. 144 p.

LUCK, Heloísa. **GESTÃO EDUCACIONAL**. Petrópolis: Vozes, 2015.

LUZ, Anízia Aparecida Nunes; MELLO, Lucrécia Stringhetta. **GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS NO ESPAÇO DE FORMAÇÃO**. In: EDUCERE, 12., 2015, Curitiba. **FORMAÇÃO DE PROFESSORES, COMPLEXIDADE E TRABALHO DOCENTE**. Curitiba: Unesco, 2015. p. 19331-19343.

LUZ, Stela Maris de Brito. **GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ESCOLAR**. 2009. 55 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Escolar, Instituto Superior de Educação de Paraíso, São Sebastião do Paraíso, 2009.

MORAES, Marizane Medianeira de. **DESAFIO E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL**. 2013. 49 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Educacional, Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Maria, Agudo, 2013. PARO, Vitor Henrique. **GESTÃO ESCOLAR, DEMOCRACIA E QUALIDADE DE ENSINO**. São Paulo: Gráfica Bernardi, 2009. 119 p.

REIS, Rita Aparecida dos; RAYMUNDO, Rosana Salles; PACHECO, Márcia Maria Dias Reis. O trabalho do gestor escolar dentro de uma prática interdisciplinar. **Revista Ciências Humanas**: UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ (UNITAU), Taubaté, v. 5, n. 1-2, p. 175-189, dez. 2012.

SANTADE, Susimara. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL. In: ENCONTRO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos., 2013, Presidente Prudente. **Encontro**. [S.L.]: Colloquium Humanarum, 2013. v. 10, p. 1106-1113.

SILVA, Edna Maria Amâncio s; FARIAS, Márcia Lopes Silva de. **O PAPEL DO PROFESSOR DA EDUCAÇÃO INFANTIL DE CRIANÇAS DE 0 A 3 ANOS DE IDADE NA PERSPECTIVA DO EDUCAR E CUIDAR**. 2014. 71 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

SILVELLO, João Pedro de Carvalho; HARTMANN, Maria Lourdes Backes. ESCOLA PARTICULAR E PÚBLICA: COMPARATIVOS NA INTERFACE DA GESTÃO ESCOLAR. In: XVIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO NO MERCOSUL, 18., 2018, Malheiros. **SEMINÁRIO**. Malheiros: N, 2018. v. 18, p. 0-10.

SOUZA, Maria Ester do Prado. Família/escola: a importância dessa relação no desempenho escolar. **Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE). Paraná**, 2009.
VANDRESEN, Ana Sueli Ribeiro; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. CONHECIMENTOS ADMINISTRATIVOS NECESSÁRIOS PARA O GESTOR ESCOLAR.

X ANPED SUL, 2014, Florianópolis. **ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO NA ESCOLA: PARA ALÉM DE UMA QUESTÃO SEMÂNTICA**. Florianópolis: Anped, 2014.