

GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL: DILEMAS DA PRÁTICA

GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN INFANTIL: DILEMAS DE LA PRÁCTICA

MANAGEMENT OF INSTITUTIONS OF CHILDREN EDUCATION: DILEMMAS OF PRACTICE

 **Laêda Bezerra Machado***

 <https://orcid.org/0000-0002-9524-0319>

REVISTA PEDAGÓGICA

Revista do Programa de Pós-graduação em Educação da Unochapecó | ISSN 1984-1566

Universidade Comunitária da Região de Chapecó | Chapecó-SC, Brasil

Como referenciar este artigo: MACHADO, L. B. Gestão das instituições de educação infantil: dilemas da prática management of institutions of children education: Dilemmas of practice. Revista Pedagógica, Chapecó, v. 21, p. 250-265, 2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22196/rp.v21i0.3938>

RESUMO: Este artigo apresenta alguns dos principais dilemas da gestão escolar em instituições públicas de educação infantil no município do Recife-PE. O texto resulta de uma pesquisa de caráter qualitativo, que envolveu 10 (dez) gestoras de instituições de educação infantil da rede municipal. As profissionais foram ouvidas por meio de entrevista semiestruturada. O *corpus*, analisado com apoio da técnica de análise de conteúdo, indicou como principais obstáculos vivenciados pelas entrevistadas no exercício da gestão: falta de envolvimento dos profissionais com o trabalho pedagógico; escassez de recursos materiais e financeiros; dificuldades de comunicação com o sistema municipal e insuficiência de vagas para atender as demandas. Entendemos que ao se explicitar os dilemas da gestão na educação infantil podemos contribuir para intensificar o debate sobre as problemáticas ainda presentes nesse campo de atuação.

Palavras-chave: Prática gestora. Educação infantil. Dilemas.

ABSTRACT: This article presents some of the main dilemmas of school management in public institutions of Early Childhood Education in the city of Recife-PE. The text is the result of a research, of a qualitative nature, involving 10 (ten) managers of institutions of early childhood education in the municipal network. The professionals were heard through a semi-structured interview. The *corpus*, analyzed with the support of the content analysis technique, indicated as main obstacles experienced by the interviewees in the management exercise: lack of involvement of professionals with the

pedagogical work; scarcity of material and financial resources; difficulties of communication with the municipal system and insufficient vacancies to meet the demands. We understand that by explaining the dilemmas of management in children's education we can contribute to intensify the debate on the problems still present in this field.

Keywords: Management practice. Child education. Dilemmas.

RESUMEN: Este artículo presenta algunos de los principales dilemas de la gestión escolar en instituciones públicas de municipio de Recife-PE. El investigación de carácter cualitativo, que involucró a 10 (10) gestoras de instituciones de educación infantil de la red municipal. Los profesionales fueron escuchados por medio de una entrevista semiestructurada. El *corpus*, analizado con apoyo de la técnica de análisis de contenido, indicó como principales obstáculos vivenciados por las entrevistadas en el ejercicio de la gestión: falta de participación de los profesionales con el trabajo pedagógico; escasez de recursos materiales y financieros; dificultades de comunicación con el sistema municipal e insuficiencia de plazas para atender las demandas. Entendemos que al explicitar los dilemas de la gestión en la educación infantil podemos contribuir a intensificar el debate sobre las problemáticas todavía presentes en ese campo de actuación.

Palabras clave: Práctica de gestión. Educación Infantil. Dilemas.

Introdução

A educação infantil é a primeira etapa da educação básica e tem como finalidade principal o desenvolvimento integral das crianças de até 5 anos de idade, complementando a ação da família e da comunidade. Mesmo que se reconheçam os avanços desse segmento da educação, pesquisas têm mostrado que não há uniformidade quanto ao acesso das crianças entre 0 e 5 ao ensino formal, uma vez que há disparidades quanto à faixa etária, à etnia, à localização geográfica e à renda familiar dos pequenos alunos. Afora isso, as instituições são bastante heterogêneas em relação à oferta desse tipo de educação (PINTO, 2009; VIEIRA, 2010, 2011; CAMPOS e ESPOSITO, 2011).

São ainda fragmentadas as orientações e a operação dos sistemas ou redes de ensino pelos municípios, além do que sobressaem as desigualdades na oferta e na manutenção desse segmento, no país. Prioridades diferentes são conferidas a essa etapa da educação básica e nem sempre são consideradas as orientações nacionais e nem as oferecidas pelos sistemas municipais.

A oferta de vagas, especialmente o atendimento às crianças em idade de creche (0 a 3 anos), é ainda incipiente. O acesso à pré-escola já é mais significativo, contudo se encontra ainda distante da meta de universalização prevista pelo atual Plano Nacional de Educação (PNE) para o ano de 2016¹.

Como pontuam Corsino e Nunes (2010), há uma série de desafios a serem superados pelos municípios brasileiros quanto ao processo de educação nas creches e pré-escolas no sentido de se avançar de uma perspectiva assistencial para uma ação pedagógica que venha a, sobretudo, articular cuidado e educação.

Ainda no que se refere à educação infantil, destacamos a efetivação do princípio de gestão democrática nas instituições de ensino. Sabemos que a gestão escolar é um processo que pressupõe um esclarecimento dos sujeitos quanto à complexidade do trabalho pedagógico e uma percepção sobre a importância da contribuição individual e coletiva para a sua realização. Mais do que isso, é preciso ter a clareza de que a prática democrática de gestão está relacionada, principalmente, aos processos de participação e à consequente articulação dos atores escolares dentro e fora das unidades educacionais (FERREIRA e CORRÊA, 2013).

Além da participação, a autonomia na organização do trabalho pedagógico caracteriza-se como um elemento fundamental à prática democrática de gestão. A autonomia da escola está ligada à sua capacidade e a sua liberdade de tomar decisões a partir da sua realidade, de organizar sua estrutura e seu cotidiano de forma condizente com as suas necessidades. Isto porque o processo de tomada de decisão que define as ações da escola em relação ao seu funcionamento interior e a como ela vai lidar com seu entorno deve considerar as peculiaridades de cada instituição.

*Professor Associado do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional e Programa de Pós Graduação em Educação – Linha de Pesquisa Formação de Professores e Prática Pedagógica - da UFPE. Bolsista de produtividade em Pesquisa CNPq. E-mail: laeda@oi.com.br

1 O censo escolar (2015) revelou que, na faixa etária adequada à pré-escola (4 a 5 anos), o atendimento escolar era ainda de 82,7%.

Desse modo, tanto a autonomia quanto a participação são elementos fundamentais ao desenvolvimento contínuo de uma gestão escolar que busca se constituir como prática democrática.

Poucos são os trabalhos que têm abordado exatamente a gestão dos espaços de educação infantil; essa preocupação tem sido mais comum quando se trata dos níveis posteriores da educação básica. O estudo de Pereira (2008), por exemplo, analisou as percepções acerca das políticas educacionais de educação infantil de profissionais de Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs) de Curitiba. Os resultados revelaram que a política municipal possui viés assistencial aliado à dimensão formativa das crianças pequenas, sendo mais forte o caráter assistencialista.

No que se refere à gestão das unidades educacionais, o estudo de Florês e Tomazzetti (2012) focalizou as concepções de gestores que atuam em instituições de educação infantil sobre gestão educacional nesse nível da educação e a repercussão dessas concepções em suas práticas cotidianas. Constataram que as práticas dos gestores não se coadunam com a perspectiva democrática proclamada pela legislação.

Orientados pela legislação atual – especialmente pelo que está proclamado no atual PNE, especificamente na estratégia nº 5, meta 19: “[...] favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino” (BRASIL, 2014. p. 03) –, discutimos neste artigo os dilemas da gestão escolar em instituições públicas de educação infantil no município do Recife-PE, a partir de fragmentos de uma pesquisa em que focalizamos essa temática.

Gestão na educação infantil: identificando os dilemas

A pesquisa, de caráter qualitativo, envolveu 10 gestoras que atuam em instituições de educação infantil da rede municipal de Recife, sendo quatro delas gestoras de creches, três de CMEIs e três de pré-escolas.

As participantes eram todas mulheres e tinham em média 48 anos de idade. Dentre elas, uma tinha formação em nível médio, duas eram graduadas em curso de licenciatura e sete haviam cursado pós-graduação em nível de especialização. Quanto à experiência profissional, oito dessas gestoras informaram ter mais de 10 anos de experiência, enquanto as demais tinham menos de cinco anos no exercício profissional.

Em relação à nomeação das participantes, sete foram indicadas para o cargo e três foram eleitas pelos pares e comunidade. Das gestoras indicadas, quatro atuavam em creche e três em CMEIs; todas as gestoras eleitas atuavam em pré-escolas.

Para captar as informações, utilizamos como procedimento a entrevista semiestruturada. As entrevistadas

foram realizadas em sessões individuais com cada gestora e duraram em torno de trinta minutos cada uma.

Seguindo a orientação de Bardin (2007), organizamos os depoimentos recolhidos através das entrevistas em um conjunto de categorias sobre a prática gestora. Contudo, nos limites desta seção, abordaremos especificamente os desafios enfrentados pelas participantes no exercício da gestão de instituições de educação infantil.

Os desafios mais recorrentes explicitados pelas falas das entrevistadas no exercício da gestão foram: falta de envolvimento dos funcionários e dos educadores com o trabalho pedagógico na instituição; escassez de recursos materiais e financeiros; dificuldades de comunicação com o sistema municipal; insuficiência de vagas para atender as demandas; falta de clareza das famílias quanto ao papel das instituições; resistência dos professores para realizar um trabalho lúdico; e modo de ingresso na função de gestora.

Mais da metade do grupo entrevistado considerou como grande desafio ao trabalho as relações interpessoais e a necessidade de envolvimento dos funcionários com o trabalho da instituição. Os discursos das gestoras ressaltaram a dificuldade em lidar com os profissionais de apoio, sobretudo os terceirizados, uma vez que esses profissionais não se comprometem com o projeto pedagógico das unidades. As participantes salientaram a falta de formação pedagógica como um dos fatores que influencia esse não envolvimento dos profissionais.

Segundo as entrevistadas, esses sujeitos chegam às unidades educativas sem o mínimo de compreensão formal do que seja educação e tampouco do trabalho na educação infantil, o que faz com que eles deixem a desejar no cumprimento de suas atividades. As gestoras, assim, comentam:

Os funcionários da escola são o nosso grande desafio, falta uma equipe boa, funcionários envolvidos totalmente. Eu falo das merendeiras, auxiliares de limpeza, portaria. Não sei se eu coloco também aí os estagiários de informática, estagiários de administração... Porque a gente é uma equipe. Então, são pessoas que não têm nenhuma formação, pessoas que não conseguem se envolver no trabalho educacional mesmo. A gente deixa de prestar atenção em outras coisas, como a parte pedagógica, como a parte que a gente devia estar aqui fazendo e não está. Fico me incomodando com a merenda, né? Mas, eu não posso ficar aqui sentada e ficar fazendo outras questões, porque a merenda não acontece (Gest-3-PE)².

É complicado lidar com quem não tem clareza sobre o que é trabalhar com crianças pequenas, quando as orientações que ofere-

² Para se preservar a identidade das participantes, utilizamos a seguinte codificação: a abreviatura da palavra gestora (Gest) seguida do número de ordem da realização da entrevista e das letras iniciais da instituição em que a profissional em questão atua.

ceiros são esquecidas facilmente, ou mesmo desconsideradas (Gest-7-CMEI).

Os profissionais, especialmente os rotativos, não compreendem o protagonismo das crianças nas instituições, ou seja, não entendem que é preciso fazer um trabalho voltado para elas, considerando-se suas necessidades. Nesse sentido, as participantes afirmam:

[...] a minha dificuldade maior são os adultos que trabalham na educação infantil, porque é um desafio diferente, porque as pessoas são diferentes e nem todo mundo que está exercendo aquela função tem esse olhar para criança (Gest-4-C).

[Os funcionários] Deixam muito a desejar quando se trata do trabalho com crianças pequenas. Muitos dizem se sentirem mal, que não estudaram para isto (Gest-8-CMEI).

Para as gestoras supracitadas, é um desafio lidar com os adultos das unidades onde atuam, uma vez que falta maior envolvimento com o trabalho – o que, segundo elas, está relacionado à falta de formação daqueles. Nesse sentido, convém sugerir que a rede municipal realize um trabalho formativo ao contratar pessoas para atuar nas instituições de educação infantil, haja vista a especificidade do trabalho empreendido nessas instituições. Como afirmou Gest-3-PE, todas as situações vivenciadas pela criança na instituição são, ou melhor, deveriam ser encaradas de forma pedagógica. Contudo, para que isto aconteça, é preciso que os profissionais estejam cientes das finalidades educativas e que seu trabalho se oriente nessa perspectiva.

Outras participantes comentam sobre a falta de compromisso e inadimplência dos educadores como o maior desafio que elas enfrentam no dia a dia. Ressaltam que as faltas ao trabalho são muito frequentes, como se pode ver a seguir:

É muita gente sem compromisso para se administrar! Difícil lhe dizer o que temos que suportar. As ADIs [Auxiliares de Desenvolvimento Infantil] fazem concurso, mas o desejo não é com educação das crianças (Gest-2-C).

Olhe, na minha realidade, o que é mais desafiador é a questão do apoio do pessoal relacionado à educação, dos educadores que estão conosco. Às vezes faltam, não têm compromisso, não querem saber; faltam e não dão satisfação! É desafiante lidar com isso como um gestor de creche [...]. Para os ADI, isso aqui é trampolim. Eles fizeram concurso para ADI, mas têm pedagogia. Já, já vão fazer concurso pra outra coisa, então aqui é só uma

passagem. Eu tenho gente aqui que faz Direito; tem gente que faz Arquitetura; tem gente que faz Pedagogia; tem gente da área de saúde. Então essas pessoas não se envolvem, não querem trabalhar com crianças (Gest-5-C).

As gestoras, portanto, deixam claros o pouco envolvimento com o trabalho e o desinteresse em trabalhar na educação infantil. Os depoimentos evidenciam que é preciso repensar o perfil dos profissionais que estão sendo recrutados para atuar nas instituições de educação infantil do nosso município. Pelo que podemos notar no relato da gestora 5, alguns professores e ADIs – profissionais que atuam diretamente com as crianças – muitas vezes não têm identificação e/ou formação para a função que exercem. Mais uma vez, fica evidente que é preciso ponderar melhor os critérios que serão considerados ao se contratar pessoas para atuar nessas instituições, pois tem recaído sobre os gestores a responsabilidade de lidar com faltas, desinteresse e descompromisso constantes – elementos que afetam a qualidade do trabalho desenvolvido com crianças pequenas.

Nessa mesma direção, a Gest-7-CMEI considera que gerir recursos humanos tem sido um dos desafios que enfrenta no seu cotidiano, pois muitas vezes os funcionários querem que seus desejos pessoais sejam satisfeitos, entretanto há que se pensar critérios e tomar decisões para garantir o bem-estar coletivo das crianças por parte da gestora. Essa mesma participante também faz referência ao descompromisso com o trabalho por parte de alguns funcionários que não assumem as suas tarefas com responsabilidade; vejamos:

[...] gerir os recursos humanos é meu grande desafio. A gente às vezes fica triste, porque as nossas decisões são com base em critérios, mas sempre sai quem está insatisfeito com isso e eu digo sempre que não estou aqui pra satisfazer a vontade de um indivíduo, a coletividade é o bem maior. Não é o meu. Então, assim, gerir as pessoas não é fácil, porque, se cada um se compromettesse completamente com o seu trabalho, não precisaria eu estar me desgastando mandando alguém fazer, pois eu acho isso muito vergonhoso (Gest-7-CMEI).

A ausência de autonomia por parte dos educadores também aparece como um desafio que dificulta o desenvolvimento do trabalho pedagógico nessas instituições. Afirmou uma participante:

O maior desafio é desenvolver a questão da autonomia nossa, dos educadores. Esse tem sido um dos maiores desafios. A gente propõe

um trabalho conjunto, um trabalho colegiado. Então a gente tem que trabalhar com autonomia e as pessoas precisam construir essa autonomia. Então, o maior desafio é esse: a relação com o outro, a relação do conjunto, coletivo; nós, educadores, avançarmos nessa questão de que a gente... Nós somos atores deste processo. A construção não está fora da gente. Eu acho que o maior desafio meu, enquanto gestora, é o de encontrar educadores que ainda esperam que o gestor faça, que o gestor mande. E não assumirem junto, fazerem junto (Gest-6-CMEI).

A Gest-6-CMEI evidencia o valor da autonomia para um trabalho coletivo. Cada sujeito, para ela, precisa assumir o seu papel e saber que é um ator do processo pedagógico. A profissional salienta que, em sua instituição, as pessoas não demonstram ter uma postura de iniciativa; ficam muitas vezes a esperar que a gestora mande fazer ou, mesmo, que ela própria faça. Não assumem, dessa maneira, coletivamente as ações.

Sabemos que os conflitos são próprios de uma gestão que busca ser democrática e se orientar pela participação e pela autonomia. Ao se referirem aos desafios, as gestoras trazem à tona os interesses, as perspectivas e os comportamentos diversos, que são geradores de conflitos e, por isso, desafiantes às suas práticas. Logo, podemos reiterar que lidar com as divergências e com as especificidades dos grupos tem sido árduo para as entrevistadas.

O segundo maior desafio citado pelas gestoras foi a insuficiência de recursos financeiros e de materiais básicos para o funcionamento das unidades de educação infantil. As instituições enfrentam problemas de diversos níveis, nesse sentido. São problemas de infraestrutura precária, de escassez de material didático e de falta de equipamentos. Para elas, garantir um trabalho de qualidade nessa situação tem sido difícil, conforme afirmaram:

Por exemplo, a gente passou quase um ano sem sabão em pó num lugar onde a gente sabe que aqui é uma grande casa, onde lava roupa, lava lençol, tudo isso. E como a gente administrou isso? Com o dinheiro que a prefeitura manda pra gente, reservando, sempre dando um jeitinho e, muitas vezes, tirando do próprio bolso. Não vem [verba] suficiente; quer dizer, a gente sempre tá dando um jeitinho. E é desconfortável, porque eu acho que a gente não devia estar dando um jeitinho (Gest-7-CMEI).

[...] é pontual da gestão pública a questão dos recursos. Atrasa muito esses recursos a serem repassados. Então é um desafio muito grande pra que o trabalho flua e pra que você tenha

um atendimento com qualidade. Você vê que há uma necessidade pra ontem e o recurso vai chegar depois de amanhã (Gest-9-CMEI).

Uma das gestoras salienta, ainda, que desejaria ter ambientes mais adequados para as crianças, uma vez que o espaço físico de que ela dispõe até é favorável, mas não há espaços para brincadeiras – como parques, sala de brinquedos ou uma quadra coberta. Para se melhorar essas condições seria necessário, segundo a entrevistada, maior investimento financeiro, o que não é possível, já que o recurso enviado às unidades só supre as despesas básicas do dia a dia. A participante comenta:

A gente ter mais espaços voltados para a criança. Isso aí perpassa pela questão financeira e também pela questão de rede. Você vê, eu tenho espaço físico, mas no espaço físico eu não tenho locais adequados; e, para adequá-los, eu tenho que ter financiamento. Então, um parquinho, eu preciso. Eu tenho um parque imenso aí, mas eu não tenho os brinquedos do parque e nem tenho financiamento pra isso e nem o suprimento dá, porque é muito pequeno e só dá para as necessidades do dia a dia (Gest-10-PE).

Ainda sobre a falta de recursos financeiros e materiais, uma das entrevistadas ressalta a questão da burocracia por parte da Secretaria Municipal de Educação (SME) como mais um entrave na tentativa de capitanear recursos ou de garantir serviços para melhoria do atendimento às crianças.

Sabemos que oferecer uma educação de qualidade passa, principalmente, também pelo investimento público em recursos materiais e financeiros para se oportunizar boas condições de trabalho. A garantia de um padrão de qualidade é um princípio da educação brasileira; logo, é papel da gestão pública municipal manter o andamento das instituições públicas educativas, particularmente as de educação infantil (BRASIL, 1996). No entanto, observamos que as gestoras revelam grande desgaste para contornar situações como a falta de materiais básicos para o atendimento às crianças. Segundo elas, isto acarreta a insatisfação: de funcionários, já que não dispõem do material necessário ao trabalho; das famílias, que reclamam quando o atendimento é interrompido; dos professores, uma vez que não têm o material pedagógico necessário para propor atividades significativas. Todo esse panorama, por fim, prejudica diretamente as crianças usuárias dessas instituições, pois ficam impedidas de se desenvolverem a contento.

A falta de espaço físico adequado foi um desafio indicado por apenas uma participante. Ela atua numa pré-escola que funciona numa residência adaptada, desde a sua inauguração. Os profissionais lutam, então, há algum

tempo, para que se construa um prédio adequado às necessidades das crianças:

Pra nós, o maior desafio é a questão de espaço. E eu digo muito às professoras que elas são umas heroínas, porque a gente conseguir o resultado que a gente consegue, na educação infantil, com o espaço que a gente tem... A gente faz tudo aqui dentro. A gente vem lutando já para construção de uma escola e é um sonho nosso, de todos nós que fazemos parte. Tem algumas que estão aqui desde o comecinho mesmo; outras foram chegando depois. Mas aí o pessoal é muito entusiasmado (Gest-1-PE).

Nessa instituição, as salas de aulas são bastante pequenas; possuem em torno de 8m² para atender uma média de 15 crianças. Não há espaço externo para se fazer qualquer atividade lúdica ou para reunir as famílias em reuniões. A instituição fica próxima a uma praça sem brinquedos, mas as professoras aproveitam o espaço para levar as crianças e para promover brincadeiras. Frente a essa realidade, a Gest-1-PE foi muito direta em destacar seu maior desafio, já que o espaço físico reduzido tem prejudicado o trabalho com as crianças e a interação com suas famílias. Sem espaço fica difícil promover encontros, reuniões ou outra atividade que se deseje realizar no sentido de integrar mais as famílias ao espaço da instituição infantil.

O número insuficiente de funcionários de apoio foi apontado como outro desafio comum enfrentado pelas entrevistadas. Duas gestoras informaram que essa questão tem sido um obstáculo ao trabalho educacional. A Gest-8-CMEI, de um centro municipal que atende 177 crianças de 0 a 5 anos, informa que tem dificuldades com o baixo número de profissionais, pois geralmente são dois por turma (ADI e professor), mas, quando algum deles adoece, o atendimento fica comprometido, como podemos ver na fala adiante:

Eu tenho dois [funcionários] na sala; um adoece e aquela fica sozinha. E eu vou tirar de onde outra funcionária pra botar? Na sala que tem três, se eu tirar, como é que vai ficar uma pessoa? Uma sala de berçário, um berçário com 15 crianças totalmente dependentes, com duas pessoas. De onde é que eu vou tirar? Isso é uma das dificuldades. Então, se a gente diz às mães: “olhe, hoje a sala não vai abrir, porque os dois funcionários da sala estão doentes e eu não tenho de onde tirar funcionário”... Eu não vou deixar uma criança na creche sem ter quem cuide ou com uma pessoa. Se essa criança se machucar? Porque acidentes acontecem. E aí? A mãe vai culpar quem? A responsabilidade é da gestora,

porque abriu a creche com uma pessoa só pra 20 crianças (Gest-8-CMEI).

Essa mesma gestora afirma que seria necessário ter profissionais de reserva na instituição, para suprir a demanda quando da impossibilidade de um professor ou de um ADI assumir o trabalho em casos de força maior, como em caso de doença ou outro de imprevisto.

Outra gestora, de pré-escola, também sente a necessidade de haver mais profissionais que possam dar apoio aos professores, a fim de que estes possam se ausentar da sala seja para planejar as atividades ou para poder participar de reuniões e discussões na escola. A entrevistada corrobora também que é fundamental contar com um quadro reserva para suprir os imprevistos que podem acontecer no dia a dia, como o caso de adoecimento de um profissional ou de uma licença inesperada. Afirma ela:

[É preciso] a gente ter o pessoal, ter um corpo maior de profissionais dentro da escola [...], apoio aos professores para que eles possam sair pra estudar, pra planejar, até na questão de uma doença de um professor. Um grupo 3, que tem 25 meninos, faltam dois professores porque foram ao médico ou por alguma coisa, eu posso suprir essas salas? Duas salas de aula? A gestora vai pra essa sala, mas se forem 10 dias? Então, eu acredito que deveria se ampliar essa questão de profissionais (Gest-10-PE).

Outro dilema apontado pelo grupo de participantes foram as dificuldades e os entraves na comunicação com a SME. A respeito disso, comentam:

É muito truncada a comunicação com a SME. Tem ofício deles que nunca chega aqui. A gente até já perdeu formação. E nós, se quisermos alguma coisa, tem que ir lá. Não adianta mandar ofício, telefonar, etc. (Gest-2-C).

O que eu acho que é um desafio é a questão da comunicação da própria instituição da prefeitura com as unidades. Eu vejo como outro desafio porque vem no “Gestor em rede”, vem determinado ofício deliberando isso, isso e aquilo, mas, na prática, aquilo não acontece (Gest-9-C).

A ineficiência dessa comunicação sempre gera situações desconfortáveis entre a secretaria do município e a gestão das unidades.

Ainda no âmbito da comunicação com a SME, uma gestora informa que constantemente fica sem respostas quando envia comunicados ou ofícios requerendo solicitações para unidade em que atua, como observamos a seguir:

Você manda officio, você comunica, vai pessoalmente, não é? E ainda você não vê um retorno “recebi seu officio”; a gente fica sem saber. Alguns departamentos respondem a gente de imediato, mas, em outros, a comunicação é travada, é difícil (Gest-7-CMEI).

Desse modo, percebe-se que, seja por informes equivocados ou devido à falta de respostas, as gestoras avaliam que é um sério desafio lidar com esses entraves de comunicação com a instância mantenedora das instituições infantis.

Além dos impasses já mencionados, a Gestora 8 informou que a falta de vagas tem se apresentado como um desafio diário à sua prática de gestão. No CMEI em que atua, há uma lista de espera por vagas com cerca de 65 crianças inscritas. Sobre essa situação, ela comenta o seguinte:

A demanda é muito grande. Todos os dias chegam três, quatro pessoas aqui procurando vagas. A gente tem uma lista de espera com mais de 65 crianças esperando. E olhe que eu não estou nem pegando mais o nome das pessoas, porque não adianta eu pegar, que eu não vou chamar. Eu tenho certeza que essas 65 crianças não vão ser chamadas, porque não tem como, porque só posso chamar quando desistir alguém. É difícil desistir. Quem está aqui só desiste quando vai se mudar para outro local [...]. É muito difícil uma criança desistir aqui. Agora todos os dias chega gente aqui atrás de vagas. É todos os dias, todos os dias! (Gest-8-CMEI).

A mesma gestora informou também que precisa conviver com a insatisfação de algumas famílias que procuram por vagas em sua unidade educacional, a qual não dispõe da oferta dessas vagas, como já foi dito. A gestora não informou a especificidade da demanda por vagas retida no CMEI (se são requisitadas por crianças com até 3 anos ou por crianças em idade de pré-escolar). Desse modo, é importante notar a distância que há entre a concretização da meta 1 do atual PNE, que prevê a universalização da pré-escola para até 2016, e a ausência de uma significativa possibilidade de ampliação da oferta de educação para crianças de zero a três.

Na visão das gestoras, há ainda outro desafio a ser enfrentado: a resistência de alguns pais em relação ao trabalho desenvolvido na educação infantil. Para a Gestora 8, algumas mães não têm clareza do papel dessa formação e da instituição ao demonstrarem objeção em permitir que as crianças participem de atividades que são consideradas importantes para a socialização e o desenvolvimento dos aprendizes. As entrevistadas afirmam:

Tem mãe que não compreende o trabalho da creche. Fica reclamando que o menino não progrediu, não sabe as letrinhas [vogais], que vai para casa com areia no sapato etc. (Gest-3-PE).

As crianças estão aqui pra socializar com outras crianças. Eles têm que estar juntos; eles têm que cair; eles têm que levantar; eles têm que tomar banho de piscina; eles têm que correr no parque; eles têm que tá na areia... Tem mães que diz que não é pra deixar o filho dela ir pra areia, mas ele tem que ir, ele precisa brincar. Não quer deixar não porque tem problema de saúde, é pra não colocar areia na cabeça, pra não chegar em casa sujo. Mas, se ficar sujo, ele toma banho. Ele toma banho aqui e toma em casa. Ele toma banho aqui de 4:30h. Ela quer que a criança chegue em casa de 6:00h, 6:30h limpo. Mas não tem como, porque a gente não vai dar banho naquela criança e deixar ele na cadeira. Eles têm que correr, que brincar, que jantar, brincar com as crianças, deitar no chão... O banho é pra refrescar, limpar naquele momento, tirar aquele excesso da areia que veio do parque. Essas são algumas dificuldades que a gente encontra. Não são todas as mães não. Tem um grupo de mães maravilhosas, mas algumas não têm clareza (Gest-8-CMEI).

Para essas gestoras, há um trabalho contínuo no sentido de esclarecer aos pais a importância desses momentos.

A Gest-3-PE afirma que há uma tentativa de desenvolver, na pré-escola em que atua, um trabalho pedagógico que privilegie os jogos e as brincadeiras na educação infantil. No entanto, em vista de um grupo de professores que não têm experiência com o trabalho nesse segmento, ela encontra dificuldades para orientá-los e, conseqüentemente, para consolidar uma prática pedagógica que tenha como seu eixo condutor a ludicidade. Sobre esse assunto, a participante colocou o seguinte:

Nós temos resistência ao trabalho lúdico com a criança. Então, nós temos alguns professores que resistem. É importante que o professor compreenda que a gente está em educação infantil, a gente precisa trabalhar muito mais o lúdico. É um grande desafio pra gente. A gente trabalha com professores com várias características: professores que foram sempre de ensino médio; nós temos hoje, aqui na nossa escola, professores que sempre trabalharam com adultos; professores que nunca estiveram numa sala de aula, porque estavam em outras funções. Então, hoje nós temos esse perfil de docentes e isso é um grande

desafio nosso: professores que são totalmente envolvidos com EI e professores que nunca trabalharam com criança de 4 e 5 anos. E aí pra gente tem sido muito difícil, um desafio orientar esse trabalho (Gest-3-PE).

Como já informado anteriormente, gestoras de creches e de CMEI, em Recife, são indicadas para o cargo. Diante dessa realidade, notamos que, entre a maior parte do grupo entrevistado, há um certo desconforto para com o fato de a nomeação do cargo ser feita através de indicação. Uma das entrevistadas deixou claro que este é um desafio enfrentado na sua prática, pois ter sido indicada gera uma instabilidade e não garante a continuidade do trabalho que realiza. As participantes consideram que a gestão acaba ficando à mercê de interesses políticos no que se refere à continuidade destas na função. Uma delas assim comentou:

Eu acho que um dos desafios, não é o principal, mas é o fato da gente não ter estabilidade, não ter eleição. Quando eu fui indicada, eu fui indicada na gestão passada. Quem garante a minha continuidade aqui? Eu gostaria que houvesse eleição, como foi aprovado na COMUDE [Conferência Municipal de Educação]...Ter eleição pra creches e CMEI. O que é que acontece? A gente fica a mercê! Não... Que você está em alguma coisa que você não tem segurança. Pra mim, a segurança quem dá é o voto. É a democracia no exercício do voto. Esse direito que, na verdade, foi construído e constituído numa conferência, mas que se negam por motivos de interesse político (Gest-7-CMEI).

A mesma gestora afirma ainda que se empenha para desenvolver uma prática coletiva, para ter um projeto significativo com as crianças. No entanto, todo seu esforço pode ser desconsiderado em virtude de decisões das quais o objetivo não é a qualidade da educação, mas interesses políticos. As gestoras, mesmo tendo sido indicadas, admitem que o voto seria o mecanismo mais legítimo para referendar o trabalho que desenvolvem. Afirmam, portanto:

Quando a gente é eleito, fica mais confortável nossa situação de trabalho, com os colegas, com outra gestão que entra. Infelizmente é insegura nossa situação a frente dos CMEI (Gest-8-CMEI).

[...] Eu fui uma pessoa educada dentro da democracia e do exercício do direito. Então, eu acho que nada mais pra referendar ou não meu trabalho do que o voto. Mas ainda não foi aceito. Então, esse, pra mim, é um desafio (Gest-7-CMEI).

Se eu tivesse sido eleita pelo meu grupo, me sentiria mais à vontade para me organizar, fazer planos mais seguros. Você nunca sabe se vai continuar (Gest-2-C).

Paro (2001), quando trata sobre os avanços e os limites da eleição de diretores nas instituições de ensino, insiste em dizer que a eleição por si só não estabelece a democracia nas escolas e, também, que o pleito não elimina os conflitos. A eleição é apenas um dos elementos que pode favorecer o processo democrático. Pelo que percebemos nas falas das gestoras indicadas para o cargo, além da falta de legitimidade, elas se preocupam também com sua própria estabilidade funcional já que foram somente designadas – e não eleitas – para a função que exercem.

Considerações finais

A pesquisa revelou que as gestoras que atuam na educação infantil compreendem esse segmento como um espaço de socialização. Mostrou também que suas instituições têm como principal função desenvolver ações de caráter essencialmente pedagógico que possibilitem às crianças vivenciar experiências significativas para seu desenvolvimento e aprendizagem.

O grupo pesquisado compreende a gestão associada à organização da dinâmica institucional como um todo e o gestor como um articulador de ações e de pessoas, um facilitador para o desenvolvimento das atividades; ou seja, aquele que vai orientar o trabalho dos seus pares a fim de que projeto pedagógico se efetive. Contudo, a concepção do gestor como aquele que fiscaliza, que controla processos e que toma as iniciativas ainda se mostra, de certa maneira, presente nos discursos das participantes.

Conforme prevê a legislação, a educação infantil deve se dar de modo a complementar a ação da família e da comunidade. A gestão escolar comprometida com a garantia do direito à educação de qualidade deve esforçar-se para articular o trabalho pedagógico das unidades educativas com os processos mais amplos da vida social e cultural dos educandos. Na visão das gestoras, é ainda desafiante garantir um maior envolvimento e uma participação mais efetiva das famílias e da comunidade local em relação às atividades educativas desenvolvidas nas unidades infantis.

Outros desafios enfrentados pelas gestoras foram associados aos profissionais e à relação destes com o trabalho nas instituições educacionais. Também foram evidenciados problemas relativos à disponibilidade de recursos materiais e financeiros, à oferta insuficiente de vagas, à estrutura física inadequada – adversidades essas que historicamente têm afetado o atendimento na educação infantil.

As gestoras reconhecem a necessidade de que todos os profissionais que atuam numa unidade educativa para crianças pequenas precisam estar envolvidos com o

processo pedagógico. Ainda assim, algumas têm lidado com frequentes faltas ao trabalho, com tarefas mal executadas, com um atendimento pouco sensível às crianças, entre outros fatores que acabam afetando diretamente a qualidade do atendimento oferecido. As entrevistadas apontam a falta de formação adequada para o trabalho com crianças pequenas e/ou o desinteresse por esse campo de atuação como possíveis razões para tais problemas.

Admitamos que a educação infantil é a base fundamental para a formação de sujeitos críticos, criativos e capazes de intervir no meio social e cultural em que vivem no intuito de contribuir para a sua transformação. Reconheçamos, também, o papel importante da gestão escolar para assegurar, no interior das instituições infantis, a garantia do direito a uma educação de qualidade para as crianças pequenas.

Retratar neste texto os desafios à prática gestora na educação infantil é uma forma de contribuir para intensificar o debate sobre as problemáticas ainda presentes nesse campo de atuação. É essencial, portanto, pensarmos ações coletivas que possam promover as melhorias necessárias na direção da efetiva garantia do direito das crianças pequenas à educação de excelência.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e atualizada. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70/LTDA, 2007.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014

CAMPOS, M. M; ESPOSITO, V. L. Entre os planos e a realidade: desigualdades no acesso ao início da educação básica. Versão preliminar. **Caderno Cedes**, Unicamp, fev./mar., 2011, p. 1-16.

CORSINO, P.; NUNES, M. F. R. Políticas públicas universalistas e residualistas: o desafio da educação infantil. **Anais da 33ª Anped**, GT 07 – Educação da criança de zero a seis anos. Caxambu, 2010. Disponível em < <http://www.anped.org.br/33encontro/internas/ver/trabalhos-gt07>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

FERREIRA, J. C.; CORRÊA, S. S. A dimensão democrática da elaboração do projeto político-pedagógico na Educação Infantil: relações e especificidades. **Zero-a-seis**, Florianópolis, v. 1, n. 27, jan./jun., 2013, p. 99-114.

FLORÊS, V. M. S.; TOMAZZETTI, C. M. Gestão na educação infantil: concepções e práticas. **IX Anped SUL**, GT 07 – Educação e infância. Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Educacao_e_Infancia/Trabalho/07_48_41_2689-6717-1-PB.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2015.

PARO, Vitor Henrique. Eleições de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. In: _____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001. p. 63-78.

PEREIRA, M. N. C. Criança, infância e política na compreensão dos profissionais que atuam na educação infantil em Curitiba. **Anais da 31ª Anped**, GT 07 – Educação da criança de zero a seis anos. Caxambu, 2008. Disponível em: < <http://www.anped.org.br/reunioes/31ra/1trabalho/trabalho07.htm>> Acesso em: 13 jun. 2015.

PINTO, J. M. R. Perfil da Educação Infantil no Brasil: indicadores de acesso e condições de oferta. In: BRASIL. **Política de Educação Infantil no Brasil**: relatório de avaliação. Brasília: MEC/SEB, UNESCO, 2009. p. 121-168.

VIEIRA, L. M. F. A educação infantil e o plano nacional de educação: as propostas da CONAE. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, jul./set. 2010, p. 809-831.

VIEIRA, L. M. F. Obrigatoriedade escolar na educação infantil. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 5, n. 9, p. 245-262, jul./dez. 2011.

Recebido em: 07/09/2017

Aprovado em: 12/04/2019

Publicado em: 13/06/2019