

## **A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: ESTRATÉGIAS X DIREITO DA CRIANÇA**

Káren Aparecida Barbosa **Ferreira** – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (USP)

### **Resumo**

Diante do contexto de poucos estudos na área da gestão da Educação Infantil, uma pesquisa, em nível de Mestrado, está sendo realizada para compreender a função do gestor da Educação Infantil. Numa abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso do tipo etnográfico, foi possível observar as atividades desenvolvidas por uma coordenadora pedagógica de uma instituição de educação infantil, que assumia a função de diretora. Ao acompanhá-la constatou-se que não havia um planejamento para o período de acolhimento das crianças e, além disso, ela e a Secretaria Municipal de Educação realizavam algumas ações, que podem ser vistas como estratégias, para que as crianças que estavam em lista de espera pudessem ser convocadas. Para exemplificar, durante esse período de acolhimento, a família não poderia permanecer na instituição para acompanhar a criança e se a criança chorasse muito, a orientação era ligar para alguém da família buscá-la. Nesse sentido, essas e outras ações observadas ferem o direito ao atendimento em educação que a criança possui desde a Constituição Federal de 1988.

**Palavras-chave:** gestão; educação infantil; direito à educação.

## **A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: ESTRATÉGIAS X DIREITO DA CRIANÇA**

Pesquisadores têm afirmado que há poucas produções bibliográficas na área da gestão da Educação Infantil e que este é um tema que necessita ser melhor estudado. (CORREA, 2001; 2003; 2006; BORGHI, 1998; CAMPOS, 2012; CÔCO, 2009; GUNNARSSON, 1994; JENSEN, 1994; KRAMER, S.; NUNES, 2007; SPAGGIARI, 1998; ZABALZA, 1998).

Segundo Maria Malta Campos (2012), coordenadora da pesquisa “A gestão da Educação Infantil no Brasil”, elaborada pela Fundação Carlos Chagas sob encomenda da Fundação Victor Civita (FVC), há poucos estudos nessa área e eles constituem uma lacuna grave no que se refere à gestão de creches e pré-escolas, pois esta apresenta especificidades quando comparada à gestão das outras etapas de ensino. Os autores afirmaram ainda que

As publicações sobre gestão em Educação Infantil caracterizam-se por ser: relativamente escassas, quando comparadas a literatura sobre o mesmo tema focalizada nas etapas posteriores da educação; baseadas, na maioria das vezes, em estudos de caso, reflexões sobre experiências localizadas, com pouca abrangência e limitadas quanto a uma interlocução com as discussões mais gerais que vem acompanhando a introdução das reformas educacionais ocorridas nas duas últimas décadas, que impactam de perto a gestão dos sistemas e das unidades de ensino. (Campos coord., 2012, p. 26)

Diante desse contexto, me propus a investigar como é a função do gestor no âmbito da Educação Infantil. Esta pesquisa, em nível de Mestrado, encontra-se em andamento e por meio de um estudo de caso do tipo etnográfico (André, 2005) busca-se compreender como é a divisão da jornada de trabalho e a natureza das atividades desenvolvidas por uma gestora de uma pré-escola em uma instituição pública de educação infantil localizada no interior do Estado de São Paulo.

Foi privilegiada a observação das atividades de uma coordenadora pedagógica em uma instituição que atendia crianças de dois anos e meio a cinco anos. Vale ressaltar, que essa coordenadora pedagógica assumia a função de diretora, sendo reconhecida por toda a comunidade escolar e pela Secretaria Municipal de Educação e por isso neste trabalho ela será citada como diretora.

As observações do cotidiano da diretora ocorreram durante o primeiro semestre do ano de 2014 e para este trabalho, foram selecionadas algumas ações tomadas pela diretora e pela Secretaria de Educação durante o período de acolhimento para serem discutidas teoricamente, tendo a legislação e a literatura como fundamentos.

Iniciei as observações na segunda quinzena de fevereiro e logo no primeiro dia, ao chegar ao portão observei que havia um cartaz que exigia que os pais das crianças

não adentrassem a instituição, pois as crianças só criariam “laços” com o professor se os pais permanecessem fora da escola.

Neste primeiro dia, presenciei ainda, uma professora entrar na sala da diretora com uma criança no colo para relatar que a menina chorava muito e não queria ficar na instituição e enquanto a professora narrava o que estava acontecendo, a criança regurgitou na sala da diretora. Após esse evento, a professora afirmou que a menina provocava o vômito para chamar a atenção e a diretora, diante dessa situação, disse que ligariam para alguém da família buscar a criança. Nesse mesmo dia, ao conversar com uma mãe, a diretora afirmou que teve um menino que mordeu uma funcionária, uma criança que entrou esperneando e com todo esse caos no período de “adaptação” (termo utilizado por ela) as crianças não se “acostumariam” a frequentar a instituição.

Diante destas cenas e de tantas outras que foram observadas, constata-se que a família não tinha o direito de participar desse momento e, com isso, as crianças sofriam ao ingressar na instituição e ao chorarem eram levadas para a sala da diretoria para que alguém da família fosse buscá-las. Esse cenário demonstra que não havia na instituição um projeto pedagógico para que esse momento ocorresse de forma mais tranquila, como afirmado por Strenzel (2000):

A creche, tendo um projeto pedagógico devidamente organizado e planejado, que contemple a participação dos pais neste momento e uma equipe de trabalho fundamentada teoricamente, poderá acolher essas famílias e seus filhos (as) de uma maneira mais tranquila, o que irá facilitar este momento. (STRENZEL, 2000, p. 6)

Essa mesma autora afirma ainda que o período de ingresso dos pequenos não deve ser tratado como um enquadramento a uma dada situação, uma aceitação da separação da mãe e de um ambiente desconhecido. Deve ser considerado como um momento delicado que envolve uma capacidade da criança de integrar um conjunto de significados (Strenzel, 2000).

Na instituição observada não havia um planejamento para o acolhimento destes pequenos, uma vez que as professoras pediam para que ligassem para as famílias das crianças que estavam chorando e a diretora não só autorizava como estimulava esse procedimento afirmando: “Chorou, ligou”. A partir dessas observações, pode-se refletir que estas ações realizadas revelam-se como “estratégias” da Secretaria para que as

crianças pudessem desistirem de frequentar a instituição e assim sobrar vagas para que outras da lista de espera fossem convocadas.

Em um dos dias observados, a diretora ligou para a coordenadora geral da Educação Infantil para perguntar como seria a “adaptação” das crianças que ingressariam no mês de março e que foram convocadas após as desistências de algumas crianças que não se “adaptaram”. Após desligar o telefone, a diretora resumiu as orientações da coordenadora geral dizendo que: “A instituição deveria matricular duas crianças por semana e esperar que essas se adaptassem para chamar outras duas da lista de espera. Se a criança matriculada na instituição chorasse muito, era para ligar para a família buscá-la. As famílias só podiam levar a criança até a porta da sala e sair o mais rápido possível. Ninguém da família deveria permanecer na instituição, pois deveriam deixar a criança na sala e se retirar da escola. Se a criança usasse fralda, não era para matriculá-la. Se a criança fosse convocada para a matrícula e a família não a matriculasse no dia seguinte, a criança perderia a vaga e com isso, deveriam convocar a próxima da lista de espera. Por fim, a última orientação foi a de que a mãe não poderia escolher o período que a criança frequentaria a instituição, pois isso seria determinado pela escola”.

A partir desse excerto, observamos com a fala da diretora de que havia orientações da Secretaria para que as famílias não permanecessem na instituição durante esse momento crucial de entrada e acolhimento dos pequenos, contrariando o que está afirmado nas DCNEIS (BRASIL, 2009):

Um ponto inicial de trabalho integrado da instituição de Educação Infantil com as famílias pode ocorrer no período de adaptação e acolhimento dos novatos. Isso se fará de modo mais produtivo se, nesse período, as professoras e professores **derem oportunidade para os pais falarem sobre seus filhos e as expectativas que têm em relação ao atendimento na Educação Infantil, enquanto eles informam e conversam com os pais os objetivos propostos pelo Projeto-Político-Pedagógico da instituição** e os meios organizados para atingi-los. (BRASIL, 2009, p. 13 – grifo meu)

Segundo as DCNEIS, as famílias precisam ter a oportunidade de falarem sobre suas expectativas em relação ao atendimento na Educação Infantil e sobre seus filhos, entretanto, na instituição observada elas não podiam nem mesmo permanecer e eram as

pajens que recepcionavam as crianças e as entregavam aos pais, o que diminuía ainda mais as possibilidades de conversas sobre as crianças entre os pais e professores.

Com o episódio mencionado acima, percebe-se que foram dadas orientações para que o número de crianças na lista de espera diminuísse e como exemplo, citamos o fato de que se a criança fosse convocada e não comparecesse no dia seguinte perderia a vaga.

Ao constatar tal prática, percebemos que o direito transforma-se em um favor, pois a vaga seria oferecida, contudo se não houvesse a confirmação do interesse no dia seguinte, a criança perderia a oportunidade de frequentar a instituição.

Outra questão a ser discutida a partir do relato da diretora é o fato de que havia orientações da Secretaria para que a família não escolhesse o período que a criança frequentaria a instituição. Se a criança fosse matriculada no período da manhã e a mãe desejasse a vaga no período da tarde, por trabalhar nesse período, por exemplo, não teria seu pedido atendido e a troca não seria realizada. Com isso, fica evidente que essa era outra estratégia por parte da Secretaria para que a falta de vagas no município fosse mascarada, pois aquela criança sairia da lista de espera, mesmo não sendo atendida em nenhuma instituição de educação infantil.

Por fim, importa lembrar que essas medidas tomadas pela Secretaria faziam com que o número de crianças em lista de espera diminuísse, contudo, essas estratégias ferem o direito de atendimento que os pequenos possuem desde a Constituição Federal de 1988, conforme o artigo 208, inciso IV: “o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: (...) Educação Infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade”. (BRASIL, 1988)

Dessa forma, verifica-se que transcorridos 30 anos da promulgação da Constituição de 88, ainda há famílias que possam encontrar dificuldades para o atendimento das crianças pequenas.

## **Referências**

- ANDRÉ. M. E. D. A de. **Estudo de caso em Pesquisa e Avaliação Educacional**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005. 68p. (Série Pesquisa; vol 13).
- BRASIL, CNE. **Resolução nº 5, De 17 de dezembro de 2009**. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. 2009.

BORGHI, Bautista Quintino. As escolas infantis como serviço de qualidade. In: ZABALZA, Miguel A. **Qualidade em Educação Infantil**. Porto Alegre: ARTMED, p. 97-118, 1998.

CORREA, B. C. **Possibilidades de participação familiar e qualidade na Educação Infantil**. São Paulo, 2001. Dissertação de mestrado, FE-USP.

\_\_\_\_\_. B. C. Considerações sobre qualidade na Educação Infantil. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n.119, p. 85-112. 2003.

\_\_\_\_\_. B. C. Gestão Democrática e Participação Familiar no Âmbito da Educação Infantil. **EDUCAÇÃO: Teoria e Prática** – v.14, nº26, jan-jun, 2006, p. 15-34.

CAMPOS, M. M. (coord). **A gestão da Educação Infantil no Brasil**. Relatório de pesquisa realizada pela Fundação Carlos Chagas e pela Fundação Victor Civita. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/2011/pdf/relatoriofinaleducacaoinfantil.pdf>

CÔCO, V. Gestão na Educação Infantil - os processos de escolha dos dirigentes das instituições. **ANPAE**, 2009. Disponível em [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/345.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/345.pdf)

GUNNARSSON, Lars. A política de cuidado e educação na Suécia. In: ROSEMBERG, Fúlvia; CAMPOS, Maria Malta (org). **Creches e pré-escolas no hemisfério norte**. São Paulo, Cortez, p. 135-187, 1998.

JENSEN, Jytte Juul. Educação Infantil na Comunidade Européia. In: BRASIL, I Simpósio Nacional de Educação Infantil. **Anais**, Brasília, p. 157-164, 1994.

KRAMER, S.; NUNES, M. F. Gestão pública, formação e identidade de profissionais de Educação Infantil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 131, p. 423-454, maio/ago. 2007

SPAGGIARI, Sergio. Considerações críticas e experiências de gestão social. In: BONDIOLI, Anna; MANTOVANI, Susanna. **Manual de Educação Infantil: de 0 a 3 anos**. 9ª ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

STRENZEL, G. R. Tempo de chegada na creche: conhecendo-se e fazendo-se conhecer. **Períodico da UFSC**, Santa Catarina, v. 4, n. 6, p. 8-15, jul./dez. 2002.

ZABALZA, Miguel A. Os dez aspectos-chave de uma Educação Infantil de qualidade. In: ZABALZA, Miguel A. **Qualidade em Educação Infantil**. Porto Alegre: ARTMED, p. 49-61, 1998.

