

# GESTÃO E PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS EM UM CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL NA CIDADE DE SÃO PAULO

Christian Silva Martins de Mello Sznick<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo se propõe a abordar a atuação do Diretor de Escola no Centro de Educação Infantil, enfatizado enquanto seu papel de articulador da Gestão Democrática. O Conselho de CEI é um espaço coletivo e de participação popular. O artigo enfatiza também algumas vivências decorrentes em uma Unidade de Educação Infantil da Rede Municipal, que através do Conselho decidiu o dia a dia e a mudança da Escola para outro prédio.

**PALAVRAS-CHAVE:** diretor; CEI – educação Infantil; gestão democrática

## JUSTIFICATIVA

É função do gestor educacional propiciar meios para novas ações em busca dos objetivos constantes no Projeto Político-Pedagógico da Escola.

A experiência em gestão de Unidade Escolar da Rede Municipal, desde 2011, possibilitou esta clareza do papel do Diretor de Escola e as ações que foram tomadas em equipe propiciaram diversas melhorias e avanços no processo escolar, possibilitando um olhar amplo na gestão de pessoas, espaços e projetos.

Outras experiências em gestão de organização de entidades de educação não formal - escotismo (2001-2007) - ampliam o leque de experiências e vivências que foram e vêm sendo aplicadas na Educação e no trabalho socioeducativo com a comunidade, valorizando sua cultura e território como parte indissociável do desenvolvimento do ser social, segundo Manheim (IN WELLER, 2002).

A vivência do autor enquanto Diretor Sindical ampliou o olhar sobre a escola enquanto instituição social e a gestão educacional democrática com o entendimento que a mediação é um caminho cada vez mais necessário na educação em busca da resolução de conflitos, sejam eles entre bebês e crianças ou entre os servidores da escola ou com e para com a comunidade.

---

<sup>1</sup> Pedagogo pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão de EAD. Diretor de Escola no Centro de Educação Infantil Jardim Copacabana, com afastamento sindical para atuação no SINESP 2018-2021

Por fim, a vivência de ter estado como Assistente de Diretor de Escola anteriormente no mesmo Centro de Educação Infantil antes da escolha em definitivo do cargo concursado como Diretor de Escola possibilitou o olhar começar a ser apurado para as necessidades e particularidades do território educativo.

Neste trabalho, o termo Escola ou Unidade Educacional será compreendido enquanto sinônimos, considerando o Centro de Educação Infantil enquanto Escola, estando reconhecida a definição presente no Currículo da Educação Infantil da Prefeitura de São Paulo, como “instituição de vivências de infâncias, de interações sociais e culturais, de aprendizagens e desenvolvimento” (SÃO PAULO, 2018).

A metodologia utilizada foi a de observação participante e um caso em estudo a partir das vivências tidas pelo autor enquanto Gestor Educacional da Unidade, por dois anos.

O Diretor de Escola é o principal articulador do Projeto Político-Pedagógico. Cabe a ele ampliar formas de participação da comunidade nas atividades da Unidade Educacional. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 versa sobre a importância de a autonomia ser progressiva na Escola. O Projeto Político-Pedagógico tem um importante papel de não ser apenas um documento obrigatório, mas ser vivo, representar a realidade do território da Escola e tendo a participação ampla de todos os segmentos<sup>2</sup> ou seja:

“O Projeto Político-Pedagógico é documento norteador da ação pedagógica das Unidades Educacionais podendo ser redimensionado quando necessário, com aprovação do Conselho de Escola/CEI/CIEJA, posterior aprovação do Supervisor Escolar e homologação do Diretor Regional de Educação” (SÃO PAULO, 2019)

Neste sentido o Projeto Político-Pedagógico (PPP), enquanto documento vivo pode e precisa ser constantemente revisitado. Revisitado e ressignificado. Implica ser debatido no Conselho de CEI<sup>3</sup> dentro de um processo natural de dialogicidade implementado na Escola.

O PPP para ser de fato um documento que represente a escola precisa ser construído de forma ampla. Ter a participação de todos os educadores da Escola. Ser algo natural, em que as experiências e o dia a dia estejam representados. E, nas discussões cotidianas entre os profissionais da Escola, mediadas pelo Diretor de Escola, Assistente ou

---

<sup>2</sup>Segmentos da Unidade: Família, crianças e bebês, profissionais de educação

<sup>3</sup>Conselho de CEI: famílias e profissionais de educação (sendo por segmento: quadro de apoio, docentes, equipe técnica) Diretor é membro nato.

Coordenador Pedagógico, seja retomado o objetivo do Centro de Educação Infantil, possibilitando elos de ligação e significação das ações de cada atividade, projeto ou docente com o PPP no seu todo.

A instituição familiar reveste-se de grande importância neste processo necessitando-se ter uma atuação em conjunto da Escola, precisando as duas Instituições serem parceiras no processo educacional do bebê e da criança.

Enquanto educador, compreende-se a necessidade de se focar o trabalho do Diretor de Escola no apoio ao Centro de Educação Infantil e ao desenvolvimento de propostas que integrem os trabalhos e projetos locais com os anseios da comunidade do entorno tendo sempre o foco na criança e o desenvolvimento de habilidades e competências dos educandos.

Com isso, garantir o seu desenvolvimento em busca de uma Educação Integral que envolva os conhecimentos, cultura e identidade locais da comunidade como parte do currículo vivo e do Projeto Político-Pedagógico da Unidade Escolar. É o entendimento do Centro de Educação Infantil e o conceito de Território Educativo, da educação integral e do currículo integrador.

Para a constituição de uma equipe de olhar integral e múltiplo se faz necessária a valorização e incentivo de práticas coletivas de trabalho, mantendo-se a disposição da escuta, do diálogo, da criticidade, do espírito empreendedor, do ser colaborador, e buscar ampliar as formas de contato interno e externo ao Centro de Educação Infantil.

A gestão ativa tem como características ser democrática e dialógica para que possibilite a interação, a participação de todos envolvidos e também a atribuição da responsabilidade entre todos, progressivamente ampliando a autonomia e a horizontalidade das relações.

O Diretor de Escola ter sempre fortalecida uma postura de comprometimento e acolhimento, liderando juntamente com sua equipe, incentivando-a a ser unida e sempre objetivando o sucesso do serviço prestado.

A prática de reuniões, encontros e momentos de registro precisam sempre retomar a impessoalidade no serviço público, sem desconsiderar as diferenças individuais e de

segmentos, retomando que todos têm os mesmos direitos e obrigações e assim devem participar colocando-se e contribuindo sendo protagonistas de suas ações e não meros receptores e atores sociais passivos.

## **PROPOSTA DE TRABALHO**

A escola, como instituição social, é “essencialmente reveladora dos problemas da criança e não só dos seus atributos e competências” (FONSECA, 1995).

Para John Dewey, a plasticidade do ser social, sobretudo na infância está na “aptidão de aprender com a experiência, o poder de extrair e reter dos fatos alguma coisa aproveitável para solver as dificuldades de uma situação ulterior” (DEWEY, 1979).

Lourenço Filho entende que dentro da função social do Professor está a “compreensão da finalidade a que deve servir, orientado segundo as normas da Ciência, amparado por uma organização de assistência técnica. Todo e qualquer professor paulista, até o mais humilde, terá a liberdade para sugerir e criar, será incentivado para o estudo científico da criança, para o conhecimento da nova psicologia e de suas surpreendentes aplicações”. (LOURENÇO FILHO, 1967)

As afirmações acima, em seu conjunto, reforçam qual é a proposta, visão educacional e forma de trabalho adotadas pelo Diretor de Escola da Unidade observada que acaba sendo consonante com o PPP, uma vez que o Diretor não é o seu idealizador, mas articulador e com isso propagador do Projeto perante a todos.

A Escola enquanto Instituição Social precisa de fato de planejamento e acompanhamento de suas ações em prol do atingimento dos objetivos educacionais levantados pela equipe escolar. O Projeto Político-Pedagógico da Escola precisa ter claro isso como princípio e quais os instrumentos de avaliações e correção de fluxo que serão adotados nas diversas situações, principalmente dentro de contingências como falta de professor, escassez de recursos, aumento e geração de conflitos entre bebês, crianças, famílias e professores, professores e professores, crianças e crianças...

Enquanto Diretor de Escola, as ações visarão sempre a buscar e concentrar esforços para permitir que o Professor de Educação Infantil possa ter um espaço privilegiado de trabalho. Este espaço, entenda-se, é possível em um ambiente organizado com as funções

de cada membro do corpo docente e administrativo definidas, um apoiando e subsidiando o trabalho do outro em verdadeira sintonia e complementaridade.

Os recursos financeiros visam a não somente a conservação dos espaços e equipamentos ora existentes, mas também a ampliar e maximizar o uso do que se tem disponível, complementar e a ampliar com equipamentos e materiais que sejam necessários a partir do Projeto Político-Pedagógico da Escola. O olhar pedagógico envolve atrair todos os profissionais de educação e a comunidade para o debate do plano anual da APM<sup>4</sup> do Centro de Educação Infantil.

Não se trata de engessar a administração, o que será abaixo debatido, mas pautar o uso dos recursos no planejamento já existente sempre revisto pelos Professores de Educação Infantil, Comunidade, Coordenação, Direção e os demais Profissionais de Educação do Centro de Educação Infantil, à medida que se avançam sobre objetivos já conquistados, quando surgem novos desafios e demandas.

A participação da Comunidade local deve ser incentivada, direitos e deveres devem ser demonstrados de forma prática permitindo a participação ampla da comunidade dentro das finalidades e alcance possível pelo Centro de Educação Infantil. A identidade da unidade Escolar precisa ser ressignificada, valorizada, empoderada e trabalhada com todos os seus integrantes.

A participação precisa ser naturalizada. Levar à discussão do grupo assuntos que envolvam alterar as rotinas da Escola não é deixar as decisões fora das competências do Diretor de Escola. Compartilhar decisões é empoderar a Escola e toda a comunidade, dando solidez às decisões com respeito e fortalecimento das tradições e cultura local, ponto que o Currículo da Cidade – Educação Infantil tem enfatizado, baseado na LDBEN nº 9394/96 e na defesa de uma escola popular. Popular no sentido de ampla participação. (DEWEY, 1979).

Ampliar o senso do que é educação pública de qualidade e os limites de atuação de cada segmento na Escola é importante para o desenvolvimento do presente plano de ação.

---

<sup>4</sup>Associação de Pais e Mestres é o colegiado executor do Plano organizado e aprovado em Conselho de CEI para uso dos recursos financeiros previstos para o ano vindos de repasses municipais, federais ou mesmo contribuições voluntárias das famílias.

O Diretor aprende novas práticas, novas maneiras de buscar atender sua comunidade. Estar sempre preparado para novos desafios e buscar resolver os conflitos que surgem de forma a atender ao coletivo e aos parâmetros educacionais realimentam o Diretor enquanto ser social ativo.

O Diretor é parte da uma equipe gestora e precisa estar juntamente com a Coordenação envolvido com as questões pedagógicas, colocando a administração voltada ao atendimento da função social da Escola.

### **EFEITOS PRÁTICOS E A AVALIAÇÃO DE TRAJETÓRIA**

O acompanhamento é permanente, ou seja, a partir da interação do Diretor de Escola com toda a comunidade escolar, pela análise conjunta dos relatórios e estudos produzidos dentro do Centro de Educação Infantil, pela avaliação da Comunidade, pelos instrumentos adotados pela Secretaria Municipal de Educação e pelas demandas apresentadas de forma a rever, reforçar ações já empreendidas ou planejar e executar novas ações sempre retomando o perfil e papel socioeducacional do Centro de Educação Infantil.

A avaliação precisa ser múltipla para propiciar uma análise mais ampla, não ficando restrita a momentos dentro da Unidade, mas valorizando-se e contextualizando a Cultura institucional da Unidade Escolar dentro da Rede Municipal de Educação.

A vivência na prática trouxe uma ampliação do número de familiares na Unidade Educacional onde foi realizada a vivência relatada no presente artigo. Para além de apenas 11 reuniões obrigatórias do Conselho de CEI, conforme a Instrução Normativa nº 22/18, as reuniões trouxeram o envolvimento para questões essenciais do dia a dia do CEI, mas também fortalecendo as ações dos profissionais da educação em outras esferas de atuação.

O Conselho de CEI pôde tomar decisões como a mudança de localização da Escola, a partir de uma perspectiva de ida para um prédio mais adequado às necessidades do CEI, conforme vinham apontando os Indicadores de Qualidade dos anos anteriores.

Em 2018, o CEI decidiu em seu Conselho que iria para um novo espaço ainda em construção. Foi uma decisão que reuniu mais de 60 pessoas. Envolveu toda uma comunidade que já conhecia o papel e o trabalho da Unidade Educacional.

Era uma mudança radical de toda uma Escola em que o sentimento pelo local em que estava instalada desde 1985 precisava ser considerada. A historicidade da Unidade e o seu papel na comunidade onde está inserida foi abordada em reuniões com os profissionais de educação que estão em atividade desde a inauguração do CEI.

A reforma geral de 2006 distribuiu o funcionamento do CEI por mais de 6 meses em espaços do entorno de toda a comunidade, usando até mesmo um centro comunitário. Ao final da reforma todos voltaram ao prédio.

A mudança desta vez seria permanente. Se tratava de transferir profissionais, bebês e crianças para um outro espaço em definitivo. Envolveria também separação de documentos e outros bens que precisariam ser transferidos de lugar.

Uma vez decidida a mudança entrava o passo de aguardar toda a tramitação de documentos entre Escola, Diretoria Regional de Educação e Secretaria Municipal de Educação.

Longos meses se passaram e o prosseguimento das obras do novo prédio mostravam que em breve seria realizada a transferência de endereço. Enquanto isso o funcionamento cotidiano do CEI envolvia decisões sobre a manutenção do prédio escolar que já sentia a idade e o efeito temporal de sua construção.

A reforma de 2006 não envolveu questões hidráulicas por exemplo. Os canos sentiam os efeitos do uso desde 1985 e os constantes rompimentos das válvulas hidra eram um sinal disso. A rede elétrica, a pintura e o piso (este trocado em 2006, mas que em 2018 já mostrava fadiga de uso) indicavam a necessidade de reformas. Em decisões, o Conselho foi sendo informado de que reformas não caberiam e iriam demandar tempo, então seriam feitas pequenas manutenções.

O Plano de futura ocupação do novo prédio somente seria definido com a efetiva mudança, mas compras e planejamento financeiro foram já realizados visando a dotar os futuros espaços de alguns itens que lá seriam necessários.

O Diretor de Escola precisava acompanhar e buscar que a decisão de mudança se concretizasse. Cabe ao Diretor de Escola a sua representação.

O Conselho de CEI foi constantemente um espaço de diálogo. As atividades pedagógicas de horta e alimentação enquanto direito social constituíram-se projetos que aos poucos incorporaram-se ao PPP. Para além da questão legal, foram projetos que deixaram a marca de um novo momento em que a participação de todos foi a grande tônica.

A mudança saiu, mas antes dela o Diretor de Escola também saiu para cumprir um período como dirigente sindical, deixando encaminhado todo o processo documental e político da mudança. A tônica de uma participação popular continuou com outra administração que tratou da mudança física. Como deve ser a questão pública.

O contato com a comunidade escolar precisa ser uma constante. Educação Pública se faz com o olhar direto ao seu público e precisa ser intensificado em casos de vulnerabilidade e outros conflitos que prejudiquem o processo de desenvolvimento de bebês e crianças.

#### **PARA UMA CONTINUIDADE**

Não existe um produto acabado, até porque a Unidade Educacional é viva, seu projeto e seus atores sociais, como diria CHINOY (2006) ou mesmo MANNHEIM (1977).

O diálogo constante, porém uma escuta ainda maior foram as melhores estratégias ao longo do trabalho. O distanciamento existente, reflexo do afastamento da função enquanto Diretor de Escola para o exercício do mandato sindical, permitiram um olhar mais apurado das ações e vivências que se realizaram. A ampliação do sentimento de participação de todos para uma Unidade mais democrática, em que o foco está nas crianças e bebês e sua relação com a cidade e o território educativo, pode ser notado em momentos diferentes.

A mudança da equipe gestora, somada à mudança de prédio e um movimento de greve não romperam elementos construídos anteriormente. A comunidade e os profissionais de educação que ficaram na Unidade Educacional mantiveram o mesmo relacionamento, senão foi de fato uma aproximação ainda maior.

A importância do gestor educacional foi de se buscar ampliar olhares e se focar em uma gestão realmente que tivesse a participação ativa de todos. O Gestor Educacional é um articulador, mas não pode centralizar tudo em si. Este objetivo ao longo do presente ano



mostra ter sinais de que foi alcançado a partir de vivências em visitas diversas e em diferentes momentos, no acompanhamento da Unidade em atividades de formação em que se fizeram representar, mostrando a continuidade de um projeto que não era do Gestor isoladamente.

Fortalecer estes elos entre Escola, seus profissionais e comunidade são essenciais, sobretudo em momentos conturbados da conjuntura atual. Escola fortalecida formará novos grupos e novas gerações, dentro da definição de Mannheim (1977), em que a geração não é somente o grupo etário, mas aqueles pertencentes a todo um contexto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. República Federativa. Lei nº 9394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Consultado em 8 de agosto de 2019;
- CHINOY, Ely. Sociedade. *Uma Introdução à Sociologia*. São Paulo: Editora Cultrix, 2006;
- COPACABANA, Centro de Educação Infantil – *Projeto Político-Pedagógico* – 2018. Impresso;
- COPACABANA, Centro de Educação Infantil – *Projeto Político-Pedagógico* – 2017. Impresso;
- DEWEY, John. *Vida e Educação*. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1979;
- FILHO, Lourenço. *Introdução ao Estudo da Escola Nova*. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1967;
- FONSECA, Vitor da. *Introdução às dificuldades de aprendizagem*. 2. ed. rev. aum. Porto Alegre: Artmed, 1995;
- HARTLEY, Eugene L. *Status social e papel social*. In: CARDOSO, Fernando Henrique & IANNI, Octávio. *Homem e Sociedade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1970;
- MANNHEIM, Karl. *Funções das Gerações Novas*. In: FORACCHI, Marialice Mencarini & PEREIRA, Luiz. *Educação e Sociedade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977
- SÃO PAULO. (Município). *Instrução Normativa nº 22/2018* – Organização das Unidades Educacionais, 2018. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/index.php/quem-somos/legis/77-diversos/7024-instrucao-normativa-sme-n-22-de-11-12-2018-dispoe-sobre-a-organizacao-das-unidades-de-educacao-infantil-de-ensino-fundamental-de-ensino-fundamental-e-medio-e-dos-centros-educacionais-unificados-da-rede-municipal-de-ensino-para-o-ano-de-2019>. Consultado em 8 de agosto de 2019;

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Coordenadoria Pedagógica. *Currículo da Cidade: Educação Infantil*. São Paulo: SME/COPED, 2019.

WELLER, Wivian. *A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim*. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922010000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200004) Consultado em 8 de agosto de 2018;