

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE
SÃO PAULO**

JANYELLEN MAGALHÃES FREITAS

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSOLIDAÇÃO DA GES-
TÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

**SÃO PAULO
2015**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE
SÃO PAULO**

JANYELLEN MAGALHÃES FREITAS

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSOLIDAÇÃO DA GES-
TÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Monografia, exigência parcial de avaliação,
apresentada ao Curso de Especialização, *Lato
Sensu*, **Gestão Educacional e Escolar**, da
Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de
Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão –
COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de
São Paulo – PUC/SP

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Celina Teixeira Vieira

**SÃO PAULO
2015**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho, em especial a Prof.^a Dr.^a Maria Celina Teixeira Vieira que desde o começo do curso me fez refletir muito sobre a escolha deste tema, respeitando sempre minhas limitações e opiniões, com paciência me orientou nesta jornada.

A minha família e aos amigos próximos que colaboraram diretamente ou indiretamente para a conclusão do mesmo.

A todos os gestores que me influenciaram a pesquisar e refletir sobre gestão, aqueles que pude conhecer através do curso em sala de aula, estágios e palestras, aos que conheci na minha vida profissional que me ensinaram e ensinam muito, em especial Domênica Figueiredo, que com muita paciência, persistência e carinho me apresentou e ensinou na prática o que é uma gestão democrática, e me fez, e faz refletir muito sobre educação.

Não poderia deixar de agradecer a todos os colegas e amigos professores, educadores e mestres que pude conhecer neste caminho, cada um com seu jeito peculiar me ajudou a refletir o quão importante é o papel do gestor em uma escola e que sem eles (os professores) não temos escola.

A Diretoria de Orientação técnica da Educação Infantil (DOT EI) da Secretaria Municipal de Educação e o Centro de Multimeios Memorial do Ensino da prefeitura de São Paulo agradeço a disponibilidade que me ajudaram com informações e materiais importantes sobre o assunto.

Por fim agradeço a origem, aqueles que um dia me fizeram escolher pelo curso de Pedagogia, que me fez e faz buscar, cada vez mais informações, e formação para conhecê-los um pouquinho melhor, para respeitá-los cada vez mais e buscar sempre novas possibilidades de educar, a todas as crianças que me ensinam, encanta e emociona. A final sem elas nada disso faz sentido, não tem o porquê e nem para que.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus eternos amores Douglas meu esposo, companheiro e dedicado, que me apoiou em todos os momentos dessa jornada, sempre ao meu lado dando forças para prosseguir sempre. Lua minha filha de quatro patas companheira fiel e inseparável. E ao mais novo membro da família. Noah, meu filho, que já chegou trazendo muita alegria para nossos corações e aumentando ainda mais o amor e união da nossa família.

EPÍGRAFE

"Se não morre aquele que escreve um livro ou planta uma árvore, com mais razão, não morre o educador, que semeia vida e escreve na alma"
(Jean Piaget)

RESUMO

FREITAS, Janyellen Magalhães.. O papel do gestor na consolidação da gestão democrática na escola. 31F. Monografia, exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. 2015

Por meio de pesquisa bibliográfica e/ou documental buscou-se caracterizar a gestão da Prefeitura de São Paulo nos Centros de Educação Infantil - CEI e caracterizar e analisar as funções do gestor nos Centros de Educação Infantil - CEI visando a promoção e a consolidação a gestão democrática na escola. Respaldado por documentos da Secretaria de Educação da cidade de São Paulo, chamados de Cadernos da Rede e por ideias de diferentes autores como: Gadotti (2001), Libâneo (2004), Paro (2006), Lück (2006) entre outros, ficou claro que é de fundamental importância o papel do gestor na consolidação da gestão democrática na escola e que a cidade de São Paulo, atualmente através dos Centros de Educação Infantil – CEI mostra grande evolução em relação à gestão democrática.

Palavras-chave: Centro de Educação Infantil, Gestor, Gestão democrática.

ABSTRACT

FREITAS, Janyellen Magalhães.. O papel do gestor na consolidação da gestão democrática na escola. 31F. Monografia, exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. 2015

Through bibliographic and documentary research we sought to characterize the management of the Municipality of São Paulo in early childhood education centers - CEI and to characterize and analyze the functions of the manager in early childhood education centers - CEI aimed at promoting and consolidating democratic management in school. Supported by documents from the Secretary of Education of São Paulo, called Cadernos da Rede and ideas of different authors as: Gadotti (2001), Libâneo (2004), Paro (2006), Lück (2006) among others, it was clear which is of fundamental importance the manager's role in the consolidation of democratic management in the school and the city of São Paulo, currently through the Early Learning centers - CEI shows great progress compared with the democratic management.

Keywords: Early Childhood Center, Manager, Democratic management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1.GESTÃO NOS CENTROS DE EDUCAÇÃO INFANTIL – CEI, PREFEITURA DE SÃO PAULO. DEMOCRÁTICA?.....	10
1.1 O que é democracia e gestão democrática?.....	10
1.2 Brasil.....	10
1.3 Como a prefeitura de São Paulo age nos centros de educação infantil – CEI.....	14
2. O PAPEL DO GESTOR NOS CENTROS DE EDUCAÇÃO INFANTIL.....	20
2.1 Relato histórico sobre os Centros de Educação Infantil – CEI da Prefeitura de São Paulo.....	20
2.2 Características dos Centros de Educação Infantil – CEI, da Prefeitura de São Paulo.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	28

INTRODUÇÃO

A gestão democrática é uma das questões mais abordadas atualmente no âmbito educacional, em qualquer nível de ensino sua implantação, suas ações e mudanças são os principais pontos das discussões.

Desde a Constituição Federal (1988) a gestão democrática já era estabelecida como princípio para o ensino nas escolas públicas, está também presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9394/96, em que ficou definida como norma a participação de todos os membros da comunidade escolar na construção de conselhos e no Projeto Político Pedagógico - PPP das escolas.

Recentemente a Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014, aprovou o Plano Nacional de Educação - PNE, que possui vinte metas a serem cumpridas nos próximos dez anos. Tem como meta número dezenove: “Assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação...”.

Segundo GADOTTI (2001) de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia.

Através de um trabalho participativo, autônomo e democrático, é possível construir uma escola pública de qualidade, envolvendo toda comunidade escolar em suas ações. Sabemos que o gestor tem papel fundamental neste processo, pois ele é responsável por prover e favorecer a articulação entre todos os atores da escola, educadores, educandos, famílias e comunidade.

Entende-se que este tema é relevante para quem busca uma educação pública de qualidade, tendo como base uma gestão participativa e democrática desde a educação básica.

Assim, por meio de pesquisa bibliográfica e/ou documental buscou-se caracterizar gestão da Prefeitura de São Paulo nos Centros de Educação Infantil -CEI e caracterizar e analisar as funções do gestor nos Centros de Educação Infantil - CEI visando a promoção e a consolidação a gestão democrática na escola.

O primeiro capítulo Gestão nos Centros de Educação Infantil – CEI, Prefeitura de São Paulo. Abordará documentos municipais, estaduais e/ou federais, além de respaldo nas ideias de diferentes autores da área como Gadotti (2001), Libâneo (2004), Lück (2006) e Paro (2006). A gestão democrática e participativa tem sido abordada por diversos pesquisadores como Fonseca (1995), Nascimento (1995), Silva (1995), Cury (2002) e Souza (2010).

O segundo capítulo O papel do gestor nos Centros de Educação Infantil - CEI. Abordará inicialmente o contexto histórico da Educação Básica, principalmente na cidade de São Paulo. Relatando cada fase do desenvolvimento das instituições públicas e privadas que tem por objetivos o cuidado e a educação de crianças. Também mostrará a atual situação dos Centros de Educação Infantil – CEI, da cidade de São Paulo, expondo a forma como a prefeitura de São Paulo age em relação à Educação Básica.

Questionamentos importantes impulsionam o início deste trabalho, como: O que é democracia e gestão democrática? Como, quando e porque ela foi incorporada ao campo da educação no Brasil? E quais ações da prefeitura de São Paulo nos centros de educação infantil – CEI?

1. GESTÃO NOS CENTROS DE EDUCAÇÃO INFANTIL – CEI, PREFEITURA DE SÃO PAULO. DEMOCRÁTICA?

Este capítulo abordará o que é gestão democrática na escola, qual o seu contexto histórico no Brasil e como a Prefeitura de São Paulo age nos Centros de Educação Infantil – CEI.

1.1 O que é democracia e gestão democrática?

A palavra democracia vem do Latim *democratia*, do grego *demokratia* (*demos*= povo originalmente era distrito e *kratos* = poder, domínio). Na Grécia Antiga foi desenvolvido na cidade de Atenas o sistema de governo chamado de *democracia* (*demo*=povo e *kracia*=governo).

A palavra gestão também vem do Latim *GESTIO*, “ato de administrar, de gerenciar”, de *GERERE*, “levar, realizar”.

Apesar dessas duas palavras inicialmente não terem ligações diretas com a educação, hoje são bem mencionadas na realidade escolar, na maior parte dos países do mundo que exercem um governo democrático inclusive no Brasil.

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracteriza a ação que denominamos gestão. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração. (LIBÂNEO, 2015, p. 88)

No campo da gestão escolar, muitos são os trabalhos que estudam, descrevem, analisam ou têm em perspectiva formas de se conduzir a política escolar voltada mais à divisão desse poder. (SOUZA, 2009).

Com o objetivo de ter uma administração e um gerenciamento participativo, a gestão democrática escolar, busca realizar parcerias com todos os membros envolvidos diretamente e indiretamente na construção da educação, isso inclui a comunidade escolar como um todo (funcionários, pais e alunos) e a comunidade externa (governo e sociedade), com uma precondição de diálogo entre esses sujeitos para que assim possa exercer uma ação política e uma gestão democrática.

Assemelha-se mais ao poder decorrente da capacidade humana de agir em conjunto com outros, construindo uma vontade comum. (SOUZA, 2009).

O poder em questão que torna a gestão um processo político, para essa perspectiva da gestão democrática, não é a capacidade da parte de quem o controla em levar os outros sujeitos não controladores desse poder a fazerem o que aqueles desejavam, e ainda legitimamente reconhecendo a relação de dominação (SOUZA, 2009).

Um gestor em busca de uma gestão democrática deve trabalhar e estimular a participação da comunidade escolar nas diversas decisões do dia a dia da escola, a fim de que juntos possam discutir, analisar e encontrar a melhor opção para o bom andamento da instituição. Desta forma ele consegue descentralizar o poder, e exercer, quando necessário, a sua autoridade com o foco mediador, tanto nas relações interpessoais, quanto nas decisões a serem tomadas, assim estimulando uma gestão mais participativa e menos autoritária.

1.2 Brasil

No Brasil o termo gestão democrática ou participativa foi incorporado ao campo educacional por fazer parte de luta de educadores e movimentos sociais organizados em busca da democratização do ensino, tendo em vista um projeto de educação pública de qualidade social e democrática.

Mendonça¹ apud Passador; Salvetti (2013) lembra que:

O assunto não foi único e consensual ao longo do tempo, já que teve e tem, até hoje, significados distintos para muitas pessoas. Para alguns, seu entendimento resume-se ainda à universalização do acesso à escola e foi principalmente essa questão da expansão de matrículas, especificamente no ensino básico, a ter sido perseguida e implementada no Brasil nas últimas décadas, tanto por força de mobilizações sociais acerca do tema, quanto por exigência constitucional a partir de 1988. (PASSADOR e SALVETTI, 2013, p. 479)

Na Constituição Federal/88 foram estabelecidos princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.

Como lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática. A elaboração do PNE, conforme exposto nos textos legais, visa a elucidar problemas referentes às diferenças socioeconômicas, políticas e regionais, bem como às que se referem à qualidade do ensino e à gestão democrática. O PNE trata dos diferentes níveis e modalidades da educação escolar, bem como da gestão, do financiamento e dos profissionais da educação. Esse plano, aprovado em 2001 pela (Lei nº. 10.172/2001), traz diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser discutidos, examinados e avaliados, tendo em vista a democratização da educação em nosso país.

Por outro lado, de nada adianta uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que “concede autonomia” pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se os principais interessados, que compõem a comunidade educativa, não sabem o

¹MENDONÇA, E. F. *A regra e o jogo; democracia e patrimonialismo na educação brasileira*. Campinas, 2000.

significado político da autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva que de forma concreta, voltada para dentro da escola e para além dela, poderá contribuir com o seu processo de crescimento e mudança. (PREFEITURA DE SÃO PAULO – ÂMBITO 1 – p.51)

Recentemente a Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014, regulamentou o novo Plano Nacional de Educação - PNE, que possui vinte metas a serem cumpridas nos próximos dez anos. Tem como meta número dezenove: “Assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação...”.

Segundo Bordignon² e Gracindo (2004) apud Dourado, Moraes e Oliveira, 2009:

Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas (BORDIGNON e GRACINDO 2004 apud DOURADO, MORAES, OLIVEIRA, 2009 p.2).

Existem muitas formas de democracia, as mais comuns são: direta e indireta. Na escolha política do nosso governo, por exemplo, exercemos a democracia indireta ou representativa, onde o povo participa através de votação para eleger seus representantes. Já a democracia direta o povo atua através de plebiscito, referendo, comícios ou outras formas de consultas populares, uma das promessas do novo governo foi de pensar em como e quando inserir consultas populares em decisões importantes para nosso país,mas até o momento nada foi realizado.

Segundo Veiga (1997) apud Souza (2008):

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle

² BORDIGNON, G; GRACINDO, R. N. *Gestão da educação: o município e a escola*. São Paulo, 2004.

do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA³, 1997, apud SOUZA, 2008, p.3780)

Nesta perspectiva como ponto de partida para uma gestão democrática, é necessário que os gestores visualizem, atuem e estimulem a democracia dentro da escola, integrando todos os colaboradores da comunidade escolar criando-se assim uma rede de pessoas, com um objetivo em comum, buscar melhorias para a qualidade da educação daquela escola, através de trocas de experiências, ideias e ações, sempre fazendo relações com a teoria através de estudo.

1.3 Como a prefeitura de São Paulo age nos centros de educação infantil – CEI?

Os Centros de Educação Infantil – CEI da Prefeitura de São Paulo são regidos principalmente pela LDB, onde a educação infantil é considerada a primeira etapa da educação básica.

Segundo Forquin⁴ (2000) A escola é, também, um mundo social que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos. (LIBÂNEO, 2015, p. 92)

Com relação à gestão a rede municipal da cidade de São Paulo vem trabalhando para deixar o modelo tradicional das antigas creches, que tinham um foco mais assistencialista, centralizador e autoritário e investem em um modelo mais contemporâneo onde o foco é uma gestão participativa e democrática.

Segundo a Prefeitura de São Paulo:

Um processo de gestão que seja democrático e que objetive a construção da cidadania não é um processo mecânico e sem compromisso. Ele só existirá na medida em que for desenvolvida a articulação entre o discurso e a ação e, ao mesmo tempo,

³ VEIGA, I. P. A. (Org.) Projeto Político Pedagógico – Uma construção possível. Campinas, 1997.

⁴ FORQUIN, J.C. Escola e cultura. As bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar. Porto Alegre, 2000.

a defesa dos interesses coletivos, tendo por referência os compromissos públicos e a construção de uma sociedade mais justa. A lógica da autogestão, enquanto utopia dos educadores progressistas, tal como Freire, é outra. Sua matriz ideológica advém da tendência libertária do socialismo e implica uma modificação, mais ou menos ampla, de toda ordem econômica e política, como condição de sua realização. (PREFEITURA DE SÃO PAULO – CADERNOS DA REDE - ÂMBITO 1 P. 45)

A Prefeitura de São Paulo vem investindo cada vez mais na formação continuada dos gestores e educadores dos CEI's, farei um breve destaque aos materiais Cadernos da Rede, material de apoio construindo a partir de encontros realizados com os gestores da rede municipal da cidade de São Paulo no Programa Rede em rede desde 2006, tendo como foco a convivência e aprendizagem através de troca de experiências/ vivências, nestes encontros o objetivo da formação central era buscar fortalecer a gestão democrática, didática e compartilhada pela equipe gestora de cada unidade de Educação Infantil da rede.

A prefeitura da Cidade de São Paulo informa:

Diante de tudo isso, e tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões (PARO, 1997 APUD PREFEITURA DE SÃO PAULO - CADERNOS DA REDE - ÂMBITO 2, P.45)

Desses encontros foram criados materiais de apoio aos professores e gestores, para os gestores foram três cadernos divididos da seguinte maneira:
Âmbito 1 – Relação entre os diferentes atores da unidade educacional,

Âmbito 2 – Relação com as famílias e comunidade e o

Âmbito 3 – Relações entre os gestores. Neste material é possível ver claramente os principais obstáculos encontrados para a execução efetiva de uma gestão

democrática dentro das unidades de educação infantil, a resistência dos próprios professores e pais, por exemplo.

Cabe destacar também que “democratizar é a conquista de poder por quem não o tem” (GHANEN, 1988: 98 apud LÜCK, 2013, p.58).

Para saber lidar com tais situações a troca de experiências foi essencial, a democratização ainda não foi alcançada como esperado nas unidades, mas os participantes avaliaram que a riqueza na troca e o estudo mais aprofundado sobre gestão democrática foi muito significativo nesta formação.

Dentre os materiais estudados, analisaram as quatro concepções de gestão escolar de José Carlos Líbano, Oliveira e Boschi (2005):

- 1- Concepção técnico-científica que se baseia na hierarquia de cargos e de funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares;
- 2- Concepção autogestionária, baseada na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição;
- 3- Concepção interpretativa, que considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas;
- 4- Concepção democrático-participativa, que defende a relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, onde as decisões são tomadas coletivamente.

Essas concepções são decorrentes da perspectiva de gestão sóciocrítica, que propõe de um lado, a organização como uma construção social envolvendo a experiência subjetiva e cultural das pessoas; de outro, essa construção não como um processo livre e voluntário, mas mediatizado pela realidade sociocultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais sempre contraditórios e, às vezes, conflituosos. Tal visão busca relações solidárias, formas participativas, mas também valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, as responsabili-

dades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada. (LIBÂNEO, 2001, p. 222-223)

Um ponto a destacar é o questionário aplicado com os professores da rede cujo objetivo era de conhecer os motivos pelos quais eles encontram-se nos CEI's, lidando diretamente e indiretamente com crianças.

O resultado mencionado no âmbito 1 foi o seguinte: a escolha para se trabalhar no CEI relaciona-se à estabilidade; ao concurso público; a questões financeiras; ao fato do CEI estar nas proximidades da residência; à falta de opção; e à formação em outras áreas. Só uma minoria aponta como fator determinante para a escolha o fato de gostar e poder ter a possibilidade de participar da formação da criança. A maioria das respostas denota a inexistência de um sentimento de pertencimento à Unidade Educacional, desconhecimento de seus princípios e diretrizes, e falta de clareza acerca da cultura da infância na conjuntura atual. Ainda com relação a este último item, percebemos que em muitas situações na rotina pedagógica os agentes não colaboram com os professores, não porque não desejam, mas por não compreenderem o processo educativo.

Através deste material foi possível visualizar a prática e o atendimentos oferecido nas unidades, e o quanto é importante e indispensável uma formação continuada baseada na realidade vivida por todos os membros da escola.

A gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer. (LÜCK, 2013, p. 41)

Acreditando que é através de uma gestão democrática, descentralizada e participativa que construiremos um novo cenário na educação, através da participação de todos os atores da comunidade escolar, juntamente com a comunidade externa.

Luck (2013) informa:

Em vista disso, a proposição da democratização da escola aponta para o esclarecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição. (LÜCK, 2013, p.58)

O desafio de transformar a escola num espaço onde se vivencia a plenitude da democracia, que é o que almejamos, implica na construção de uma política de participação efetiva dos diversos atores sociais do universo escolar. (Prefeitura e São Paulo – Cadernos de Rede -Âmbito 1 p. 12)

Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos. Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas, também a gestão da participação, em função dos objetivos da escola. A gestão da participação implica existência de uma sólida estrutura organizacional, responsabilidades muito bem definidas, posições seguras em relação às formas de assegurar relações interativas democráticas, procedimentos explícitos de tomada de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação. (LIBÂNEO, 2004, p. 91)

Segundo contato via e-mail com a Diretoria de Orientação técnica da Educação Infantil (DOT EI) da Secretaria Municipal de Educação, é realizado quinzenalmente no auditório da Secretaria, uma formação com os representantes pedagógicos da educação infantil que ficam nas 13 Diretorias Regionais do Município de São Paulo.

Estas formações envolvem documentos produzidos pela Secretaria, parcerias com instituições, outras secretarias e Universidades.

As Diretorias Regionais (DREs) também promovem formação para os gestores das Unidades Educacionais com autonomia para realizarem cursos e formações para os profissionais das Unidades.

Os cursos e formações oferecidos pelas DREs para os profissionais geralmente saem no diário oficial.

A Secretaria também promove em parceria com outras instituições ou Universidades cursos para os professores da rede.

Descentralização, democratização da escola, construção da autonomia, participação são facetas múltiplas da gestão democrática, diretamente associadas entre si e que têm a ver com as estruturas e expressões de poder na escola, tal como indicado por Martins (2002) apud LÜCK, 2013, p.58.

Desta forma é possível visualizar as ações que a Prefeitura da cidade de São Paulo vem tendo frente à formação dos gestores da rede, com o objetivo de alcançar efetivamente uma gestão mais autônoma, participativa e democrática, nas escolas de educação infantil da cidade de São Paulo.

Como e quando surgiram os Centros de Educação Infantil (CEI's) da cidade São Paulo? No que se diferencia da antiga creche? Estas são algumas questões abordadas no próximo capítulo, que faz uma explanação do contexto histórico das instituições de educação infantil na cidade e apresenta as características atuais dos CEI's.

2. O PAPEL DO GESTOR NOS CENTROS DE EDUCAÇÃO INFANTIL - CEI.

Um relato histórico sobre a criação dos CEIS na cidade de São Paulo e as características dos dois tipos de CEIs – diretos e indiretos/conveniados.

2.1 Relato histórico sobre os Centros de Educação Infantil - CEI, da Prefeitura de São Paulo.

Antes de iniciarmos a explanação sobre as características dos Centros de Educação Infantil – CEI da Prefeitura de São Paulo faz-se necessário uma introdução histórica referente a estes locais que, em sua gênese, eram chamados de creche.

De acordo com dados históricos, as creches surgiram no Brasil no início do século XX. Sua origem foi marcada pelo preconceito, pois, naquela época, as famílias só recorriam aos seus serviços em casos extremos como, por exemplo, a falta de capacidade daquela família em cuidar de suas crianças.

Desta forma, a creche enquanto espaço coletivo que se difere do ambiente familiar, pois promove a socialização das crianças e também como forma de ampliação de suas experiências em todas as formas possíveis, estava longe de ser reconhecida.

As creches, instituições públicas, surgiram com o restrito intuito assistencialista. Deveriam oferecer às crianças pobres o básico necessário para a sobrevivência: Comida, abrigo e roupa. Desta forma, o governo retirava crianças em situação de rua e trazia para a creche.

De acordo com Haddad, (HADDAD⁵, 1997 apud Mattos, 2009).

O culto a esse modelo de família, ao qual as instituições profissionais não se isentaram, resultou na cristalização de mitos que se constituíram em verdadeiros pilares de resistência contra a emancipação da creche. Dentre eles, pode ser citados o mito da responsabilidade natural, portanto, exclusiva da família pela criação e educação dos filhos; a maternidade como inerente à condição feminina; a importância exacerbada do vínculo efetivo entre pais e filhos; e a autossuficiência da unidade familiar como sistema que pode dispensar a rede de apoio social. (HADDAD, 1997 apud MATTOS, 2009, p. 20).

Em 1883, foram criados os primeiros jardins-de-infância. Em oposição às creches, eram instituições privadas, destinadas às famílias ricas e, com o discurso de que além dos cuidados, as crianças eram educadas. Utilizavam o termo “pedagógico” como estratégia de *marketing* para atrair famílias ricas.

Esses dois tipos de espaços educativos foram ativos na cidade de São Paulo até o início dos anos de 1930. A creche com a missão assistencial, cuidando e zelando pelas crianças pobres e suas necessidades básicas, e os jardins-de-infância com caráter intencionalmente educativo, voltado para as famílias ricas.

Essa polarização de intenções serviu para consolidar, no imaginário da população, as diferenças entre a creche e o jardim-de-infância. Enquanto a creche utilizava práticas sociais tipicamente familiares, o jardim-de-infância, supostamente, trazia as práticas desenvolvidas no ensino fundamental.

Após diversas pesquisas e estudos, ficou claro que essa polaridade era fictícia, pois, o assistencialismo trás, em si, uma proposta pedagógica.

Nas palavras de Kuhlmann Jr.⁶ (1998) apud Mattos, 2009:

A pedagogia das instituições educacionais para os pobres é uma pedagogia da submissão, uma educação assistencialista marcada pela arrogância que humilha para depois oferecer o

⁵ HADDAD, L. A ecologia do atendimento infantil. Construindo um modelo de sistema unificado de cuidado e educação. São Paulo, 2007.

⁶ KUHLMANN JR, M. Infância e Educação infantil: Uma abordagem histórica. Porto Alegre, 1998.

atendimento como dádiva, como favor aos poucos selecionados para receber. Uma educação que parte de uma concepção preconceituosa da pobreza e que, por meio de um atendimento de baixa qualidade, pretende preparar os atendidos para permanecer no lugar social a que estariam destinados. (KUHLMANN JR. (1998) APUD MATTOS, 2009, p. 22)

A partir dos anos de 1990, vários estudos e pesquisas apontavam que essa dicotomia (educar – assistir) era prejudicial à criança e às instituições. Sendo, então, necessária uma instituição que fosse, de fato, benéfica em todos os sentidos para as crianças.

A Constituição Brasileira de 1988 foi a primeira lei que tratou a questão da forma como ela é tratada hoje. Cabe às instituições de Educação Infantil a tarefa de cuidar e educar as crianças pequenas de forma indissociável.

A Constituição de 1988 reconheceu como direito da criança pequena o acesso a educação em creches e pré-escolas. Esta Lei coloca a criança no lugar de sujeito de direitos em vez de tratá-la, como ocorria nas leis anteriores a esta, como objeto de tutela. Mesmo sabendo que entre a proclamação de direitos na forma da lei e a consolidação da mesma em práticas sociais adequadas existe um grande hiato. Esta lei constitui um marco decisivo para o longo caminho a ser percorrido na busca de uma possível definição do caráter que as instituições de educação infantil devem assumir sem que reproduzam as práticas desenvolvidas no seio da família ou nas escolas de ensino fundamental (CERISARA⁷, 1999, apud MATTOS 2009).

A Lei de Diretrizes e Bases – LDB (Brasil, 1996) reconheceu a Educação Infantil como parte integrante do sistema educacional e determinou diversas medidas para a regulamentação da área. A partir da promulgação desta nova Lei, a Educação Infantil se tornou a primeira etapa da Educação Básica, assim expresso:

- Educação Básica
 - Educação Infantil

⁷ CERISARA, A. B. Educar e cuidar: Por onde anda a educação infantil? Florianópolis, 1999.

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Educação Superior

Outro ponto importante para o avanço das novas formas de enxergar a Educação Infantil ganhou força: A desvinculação deste tipo de educação das Secretarias de Assistência Social ou Saúde e a integração à Secretaria da Educação.

Na década de 1930 a Prefeitura de São Paulo criou os parques infantis. Tinham o objetivo de atender às necessidades das mães que trabalhavam fora de casa, oferecendo guarda e assistência para seus filhos. Naquela época os profissionais que atuavam nesses equipamentos davam ênfase às atividades recreativas.

Durante a década de 1970, o Movimento de Luta por Creche oficializou-se no I Congresso da Mulher Paulista. Esse movimento defendia “um novo conceito de creche como uma questão de direito, em oposição à tradição caritativa e de custódia” (HADDAD⁸, 2006 apud Mattos 2009).

Na gestão do prefeito Reynaldo de Barros (1979/1982) a construção de creches deu um salto muito grande, em resposta às intensas reivindicações populares. No início da década de 1980 foram implantadas cerca de 160 creches no município, destinando as vagas à camada da população mais pobre. Esse foi o maior programa de expansão da rede de creches, até hoje, da América Latina.

Em 2001, a Prefeitura do Município de São Paulo iniciou o processo de transferência das creches do âmbito da Secretaria de Assistência Social para a Secretaria de Educação, alterando a denominações das creches para Centro de Educação Infantil – CEI.

⁸ HADDAD L. Políticas integradas de educação e cuidado infantil: desafios, armadilhas e possibilidades. São Paulo, 2006

2.2 Características dos Centros de Educação Infantil - CEI, da Prefeitura de São Paulo.

Os Centros de Educação Infantil (CEI) da cidade de São Paulo são espaços destinados ao atendimento de crianças com faixa etária de zero a cinco anos, preferencialmente em agrupamentos de Berçário I, Berçário II, Minigrupo I e Minigrupo II. Porém em algumas unidades, há também atendimento a grupos de Infantil I e II.

Para atender parte da demanda desta faixa etária no estado de São Paulo contamos com Centros de Educação Infantil (CEIs) diretos e indiretos / conveniados a prefeitura.

O sistema de creches diretas da prefeitura de São Paulo possuía duas correntes filosóficas: a da educação compensatória e a da educação popular.

A primeira tinha como principal objetivo elevar o nível de aproveitamento escolar das crianças atendidas nas creches e pré-escolas, para que as crianças chegassem ao ensino fundamental mais preparadas em todos os aspectos.

A proposta de educação compensatória predominou na então Secretaria da Educação e Bem-Estar Social durante toda a década de 1970.

A proposta de educação popular surgiu em 1979, mas foi só em 1984, na administração do prefeito Mário Covas (1983/1985), que se firmou como programação para as creches. A partir desta administração a creche era vista como um equipamento educativo e social.

Na gestão da prefeitura Luiza Erundina (1989/1992) incrementou-se o debate sobre o viés educativo da creche, que passou a ser encarada como unidade socioeducativa e que, portanto, deveria ter uma proposta pedagógica que contemplasse a criança como um ser em desenvolvimento.

Os CEIs diretos são Unidades Educacionais com profissionais concursados pela prefeitura que trabalham meio período, em edifício e bens móveis da Prefeitura, ou seja, esses CEIs são espaços planejados / desenvolvidos adequadamente para a faixa etária de crianças de zero a 3 anos. As crianças são atendidas em período integral contando com pelo menos uma professora em cada turno.

A gestão do prefeito Paulo Maluf (1993/1996), foi marcada principalmente pelo crescimento dos equipamentos de Educação Infantil através dos convênios. Neste período foram instaladas 131 creches no município, sendo a maioria delas conveniadas.

Os CEIs indiretos/ conveniados são Unidades Educacionais mantidas parcialmente pela Prefeitura do Município de São Paulo. As instituições que mantêm convênios são entidades, associações e outras organizações não governamentais. Os profissionais que trabalham nessas CEIs não são concursados e trabalham normalmente em regime integral de 40 horas semanais.

O edifício e bens móveis podem ser da prefeitura ou não, caso sejam a entidade assume a responsabilidade pelo seu gerenciamento enquanto houver convênio, valendo também quando for locado pela Secretaria Municipal de Educação classificando assim como rede pública indireta.

Já quando o edifício e os bens são da própria entidade ou por ela locado com recurso financeiro próprio ou com verba repassada pela Secretaria Municipal de Educação para custear as despesas com as instalações são considerados CEIs/ Creches particulares conveniadas.

Nesse modelo de Centros de Educação Infantil/Creches conveniados os espaços normalmente são adaptados ao atendimento de crianças nessas faixas etárias, e não desenvolvidos especificamente para elas como acontece nas CEIs diretas.

A formação das turmas nos Centros de Educação Infantil (CEIs) sejam eles diretos ou indiretos/conveniados, deve observar a seguinte proporção adulto/criança:

Berçário I - com turmas de 7 (sete) crianças por educador.

Berçário II - com turmas de até 9 (nove) crianças por educador.

Minigrupo I - com turmas de até 12 (doze) crianças por educador.

Minigrupo II - com turmas de até 25 (vinte e cinco) crianças por educador.

Infantil I - com turmas de até 30 crianças por educador

Infantil II – com turmas de até 30 crianças por educador

Segundo dados disponibilizados pela prefeitura, através do Portal da Secretaria de Educação do Município de São Paulo, a cidade de São Paulo conta hoje com 1.600 CEIs e Creches Conveniadas. Já se sabe que esse número não é suficiente para atender toda demanda que espera por vaga nessa faixa etária de zero a cinco anos, por isso ampliar e qualificar o atendimento a esse grupo de crianças está entre as 4 (quatro) metas fixadas pela atual gestão.

Essa gestão também apresentou a proposta de uma política pública de educação infantil para a cidade de São Paulo de 2013 a 2016 tendo como principais eixos o currículo, avaliação, ações e formação, partindo do contexto histórico, concepções de criança e infância, concepções de educação infantil e princípios da pedagogia da infância.

Fica claro que há evolução na Educação Básica da cidade de São Paulo. As iniciativas da Secretaria de Educação da Cidade de São Paulo fazem do futuro destas instituições um futuro promissor, agora cabe aos atores do processo o empenho em realizar de forma adequada o que se espera em relação à gestão democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou caracterizar a gestão da Prefeitura de São Paulo nos Centros de Educação Infantil - CEI e caracterizar e analisar as funções do gestor nos Centros de Educação Infantil - CEI visando promover e consolidar a gestão democrática na escola.

É de fundamental importância o papel do gestor na consolidação da gestão democrática na escola. Sem a atuação vibrante deste ator do processo, dificilmente se conseguirá a plena democracia no âmbito escolar. Ficando assim, a gestão democrática na escola, reduzida a leis não cumpridas (ou parcialmente cumpridas) e diretrizes que não são seguidas ou tortamente seguidas.

No caso contrário, com a forte atuação do gestor na consolidação da gestão democrática, todas as leis e diretrizes ganham vida. Passam de simples papéis empilhados a documento vivo, que direciona e elucida a melhor forma de gerir pessoas e processos.

A cidade de São Paulo, atualmente através dos Centros de Educação Infantil – CEI mostra grande evolução em relação à gestão democrática. A formação dos seus gestores é ponto importante e muito valorizado pela Secretaria de Educação deste município sendo este ponto muito importante para a valorização da gestão democrática.

Agora, cabe aos gestores e demais atores do processo, trabalharem ativamente, a cada dia mais, para a consolidação da gestão democrática nas escolas. Pois este é o caminho para uma educação de maior qualidade desde o Ensino Básico.

REFERÊNCIAS

BETLINSKI, Carlos. **Práticas e perspectivas de democracia na gestão educacional**. (1ª Ed.) São Paulo: Paulus, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação (PNE). Brasília, DF.

CURY, Carlos Roberto. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. v.8, n.2, jul./dez, 2002.

DOURADO, L. F; **MORAES**, K. N.; **OLIVEIRA**, J. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>Acesso em: 20 jul. 2015.

FONSECA, João Pedro da Fonseca. **Planejamento Educacional Participativo**. In: Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun, 1995.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série cadernos de gestão, v.2. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

NASCIMENTO, Francisco João. **Planejamento Educacional Participativo**. In: Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun, 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

PASSADOR, C. S; **SALVETTI**, T. S. **Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas**. Campinas, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01017330201300020009&lang=pt> Acesso em: 21 jul. 2015.

SÃO PAULO, Prefeitura. **Cadernos da rede - Formação de gestores, relação entre os diferentes atores da unidade educacional – Âmbito 1**. (Fase 5) São Paulo: Prefeitura de São Paulo educação, 2010.

SÃO PAULO, Prefeitura **Cadernos da rede – Relação com as famílias e comunidade âmbito 2**. (Fase 5) São Paulo: Prefeitura de São Paulo educação, 2010.

SÃO PAULO, Prefeitura. **Cadernos da rede - Formação de gestores, relação entre os gestores âmbito 3**. (Fase 5) São Paulo: Prefeitura de São Paulo educação, 2010.

SILVA, Jair Militão da. Planejamento Educacional Participativo. In: **Revista da Faculdade de Educação**. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun, 1995.

SOUZA, A. R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01024698200900030007&lang=pt> Acesso em: 20 jul. 2015

SOUZA, D. M. de. **Gestão democrática da escola pública: Desafios e perspectiva**. UFPE, 2010. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328_174.pdf> Acesso em: 03 jan. 2015.