# A GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORÊNEIDADE: APROMIRANDO OLHARES NA EDUCAÇÃO INFANTIL

DÉBORA BRAULINO NERY

RESUMO

O sistema de ensino brasileiro sofreu diversas mudanças ao longo da história, isto se deu (e se dá) pelos contextos políticos, e dessa forma as transformações da sociedade reverberam na educação. Por isso é possível dizer que a educação é um processo em permanente construção. O presente artigo tem o objetivo de trazer reflexões acerca do cotidiano da gestão educacional nos Centros de Educação Infantil, tendo como referência as políticas educacionais da Rede Municipal de Ensino do município de São Paulo e seus constantes desafios. Neste sentido, este artigo é uma provocação para os atores que trabalham na educação, pois pretende colocá-los na posição de refletir sobre os modelos de educação que se impõem para atender os anseios da sociedade de hoje. Como já é sabido por diversas pesquisas científicas ao longo de muitos anos, é nos primeiros anos de vida que se inicia a construção da personalidade do ser humano, e é para este ser humano que a educação deve servir. O compromisso da gestão e da educação é transformar pessoas e consequentemente elas irão transformar a sociedade para o futuro, visando a qualidade social do meio em que o ser humano vive. Pode-se concluir então que a educação não deve perder o seu caráter público, pois dele advém a universalização dos direitos e deveres dos cidadãos responsáveis, em um movimento de educação democrática e da qualidade social.

PALAVRA CHAVE: Educação; Gestão; Sociedade.

## INTRODUÇÃO

Ser criança nos dias de hoje é resultado de um processo social e histórico. A partir de 1924 com a Declaração dos Direitos da Criança, a criança é reconhecida como sujeito que merece cuidado e humanização. Passando pela Constituição Federal de 1988, ECA 1990 e Marco Legal da Primeira Infância em 2016, o desenvolvimento integral nos primeiros anos de vida passa a ter relevância com uma abordagem intersetorial e integral dos direitos das crianças na primeira infância. Estes avanços indicam que a sociedade caminhou no tratamento às crianças e adolescentes, contudo as desigualdades sociais e econômicas revelam que apenas partes delas têm acesso à direitos básicos.

Considerando a Educação como apropriação cultural e a escola como instituição que provê as relações e a educação sistematizada, onde o ser humano se transforma como sujeito histórico, administrar uma escola não deve ser vista apenas como saber lidar com teorias e burocratização, mas é também, e não menos importante, uma permanente busca pelos seus fins pedagógicos. O Projeto Político Pedagógico e os Currículos da Cidade – Educação Infantil, Educação Antirracista e Educação Alimentar, documentos mandatórios e fundamentais para a educação do município de São Paulo, revelam o caráter humanizado ao qual a educação vem se transformando ao longo dos anos, buscando a subjetividade dos sujeitos. Na contramão da função da educação, as atuais políticas educacionais da educação brasileira caminham com a visão de privilegiar resultados econômicos e capitalistas, ferindo o princípio da universalização dos direitos. Neste sentido, a formação continuada se faz fundante no cotidiano da gestão escolar para que se busque paulatinamente a qualidade profissional e para que não se perca a consciência da garantia dos direitos humanos que devem ser considerados como pilares da educação brasileira.

Discorrendo sobre este tema, se faz necessário dizer que toda escolha é um ato político e este ato é carregado de responsabilidade que atinge não somente o “eu”, mas reflete a sociedade em que vivemos e que queremos. O que queremos ensinar para as crianças que recebemos nas escolas? São julgamentos pessoais, ou é um modelo de sociedade que dialoga com as diferenças? Paro (2016) salienta que o estabelecimento

de objetivos (políticos) antecede, e certamente condicionará o processo de atingi-los (atividade administrativa). Dessa forma, é preciso racionalidade nas tomadas de decisões e que estas sejam claras, objetivas e previamente pensadas, servindo como guia das ações futuras.

Um dos compromissos da gestão escolar deve ser com a emancipação das pessoas para gerar autonomia. É preciso construir coletivamente práticas pedagógicas para o desenvolvimento de bebês e crianças em sua integralidade, e para isso é preciso ter compromisso com a multi e interculturalidade, estabelecer o diálogo entre as culturas e não a exclusão, considerando o ponto de vista coletivo e da individualidade. Estarmos abertos ao diálogo é a porta de entrada para garantir a pluralidade, conhecer e respeitar os diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, garantindo o pertencimento, a identidade e a representatividade de cada povo e de suas singularidades, o que contribui também para a formação dos gestores.

O currículo reflete a sociedade, que vive de avanços e retrocessos e é responsável pelo perfil de cidadão que se pretende formar, por isso é fundamental que os gestores e educadores tenham interesse em refletir sobre a sociedade, suas nuances e transformações. A sociedade se transforma constante e permanentemente, recebemos bebês e crianças singulares, com formações familiares diferentes.

Nossa Constituição Federal do Brasil, em seu artigo 5 diz que:

"Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade" (artigo 5 da C.F. Retirado da internet em 20/05/2024).

Nossas histórias não são únicas, conviver com os diferentes povos que existem em nosso território agrega valores, aprendizagens coletivas e individuais para a nossa formação. Acolher o novo e reforçar o caráter plural da nossa sociedade é dever de todos, independente da sua classe social, religião ou crença.

De acordo com Freire (2011) e Savianni (1991), a função da escola é educar para a cidadania por meio da identificação de elementos culturais para ampla socialização, concebendo as formas mais adequadas para atingir os objetivos. Cabe ressaltar que o ensino decorre do conhecimento científico e das relações humanas estruturadas na escola. Ao pensar o bebê e a criança em sua integralidade, o gestor precisa ter definido quem é o público-alvo que atende. Além de conhecer e trabalhar para que o Currículo e suas concepções sejam oferecidos de maneira crítica e integral, é preciso acreditar que bebês e crianças são sujeitos únicos e manifestam seus desejos e necessidades a medida que se relacionam. Neste sentido, pode-se pensar que a gestão democrática não é apenas uma utopia, mas sim fundante no processo de ensino aprendizagem, por isso definir critérios para alcançar a qualidade deve ser um ato participativo, fruto de reflexões coletivas que leve a ações compartilhadas por todos.

## GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA E A CONSTRUÇÃO DO PPP

A construção do PPP é um processo de formação intrínseco a ação pedagógica e administrativa e que pode nos ajudar a encontrar algumas respostas. O PPP torna-se um alicerce para a tomada de decisões fundamentais que acontecem durante todo o percurso da educação, por isso é necessário destrinchar o significado dele:

• Projeto: reúne ações concretas em um determinado tempo;

• Político: Corresponsabilidade nas tomadas de decisões, na escola formamos sujeitos que atuarão dentro da sociedade, portanto precisam respeitar o diferente, conviver com o outro.

• Pedagógico: reúne experiências educativas a fim de atender os processos de aprendizagens.

O PPP na educação pública municipal é permeado pela construção dinâmica e viva com

base nos princípios de equidade, igualdade e inclusão. É a historicidade da Unidade e revela concepções que são inegociáveis ao processo de ensino e aprendizagem. O documento revela os avanços, dados e o perfil da comunidade e do território em que a Unidade está inserida e por isso deve organizar práticas pedagógicas diversificadas, democráticas e inclusivas, promovendo uma educação para todos e o combate à discriminação e preconceitos.

É um documento vivo, pois permite alterações ao longo do tempo e transformações são intrínsecas ao processo educativo ainda mais em uma sociedade cada vez mais tecnológica e globalizada. No ambiente educativo, é preciso formar para além daquilo que se espera na sociedade, levar o conhecimento, as histórias e a cultura de um povo a um processo de constituição da identidade individual e coletiva. Para isso, uma das missões da escola é ampliar ideias, formar cidadãos que não só saibam conviver e se relacionar com a sociedade, mas que também saibam questionar, fazer críticas, opinar e acreditar que o novo também tem espaço e ao mesmo tempo respeita àqueles que pensam diferente, que tem outros modos de ser e estar.

Gestão democrática não é um princípio fácil de ser construído, envolve todos os atores na construção do conhecimento. A participação oportuniza tomadas de decisões coletivas, negociáveis, constrói caminhos respeitosos e cria momentos de escuta efetiva com a comunidade, ou seja, a comunidade é coautora do processo.

Os diálogos nos colegiados, por exemplo, são primordiais, pois dão visibilidade a pluralidade do cotidiano e da comunidade escolar.

Além disso, realizar reuniões periódicas com ATEs, funcionários das terceirizadas para saber como está a rotina, alinhar e/ou reorganizar a rotina e os acompanhamentos nos atendimentos dos bebês e crianças; reuniões semanais com coordenador, diretor e assistente e com os professores sempre que há necessidades individuais de cada criança, são ações que evidenciam a articulação encontrada pela equipe gestora da Unidade para entender e atender sua clientela de forma democrática e participativa.

Quando se escuta é possível compreender quais as perspectivas que cada uma enxerga. Ouvindo diferentes pontos de vistas abre espaço para a compreensão comum de onde queremos chegar. Para além da construção dos caminhos, é preciso identificar os problemas e/ou as ações de maneira conjunta e colaborativa, ou seja, é preciso articular ouvindo as diferentes perspectivas e evidenciar a corresponsabilidade que todos os atores tem nestes processos. Dessa forma, a gestão trabalha para garantir um ambiente de trabalho respeitoso, ético, colaborativo e eficiente, e isso muitas vezes depende de como o outro entende ou aceita aquilo que foi construído. É preciso eliminar o corporativismo, que influencia nas tomadas de decisões ou promove uma inação para o bem comum.

Muitos são os desafios, e a gestão precisa saber ouvir e circular em diferentes linguagens e fundamentalmente ter respeito ao outro, estar aberto à ouvir diferentes perspectivas e priorizar aquilo que é comum e fundamental. Ouvindo é possível compartilhar lógicas e envolver mais pessoas que se sentem pertencentes aos processos democráticos dentro das Unidades. Por isso, conhecer o cotidiano, a comunidade, dialogar em momentos distintos com os diferentes atores que estão no chão da escola, encontrar tempo não só para delegar, mas principalmente para ouvir o outro, ter conversas sinceras, mostrar interesse em conhecer diferentes perspectivas, construir caminhos diferentes, mas com metas e objetivos definidos e compreendidos por todos, são ações que trilham os caminhos da construção, reconstrução, avaliação, reavaliação, planejamento e replanejamento. Dar um passo para traz, duvidar do seu próprio entendimento, suspender os julgamentos e fazer circular a palavra para fortalecer a gestão democrática.

Outro princípio de gestão democrática importante para a Unidade são os indicadores

de qualidade que foram importantes por ser este mais um Espaço de escuta, que baliza as ações da Unidade alinhados aos objetivos relevantes para o desenvolvimento e as aprendizagens e que dialoguem com o PPP e o Currículo da Cidade. A constante reflexão e os questionamentos são ferramentas indissociáveis para o (re) planejamento de ações que estão a serviço do desenvolvimento global na Educação Infantil e o adulto que observa as manifestações de bebês e crianças precisa ter definidos seus objetivos, que não são lineares e tão pouco padronizados e tornam a avaliação um subsídio da ação-reflexão-ação a serviço de novas aprendizagens.

GESTÃO EDUCACIONAL E OS PRINCÍPIOS DE EQUIDADE, EDUCAÇÃO INCLUSIVA E INTEGRAL

Para entender, articular e quebrar paradigmas na educação, a equipe gestora precisa reconhecer que histórica e politicamente nossa sociedade é, estruturalmente, preconceituosa e discriminatória. Mesmo historicamente já termos conseguimos encontrar (determinado por leis e dispositivos legais) que a educação era/é para todos, esse “todos” se referiam a uma hegemonia que vetava (e ainda veta) as pessoas negras, deficientes e economicamente desfavorecidas, afirmando a ideia de que existia e existe grupos que merecem mais e outros que merecem menos acesso a tudo, tendo como "parâmetro" suas diferenças, na prática, abastada de todos os direitos civis.

O art. 227 da Constituição Federal e art. 3º do ECA deixam claro que crianças e adolescentes gozam de direitos humanos universais, podemos afirmar que a escola existe em função de uma pessoa e por isso a escola deve se organizar para garantir a elas o pleno desenvolvimento. Nossas diretrizes e especialmente o Currículo da Cidade dialogam com a ideia de que o ser humano é sujeito de direitos e as oportunidades de aprendizagem é direito de todas as crianças. Assim, a forma como uma criança é cuidada e educada certamente lhe ensinará algo sobre si própria, sobre como poderá gostar de si quando tiver condições de se relacionar com os outros.

A educação integral concentra suas ações nas populações desfavorecidas no que diz respeito ao âmbito socioemocional, econômico, religioso, étnico e de gênero, e àqueles com capacidade físicas e cognitivas comprometidas. O objetivo é identificar as barreiras que impedem o desenvolvimento integral do sujeito e assim alcançar a equidade a partir do reconhecimento da diversidade. Atrelado à identificação dessas barreiras sociais e subjetivas, é preciso que a educação tenha como princípio fundamental a justiça, sendo este o caminho para garantir uma educação equitativa, onde bebê e criança que têm voz e sonhos.

Dessa forma, a equipe gestora que enxerga a escola como um ambiente de encontro social, compreende o seu papel no desenvolvimento de uma consciência mais tolerante e cidadã, onde os bebês e as crianças constroem laços, internaliza conceitos, aprende a lidar com as emoções, mas principalmente reconhece que bebê e criança são sujeitos de direitos.

Pode-se dizer então que um gestor precisa ter claro em suas ações, qual a concepção de educação que estamos falando. O Currículo da Cidade e o Currículo Integrador da educação Infantil Paulistana reconhecem a infância como uma construção social e histórica que conhecem o mundo e se constituem como pessoa a medida em que se relacionam com objetos e outras pessoas, são construtores de histórias e culturas e produzem identidade.

"Descolonizar o Currículo significa, portanto, dar visibilidade aos atores, culturas e conhecimentos (pouco ou nada visíveis) como as culturas africanas, as culturas populares, indígenas, migrantes..." (Currículo integrador página 11).

É urgente a busca pela transformação de uma sociedade mais saudável para que no futuro as pessoas se constituam atravessadas pela multiculturalidade, por isso é tão importante que a gestão da escola pública acolha e respeite as vezes, as vozes, as histórias e as diferentes culturas.

Tudo isso é gestão democrática, que se contrapõem as desigualdades (étnicas, raciais, de gênero, econômica, geográfica e religiosa). São princípios necessários para que a gestão escolar esteja articulada e amarrada em suas ações e fazeres, atendendo desde a Lei 10639/2003, perpassando pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2010 e chegando hoje no Currículo da Cidade e Currículo Antirracista estabelecidos pela Rede municipal de educação, sendo um processo que almeja uma educação não apenas reparadora, mas efetivamente equânime.

Assim como a sociedade se transforma constantemente, é necessário que a gestão escolar revisite continuamente suas práticas, materiais pedagógicos, espaços e tempos, como por exemplo desconstruir estereótipos de gênero e descontinuar o uso daquelas que reforçam papéis tradicionais ou discriminatórios; trabalhe representações positivas e diversas de mulheres e meninas na sociedade. É essencial que meninos e profissionais do gênero masculino participem ativamente dessas discussões, já que são parte estruturante da prevenção à violência contra a mulher. É preciso trazê-los para o centro do debate e incentivá-los a atuar como modelos e promotores da equidade de gênero no cotidiano escolar. É fundante que uma gestão escolar incentive o processo reflexivo e o pensamento crítico que permite que as crianças e jovens aprendam mais sobre si mesmos e reconheçam crenças, valores e emoções pessoais, facilitando a desconstrução de estereótipos internalizados. Precisamos e estamos descolonizando a pedagogia através da problematização das relações entre adultos e crianças, reconhecendo-se como racista que somos.

## A FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR

A formação continuada passa pelo processo de desconstrução de ideias e reconstrução de novas, não é lugar de julgamentos, mas sim uma oportunidade de conhecer, se questionar, falar sobre o assunto, formar adultos para transformar pessoas, para as pessoas mudarem o mundo, parafraseando Paulo Freire. Na PMSP até pouco tempo, a equipe gestora era composta pelo diretor e pelo coordenador pedagógico e desde 2007 a rede orienta a gestão através dos cadernos da rede com o intuito de inspirar novas práticas pedagógicas. Em 2013 o cargo de Assistente de Diretor de Escola passou a integrar a equipe gestora.

Em áreas de constante evolução como a educação, a formação continuada deve ser um processo contínuo para acompanhar as mudanças políticas e sociais, aprimorando o conhecimento e viabilizando ações de formação e aperfeiçoamento contínuos. O caráter político da formação a torna ação fundamental para sua atuação na gestão escolar a partir da ação/ reflexão/ ação voltadas para o diagnóstico, planejamento e acompanhamento de processos e resultados de aprendizagem e desenvolvimento.

Em vista disso, a cidade de São Paulo historicamente se destaca por não focar a formação continuada apenas no professor, mas entende que o gestor é o articulador pedagógico e administrativo que propicia o aprimoramento da prática e garante a reflexão e a oportunidade de fazermos boas perguntas e questionamentos fundamentados in loco, que visam a promoção de boas práticas de ensino e aprendizagem e a promoção de relações mais saudáveis e humanas no território em que estamos inseridos.

A formação capacita a gestão a revisar seus eixos de forma coletiva, garantindo que O PPP e todos os seguimentos que compõem uma Unidade educacional sejam integrados.

## CONCLUSÃO

Pode-se concluir que é um grande desafio efetivar a articulação de uma Unidade. Há demandas administrativas acontecendo simultaneamente com as pedagógicas, são diversos os segmentos e as responsabilidades de um gestor, que no final está sozinho...

A responsabilidade que precisamos ter nas Unidades Escolares é a de ser pesquisador, ressignificar histórias narradas sem questionamentos. É reconhecer e valorizar outras culturas, assim podemos nos desconstruir e nos despir de pré-julgamentos e desmistificar crenças eurocêntricas e estereótipos

construídos ao longo dos anos. Fortalecer a identidade plural da sociedade e do território em que a Unidade está inserida, nos questionarmos onde estamos, para onde queremos ir, o que fazer, como fazer para chegar lá, são algumas perguntas necessárias que devemos fazer no cotidiano educacional.

Podemos destacar que o processo de redemocratização do país, que fez emergir uma nova Constituição Federal aprovada no ano de 1988 e, mais tarde, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96. Ambas respaldam o princípio de gestão da educação, logo, o conceito de gestão escolar pode abranger diferentes perspectivas, desde que estejam respaldados os preceitos legais que se articulam entre si.

Como preconizado no Currículo da Cidade de São Paulo, a criança aprende no e com o mundo, mas este mundo é feito de pessoas com diferentes idades, culturas, crenças e valores. É de suma importância que as experiências na educação infantil propiciem o contato com o que está a sua volta, desenvolvendo formas de apreciar, sentir, pensar e solucionar problemas.

Costa e Lima (2011) afirmam que perante a relevância da educação infantil enquanto espaço social e lócus do desenvolvimento da cidadania democrática, a gestão é elemento fundamental para a articulação neste contexto, ou seja, o papel da gestão é de superar práticas pedagógicas ditatórias e tradicionais, pois o dever do espaço educativo é de formar indivíduos críticos e participativos. Ainda, os autores assinalam que a gestão democrática na educação infantil é um bem do projeto pedagógico de trabalho como meio de viabilizar e efetivar ações democráticas, permitindo a formação do sujeito cidadão, "[...] aquele que reflete a realidade, que não acata nem colhe mitos vazios e não idolatra falsas promessas, mas aprende a posicionar-se diante do mundo como sujeito–agente da sua história e da história coletiva [...]" (COSTA; LIMA,2011, p.02).

Assim, a gestão assume o papel de fio condutor da formação crítica e reflexiva do cidadão, criando espaços de debates que propiciem a participação de todos envolvidos no processo educativo, possibilitando que bebês e crianças se aproximem do mundo e reflita sobre o mesmo, pressupondo a gestão democrática, principalmente na educação infantil, que tem como alicerce a participação de todos os componentes que constitui e integra a comunidade, sendo fundamentais nas decisões. Para tanto, a gestão democrática na educação infantil busca a efetivação da participação da comunidade atendida e da sociedade civil como realização de seu direito e como nova forma de organização e gestão. Desta forma, as decisões não são acatadas e obedecidas por funcionários e pais das crianças, mas são tomadas em conjunto levando em consideração o bem comum de todos e principalmente da criança

REFERÊNCIAS

COSTA, Efigênia Maria Dias; LIMA, Marisete Fernandes de. Gestão de creche: concepções e práticas de gestão democrática. 25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2011, São Paulo. Anais. São Paulo/SP: ANPAE, 2011. p. 1-13.

FREIRE, P. Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa. São Paulo, Paz e Terra, 2011.

PARO. V. Diretor de Escola. Educador ou gerente? Cortez Editora, 2015.

SAVIANNI, D. Pedagogia Histórico Crítica: Primeiras Aproximações. Polêmicas do Nosso Tempo. São Paulo: Cortez, 1991.

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

BRASIL. Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso: 04 de novembro de 2025.

Curriculo-da-Cidade-Ed.-Infantil-2ed.pdf. Acesso em 10/12/2025. https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/P

ortals/1/Files/25425.pdf. Acesso em 12/12/2025.