



## Capítulo 15

# **A EDUCAÇÃO INFANTIL NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DA CAPITAL MINEIRA: UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA DOS GESTORES PÚBLICOS**

**Ana Laura de Jesus Santos**

**Theles de Oliveira Costa**

# A EDUCAÇÃO INFANTIL NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DA CAPITAL MINEIRA: UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA DOS GESTORES PÚBLICOS

*Ana Laura de Jesus Santos*

*Professora da Educação Básica Infantil. Especialista em Gestão de Instituições Federais*

*Theles de Oliveira Costa*

*Professor Adjunto e Membro do Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais.*

*Doutor em Engenharia*

## RESUMO

Considerando a realidade das instituições, frente às mudanças no cenário brasileiro, referente à educação infantil, especialmente na capital mineira entende-se como indispensável que a primeira etapa da educação básica conte com gestores capacitados que possam garantir a formação e o desenvolvimento integral das crianças de zero a seis anos em níveis qualitativos e satisfatórios. Nesse contexto surge uma indagação sobre qual o perfil desse gestor público nos documentos disponibilizados na rede municipal de Belo Horizonte? Diante disso, esse estudo tem como objetivo investigar as habilidades dos Gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil na rede pública da Cidade de Belo Horizonte com o intuito de discutir e identificar, sobretudo, quem é esse profissional e qual o perfil do gestor demandado pela educação infantil nos tempos atuais. Para isto, o estudo pautou-se numa pesquisa qualitativa valendo-se de levantamento bibliográfico com suporte teórico em estudos de autores diversos que discorrem sobre essa mesma temática e análise documental, sistemática e exploratória que buscou informações nos documentos legislativos municipais. As considerações finais pontuam a partir do arcabouço teórico é necessário compreender os desafios enfrentados pelos gestores ao assumir tal cargo, visto que não existem requisitos prévios inerentes ao perfil do gestor, e ainda, considerando, a relevância do papel destes profissionais na maximização da educação infantil. Entretanto, referente as habilidades necessárias aos gestores partindo do pressuposto da legislação, ainda, tem um longo caminho a ser construído.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Educação infantil, Perfil do gestor.

## 1. INTRODUÇÃO

A história das políticas educacionais referentes a educação infantil nos estados brasileiros é recente e vêm sofrendo significativa expansão, sobretudo, em decorrência de transformações no modo de viver da população. Tanto as mudanças políticas, econômicas, como as sociais e tecnológicas passaram a demandar da sociedade contemporânea maior atenção em relação a educação das crianças, por diversos motivos dentre os quais se encontram a crescente preocupação com a formação integral e multifacetada dos sujeitos, exigência do mundo moderno, traduzido pela inexorável competitividade e exclusão, dedicando pauta maior na questão do profissional que ao assumir o cargo de diretor escolar tem diversas habilidades a demonstrar.

Neste trabalho, o enfoque não privilegiará as leis que regem a educação infantil, mas, aquelas inerentes à figura do gestor da rede municipal de ensino de Belo Horizonte que, acredita-se, desempenhar um papel preponderante para o bom funcionamento do ensino para as crianças nas instituições diversas. Vale ressaltar neste íterim que o bom gestor encerra o poder de influenciar positivamente toda comunidade escolar propiciando assim o surgimento de uma ambiência escolar favorável para a formação integral, qualitativa e eficaz das crianças. O ensino infantil, diga-se de passagem, merece todo cuidado e atenção, haja vista que, dele dependem todas as demais etapas formativas dos sujeitos.

Moraes (2013) descreve que a estruturação social das sociedades urbano-industriais deflagrou a ampliação do universo cultural com o qual a criança convive e interage ordenando, em consequência disso, uma transposição do entendimento de uma educação infantil que se dá, sobretudo, a partir da concepção particular e própria da família. Destarte, fica fácil então a compreensão das mudanças que vêm definindo uma nova época na educação infantil brasileira e também modificando a própria concepção de criança.

Deste contexto surge o problema de pesquisa em que se questiona: qual o perfil do gestor público a partir dos documentos disponibilizados na rede municipal de Belo Horizonte? Diante disso, esse estudo tem como objetivo geral investigar as habilidades nos documentos acessíveis para os Gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil na rede pública da Cidade de Belo Horizonte. Com o intuito de discutir e identificar, sobretudo, quem é esse profissional e qual o perfil do gestor demandado pela educação infantil nos tempos atuais.

Para atingir tais objetivos leva-se em consideração os apontamentos feitos por Gil (2008) a respeito da metodologia voltada para pesquisas sociais, pontua-se que o método da pesquisa é de cunho qualitativo. Neste sentido, optou-se pela pesquisa bibliográfica que permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, recorrendo ainda à análise documental para a investigação do perfil do gestor da educação infantil almejado na rede municipal de Belo Horizonte.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) o estudo documental caracteriza-se como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento do acontecimento do fato ou fenômeno, ou posteriormente. Nesta pesquisa, os documentos selecionados como fontes primárias são as leis, decretos e publicações da prefeitura municipal de Belo Horizonte, referentes à educação e ao cargo de diretor e vice-diretor, que são os gestores responsáveis pela administração da escola, mais especificamente à Educação Infantil.

A justificativa deste estudo reside no fato de que, acredita-se que apenas uma gestão eficiente seja capaz de garantir, não apenas a estruturação adequada dos ambientes educacionais, mas também, das equipes de trabalho, ambas tão indispensáveis para a manutenção de um ensino eficaz, que prepara as crianças para a vida, para o exercício da cidadania, para sua integralidade como sujeitos e atores sociais. Diante disso, é significativo abordar primeiramente a educação infantil no cenário nacional, em um segundo momento abordar a gestão escolar, seus desafios atuais e o perfil para educação infantil, apresentando resultados e discussões resultantes do escopo do trabalho e dados encontrados na análise documental.

## **2. GESTÃO ESCOLAR, EDUCAÇÃO INFANTIL E LEGISLAÇÃO**

Na década de 1970 até final dos anos 1980, segundo Xavier e Rêgo (2001), as determinações fundamentais sobre os programas oficiais para a educação infantil, se pautavam enfaticamente nas adequações administrativas do ensino fundamental no âmbito da administração escolar. Sendo também pautada nos princípios da administração científica do trabalho do modelo taylorista e fordista.

Um traço marcante deste período é que os administradores desempenhavam apenas atividades inerentes ao cargo de administrador de empresa, como a função de coordenar, organizar, administrar e controlar todo o trabalho dos demais profissionais da instituição de ensino. As mudanças começaram no final da década de 1980, com a democratização da gestão escolar na tentativa de superar procedimentos tradicionais baseado no clientelismo e corporativismo (MORAES, 2013).

Diante da preocupação com a sistematização e estruturação qualitativa do ensino infantil acontecem acirrados debates, entre estudiosos como Xavier e Rêgo (2001), Moraes (2013), Fernandes e Campos (2015), Sousa e Pimenta (2018) e que se tornam crescentes acerca do papel do diretor/administrador dessas instituições. A partir da leitura de tais autores, pode-se inferir que o gestor escolar é impelido a mudar o estilo tradicional de administrar baseado somente nas dimensões da administração de empresas, passando a adotar um novo modelo voltado e integrado à esfera pedagógica.

A nova gestão escolar, para Moraes (2013) e Santos (2011), que se vislumbra na atualidade deve oportunizar, contar com a participação de toda comunidade escolar, ou seja, pais, professores, pedagogos, demais profissionais da educação, num sentido irrestrito do compartilhamento de ideias, distribuição de tarefas, elaboração, discussão e implementação de projetos, fiscalização e tomada de decisões num caráter predominantemente democrático.

Diante do supracitado, fica evidente que a visão de gestor centralizador e autossuficiente foi cedendo lugar a concepção de um gestor que instiga a participação, a colaboração coletiva, a cooperação, isso, como forma de galgar níveis qualitativos e satisfatórios na maximização estrutural e funcional do ensino infantil. Ao novo gestor compete então desenvolver algumas habilidades, como conseguir parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos. Além de se manter em sintonia com as mudanças que perpassam pela área mantendo o foco sempre nas metas educacionais.

Em suma, há que se considerar que são efervescentes os estudos sobre a criança e a qualidade do ensino a elas ofertado. Em decorrência das inúmeras pesquisas sobre a educação infantil apontados por Fernandes e Campos (2015) os avanços são significativos, principalmente, se considerar os marcos constitucionais e eixos norteadores deflagrados pós década de 1980. Na prática, a legislação vigente LDB N° 9394/96 implica na garantia de direitos iguais para todas as crianças

regularmente matriculadas na primeira etapa da educação básica, entretanto não existem parâmetros legislativos inerentes ao perfil esperado para o gestor infantil

## **2.1. A educação infantil no contexto legislativo nacional**

O histórico da educação infantil é muito recente e pode-se dizer que foi a partir dos anos 1980 e 1990, que os movimentos em torno do atendimento educacional de crianças de zero a seis anos se intensificaram e se consolidaram, no Brasil, conforme pode-se observar na leitura de Santos (2011).

Um dos marcos históricos foi o reconhecimento na Constituição Federal de 1988 do “direito à educação de todas as crianças de zero a seis anos e o dever do Estado de oferecer creches e pré-escolas” (BRASIL, 1988). Além disso, a partir, deste marco histórico, a expressão educação infantil ganhou nova concepção, principalmente em dezembro de 1996, com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), que traduziu os direitos em diretrizes e normas, oficializando a educação infantil com primeira etapa da educação básica (BRASIL, 1996a).

Essa promulgação de que a educação infantil é a primeira etapa da educação básica (SANTOS, 2011), veio reafirmar que a educação formal tem seu início nos primeiros anos de vida da criança e que é essencial ao desenvolvimento do indivíduo enquanto cidadão. Assim sendo, é possível asseverar que a educação infantil traduz uma importante etapa do ensino que não deve ser negligenciada, haja vista que, através dela os sujeitos têm a possibilidade de assegurar o direito à cidadania, ao mundo do trabalho, a vida em sociedade (BRASIL, 1996a).

A partir da LDB, a educação infantil ganhou destaque nos seguintes termos:

Art. 29. A Educação Infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30. A Educação Infantil será oferecida em: creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; pré-escolas, para crianças de quatro a seis anos de idade;

Art. 31. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro de seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental (BRASIL, 1996, p.18).

Levando em consideração esse excerto vale ainda ressaltar que a educação infantil, tem por objetivo principal promover o desenvolvimento em todos os aspectos

da criança, de maneira integral e integrada, constituindo se como base para o desenvolvimento pleno do indivíduo (BRASIL, 1996a).

Refletindo sobre a literatura consultada, pode-se afirmar que a educação infantil também pode ser compreendida como uma ação educativa e transformadora complementar a atuação da família, bem como, da sociedade de modo geral, isto porque possibilita, ou deveria possibilitar, a ampliação do repertório de experiências das crianças em todos os aspectos prováveis: físico, psicológico, intelectual e social. Cabe ao ensino infantil, através do envolvimento das famílias, das comunidades e crianças de maneira geral, oportunizar o desenvolvimento de habilidades, potencialidades e capacidades múltiplas nas crianças durante todo o percurso que as envolvem em direção ao conhecimento.

Além das normas e diretrizes da LDB Nº 9394/96, o país conta com um documento denominado de Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil, elaborado pelo Ministério da Educação em 2006. Na percepção de Moraes (2013) este documento tem por objetivo ser referência de qualidade na organização e funcionamento em sistemas educacionais, contemplando as questões relativas à proposta pedagógica, à gestão das instituições, a formação de profissionais, a infraestrutura e a relação com as famílias.

A respeito da formação pode-se observar na afirmação de Nalin (2016) de que a valorização profissional precisa ser garantida através de uma política governamental que priorize a educação, porque o desenvolvimento econômico passa em primeiro lugar pelo investimento proporcionado na formação dos cidadãos.

Convém trazer em voga a afirmação de Sousa e Pimenta (2018) de que os gestores em tempos passados que atuavam nessa fase da educação, em sua maioria, tinham uma formação acadêmica apoiada no processo de transferência das teorias empresariais, centrado nas ideias da administração científica do trabalho, com uma visão focada numa promoção eficiente e na produtividade do trabalho administrativo.

Atualmente isso tem mudado, conforme se pode perceber na leitura de Fernandes e Campos (2015) e Moraes (2013), pois, os gestores vêm buscando desenvolver um trabalho mais voltado para o entendimento de que a educação encerra um caráter intrínseco de humanização, contribuindo assim para o pleno desenvolvimento da criança, este “novo” ser, singular, que traz suas vivências para ser compartilhada com a comunidade escolar. Cabe a este gestor administrar e ser administrado, respeitando as múltiplas identidades, interesses e projetos.

## **2.2. A gestão escolar na rede municipal de Belo Horizonte:** seus desafios atuais para a educação infantil

Na atualidade a gestão escolar é uma área de conhecimento humano repleta de complexidades e desafios onde cada organização requer a tomada de decisões rápidas e específicas, a coordenação de muitas atividades, condução de pessoas, a avaliação de desempenho dos servidores, bem como, dos objetivos traçados pela instituição, além das exigências da secretaria municipal de educação. Na contemporaneidade, em resumo, os gestores enfrentam novos e sérios desafios que vão surgindo ao longo de implantações tantas e modificações das políticas públicas educacionais (CHIAVENATO, 2005).

É possível encontrar cursos de formação voltados para a gestão escolar educacional, bem como, literatura com diversos pesquisadores relatando o perfil necessário e/ou esperado para esse profissional. Contudo, retomando a problemática que fundamenta essa pesquisa volta-se o olhar para a rede municipal de Educação Infantil de Belo Horizonte e questiona-se

De acordo com a Secretaria Municipal de Educação (SMED) Belo Horizonte é uma das maiores cidades do país e, como tal, conta com um amplo sistema educacional. A Rede Municipal de Educação (RME) atende, conforme determina a Constituição Brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB 9394/96, alunos da Educação Infantil (0 a 5 anos) e do Fundamental (6 a 14). Fazem parte também do público das escolas municipais estudantes da Educação de Jovens e Adultos. O que totaliza mais de 200 mil alunos em mais de 500 estabelecimentos ligados à Rede Municipal.

Focando a Educação Infantil, o atendimento para as crianças de 4 e 5 anos está universalizado. A SMED pontua que tem se empenhado para ampliar a oferta de vagas para o atendimento de crianças de 0 a 3 anos. A Rede atende cerca de 49 mil crianças em Escolas Municipais, sejam elas de exclusivo atendimento à Educação Infantil (EMEI) ou em escolas que atendem tanto à Educação Infantil quanto ao Ensino Fundamental (EMEF).

Bardin (2011) orienta que a análise de conteúdo possibilita maior compreensão através de categorias. Para esta autora, a realização de uma apreciação temática observando os “núcleos de sentido” que compõem aquela comunicação assegurará maior cientificidade à pesquisa. Diante disso, foram selecionados documentos

legislativos e informações pertinentes disponíveis no site da SMED e no arquivo pessoal da autora.

Antes de adentrar na discussão dos dados obtidos é considerável discorrer sobre gestão democrática e ainda sobre os estilos e modelos gerenciais. Segundo a Constituição Federal, em seu Artigo 206, garante o princípio da “Gestão democrática do ensino público” (Inciso VI) e dá “garantia de padrão de qualidade” (Inciso VII) (BRASIL, 1988). Portanto, legitima a Gestão Democrática como aporte para a implementação de uma educação emancipatória baseada na participação de todos os envolvidos no processo educativo. Se cabe ao Estado garantir o acesso ao ensino infantil, a gestão democrática e a qualidade do ensino, cabe as instituições zelarem pela aprendizagem de suas crianças observando tais preceitos supracitados.

Diante desses princípios legais, as instituições de ensino têm autonomia para elaborar o Projeto Político Pedagógico, bem como, seus regimentos e planos de trabalho, adequando-os às necessidades da comunidade onde estão inseridas. Cabe a instituição garantir então que a comunidade escolar participe de todas as decisões, estudos e escolhas que são feitas na escola visionando, antes de tudo, a melhoria do atendimento escolar. Num sentido complementar, há que se destacar que a gestão democrática definida pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a LDB Nº 9394/96 (BRASIL, 1996a) estabelece enfim que “todos os sujeitos do processo educativo escolar são gestores, ou seja, são participantes da gestão da escola” (MORAES, 2013, p.28).

Nesta circunstância, Moraes (2013) assegura que a função do gestor escolar adquiriu uma nova aparência, não mais aquela de detentor do poder decisório, mas sim, a de mediador, conciliador, em que as decisões devem ser compartilhadas com todos os sujeitos que fazem parte do processo educativo. Para essa autora, a concepção atual e predominante do perfil do gestor escolar é balizada por uma construção histórica, mediada pelas transformações sociais e pelas concepções que orientaram/orientam a ação educativa. Um gestor vinculado com a gestão democrática fortalece sua capacidade de liderança de maneira a envolver todos os sujeitos envolvidos no processo educativo nas tomadas de decisões e resolução de conflitos educacionais.

No quadro (2.1) são apresentados os modelos e estilos gerenciais adotados, que são conceitos administrativos de liderança, em que perpassam pelo estilo

autocrático até dimensão democrática. Cada um com suas peculiaridades, vantagens e/ou desvantagens.

Quadro 2.1 – Modelos e Estilos gerenciais

Gestão	Modelo/Estilo	Tipo de Liderança	Ação
GESTÃO ESCOLAR	Modelos gerenciais	Liderança compartilhada	Decisão compartilhada pelos participantes da comunidade escolar
		Coliderança	Integrantes da equipe da gestão escolar exercem formalmente a responsabilidade pela liderança geral da instituição
		Liderança Educativa	Foco as aprendizagens dos profissionais da instituição e dos discentes
	Estilos gerenciais	Liderança Integradora	Trabalho educacional efetiva-se a partir de uma rede dinâmica de acontecimentos inter-relacionados, nela os gestores estão habilitados a visualizar o todo de uma situação, colocando os indivíduos de modo a garantir maior eficiência no trabalho desenvolvido
		Autocrático	O gestor é o cerne do poder e a ele cabem todas as deliberações e responsabilidades
		Democrático	Inexistência de liderança/coordenação do trabalho coletivo
	<i>Laissez faire</i>	Princípio da descentralização das decisões, dos objetivos e as diretrizes são delineadas coletivamente.	

De acordo com Moraes (2013, p. 46): “a figura do gestor/diretor de escola é ainda um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar”. É este especialista e líder que, através de sua influência, agrega ao grupo comprometimento e participação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), em seu Artigo 12, inciso I, prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as dos seus sistemas de ensino, têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”, ficando registrado que é imprescindível a reflexão, na instituição, acerca de sua intencionalidade educativa. Sendo assim, percebe-se que a construção do PPP é um grande desafio para a instituição, uma vez que esta estruturação compreende de um processo coletivo, contínuo e dinâmico, conseqüentemente a mobilização dos participantes para definir os objetivos em comum que fortalecerão as deliberações de modo satisfatório.

A leitura de Chiavenato (2005) permite inferir que o perfil do gestor público deve estar baseado em gerir ou administrar de forma coletiva, levando em consideração as diferenças que nela se relacionam sendo necessário para isso planejamento,

criatividade na realização das atividades, trabalho em equipe, compreensão histórica da educação e da realidade socioeconômica, cultural, cognitiva e étnica dos alunos. Fato comprovado ao ler diversos trabalhos apresentados na pesquisa bibliográfica realizada.

A análise dos trabalhos permitiu constatar que existem poucos documentos legislativos que mencionam a figura do gestor público na educação infantil, sendo que os encontrados utilizam o termo diretor e vice-diretor.

Retomando a afirmação de Nalin (2016) de que a valorização profissional precisa ser garantida através de uma política governamental que priorize a educação, encontrou-se na Lei Nº 5796, de 10 de outubro de 2000 apontamentos a respeito do processo de escolha para os cargos de diretor e vice-diretor, contudo em nenhum momento é mencionado pré-requisitos de especialização específica para exercer a função de gestor escolar.

Recentemente a Lei Nº 11.132, de 18 de setembro de 2018 normatiza que para se candidatar ao cargo de diretor ou vice-diretor é necessário realizar o curso de Formação para Candidatos à Direção escolar em que consta no conteúdo programático diversos conteúdos inerentes ao perfil do gestor, conforme pode-se observar no quadro 2.2.

Quadro 2.2 – Conteúdo programático da Formação para candidatos à direção

<b>Formação</b>	<b>Data e Horário</b>	<b>Carga Horária</b>
2.3. Reflexões sobre as contribuições das tecnologias educacionais para a aprendizagem	18/11/17 - 10:00	2 h
PALESTRA: Eixo 4 - Gestão Pedagógica para uma educação integral e inclusiva	09/11/17 - 07:30	2 h
4.4. Política de educação infantil	09/11/17 - 09:30	2 h
PALESTRA: Eixo 5 - Legislação Escolar e Recursos Humanos	10/11/17 - 07:30	2 h
5.2. A consolidação de direitos na Educação Infantil na perspectiva da legislação	10/11/17 - 13:30	2 h
5.3. Processos e fluxos da Gestão de Pessoal na Educação	10/11/17 - 18:00	2 h
PALESTRA: Eixo 3 - Gestão Democrática na Escola e Melhoria do Clima Escolar	18/11/17 - 08:00	2 h
<b>Carga Horária Total</b>		<b>14 h</b>

Em conformidade com esse conteúdo, a análise das diversas literaturas permite concordar com Chiavenato (2005) de que o gestor perspicaz é também proativo e age adequadamente em diferentes momentos, pois as instituições de ensino necessitam de líderes capazes de trabalhar de forma competente e flexível, para facilitar a resolução de problemas, de forma cooperativa com seu grupo. Pensando sobre as legislações vigentes em Belo Horizonte constata-se que as mesmas não elucidam sobre o tipo de perfil esperado, mas nota-se que existe uma crescente demanda em preparar o profissional que advém da função docente para exercer a função de gestor.

As leituras realizadas no levantamento bibliográfico (CHIAVENATO, 2005; MORAES, 2013; NALIN, 2016) permitiram evidenciar o perfil do gestor escolar identificando as habilidades inerentes aos indivíduos aos quais lidera, delegando autoridade com a finalidade de construir equipes participativas, contudo ao analisar as legislações ficou evidente a grande lacuna legislativa ou formativa para o perfil existente do gestor ou ainda das habilidades que se espera desse profissional. Na Lei Nº 11. 132/2018 são mencionadas as competências gerais para os cargos de diretor e vice-diretor, a saber:

Art. 11 São competências gerais dos cargos de Diretor de Escola Municipal e de Diretor de EMEI:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação educacional, as normas e diretrizes emanadas da SMED e coordenar a gestão pedagógica e administrativa da Unidade Escolar, com o objetivo de promover a melhoria da aprendizagem;  
II - presidir a Caixa Escolar da Unidade Escolar, com o objetivo de fazer cumprir suas finalidades legais e de zelar pelo seu bom funcionamento.

Parágrafo único. As atividades a serem desempenhadas pelo Diretor de Escola Municipal e pelo Diretor de EMEI serão regulamentadas em decreto, dentro dos limites das atribuições definidas neste artigo.

Art. 12 São competências gerais da função pública de Vice-Diretor de Escola Municipal e de Vice-Diretor de EMEI:

I - cumprir e fazer cumprir as normas e diretrizes emanadas da SMED e coordenar a gestão dos processos administrativos e financeiros, de modo a assegurar o suprimento e a eficiência dos serviços relevantes para a Unidade Escolar;  
II - ser o vice-presidente da Caixa Escolar, substituindo o Diretor na sua ausência ou no seu impedimento, para todos os fins (BELO HORIZONTE, 2018).

Tal excerto permite constatar a escassez de aportes em que sejam contemplados o papel do gestor educacional na Educação Infantil da RME de Belo Horizonte. Retomando a Imagem 1 percebeu-se que dentre os sete itens descritos,

apenas 3 (três) são dedicadas as características que condizem com o perfil necessário ao gestor: gestão pedagógica, gestão de pessoal e gestão democrática. Analisando o site da prefeitura de Belo Horizonte foi possível encontrar a informação do curso de formação relacionada a Imagem 1, em que é informado que em 2017,

No dia 7 de dezembro, as unidades escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte vão eleger seus novos gestores para o triênio 2018-2020. O processo de eleição direta nas instituições da Rede Municipal acontece há 27 anos e, pela primeira vez, a Secretaria Municipal de Educação (SMED) oferece a todos os candidatos uma formação prévia, que passa a ser pré-requisito para a nomeação dos eleitos.

Novidade no processo eleitoral deste ano, o curso começou no dia 1º de novembro e segue até o dia 24 de novembro. A formação foi organizada em cinco eixos temáticos e conta com palestras e minicursos, ofertados ao longo da semana. Mais de 1.200 pessoas estão inscritas no curso. (BELO HORIZONTE, 2017)

Para a investidura no cargo de diretor ou vice-diretor tem-se o referido curso atrelado e que a eleição de diretores e vice-diretores será realizada nas 191 escolas e nas 131 Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) da Prefeitura de Belo Horizonte, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar na escolha das direções escolares. Foi bem frisado que para tomar posse nos cargos de direção, os eleitos deverão comprovar a participação no curso, por meio do certificado emitido pela SMED, o que vai de encontro ao mencionado anteriormente em Chiavenato (2005) e Nalin (2016).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No Brasil, a discussão acerca da qualidade da educação vem sendo pautada desde o século XIX. Embora nem todos os resultados abordem a educação escolar da primeira infância é inegável os benefícios das escolas de educação infantil. Porém, precisa-se ter clareza, sobre a qualidade da educação dos pequenos e ainda compreender o real significado de “qualidade” principalmente no ensino infantil para o profissional que assume o cargo de gestor escolar, mencionado nos documentos legais como cargo comissionado de diretor e vice-diretor.

Neste estudo, pontuou-se na construção teórica de algumas questões que são primordiais aos gestores escolares no aprimoramento da melhoria da qualidade em educação infantil. Ao definir como objetivo investigar quais as habilidades necessárias

aos gestores das escolas municipais de educação infantil na rede pública de Belo Horizonte. O intuito foi conhecer, sobretudo, quem é esse profissional e qual o perfil do gestor demandado pela educação infantil nos tempos atuais. Levando em consideração as questões relacionadas à qualidade das práticas pedagógicas desenvolvidas, as condições de trabalho oferecidas aos profissionais que trabalham na instituição. Bem como, a formação continuada tanto dos docentes quanto dos gestores esta pesquisa atingiu o seu objetivo por se tratar de uma discussão teórica. Contudo, fica explicitado a necessidade de mais estudos, como exemplo, uma pesquisa empírica, ou estudo de caso.

Assim, a teoria proposta por Moraes (2013) em que se destaca que ao bom gestor escolar compete aceitar sua posição de gerência escolar desenvolvendo as seguintes capacidades: organizar, compreender, construir, decidir, conhecer, planejar, avaliar, administrar, comunicar, buscar sempre a participação da comunidade escolar, visando o bem comum estaria melhor alinhavada à prática. Em vista disso, o gestor escolar é quem mobiliza as mudanças nos processos educacionais escolares, envolvendo toda a comunidade imbricada na esfera escolar, articulando as relações sociais de confiança e respeito que são de fundamental importância no processo democrático.

Importante frisar que não foi possível atingir o objetivo proposto inicialmente, pois não foi encontrada nenhuma legislação que discorresse a respeito do perfil do gestor escolar, apenas na Lei Nº 11.132/2018 foi mencionada as competências esperadas para o diretor e vice-diretor das instituições municipais de educação infantil na rede pública de Belo Horizonte. Diante disso, aponta-se aqui uma lacuna a ser preenchida em pesquisas futuras e que possam valer-se de diferentes ferramentas metodológicas tendo em vista a relevância que tal tema vem ganhando.

A respeito do perfil necessário ao gestor ficou clara a importância de oportunizar melhores condições de trabalho para os profissionais da educação é papel dos gestores escolares, construindo relações saudáveis, de confiança, respeito, reconhecimento e cooperação. Além disso, conhecer as etapas de desenvolvimento infantil é outra prioridade que os gestores precisam entender, assim como conhecer as políticas públicas que regem a educação no Brasil.

Os Gestores escolares devem, portanto, buscar conhecimentos teóricos e práticos que os possibilitem trabalhar para o desenvolvimento de sua equipe como um todo, no sentido irrestrito de buscar uma escola infantil que seja eficaz e, igualmente,

eficiente para todos que a integram, o que só será possível, acredita-se, através de uma formação continuada com atualizações constantes (FERNANDES e CAMPOS, 2015). Os gestores devem, outros sim, oportunizar tempo e espaço para suas equipes pesquisarem, planejarem, trocarem experiências e refletirem sobre suas práticas.

Aquele gestor que consegue delegar funções e responsabilidades para professores, funcionários e responsáveis pelas crianças, além de alicerçar uma equipe comprometida, também terá parceiros de trabalho que defenderão a instituição e ajudarão na melhoria na qualidade do ensino.

Há que se considerar que exercer essa função de maneira democrática ainda se constitui como um grande desafio tanto para diretores, coordenadores como para a equipe gestora, na percepção de Moraes (2013). Urge que se desenvolva atitudes democráticas que alimentem o processo de gestão escolar nas escolas da rede municipal de ensino de Belo Horizonte no intuito, quase que exclusivo, de se obter melhores resultados nas ambiências escolares da educação infantil.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 que foram determinados os encargos dos estabelecimentos de ensino. Estes trazem em seus artigos 12 e 15 uma proposta de elaboração e execução da proposta pedagógica, bem como uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola, conforme relatado por Oliveira (2012). Na atualidade essa proposta está inserida nos discursos da reforma educacional no que tange à gestão. A legislação tem a função de mecanismo regulador da gestão democrática, na medida em que impõem critérios de participação aos segmentos organizados da comunidade escolar. Sendo a gestão democrática a conexão para a participação social nas tomadas de decisões; na destinação e fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; e nos processos de avaliação da escola. Cabe aos gestores a capacidade de facilitar a implantação de procedimentos participativos.

Diante de tudo isso, a gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário que vigora em grande parte, pelo democrático, dando oportunidade aos indivíduos, que estão envolvidos no processo educacional, liberarem seu potencial, mostrarem seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos. Essa tendência de gestão democrática é crescente desde a

década de 80, logo lançou-se para a comunidade social, escolar e acadêmica o desafio de se pensar em planejamentos educativos de descentralização de poder. Conseqüentemente, seguindo essa perspectiva, buscar a autonomia da escola por meio da partilha de ideias, com oportunidade de deliberação; por meio da construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) justificado, com personalidade própria; e também por meio de grupos colegiados, constituídos por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, no entendimento de SANTOS e SALES (2012) são caminhos considerados e percorridos atualmente pelas escolas que perseguem a gestão democrática.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2011. 226 p.

BELO HORIZONTE. Lei nº 5.796, de 10 de Outubro de 1990. Dispõe sobre eleição de diretores e vice-diretores dos estabelecimentos municipais de ensino. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, 1990. Disponível em: < <https://leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/1990/579/5796/lei-ordinaria-n-5796-1990-dispoe-sobre-eleicao-de-diretores-e-vice-diretores-dos-estabelecimentos-municipais-de-ensino>>. Acesso em: 03 jan. 2020.

BELO HORIZONTE. LEI Nº 11.132, DE 18 DE SETEMBRO DE 2018. Estabelece a autonomia das Unidades Municipais de Educação Infantil - UMEIs, transformando-as em Escolas Municipais de Educação Infantil - EMEIs, cria o cargo comissionado de Diretor de EMEI, as funções públicas comissionadas de Vice-Diretor de EMEI e de Coordenador Pedagógico Geral, o cargo comissionado de Secretário Escolar, os cargos públicos de Bibliotecário Escolar e de Assistente Administrativo Educacional e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: < <https://leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/2018/1114/11132/lei-ordinaria-n-11132-2018-estabelece-a-autonomia-das-unidades-municipais-de-educacao-infantil-umeis-transformando-as-em-escolas-municipais-de-educacao-infantil-emeis-cria-o-cargo-comissionado-de-diretor-de-emei-as-funcoes-publicas-comissionadas-de-vice-diretor-de-emei-e-de-coordenador-pedagogico-geral-o-cargo-comissionado-de-secretario-escolar-os-cargos-publicos-de-bibliotecario-escolar-e-de-assistente-administrativo-educacional-e-da-outras-providencias-2019-09-06-versao-consolidada>>. Acesso em: 03 jan. 2020.

BELO HORIZONTE. **Candidatos à direção escolar fazem curso de formação em BH**. Disponível em: (<https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/candidatos-direcao-escolar-fazem-curso-de-formacao-em-bh>). Acesso em: 04 jan. 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996a. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 4 ago. 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 14**, de 12 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, 1996b.

BRASIL. **[Constituição da República Federativa do Brasil](#)**. Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 4 ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional e Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2ª Ed Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

FERNANDES, Fabiana Silva; CAMPOS, Maria Malta. Gestão da Educação Infantil: um balanço de literatura. **Educação em Revista, Belo Horizonte**, v. 31, n. 01, p. 139-167, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS EM, MARCONI MA. Técnicas de pesquisa. In: Lakatos EM, Marconi MA. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo (SP): Atlas; 1991. p.195-200.

MELO E., Luciene; NOGUEIRA, Renata de Paula. **Proposta de Plano de Gestão Escolar**. Chapa 2 - UMEI Betinho, Belo Horizonte, dezembro de 2017.

MORAES, Marizane Medianeira de. **Desafios e perspectivas da gestão escolar na educação infantil**, Monografia (Especialização LatoSensu em Gestão Educacional), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Agudo, novembro de 2013.

NALIN, Simone Maria Hilgert. **Plano de Gestão Escolar 2017 – 2020**. Monografia (Gestão Escolar), Universidade Unochapecó, Chapecó, novembro de 2016.

OLIVEIRA, Emanuelle. **O papel do Diretor na Gestão Democrática**. Disponível em :< <http://www.infoescola.com/pedagogia/>>. Acesso em 12 de jan. 2020.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo; SALES, Mônica Patrícia da Silva. **Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola**. Revista Ensaio, Belo Horizonte, v.14, n. 02, p. 171-183, ago.-nov. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epec/v14n2/1983-2117-epec-14-02-00171.pdf>. Acesso em 10 jan. 2020.

SANTOS, Kátia Silva. Políticas públicas educacionais no Brasil: tecendo fios. In: 25º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. **2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação – ANPAE**. Políticas Públicas e Gestão da Educação - construção histórica, debates contemporâneos e

novas perspectivas. Anais. São Paulo – SP. p. 01-13. 2011. Disponível em: <<https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0271.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2019.

SOUSA, Sandra Zákia; PIMENTA, Cláudia Oliveira. Avaliação e Gestão da Educação Infantil em Municípios Brasileiros. **Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1277-1300, Out. 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-62362018000401277&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362018000401277&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 Dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623684865>.

XAVIER, Diana Líbia Silva; RÊGO, Marta Ivone da Costa. **Gestão da Educação infantil**: Perfil do gestor da educação infantil da rede municipal de educação de Belém do Pará, Monografia (Licenciatura Plena), Administração Escolar do Centro de Ciências Humanas e Educação da UNAMA, Universidade da Amazônia, Belém, 2001.