



Universidade New Atlântica

**Gestão na educação infantil: avanços legais e realidade em escolas
municipais de São Luís**

Tese conducente ao grau de Mestre em Gestão

MARY LUIZA SILVA CARVALHO VILA NOVA

Barcarena,

2017



Universidade New Atlântica

**Gestão na educação infantil: avanços legais e realidade em escolas
municipais de São Luís**

Tese conducente ao grau de Mestre em Gestão

MARY LUIZA SILVA CARVALHO VILA NOVA

Orientadora: Prof^ª Doutora Maria de Fátima Graça Frade

Barcarena,

2017

A realidade pode ser mudada só porque e só na medida em que nós mesmos a produzimos, e na medida em que sabemos que é produzida por nós (Kosik, 1976).

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de expressar minha gratidão a Deus pela concretização desse trabalho.

Muitas pessoas contribuíram para a realização do mesmo, aos quais sou imensamente grata, contudo gostaria de expressar:

Um agradecimento especial ao meu marido, André William, pelo apoio durante toda a caminhada.

Um agradecimento especial à professora doutora Maria de Fátima Frade pelo trabalho de orientação.

Um agradecimento especial ao professor Fausto Amaro por ser sempre muito solícito.

Um agradecimento especial a todos os gestores que me receberam muito bem e tornaram possível a realização desta pesquisa.

Um agradecimento especial às amigas Vânia e Mara, que compartilharam todas as dificuldades dessa caminhada.

Um agradecimento especial à professora Tatiana Bacellar pelo auxílio na finalização deste trabalho.

Resumo

O presente trabalho aborda o papel da Gestão na Educação Infantil como sendo responsável por realizar a organização, a coordenação, a liderança, o planejamento, o monitoramento e a avaliação necessários à efetividade das ações educacionais a fim de promover a formação integral da criança de 0 a 5 anos. Para tanto, fundamenta-se em uma pesquisa de campo realizada em creches e pré-escolas públicas do Município de São Luís a fim de analisar as ações desenvolvidas pelos gestores educacionais nas unidades municipais de Educação Infantil e conhecer a realidade das mesmas a luz dos marcos legais da Educação no Brasil. A abordagem metodológica utilizada foi exploratória e descritiva e de cunho qualitativo através de entrevista semiestruturada. Na pesquisa de campo foi evidenciado que a atuação dos gestores entrevistados está fundamentada em conhecimentos pedagógicos em detrimento dos aspectos da gestão como responsável pela articulação da participação de toda comunidade escolar nas tomadas de decisão, bem como de ações necessárias à efetiva observância ao ordenamento legal referente à Educação Infantil. Os resultados alcançados com esta investigação evidenciam que se faz necessário aos gestores ter melhor compreensão das várias dimensões da gestão escolar, com vistas a desenvolver as competências necessárias ao desenvolvimento de um trabalho gestor que promova mais qualidade nos processos educativos. Há, portanto, necessidade de repensar o atual trabalho desenvolvido pelos gestores na Educação Infantil públicas de São Luís, sob a perspectiva da criança como sujeito de direitos e, em especial, o direito à educação de qualidade.

Palavras – Chave: Gestão. Educação Infantil. Escolas Municipais.

Abstract

This paper addresses with the role of Management in Early Childhood Education as responsible for carrying out the organization, coordination, leadership, planning, monitoring and evaluation necessary to the effectiveness of the educational actions in order to promote the integral formation of children from 0 to 5 years old. Therefore, it is based on a field research carried out day care centers and public pre-schools of the Municipality of São Luís in order to analyze the actions developed by the educational managers in the municipal units of Early Childhood Education and know the reality of them in light of the legal frameworks of Education in Brazil. The methodological approach used was exploratory and descriptive and of qualitative character through semi-structured interview. In the field research it was evidenced that the performance of the managers interviewed is based on pedagogical knowledge to the detriment of the management aspects, as responsible for the articulation of the participation of the whole school community in the decision making, as well as the necessary actions to the effective observance of the legal order related to Early Childhood Education. The results obtained with this research show that it is necessary for managers to have a better understanding of the various dimensions of school management, aiming to develop the necessary skills to achieve a better work that promotes more quality in the educational processes. There is, therefore, a need to rethink the current work developed by the managers in Public Infant Education in São Luís, from the perspective of the child as a subject of rights and, in particular, the right to a quality education.

Keywords: Management. Child education. Schools County.

Índice

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
1. Concepções sobre a Gestão Educacional	12
1.1 Importância da gestão da educação na qualidade do processo educacional	12
1.2 Contextualização da Gestão Educacional Brasileira.....	14
1.3 A Gestão da Educação na atualidade	20
1.4 A Gestão na Educação Infantil.....	27
1.5 As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.....	32
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	367
CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
3.1 Caracterização da amostra	40
3.2 Provimento do cargo de Gestor.....	41
3.3 Formação continuada	42
3.4 Projeto Político-Pedagógico.....	44
3.5 Participação da família e da comunidade na Gestão Escolar	46
3.6 Desafios enfrentados	48
Conclusão	50
Referências	52
APÊNDICES	58
ANEXOS	99

INTRODUÇÃO

A criança foi reconhecida no Brasil como sujeito de direitos a partir da Constituição Federal (1988). O Estatuto da Criança e do Adolescente, de 13 de julho de 1990, além de regulamentar o dispositivo constitucional, concebe que a criança tem prioridade absoluta mediante a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à cultura, à dignidade e ao respeito. Nas últimas décadas, a educação infantil vem fortalecendo-se em face aos movimentos nacionais e pelos próprios direitos da criança explicitados pela “Declaração Universal dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes” (1959), alcançando espaço político no Brasil com a Lei n. 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009, entre outras. Há, então, um novo paradigma do atendimento à infância (MED, 2013).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional regulamentou o sistema de ensino brasileiro em todos os seus níveis tornando a Educação Infantil parte constituinte da Educação Básica, implicando no reconhecimento do direito da criança à educação e na obrigação do estado em atender a demanda (Fernandes e Campos, 2015). A referida lei preconizou que a Educação Infantil deve objetivar o desenvolvimento integral da criança, contemplando os aspectos físico, psicológico, intelectual e social.

À criança de zero a cinco anos é assegurado o direito a educação, porém, para que se cumpra sua finalidade de iniciar o processo de formação de um cidadão crítico, autônomo, capaz de refletir sobre a realidade que o circunda e agir sobre a mesma, essa educação deve ter garantida sua qualidade. Segundo Medel (2014) as atividades dirigidas e brincadeiras desempenham um papel muito importante nesse processo. Para a referida autora a escola deveria promover a autonomia da criança, preparando-a para o mundo e propiciando seu desenvolvimento afetivo e emocional a partir das brincadeiras.

Para que, de fato, as crianças sejam preparadas para a vida em sociedade e para as etapas posteriores de escolarização os seus direitos fundamentais, já normatizados, precisam ser legitimados dentro de cada instituição de Educação Infantil. De forma que, para que as propostas pedagógicas para a Educação Infantil, presentes nas Diretrizes Curriculares Nacionais, sejam observadas no âmbito da educação formal de maneira a serem respeitados seus princípios éticos, políticos e estéticos, considera-se que a atuação do gestor é de fundamental importância. Para tanto, entende-se que a formação inicial e continuada daqueles

que atuam na Gestão da Educação Infantil requer uma atenção especial. De acordo com Libâneo (2015) a formação inicial dá-se nos cursos de graduação onde há a apropriação de conhecimentos teóricos, e a formação continuada vem a ser o prolongamento dessa formação com vistas ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático.

No Brasil, a partir de 1990, a Gestão Educacional passa a ter maior notoriedade, quando surge a necessidade de difundir uma mudança conceitual e atitudinal em detrimento ao enfoque limitado da administração. Na visão de Lück (2015) a mudança paradigmática ocorrida naquele período pressupõe modificações profundas nos processos de direção das escolas, alterando princípios, valores, concepções, orientações e posturas. Lück (2009) afirma que a Gestão Escolar, a partir dessa mudança paradigmática, passa a ter outras atribuições, ou seja, de inspirar o trabalho coletivo, valorizar os agentes e profissionais da escola e contribuir para o amplo relacionamento e ação conjunta no ambiente de trabalho. Então, apenas “boa vontade” não é suficiente, faz-se necessário conhecer a área e ter consciência sobre as responsabilidades assumidas.

Nessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo principal analisar as concepções e atuação da Gestão na Educação Infantil nas escolas públicas municipais da cidade de São Luís, estado do Maranhão, além de investigar o atendimento às determinações legais. Desse modo, elaborou-se a questão da pesquisa: Como a Gestão na Educação Infantil nas escolas municipais de São Luís cumpre seu papel frente às determinações e avanços legais? Para conhecer essas práticas, fez-se necessário realizar uma pesquisa exploratória, no intuito de colaborar com o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

A investigação analisou as concepções da Gestão Educacional frente às políticas e determinações da Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional (LDB) e das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Para isso fez-se necessário identificar os princípios teóricos que norteiam a Gestão da Educação no Brasil, descrever os avanços legais concernentes à primeira etapa da Educação Básica e investigar o trabalho de gestores em creches e pré-escolas públicas de Educação Infantil.

Diante do exposto, o objetivo geral que norteou este trabalho de pesquisa foi analisar ações desenvolvidas pelos gestores educacionais nas unidades municipais de Educação Infantil com vistas à implementação dos marcos legais para esta etapa, os objetivos específicos correspondem a conhecer as leis que embasam e sustentam a Educação Infantil, investigar se

as práticas estão em consonância com a legalidade, especificamente, quanto ao aspecto da organização do trabalho pedagógico institucional com foco na gestão das escolas.

Para atender os objetivos propostos, foram feitos estudos em obras de referência e nas legislações vigentes. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas nos meses maio e junho de 2016 com roteiros elaborados antecipadamente. Esses roteiros orientaram a realização das entrevistas, contudo eles não eram fechados, de maneira que os entrevistados poderiam completar as informações livremente. A análise dos dados coletados foi feita tendo como referência o perfil do gestor, meios de contratação ao cargo, autonomia pedagógica e administrativa nas escolas.

Dessa forma, o presente trabalho se apresenta em um único volume que integra o estudo principal realizado, as referências bibliográficas de suporte, os apêndices e os anexos que complementam o estudo desenvolvido.

O estudo principal está dividido em três capítulos contendo, assim o enquadramento teórico na primeira parte. Este aborda a Educação como um direito garantido na Constituição Federal do Brasil de 1988 em consonância com acordos e tratado universal. No entanto, esse direito deve ser observado com garantia de qualidade. Qualidade visada pelos pioneiros da educação nova expressa no Manifesto dos Pioneiros de 1932 e que vem a ser objetivo a ser alcançado na Educação Infantil.

Tendo em vista que o gestor escolar desempenha um papel sumariamente importante para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade na Educação Infantil, delinea-se um breve apanhado histórico da Gestão da Educação no Brasil. Julgou-se relevante realizar este apanhado a partir do pressuposto que se faz necessário compreender a mudança de paradigma que perpassou a gestão da educação desde o século passado.

A terceira parte do enquadramento teórico vem abordando as teorias concernentes à organização e gestão da educação na atualidade, trazendo as contribuições de Lück e Libênao para a fundamentação do trabalho do Gestor Escolar. Ainda nessa parte, discorresse sobre as especificidades da Gestão na Educação Infantil abordando os marcos legais que norteiam os trabalhos como crianças de zero a cinco anos de idade.

Os resultados evidenciam que ainda há muito a ser feito para que se possa afirmar que as crianças estão tendo seu direito a uma educação de qualidade assistido. Sobretudo porque, com quase uma década de vigência das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil ainda não é possível visualizar a efetiva implementação das mesmas nas creches e pré-escolas de Educação Infantil.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Concepções sobre a Gestão Educacional

No contexto educacional, a Gestão tem sido alvo de muitas discussões e investigações enquanto um conceito superado no âmbito da administração. Este conceito evoluiu muito ao longo do tempo e ganhou maior notoriedade no Brasil na década de 90.

1.1 A importância da gestão da educação na qualidade do processo educacional

A educação, essa compreendida no sentido de formação de indivíduos, não meramente no sentido de transmissão de conhecimentos, é um direito que assiste cada cidadão, garantido pelo texto constitucional brasileiro. O direito à educação escolar é, mais do que uma exigência contemporânea ligada aos processos produtivos e de inserção profissional, responde a valores da cidadania social e política (Cury, 2002). Tratasse de um direito universal, que segundo este autor:

No nível mundial, é assegurado pela Declaração Universal dos Direitos Humanos (art. 26) e pelo Pidesc (Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, arts. 13 e 14). No nível continental, é assegurado pela Declaração Americana dos Direitos e Deveres da Humanidade (art. 12), pela Convenção Americana sobre Direitos Humanos (art. 26) e pelo Protocolo Adicional à Convenção Americana sobre Direitos Humanos em matéria de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, o chamado Pacto de San Salvador (p.13).

No Brasil, O Manifesto dos Pioneiros da Educação, 1932, teve um papel crucial nos processos de transformação do cenário educacional brasileiro, cobrando do Estado uma ação efetiva do controle educacional, a fim de oferecer uma escola única e gratuita, para todos (Azevedo, 2010). Este documento não surgiu pelo desejo exclusivo de um grupo isolado de intelectuais, esteve atrelado a uma tendência mundial de universalização da educação pública. Tal documento foi fruto de debates que ocorriam nas conferências realizadas pela Associação Brasileira de Educação (ABE), fundada em 15 de outubro de 1924. As discussões que ocorriam nesses encontros giravam em torno: da importância da cientificidade no campo educacional; da escola enquanto espaço de expansão do civismo e nacionalismo; da importância da educação política; da preocupação com o ensino secundário e ensino superior; e, ainda, da necessidade de traçar diretrizes para a educação.

Em respostas as inquietações manifestas nestas conferências foram implementadas reformas nas constituintes nacionais. De maneira que, a primeira constituinte pós-manifesto, a Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 16 de julho de 1934, definiu a educação como sendo um direito de todos devendo ser ministrada pela família e pelos poderes públicos e criou o Conselho Nacional de Educação (CNE), que a quem caberia elaborar o Plano Nacional de Educação, bem como propor medidas necessárias ao aperfeiçoamento dos sistemas educativos nos estados. Já a atual Constituição, de 1988, preceitua, em seu Art. 5º, que a educação básica é um direito público subjetivo. Configurando-se, portanto, em um dever do Poder Público Estatal em oferece-lo (Sapio, 2010). A referida Constituição dispõe, ainda, em seu Art. 6º, que a educação é um direito social a ser garantido a todo cidadão. Dessa maneira, a partir de 1988, o direito à educação passou a ser um direito social.

Além de preceituar o direito a educação em a Constituição Federal especifica a competência de a União legislar privativamente sobre as diretrizes e bases da educação nacional e concorrentemente com os Estados e o Distrito Federal sobre a Educação. Estatui, ainda, que é de competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência (Brasil, 2008). A mesma estabelece as bases da organização educacional do país, elenca os princípios do ensino, os deveres do Estado com Educação, determina como dever ser feita a vinculação e distribuição dos recursos destinados à Educação e delibera sobre o Plano Nacional de Educação (Idem).

No tocante a Educação Infantil, a referida Constituição preceitua que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia da educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade (Brasil, 2008). O princípio do federalismo presente na Constituição de 1988, com vistas a promover a descentralização, provocou profundas modificações nas relações intergovernamentais, no âmbito educacional, ao introduzir alterações significativas na distribuição de poderes, atribuições e recursos entre as esferas do governo. De acordo com Cunha (2009):

Na área da educação, esta Constituição reconhece, pela primeira vez no Brasil, os sistemas municipais de ensino, Gestão Educacional com isso atribuindo-lhes competências específicas na manutenção dos serviços educacionais em determinados níveis. Sob a égide do princípio da descentralização, esse diploma legal vai introduzir alterações significativas no quadro da distribuição de poderes, atribuições e recursos entre as esferas de governo, delimitando para cada uma delas, no caso da educação, os níveis de ensino sob sua responsabilidade e o percentual de recursos provenientes de

impostos que devem ser aplicados à educação (Artigos 211 e 212), destacando os municípios em todas essas determinações (p.26).

A descentralização do ensino teve início no Brasil por projetos-piloto do Ministério da Educação, na década de 1970 (Lück, 2015). Contudo, é nos anos de 1990 que ocorre um significativo processo de reforma da educação a partir da transferência de grande parte das funções de gestão das políticas para os Estados e municípios (Fernandes e Campos, 2015). Desse modo, cada município passou a ter autonomia para formular políticas educacionais para a educação infantil e para a educação básica, bem como para definir normas e políticas do seu sistema de ensino conforme preconiza a Constituição Federal. Sobre as atribuições dos municípios a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece que:

Os Municípios incumbir-se-ão de: I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados; II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas; III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino; IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino; V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino (LDB, 1996, art. 11).

A descentralização político-administrativa do sistema de ensino e, portanto, da gestão da educação já era considerado pelos Pioneiros da Educação Nova um processo importante para a qualidade da educação. Para Libâneo (2015) a descentralização do ensino seria uma estratégia para alcançar uma maior eficiência do sistema educativo por atribuir a própria escola um maior poder de decisão e autonomia. Atribui-se, portanto, extrema importância ao bom desempenho da gestão na Educação Infantil na garantia da qualidade da educação das crianças de 0 a 5 anos, uma vez que esta etapa da Educação Básica tem por finalidade o desenvolvimento integral da criança em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social.

1.2 Contextualização da Gestão Educacional Brasileira

Para que se possa abordar a temática “Gestão na Educação Infantil” é importante conhecer o caminho percorrido até a elaboração do conceito de Gestão concebido atualmente. Dessa forma se faz necessário realizar um breve apanhado histórico da Gestão da Educação brasileira, que a princípio aplicou as teorias de administração de empresas às escolas.

Segundo Ferreira e Souza (2009) o primeiro educador que buscou sistematizar a administração escolar no Brasil foi Antônio Carneiro Leão com a obra “Introdução à administração escolar”, em 1939. Tal obra fora lançada e um período marcado pela busca de profissionalização e cientificidade no campo educacional brasileiro. Neste trabalho Leão procura articular conceitos e exemplos nos diferentes países e sistemas de ensino pelo mundo.

Na visão do Leão (1939) o diretor deveria desempenhada a função de professor, pois, era importante que este tivesse conhecimentos pedagógicos, ainda que as funções administrativas sejam tidas por este autor como sendo em maior relevância. Outro aspecto a ser ressaltado da obra de Leão, diz respeito a função política do diretor que deveria atender as exigências da política educacional vigente, de maneira a reafirmar as decisões políticas do Estado.

Posteriormente, em 1952, José Querino Ribeiro em sua obra “Ensaio da teoria de uma administração escolar” propõe formas de administração e organização da escola. Esta obra está dividida em duas partes: fundamentos da administração escolar e conteúdo da administração escolar. Ribeiro busca pautar sua teoria da administração escolar em atividades próprias da escola, contrariando, de certa forma, a teoria da administração científica na qual o autor se fundamenta, ou seja, ele considera as particularidades da escola que requerem processos administrativos específicos, no entanto ele buscou alinhar a administração científica a estes processos, pois para ele esta possui aspectos que se adequam a qualquer organização.

Para o mesmo autor, ao contrário do que afirmava Leão, nenhuma regulação estatal acerca dos currículos poderia cercear a liberdade de condução da ação pedagógica do professor (Ribeiro, 1952). Considerava, também, ser necessário um clima de ação coletiva na escola, superando-se as tradicionais formas de organização hierárquicas. Contudo, naquele momento, isso não caracterizava uma gestão democrática.

As teorias de Ribeiro acerca da administração escolar foram embasadas nas obras de Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol que, naquele momento, tinham suas teorias sobre administração científica reconhecidas em todo o mundo (Souza, 2009). A partir dos princípios teóricos de Taylor e Fayol, Ribeiro descreveu a administração como sendo uma atividade produtiva, podendo, por esta razão pode ser tratada por método científico. Ribeiro (1952) classificou a administração escolar como sendo uma das aplicações da administração geral entendendo que existe semelhança entre os aspectos, tipos, processos, meios e objetivos de ambas. Reconhecendo que a administração escolar possui características específicas.

Ao analisar o modelo de administração escolar praticada no Brasil, Ribeiro (1952) a considerou como sendo uma reprodução do modelo de administração praticado nos Estados Unidos. Para este educador a fragilidade desta prática estaria no fato de que a educação estadunidense visava atender a interesses e necessidades próprios daquele país.

Outra grande contribuição ao campo da administração escolar foi a obra “Organização e Administração Escolar” de Lourenço Filho em 1963. Tal obra foi, na verdade, uma compilação de seus próprios estudos sobre o tema. Algumas ideias expressas por este autor são fundamentadas em teorias da administração científica, também. Para Lourenço filho (1976) se fazia necessário o comprometimento de toda a coletividade na organização da escola, de modo a promover maior cooperação entre os envolvidos. Articulado às ideias sobre a organização estavam às ideias sobre administração, uma vez que, para este autor Administração seria a ação de “congregar pessoas, distribuir-lhes tarefas e regular-lhes as atividades, a fim de que o conjunto bem possa produzir, ou servir aos propósitos gerais que todo o conjunto deva ter em vista” (Lourenço Filho, 1976, p.34). Para o autor organização e administração representam aspectos de um mesmo processo, como asseveram Ferreira e Souza (2009) sobre as considerações do autor:

[...] as pessoas sobre as quais se concentram as atividades administrativas são os alunos, os professores, os diretores e os dirigentes do sistema de ensino. Em ordem ascendente, os dirigentes do sistema de ensino estão hierarquicamente acima dos diretores, que estão acima dos professores, que estão acima dos alunos (p.13).

Lourenço Filho introduziu novas teorias sobre o papel das pessoas nas organizações tendo na Psicologia uma importante referência para essas teorias “especialmente no que se refere aos seus estudos quanto às motivações do comportamento humano e às influências que os ambientes organizacionais promoveriam nos indivíduos” (Souza, 2006, p.41). Aborda, ainda, a importância das relações interpessoais na escola.

O referido autor realiza a transposição das teorias da organização e administração para escola considerando a mesma como uma organização que possui a peculiaridade de envolver essencialmente pessoas de maneira que os processos administrativos devem pautar seus objetivos nessa realidade. Partindo desse pressuposto Lourenço Filho (1976) resume os trabalhos administrativos em um esquema que segue que tem como primeira ação o reconhecimento de um problema, seguido a análise da dimensão deste problema a partir de um trabalho de planejamento para, a partir de então, elaborar um plano que objetive resolver e

problema e verificando os resultados e controlando os processos para evitar a reaparição dos problemas. Para este autor, o dirigente escolar seria aquele que exerce liderança no processo de tomada de decisões e na coordenação dos processos de gestão. Por essa razão este deveria, por natureza, ter os atributos necessários a um líder.

Anísio Teixeira trouxe grandes contribuições para administração escolar brasileira. Em suas análises constatou, que havia uma inexistência quase absoluta de obras que versassem sobre Administração Escolar no Brasil e considerou que os dirigentes escolares não estavam sendo preparados para exercer da função de administrador de escola, o que era evidenciado no fato de que qualquer pessoa acabava sendo dirigente escolar. Ferreira e Souza (2009) consideram que “o pensamento deste autor é bastante importante, pois, apresenta e mapeia os principais pensamentos sobre a Gestão Escolar durante o século passado.

Em seu trabalho *O que é Administração Escolar*, Teixeira (1961) pontua que a figura do professor é mais importante que a do administrador na escola, para este autor o trabalho que o professor realiza em sala de aula junto aos estudantes tem maior relevância. Contudo, em seu ponto de vista, a função de administração escolar surgiu para dar conta dos problemas enfrentados pela escola em expansão, problemas estes referentes “a organização dos profissionais do ensino, cujas tarefas se tornam mais complexas dia-a-dia, e organização da escola, a qual vinha se transformando em relação ao tamanho, amplitude/cobertura e também complexidade” (Souza, 2006, p. 48). A visão do referido autor difere, ainda, dos autores anteriores, pois, para este a razão do trabalho do Administrador Escolar é, antes de tudo, pedagógica, centrada na figura do professor e, por conseguinte, na do aluno e no processo educativo.

Outra autora que também, trouxe suas contribuições para a Administração Escolar foi Myrtes Alonso com sua obra “O papel do diretor na administração escolar” em 1976, ainda que tenha abordado a temática numa vertente contrária as concepções que estavam sendo defendidas naquela época, sobretudo ao considerar a administração escolar como sendo uma especialização da ampla área da administração. Esta ideia de especialização da administração geral explica por que o diretor da escola é, para ela, a figura que expressa por excelência às funções administrativas naquela instituição (Ferreira e Souza, 2009). A referida autora ressaltou a diferença existente entre “funções administrativas” e “funções pedagógicas”, de maneira que para a mesma o trabalho do diretor escolar restringia-se a tarefa administrativa

em detrimento do trabalho técnico pedagógico. Este caberia tão somente aos professores e pedagogos, uma vez que estes têm por finalidade coordenar e gerir as ações pedagógicas. Já as tomadas de decisão, organização, planejamentos e supervisão caberiam ao diretor escolar. Caberia então ao diretor, segundo a mesma, o papel de mantenedor do equilíbrio dentro da escola em face às transformações que, de tempos em tempos, a escola como, qualquer outra organização, passa. O dirigente ocuparia a posição de maior autoridade dentro da escola.

É importante, ainda, fazer referência a Benno Sander, cujo as obras trouxeram reflexões sobre os pensamentos expressos pelos autores a ele anteriores (Souza, 2006). Para Sander (1981) na administração escolar o processo de tomada de decisão deve ser pautado no princípio da participação coletiva. Importante é salientar que no momento histórico que Sander escreve o princípio da democracia estava em voga. O pesquisador defendia esse princípio participativo na administração da educação tendo em vista que a finalidade da mesma era a qualidade de vida do coletivo. Este foi um conceito inovador. No entanto o autor não discorre a respeito do que seria essa qualidade de vida. O mesmo defendeu que o administrador escolar desempenha tanto um papel político quanto um papel pedagógico dentro da instituição.

As publicações de Benno Sander (1981) coincidiram com as primeiras publicações que faziam crítica aos primeiros trabalhos sobre a Administração Escolar até meados da década de 70. No entanto, Para Souza (2006):

A principal contribuição que esses autores trouxeram foi verdadeiramente a constituição acadêmica do campo da gestão escolar no Brasil, voltada a qualificar as definições da administração e da política escolar e preocupada com a preparação técnica e instrumental dos dirigentes educacionais e escolares, num contexto de crescente complexidade da instituição escolar (p.64).

No período compreendido entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, as publicações faziam praticamente as mesmas críticas aos trabalhos anteriores. Estas teriam muitos pontos em comum, dentre os quais: crítica aos modelos de organização e gestão das escolas; ausência de pesquisas que tomassem a escola e a sua gestão como objeto de estudos; a pressuposição comum de que a administração escolar como aplicação da administração científica nas escolas contribui para a manutenção das condições econômicas, sociais e políticas da sociedade; a percepção de que os instrumentos e processos da gestão escolar, como estavam sendo tratados eram entendidos na organização prática das escolas como sendo fenômenos essencialmente tecnocráticos (Ferreira e Souza, 2009).

Dentre os trabalhos desse período de estudos críticos ressalta-se: o artigo “Administração da educação, poder e participação” de Miguel Arroyo publicado na revista *Educação e Sociedade* em 1979; a Dissertação de Mestrado “Dimensões críticas no estudo da especificidade da administração educacional” de Maria Dativa S. Gonçalves em 1980, bem como a obra “Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? Análise da proposta do estado capitalista brasileiro para a burocratização do sistema escolar” de Maria de Fátima Félix em 1984; O artigo “A teoria da administração educacional: ciência e ideologia” de Acácia Z. Kuenzer Zung, publicado na revista *Cadernos de Pesquisa* em 1984 e, ainda; a obra “Administração Escolar: Introdução Crítica” de Vitor Paro em 1985.

Dentre autores e respectivas obras citados, Paro (1985) tornou-se o mais conhecido. O referido autor não somente teceu suas críticas ao modelo de administração escolar sustentado apenas nas teorias de administração geral, como também atribuiu à escola o papel de agente de transformação da sociedade, para tanto, de acordo com o referido autor, a administração escolar deveria ser transformadora. Segundo Paro (1985), a escola é potencialmente um espaço para a construção de tal movimento transformador e, para o qual, a atividade administrativa, pensando no seu caráter instrumental, é importante.

Após esse período de discussões em torno do modelo de administração praticado nas escolas, pesquisadores observaram que o termo “administração” foi sendo, aos poucos, substituída pelo termo “gestão”. Até a década de 80 o termo “Administração Educacional” era recorrente nos estudos sobre Educação. No entanto a partir deste período, como resultado dos trabalhos que faziam críticas aos modelos técnicos de administração implementados no país, o termo “Gestão Educacional” passa a ter ocorrência em artigos, teses e outras publicações.

De acordo com Lück (2015) “a gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de 1990, e vem-se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas” (p.33). Para Flores e Tomazzetti (2012) este conceito de gestão educacional, para além de uma mera mudança terminológica é na verdade uma mudança de paradigma, tendo como finalidade romper com o enfoque limitado da administração, já que a gestão democrática pressupõe ação ampla e continua envolvendo múltiplas dimensões que ultrapassam a visão restrita da administração.

1.3 A Gestão da Educação na atualidade

A gestão da educação é um trabalho de organização do sistema escolar que sofre influências do contexto histórico e social no qual está inserida. Trata-se de uma área de atuação destinada a orientar, organizar, liderar, planejar e, ainda, monitorar e avaliar a efetividade do trabalho realizado. “Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado” (Lück, 2009, p.24).

Segundo Campos e Braz (2009) o compromisso do gestor educacional contemporâneo, em sua missão, engloba além da parte pedagógica e o pensar da instituição, o cuidado com os diversos desafios na administração da escola. Libâneo (2015) corrobora com esse pensamento ao considerar como responsabilidade do gestor escolar questões administrativas e pedagógicas. Devendo ter conhecimento e habilidades para propiciar à escola um bom funcionamento em todos os seus aspectos.

Compreende-se, portanto, que cabe a esse gestor organizar as ações pedagógicas que envolvem o projeto político pedagógico, a elaboração do currículo, o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem, a rotina da escola. Sendo delegado a ele ainda, gerir questões administrativas como a documentação da escola (memorandos, atas, arquivos, relatórios dos estudantes), recursos materiais, formulação de normas de funcionamento para que os procedimentos dentro da instituição estejam sempre em cumprimento à legislação vigente (Lück, 2009).

Os aspectos financeiros também se inserem como responsabilidade da gestão, que precisa organizar formas de integrar a comunidade escolar e o conselho escolar para tomar decisões coletivamente, sobre como deverão ser gastos os recursos, mantendo assim, a transparência da gestão. Nessa perspectiva, a comunidade local também precisa ser convidada, especialmente os pais e cuidadores, para um envolvimento nas decisões acerca da escola, estimulando-os e aproximando-os das questões relacionadas à educação escolar de suas crianças. Liderando dessa forma, o gestor escolar se possibilita exercer a articulação e envolvimento de todos nesse processo, de modo a cumprir a função da escola enquanto promotora da aprendizagem e formação das crianças. Assim, entende-se liderança em gestão escolar como ações, atitudes e comportamentos do gestor em face de sua responsabilidade de envolver todos os participantes no processo com vistas a alcançar os objetivos educacionais (Lück, 2014).

De acordo com Lück (2014) o poder de influência do gestor requer que o mesmo desenvolva competências específicas que o capacite a motivar, orientar, coordenar as atividades de toda comunidade escolar e local, com postura não autoritária, para que seja possível conseguir mobilizar a todos através da aceitação e respeito mútuo. Como líder, precisa ter uma visão holística tanto dos processos que se desenvolvem dentro da sua escola, quanto das transformações ocorridas no cenário nacional no sistema educacional. Um exemplo dessas transformações é a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) que atualmente está em apreciação no Conselho Nacional de Educação. Uma vez homologada a BNCC terá na sua implementação a sua efetividade, e estará a cargo do gestor educacional mobilizar o corpo docente a colocar em prática os princípios norteadores que a mesma traz em seu bojo. De acordo Lück (2014):

O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. [...] Trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para, cada vez melhor, e de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar, e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente (p.20).

Atribui-se, também, aos diretores adjuntos, supervisores, coordenadores, orientadores pedagógicos, enfim, a toda equipe gestora, responsabilidades na dinâmica do processo educativo, sendo assim estes também necessitam desenvolver competências específicas com vistas a atingir a unidade necessária a gestão. De forma que cada um cumpra sua função visando alcançar, conjuntamente, os objetivos educacionais propostos (Lück, 2013b). Tal trabalho, desenvolvido em sinergia, proporciona que as ações sejam articuladas evitando fragmentações no processo, tornando possível a continuidade do trabalho pedagógico. A interação e o compromisso com a unidade, por parte de todos os envolvidos no compartilhamento das decisões, fortalece, ainda, a cultura organizacional instituída.

Segundo Libâneo (2015) essa cultura refere-se a normas legais, estrutura organizacional definida pelos órgãos oficiais, rotinas, grade curricular, horários, normas disciplinares. Ela é formada coletivamente e preservada pelas pessoas que compõem as organizações e se caracteriza pelo modo de ser e fazer da escola; pela forma como as pessoas se relacionam; pela forma que desenvolvem suas atividades e pelos valores que norteiam suas decisões e ações. Correspondendo a um conjunto de tradições, conhecimentos e crenças que são transmitidas inconscientemente através das relações interpessoais, dos discursos, dos

comportamentos e dos relatos de acontecimentos passados. Os gestores educacionais necessitam compreender a influência desses aspectos na realização dos trabalhos pedagógicos na escola. Bem como, necessitam ter clareza sobre o fato de que, como líderes, eles tanto influenciam quanto moldam o jeito de ser e fazer dentro da instituição, conforme Lück (2011) atesta:

Sabe-se que a escola é uma organização social, e como tal, desenvolve uma personalidade própria, sobretudo de acordo com a liderança exercida e com a orientação geral de seu modo de ser e de fazer; com a competência de seus atores e sua predisposição em relação ao trabalho educacional; com os estilos assumidos nos enfrentamentos aos desafios, as relações interpessoais, a comunicação, os objetivos reais expressos em suas ações dentre outros aspectos (p.23).

A capacidade de o gestor reconhecer e intervir no clima institucional e na cultura organizacional da escola viabiliza a condução das atividades de maneira que a função social da escola seja cumprida. Cabe a este estabelecer a convergência entre os objetivos educacionais e o clima e a cultura organizacional. Uma vez que o gestor educacional desconheça ou não leve em consideração a influência da cultura organizacional nos resultados educacionais, seus esforços no sentido de elevar a qualidade da educação serão ineficazes, não perdurarão por muito tempo. De acordo com Lück (2011):

Do ponto de vista da gestão, é importante ter em mente que é de responsabilidade dos gestores contribuírem para que as escolas assumam valores e perspectivas educacionais proativas e empreendedoras de orientação da aprendizagem e formação dos alunos e que, para fazê-lo, cabe-lhes se debruçar sobre o material humano social que constitui a escola, seus processos e história devidamente contextualizada, isto é, seu clima e sua cultura organizacional (p.166).

A escola constitui-se em uma unidade social, em um espaço de compartilhamento de significados e conhecimentos. Na escola, a carga cultural trazida pelas pessoas contribui para definir a sua cultura organizacional que se projeta em todas as suas particularidades: na forma como as reuniões são conduzidas, na maneira como os professores se relacionam entre si, com seus educandos e com as famílias, na rotina da escola, na forma como a alimentação é preparada, no tratamento dispensado aos pais e na participação destes na organização e gestão da escola, sobretudo, no modelo de gestão adotado (Libâneo, 2015).

Em se tratando das escolas públicas, a gestão do ensino deve se dar de forma participativa e democrática. Este é um princípio definido na Constituição Federal e reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Através da gestão democrático-participativa, são

criadas condições para que os membros de dada instituição “não apenas tomem parte, de forma regular e contínua de suas decisões mais importantes, mas assumam compromissos necessários para sua efetivação” (Lück, 2009, p. 71), para tanto a gestão democrática do ensino se efetiva pelo envolvimento e participação de toda a comunidade escolar, esta abrangendo professores, coordenadores, gestores, pais, alunos, porteiros, cozinheiras, dentre outros.

Segundo Paro (2011) do ponto de vista de uma educação democrática, a participação da comunidade na escola é, além de um direito, uma necessidade do bom ensino. O referido autor considera que a estrutura da escola seja organizada de tal forma que não somente permita a participação da comunidade, mas que, acima de tudo, facilite e estimule essa participação não somente em atividades que a comunidade já considera sendo necessária, mas, principalmente, nas tomadas de decisões previstas nas normas e mecanismos internos de participação.

A participação é o principal meio de assegurar a efetivação do controle social ao qual deve estar submetida a educação infantil, a começar pela construção do projeto político pedagógico, a identidade da escola e, como tal, o mesmo deve ser construído de acordo com realidade da comunidade em que está inserida. De maneira que, por meio da gestão democrática, cada comunidade politicamente organizada participa ativamente da construção do projeto político pedagógico para servir às necessidades da sua própria comunidade e refletir criticamente sobre a sua história e realidade. A participação dos pais/cuidadores e da comunidade na escola que se dá através de representação do Conselho Escolar ou por outros mecanismos coletivos, como associação de pais e mestres ou mesmo através da presença dos pais (não associados) para deliberarem sobre as atividades planejadas da escola (Paro, 2011).

De acordo com a Lei Diretrizes e Bases da Educação (1996) os conselhos escolares ou as organizações sociais equivalentes constituem-se meios pelos quais a participação da comunidade escolar se efetiva. Sendo a participação da comunidade de forma organizada, um princípio a ser seguido, para que as pessoas ligadas à escola possam ser representadas nas decisões sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Os conselhos escolares são colegiados compostos por representantes dos pais, dos estudantes, da equipe pedagógica e dos demais funcionários, tais conselhos viabilizam a gestão escolar democrática.

Segundo Libâneo, (2015), cada rede de ensino possui um regimento comum no qual constam as atribuições, o funcionamento, a composição, entre outros aspectos dos Conselhos Escolares. Todavia, cada Conselho pode, caso julgue necessário, elaborar um Regimento Interno ou Estatuto. Estes regimentos ou estatutos deverão prever e estabelecer algumas normas a respeito de como procederam às eleições do colegiado, como os membros da comunidade escolar poderão incluir assuntos nas pautas das reuniões do colegiado, qual a periodicidade das reuniões, como serão feitas as votações, etc. No regimento do Conselho Escolar deve constar a definição da natureza do mesmo – se deliberativa, consultiva, normativa ou fiscal.

Ainda conforme o referido autor, conselhos de natureza consultiva não possuem poder decisório, possuem somente a prerrogativa de expor suas opiniões a respeito dos assuntos deliberados, estão limitados a assessorar as decisões da equipe gestora. Os conselhos de natureza normativa, conforme a própria denominação indica, se destinam a elaborar as normas de funcionamento da escola. Já os de natureza fiscal se destinam a fiscalização das ações da gestão da escola. Para melhor atender ao princípio da Gestão Democrática do ensino, há que se considerar o Conselho de natureza deliberativa como o que vem a contribuir grandemente para a democratização e autonomia da escola, pois, propicia o pleno exercício da democracia através de participação ativa de toda comunidade escolar, fazendo com que se tornem corresponsáveis pelos compromissos assumidos.

No que diz respeito à constituição do colegiado, os membros são eleitos por voto direto pela classe que representam, com exceção do diretor que sempre fará parte do mesmo. A quantidade de membros varia de acordo com a quantidade de pessoas a serem representadas por segmento. De maneira que, geralmente será composto pelo (a) gestor (a), pelo (a) orientador (a) educacional, pelo (a) secretário (a), pelo (a) representante do corpo docente, pelo (a) representante dos demais funcionários da escola e pelo (a) representante do corpo discente. Somente estes membros eleitos terão direito a voto nas reuniões. Outras pessoas que se interessarem poderão participar das reuniões tendo direito à voz, mas não a voto. As reuniões ordinárias deverão constar no calendário escolar e as extraordinárias devem ser convocadas pelo presidente do Conselho a pedido da maioria simples tendo o motivo da convocação especificado.

Outro princípio que rege a gestão democrática do ensino preceituado na LDB, refere-se à participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola, ou ainda, de acordo com a mesma, Proposta Pedagógica. A Proposta Pedagógica é considerada como sendo a própria organização do trabalho da escola como um todo (Veiga, 2013). Trata-se de um instrumento no qual se fundamentam todas as ações educacionais, tendo como foco o estudante, sua aprendizagem e formação para a cidadania, devendo estar fundamentado nas diretrizes curriculares e na legislação vigente.

Libâneo (2015) adota a expressão “Projeto Pedagógico-Curricular”, mas que corresponde ao mesmo documento que “detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar” (p.126). Neste trabalho optou-se, entretanto, pelo termo Projeto Político-Pedagógico, adotado por Lück (2009) e pelo sistema educacional do município de São Luís. Entende-se que, a terminologia Projeto Político-Pedagógico foi cunhada porque esse documento projeta uma direção a ser seguida, lança um olhar a frente para onde se almeja chegar, é construído por pessoas de visões e valores diferentes, mas, se unem por um objetivo comum de assumir um compromisso com a educação e formação de um cidadão para a sociedade e, é um projeto trabalhado na educação, definindo ações educativas.

Como o Projeto Político-Pedagógico corresponde a um compromisso que deve ser assumido por toda a comunidade escolar, faz-se necessário que o mesmo seja construído coletivamente, conforme preceituado na LDB. Ele deve ser elaborado com a participação de todos os profissionais da educação. Não pode, em hipótese alguma, ser elaborado pela pessoa do gestor ou por uma equipe gestora para servir de instrumento de controle técnico burocrático. “Sua construção coletiva propicia a vivência democrática e necessária para a participação de todos os membros da comunidade e o exercício da cidadania” (Veiga, 2013, p. 13).

O PPP corresponde à concretização de um processo de planejamento que servirá de guia para as ações educativas. O mesmo torna possível verificar se as ações se encontram em consonância com o que foi delineado ou se, porventura, se fará necessário realizar um replanejamento dos direcionamentos do trabalho pedagógico. Por essa razão, esse projeto necessita ser avaliado ao longo do ano letivo, por se tratar de um documento norteador da gestão e das atividades educacionais, constituindo-se “em um instrumento teórico-

metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica” (Vasconcellos, 1995 apud Lück, 2009, p. 38). Como fruto de um planejamento, o PPP trará em si a definição de estratégias para alcançar os objetivos educacionais, definindo de forma articulada os planos de ação.

De acordo com Libâneo, o planejamento escolar atende, em geral, às seguintes funções:

Diagnóstico e análise da realidade de escola: busca informações reais e atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes, causas que as originam, em relação aos resultados obtidos até então; Definição de objetivos e metas compatibilizando a política e as diretrizes do sistema escolar com as intenções, expectativas e decisões da equipe da escola; Determinação de atividades e tarefas a serem desenvolvidas em função de prioridades postas pelas condições concretas e compatibilização com os recursos disponíveis - elementos humanos e recursos materiais e financeiros (2015, p.127).

Segundo Lück (2009) planejar representa:

Pensar analiticamente e objetivamente sobre a realidade e sobre as estratégias que possam promover sua transformação;
Refletir criticamente sobre a realidade educacional e tomar decisões a respeito das ações necessárias;
Desenvolver uma compreensão clara sobre o trabalho educacional e seu direcionamento;
Definir compromisso de trabalho com a promoção de mudança e melhoria;
Explicitar tanto quanto possível os elementos necessários para fundamentar organizar, subsidiar e orientar as ações educacionais (p.37).

Esses autores corroboram com a ideia de que não é possível desenvolver um trabalho gestão sem planejar, pois, “sem planejamento, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam a educação” (Lück, 2011, p.32). Muito embora o planejamento abranja um processo que antecede as ações, faz-se necessária a compreensão de que os resultados provenientes deste precisam ser monitorados e avaliados continuamente.

Está a cargo da gestão escolar acompanhar continuamente o processo educacional, monitorando a implementação do PPP, averiguando se os objetivos estão sendo alcançados, não no sentido de controlar as ações, mas sim com o intuito de garantir a maior efetividade dos trabalhos, segundo o que fora proposto inicialmente no planejamento. Concomitante ao monitoramento, está a avaliação dos resultados por meio da qual é possível identificar se

aqueles foram alcançados. Através do monitoramento contínuo e da avaliação, é possível saber se há necessidade de revisar o PPP, bem como fazê-lo em tempo oportuno (Lück, 2009).

Para Lück (2009) o monitoramento e a avaliação, como instrumentos de gestão de planos e projetos, têm como principal objetivo contribuir – durante a implementação destes – para orientar o ritmo e a realização das atividades. Em relação aos seus resultados, corrigir rumos, orientando um possível redesenho dos planos ou projetos, para lhes dar maior efetividade em novos estágios de trabalho.

Cabe ao gestor promover o monitoramento da implementação do PPP da escola de forma participativa e contínua. Envolvendo e orientando a todos os participantes da comunidade escolar e local buscando sempre esclarecer que através dessa prática é possível obter maior efetividade das ações promovidas, alcançando melhores resultados no processo de ensinoaprendizagem. De igual modo se dá no tocante a avaliação de resultados, uma vez que, sua realização constante de forma intencional, representa a responsabilidade assumida com a elevação da qualidade da educação.

1.4 A Gestão na Educação Infantil

Nas últimas décadas, a Educação Infantil tem passado por um processo de transformação significativo. Até a década de 1970, a educação da primeira infância não possuía legislação específica que garantisse educação formal para os infantes. Contudo, na década de 1980, várias pesquisas apontavam que nos primeiros seis anos de vida a criança é a fase mais importante de formação da personalidade e do desenvolvimento de habilidades e competências essenciais ao desenvolvimento do ser humano (Consenza e Guerra, 2011).

A partir dessas descobertas neurocientíficas e sobre influências de iniciativas em prol da educação da primeira infância ocorridos em países da Europa e nos Estados Unidos, pesquisadores, organizações não governamentais, comunidade acadêmica, população e outros setores da sociedade passaram a se mobilizar para que o direito da criança a uma educação de qualidade fosse reconhecido.

Deu-se início, assim, ao processo de reconhecimento do direito da primeira infância à educação formal. Tal direito foi então estabelecido na Constituição de 1988, a norma de maior grau hierárquico a versar sobre a educação no Brasil, em que o atendimento em creche e pré-escola para a primeira infância tornou-se o dever do Estado. A partir de então, a criança passa

a ser concebida como sujeito de direitos, cabendo ao Estado, à sociedade e à família garantir esses direitos. No tocante a educação, a referida Constituição determina que a Educação é um direito social e deve ser garantida assistência gratuita aos filhos e dependentes dos trabalhadores urbanos e rurais desde o nascimento até os seis anos de idade em creches e pré-escolas. Essa Carta outorga aos municípios a competência de manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas da educação pré-escolar, bom como do do ensino fundamental.

Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) – Lei nº 8.069/1990 – posteriormente regulamentou o artigo 227 da Constituição Federal que preconiza ser dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à dignidade, ao respeito, dentre outros direitos sociais. Além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. Assim, conforme considera Ferreira (2000), o ECA

Inseriu as crianças e adolescentes no mundo dos direitos humanos. O ECA estabeleceu um sistema de elaboração e fiscalização de políticas públicas voltadas para a infância, tentando com isso impedir desmandos, desvios de verbas e violações dos direitos das crianças. Serviu ainda como base para a construção de uma nova forma de olhar a criança: uma criança com direito de ser criança. Direito ao afeto, direito de brincar, direito de querer, direito de não querer, direito de conhecer, direito de sonhar. Isso quer dizer que são atores do próprio desenvolvimento (apud, Paschoal e Machado, 2009, para.39).

A referida Lei não somente reafirmou que deve ser assegurada prioridade absoluta à criança na efetivação dos direitos fundamentais, como também estabelece que se deve a mesma primazia na formulação e na execução de políticas sociais públicas, dentre outras. De acordo com o ECA:

A criança tem direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se lhes:

I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

V - Acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência.

Parágrafo único. É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais. (art.53)

Destaque-se, que o ECA também reafirma o dever do Estado em assegurar à criança atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a cinco anos de idade (Redação dada pela Lei nº 13.306, de 2016) e normatiza que o “acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo e o não oferecimento do ensino obrigatório pelo poder público ou sua oferta irregular importa responsabilidade da autoridade competente” (art.54).

Embora o Ministério da Educação já houvesse publicado uma série de documentos que estabeleciam diretrizes que visavam elevar a qualidade do atendimento à primeira infância. Somente em 1996 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) integrou a Educação Infantil a Educação Básica. Até então a assistência a crianças entre zero e seis anos estava à parte da educação formal. A LDB preconizou que educação Infantil, primeira etapa da educação básica, tem por finalidade promover o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, complementando a ação da família e da comunidade, (LDB, 1996):

Desse modo, verifica-se um grande avanço no que diz respeito aos direitos da criança pequena, uma vez que a educação infantil, além de ser considerada a primeira etapa da Educação Básica, embora não obrigatória, é um direito da criança e tem o objetivo de proporcionar condições adequadas para o desenvolvimento do bem-estar infantil, como o desenvolvimento físico, motor, emocional, social, intelectual e a ampliação de suas experiências (p.37).

Da Lei de Diretrizes e Bases da Educação ressalte-se: o art. 12, que preconiza que os estabelecimentos de ensino devem articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola e seguintes artigos, o art. 13 e o 14 que analisam a questão das propostas pedagógicas, atribuindo grande importância ao papel dos professores em sua concepção, desenvolvimento, avaliação, interpretação e articulação junto às famílias; o art. 29 que define que a finalidade da Educação Infantil, como mencionado anteriormente, é de promover “o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”; os arts. 30 e 31 que dispõem sobre a organização da Educação Infantil; os arts. 62 ao 67 que tratam das questões relativas à formação dos professores para a Educação Infantil e dos recursos financeiros.

Com a ampliação da duração do ensino fundamental para nove anos, através da Lei 11.274, de 6 de fevereiro de 2006, tornou-se obrigatória a matrícula das crianças a partir dos seis anos de idade, a Educação Infantil. E com a emenda constitucional Nº 59, de 11 de novembro de 2009, a Educação Básica tornou-se obrigatória desde os quatro anos de idade. Com essas mudanças

na legislação a Educação Infantil passou a atender crianças de zero a cinco anos de idade com vista a garantia de uma educação com qualidade, atendendo às especificidades desta etapa. Pós LDB, o Ministério da Educação publicou documentos que subsidiaram as práticas educativas na Educação Infantil a fim de cumprir com função sociopolítica da educação de assegurar à criança formação necessária para o exercício pleno da cidadania e com sua função pedagógica de conceder embasamento necessário a construção de conhecimentos demandados nas etapas de escolarização subsequentes.

Dentre os documentos que servem de subsidio para as práticas educativas junto a crianças de zero a cinco anos tem-se o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI), 1998, que encontrasse dividido em três volumes. O primeiro volume apresenta uma reflexão geral sobre o atendimento no Brasil, sobre as concepções de criança, de educação e do profissional; o segundo trata da Formação pessoal e social e o terceiro volume ocupa-se dos diferentes conteúdos incluídos em conhecimento do mundo. Todavia não se trata de um documento mandatório, constitui-se, apenas, em um documento orientador do trabalho pedagógico.

Este documento contou com a participação de setores da sociedade militantes da educação da primeira infância. Ele representa um avanço na educação infantil ao buscar soluções educativas para a superação, de um lado, da tradição assistencialista das creches e, de outro, da marca da antecipação da escolaridade das pré-escolas (ME, 1998). Trouxe em seu bojo práticas a serem desenvolvidas nas instituições de educação infantil capazes de proporcionar a criança a capacidade de formar uma imagem positiva de si, alcançando autonomia, de se autoconhecer e adquirir bons hábitos de saúde, de explorar suas potencialidades, de estabelecer bom relacionamento interpessoal, de utilizar diferentes linguagens (corporal, musical, plástica, oral e escrita).

Neste mesmo sentido foi elaborado o Plano Nacional de Educação (PNE), cuja necessidade foi prevista desde o Manifesto dos Pioneiros da Educação, que influenciou a Constituição de 1934, a qual fez a primeira referência ao PNE, vindo a ser elaborado apenas em 1962 pelo Conselho Nacional de Educação, em cumprimento a Lei de Diretrizes e Bases de 1961, tem-se, assim, o primeiro PNE no Brasil. O segundo PNE foi elaborado de acordo com a Constituição de 1988 que estabeleceu a duração plurianual desse plano para visar a

articulação e ao desenvolvimento do ensino em diversos níveis e à integração das ações do Poder Público.

A regulamentação do Plano Nacional de Educação, elaborado em consonância com os princípios da educação brasileira, foi determinada através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que deixou a cargo da União, em colaboração com Estados e Municípios, a incumbência de organiza-lo. Posteriormente o mesmo foi aprovado pela Lei nº 10.172 de 09 de janeiro de 2001. O PNE determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional por um período de dez anos. Um novo Plano Nacional de Educação foi sancionado em 25 de junho de 2014 voltando uma atenção especial a Educação Infantil.

Ainda no sentido de implementação de práticas educativas de qualidade voltadas para primeira infância foram estabelecidas, em 2009, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Este normativo fora revisto e atualizado em 2013. As Diretrizes definem em os fundamentos norteadores que devem orientar os projetos pedagógicos desenvolvidos nas instituições de Educação Infantil: Princípios Éticos – referentes à formação da criança para o exercício progressivo da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum, ao meio ambiente, e as diferentes culturas, identidades e singularidades; Princípios Políticos – referentes à formação da criança para o exercício progressivo dos direitos e dos deveres da cidadania, da criticidade e do respeito à ordem democrática e; Princípios Estéticos – referentes à formação da criança para o exercício progressivo da sensibilidade, da criatividade, da ludicidade e da diversidade de manifestações artísticas e culturais.

Faz parte, ainda, das políticas educacionais para crianças de zero a cinco anos, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Documento este que, uma vez aprovado, virá a determinar os conhecimentos essenciais que todos os estudantes da Educação Básica devem se apropriar independente da rede escolar. A Base virá a nortear as propostas pedagógicas em escolas públicas e privadas e visa proporcionar mais equidade e qualidade a educação brasileira. A mesma virá a oportunizar o enfrentamento das desigualdades educacionais no que tange ao acesso a bens culturais e vivências na infância.

A BNCC foi preceituada desde a Constituição de 1988, preconizada na LDB e nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica. A primeira versão da BNCC tornou-se conhecida em março de 2016. A partir do mês de junho daquele mesmo ano foram realizados

seminários por todo o Brasil com o intuito de debater a segunda versão da Base, sendo dado início a elaboração da terceira versão da mesma ainda em agosto. Desde abril do corrente ano esta versão final da BNCC está em apreciação no Conselho Nacional de Educação (CNE).

1.5 As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil

A Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009 fixou as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, as mesmas (MED, 2009):

Articulam-se com as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica e reúnem princípios, fundamentos e procedimentos definidos pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, para orientar as políticas públicas na área e a elaboração, planejamento, execução e avaliação de propostas pedagógicas e curriculares (Art. 2).

As Diretrizes Curriculares Nacionais são normas obrigatórias para a Educação Básica e tem por objetivo promover a equidade de aprendizagem, garantindo que conteúdos básicos sejam ensinados para todos os estudantes, sem deixar de levar em consideração os diversos contextos em que estão inseridos. Desse modo, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, possui, assim, um caráter mandatório. Esta reuni um conjunto de princípios, fundamentos e procedimentos com a finalidade de orientar as escolas na organização, articulação, desenvolvimento e avaliação de suas propostas pedagógicas nessa etapa da educação. Incluem também orientações sobre a formação dos professores e dos demais profissionais da Educação e sobre como a escola deve proceder para informar as famílias a respeito de como se desenvolve os trabalhos pedagógicos junto às crianças. Ressalte-se que a Educação Infantil é compreendida a partir deste normativo como sendo a (MED, 2009):

Primeira etapa da educação básica, oferecida em creches e pré-escolas, às quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial, regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social (Art.5º).

As creches e pré-escolas, públicas ou privadas, têm, portanto, a finalidade de cuidar das crianças de zero a cinco anos, assistindo às suas necessidades básicas, de forma indissociável do ato de educar. Observe-se que as instituições de educação infantil, públicas ou privadas,

são supervisionadas por órgão competente e submetidas a controle social, daqueles que por meio de ações participativas interveem na dinâmica da gestão escolar de maneira a acompanhar e fiscalizar o cumprimento das regras, leis e princípios concernentes à educação básica impulsionando, desse modo, a gestão democrática na escola.

As Propostas Pedagógicas ou Projetos Político-Pedagógicos destas instituições devem estar em consonância com os princípios éticos, políticos e estéticos presentes nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil devem, ainda, garantir o cumprimento pleno da função sociopolítica e pedagógica presentes das diretrizes curriculares. Conforme se apresenta:

Cumprir tal função significa, em primeiro lugar, que o Estado necessita assumir sua responsabilidade na educação coletiva das crianças, complementando a ação das famílias. Em segundo lugar, creches e pré-escolas constituem-se em estratégia de promoção de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, uma vez que permitem às mulheres sua realização para além do contexto doméstico. Em terceiro lugar, cumprir função sociopolítica e pedagógica das creches e pré-escolas implica assumir a responsabilidade de torná-las espaços privilegiados de convivência, de construção de identidades coletivas e de ampliação de saberes e conhecimentos de diferentes naturezas, por meio de práticas que atuam como recursos de promoção da equidade de oportunidades educacionais entre as crianças de diferentes classes sociais no que se refere ao acesso a bens culturais e às possibilidades de vivência da infância. Em quarto lugar, cumprir função sociopolítica e pedagógica requer oferecer as melhores condições e recursos construídos historicamente e culturalmente para que as crianças usufruam de seus direitos civis, humanos e sociais e possam se manifestar e ver essas manifestações acolhidas, na condição de sujeito de direitos e de desejos. Significa, finalmente, considerar as creches e pré-escolas na produção de novas formas de sociabilidade e de subjetividades comprometidas com a democracia e a cidadania, com a dignidade da pessoa humana, com o reconhecimento da necessidade de defesa do meio ambiente e com o rompimento de relações de dominação etária, socioeconômica, étnico-racial, de gênero, regional, linguística e religiosa que ainda marcam nossa sociedade (DCNEI, 2013, p.85).

Este documento apresenta a identidade da educação infantil com todas as suas peculiaridades. Respeitando a especificidade infantil, que tem nas expressões artísticas, nas relações com os iguais e como os adultos, bem como nas brincadeiras o desenvolvimento de suas habilidades cognitivas. Visa a valorização dos saberes das crianças, a criação de espaços de autonomia, de expressão de suas linguagens e de propiciação da compreensão e exploração do mundo. Reconhecendo que o desenvolvimento da motricidade, linguagem, pensamento, afetividade e socialização da criança dependem das relações se estabelecem com a mesma. Estando assim

em consonância com os avanços científicos a partir dos quais se construiu o entendimento atual de que:

Os primeiros meses e anos de vida são cruciais para o desenvolvimento do cérebro, cuja arquitetura se constitui por meio das experiências de estimulação física, cognitiva, e afetiva que a criança vivencia. Tais experiências propiciadas pelo ambiente e pelas interações que oferecidos pela família, creche e pré-escola. Quando essas experiências são adequadas, já aos seis meses a criança terá constituído circuitos cerebrais que serão responsáveis pelo desenvolvimento posterior de melhores habilidades sensoriais e de linguagem; como 1 ano, ao aprender a andar, o cérebro terá alcançado o dobro o dobro do tamanho que possuía ao nascer, aos 6 anos terá desenvolvido metade do potencial intelectual que terá como adulta, com 90% das suas sinapses já formadas (EDUCAÇÃO EM DEBATE, 2014).

Tal entendimento se expressa na revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil da seguinte forma:

O conhecimento científico hoje disponível autoriza a visão de que desde o nascimento a criança busca atribuir significado a suas experiências e nesse processo voltasse para conhecer o mundo material e social, ampliando gradativamente o campo de sua curiosidade e inquietações, mediada pelas orientações, materiais, espaços e tempos que organizam as situações de aprendizagem e pelas explicações e significados a que ela tem acesso (DCNEI, 2013, p.86).

As Políticas Públicas voltadas para a primeira infância no Brasil têm se pautado nas descobertas neurocientíficas que se desenvolveram bastante nos últimos anos “principalmente a partir da chamada ‘Década do Cérebro’, proposta pelo chamado congresso dos Estados Unidos para os anos 1990 e 1999” (Consenza; Guerra, 2011, p.142). De acordo Heckman (2006) a atenção especial para com as crianças de zero a seis anos de idade tem impactos determinantes no indivíduo e na sociedade. Seus estudos evidenciam que investimento em educação infantil é investimento em capital humano. Suas pesquisas revelaram que uma educação infantil de qualidade se mostra necessária, sobretudo com crianças de famílias de baixa renda, que tendem a ter menos estímulos dentro de casa.

No que diz respeito ao direito das crianças a um ambiente aconchegante, seguro e estimulante, o documento Critérios para um Atendimento em Creche que Respeite os Direitos Fundamentais das Crianças (MED, 2009) elenca os critérios para as Políticas e Programas da Unidade Creche e nele estão determinadas as medidas necessárias para que esse direito seja respeitado, dentre as quais se ressalta: os projetos das creches devem visar em primeiro lugar às necessidades, o bem-estar e o desenvolvimento das crianças; o orçamento deve prever a

compra, reposição e manutenção de mobiliário, equipamentos e matérias para melhor atender as crianças; o espaço deve ser adequado para o número de crianças atendidas de acordo com a faixa etária; as creches devem ser iluminadas por luz natural, ventiladas, devem possuir áreas sombreadas, espaços verdes que ofereçam condições de uso sem perigo para as crianças.

Segundo Medel (2014) o ambiente desempenha um papel fundamental na aprendizagem das crianças pequenas, devendo ser apropriados para estimular o desenvolvimento motor e cognitivo das mesmas. O ambiente bem como os arranjos espaciais das creches e pré-escolas são apontados por pesquisas e experiências de outros sistemas de ensino como sendo aspectos que requerem especial atenção e planejamento, pois a criança atribui significação a estes espaços. O espaço físico em que se desenvolve a educação formal das crianças de 0 a 5 anos deve proporcionar os estímulos necessários para que as mesmas realizem descobertas de forma autônoma através de materiais, cores e objetos adequados. Para tanto, segundo Consenza e Guerra (2011), “as emoções precisam ser consideradas, o ambiente escolar precisa ser planejado de forma a mobilizar as emoções positivas (entusiasmo, curiosidade, envolvimento, desafio), enquanto as negativas (ansiedade, apatia, medo, frustração) devem ser evitadas” (p. 84).

Além da atenção a ser dispensada ao planejamento do ambiente das instituições de Educação Infantil é importante atentar para a quantidade de crianças a serem assistidas por um professor para que seja possível garantir que o tratamento dispensado a cada criança não somente seja condizente com os objetivos educacionais definidos, mas, sobretudo, seja dispensada atenção e cuidado necessário a cada criança. Nas Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil encontra-se a recomendação que no caso de bebês até um ano de idade a proporção de crianças por professor seja de no máximo 8, com relação às crianças de dois a três anos seja de no máximo 15 crianças por professor, já em idade pré-escolar, entre quatro e cinco anos, um professor pode assistir até 20 crianças (DCNEI, 2009).

A parceria das famílias com a escola na Educação Infantil é outro fator preponderante para a promoção de uma educação de qualidade. Partindo dessa premissa as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil estabelece que cada instituição deve assegurar espaços e tempos para a participação, o diálogo e a escuta cotidiana das famílias, o respeito e a valorização das diferentes formas em que elas se organizam (DCNEI, 2013). Por um lado, a interação ente a família e a escola visa propiciar que aquela tome conhecimento dos objetivos

educacionais presentes no PPP, bem como participe de sua elaboração e revisão, por outro, essa interação auxilia os professores no desenvolvimento de suas atividades em sala de aula, tendo em vista que se torna conhecedor dos contextos de vida, dos costumes e valores das famílias de cada criança que assiste. Para Oliveira (2011):

A gestão da relação entre a gestão educacional e a família varia conforme as situações, os sistemas, as tradições, a representação feita do papel da coletividade em relação à família e à criança. Por sua vez o poder que os pais podem exercer na creche e ou pré-escola depende de suas expectativas representações sociais e experiência pessoal de escolarização que, por sua vez, derivam de seu nível social (p.173).

Os pais precisam conhecer e discutir os objetivos do Projeto Político-Pedagógico e os meios organizados para atingi-los. Além de trocar opiniões sobre como o cotidiano escolar viabiliza o cumprimento desses objetivos propostos (Oliveira, 2011). Também se faz necessária a participação destes nos conselhos escolares, na elaboração dos projetos didáticos e nas atividades desenvolvidas pela instituição. Esta participação “possibilita agregar experiências e saber articular os dois contextos de desenvolvimento da criança” (DCNEI, 2013, 92).

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

O presente estudo trata do papel da gestão nas escolas de Educação Infantil da cidade de São Luís e o seu comprometimento com as ações pedagógicas capazes de aperfeiçoar o processo de aprendizagem cumprindo das determinações legais. Para desenvolvê-la utilizou-se a abordagem qualitativa de análise, por meio de observação do espaço escolar e realização de entrevistas semiestruturadas, com gestores de Unidades de Educação Básica do município de São Luís. A pesquisa de cunho qualitativo buscou levantar dados a respeito do trabalho e cumprimento pedagógico legal referente à aprendizagem de todos os participantes do universo escolar.

Como técnica de coleta de dados optou-se pela utilização da entrevista semiestruturada com gestoras de creches e pré-escolas, por entender ser adequada à resolução do problema da pesquisa. Na entrevista, a realidade (guiada somente pela experiência) é complexa, mas objetiva. Na verdade, a sua aplicação depende de uma série de fatores previamente estabelecidos. Os possíveis conflitos metodológicos não se explicam pelo uso preferencial de técnicas de coleta de informações, mas sim, pela maneira como são aplicadas, pela capacidade e pelo conhecimento do pesquisador a respeito da técnica a ser utilizada e pela preparação prévia adequada (Rosa e Arnold, 2006, p.14).

De acordo com Rosa e Arnold (2006), na opção pela entrevista na pesquisa qualitativa o centro da questão deve convergir para a relação entre a teoria e prática. Por essa razão o referencial teórico é um filtro através do qual o pesquisador passa a enxergar, com exatidão, a realidade. Dessa forma, para a formulação das perguntas a serem aplicadas fez-se necessário percorrer previamente o caminho de pesquisa bibliográfica que consistiu, em um primeiro momento, no levantamento bibliográfico sobre a Gestão da Educação Infantil no Brasil.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p.183), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos. A partir dessa perspectiva fora realizada consulta na internet, sobre a temática “Gestão da Educação Infantil”, contudo o que se pôde constatar é que este é um campo de estudos ainda insipiente. Nas pesquisas com bases em dados científicos observou-se uma quantidade pouco expressiva de bibliografias referentes à Gestão da Educação Infantil. Ao utilizar o descritor “Gestão Escolar” foram lidos 53 artigos, já ao utilizar o descritor “Gestão na Educação

Infantil”, foram listados apenas 13 trabalhos. Para melhor embasamento teórico das peculiaridades da Educação Infantil fora realizada revisão bibliográfica específica.

Para a formulação dos questionamentos da entrevista realizou-se, ainda, a revisão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, da Lei Orgânica do Município de São Luís, MA, e do Plano Municipal de Educação do referido município. A partir da revisão de literatura foi elaborado um guião de 16 perguntas, a fim de obter as informações necessárias para responder o problema em questão.

Foram elencadas 12 escolas da rede municipal para compor o campo de pesquisa. A rede de Unidades de Educação Básica da área de Educação Infantil de São Luís era composta por 99 escolas, no período de maio e junho de 2016, quando foi realizada esta pesquisa, sendo 78 instituições (sede) e 21 anexos, “espaços criados para atender a demanda excedente, que em sua maioria, funcionam em prédios alugados com infraestrutura inadequada” (PME, 2015, p. 29). Essas instituições estão divididas em 7 núcleos para viabilizar um melhor acompanhamento das escolas que os compõem. O acompanhamento é realizado por coordenadoras que fazem a mediação entre as gestoras e a Secretaria Municipal de Educação.

Como escopo desta pesquisa, foram eleitas as escolas sedes buscando-se elencar as mesmas de forma proporcional a cada núcleo. Uma vez elencadas as escolas, foi requerida a devida autorização – para a realização das entrevistas quanto a observação dos espaços físicos – junto à Superintendência de Educação Infantil, para que pudesse ser realizada a pesquisa de campo.

Segundo Marconi e Lakatos (2010):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (p.169).

Para analisar os dados colhidos elegeu-se a Análise de Conteúdo por ser um método que abrange um conjunto de técnicas de análises das comunicações que tem como base a mensagem. Como um detetive, o analista trabalha com índices cuidadosamente evidenciados por procedimentos mais ou menos complexos que neste trabalho priorizou as mensagens escritas por serem mais estáveis e objetivas e permitirem a sua consulta todas as vezes que for necessário (Triviños, 2011) Esses índices foram categorizados para atender aos objetivos da

pesquisa e distribuídos em tópicos para permitir a melhor visualização dos resultados, cujo alcance se deu seguindo algumas etapas que essa análise requer: a pré-análise (organização e leitura panorâmica do material); a descrição analítica (estudo aprofundado baseado nos teóricos de apoio); a interpretação referencial (reflexão sobre toda a mensagem relatadas nas entrevistas semiestruturadas) (Triviños, 2011). A escolha por essa metodologia visou encontrar respostas para o problema da pesquisa e contribuir para ampliar a qualidade da Educação Infantil por meio da sua gestão.

CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Caracterização da amostra

Dentre as gestoras e o gestor entrevistados dez são graduadas em Pedagogia, destas uma possui graduação em Geografia além da pedagogia, uma é graduada em medicina veterinária e biologia e uma é licenciada em Letras. Oito possuem especialização em Gestão Escolar. No que diz respeito ao tempo de atuação na gestão escolar, seis dos doze entrevistados estavam a mais de uma década direção da mesma escola, tendo iniciado o trabalho de gestão desde a inauguração da mesma. Somente duas gestoras relataram terem passado por alguma seleção. Três gestoras atuavam na gestão escolar da Unidade de Educação Básica pesquisada havia três anos, as demais atuavam há seis anos, quatro anos e um ano.

O trabalho do gestor escolar e suas responsabilidades constituem-se, na verdade, em um desafio, pois, é requerido dos mesmos conhecimentos e competências condizentes com a função que exercem, uma vez que, a gestão escolar implica em tomada de decisões, direcionamento e controle de ações para que as decisões sejam observadas de maneira que a escola funcione. Para Luck (2011) a qualificação do gestor é uma necessidade premente:

Não se pode mais esperar que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados os atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão (p.25).

Na gestão da educação infantil a formação continuada se faz imprescindível em face do papel de fundamental importância do gestor na articulação do trabalho pedagógico dos professores juntos às crianças, na construção da proposta pedagógica e curricular, na articulação da inter-relação com as famílias. O gestor tem sobre si a incumbência de impulsionar a instituição a cumprir sua função social garantindo a qualidade do processo educativo. Como líder busca motivar toda comunidade escolar a se envolver no processo de tomada de decisões. Entenda-se toda comunidade como sendo: gestor, professores, técnicos, funcionários, alunos, pais, comunitários e demais parceiros da escola. O gestor escolar deve exercer tal liderança que promova a articulação de todos nesse processo de gestão (Libâneo, 2015).

3.2 Provedimento do cargo de Gestor

A Meta 19 do Plano Municipal de Educação, em consonância como Plano Nacional de Educação, é de assegurar a nomeação 100% de gestores escolares (geral e adjunto). Para tanto a estratégia 19.1 visa “garantir no prazo de um ano de vigência deste plano, a nomeação destes gestores, mediante critérios técnicos de mérito e desempenho, por meio da eleição direta pela comunidade escolar” (PME, 2015, p.83).

No entanto, por meio das entrevistas realizadas constatou-se que a função gestor escolar na rede de educação infantil do município de São Luís ainda não daria em 2016 dá por eleição conforme a resposta de todos as gestoras e do gestor entrevistados. Na Entrevista 1 a gestora relata que: “A escolha do gestor não se dá por eleição, é um cargo de confiança”. Na entrevista 6 a gestora declara: “eu fiz uma entrevista com a secretária de adjunta Ingrid Grill, mas eu posso te garantir que 99% não passam nem por esse negócio de entrevista. Porque infelizmente ainda é por indicação política”.

Ainda de acordo com o Plano Municipal de Educação os candidatos ao cargo de gestor escolar necessitam atender a alguns critérios técnicos de mérito e desempenho dentre os quais: “ser graduado em Pedagogia, e/ou licenciado, ocupar cargo efetivo há mais de três anos como professor, gestor escolar, secretário escolar, ou especialista em educação e/ou coordenador pedagógico e apresentar um plano de ação para a gestão escolar” (PME, 2015, p.84).

Para Libâneo (2015) a melhor maneira de conceder a uma pessoa o cargo de gestor escolar é submetendo a mesma a provas escritas, avaliando sua formação profissional, bem como sua competência técnica e ainda, como parte do processo, realizando eleições envolvendo toda comunidade escolar. Segundo o referido autor a escolha por nomeação é um procedimento mais prejudicial a gestão democrática na escola.

Paro (2011) advoga que a eleição para esse cargo é a maneira mais coerente de escolha de um gestor para dada realidade, de acordo com o mesmo, tanto a nomeação quanto o concurso público contêm vícios. Para o mesmo autor a nomeação por critério político-partidário seria comumente considerada a pior alternativa, em virtude do clientelismo que alimenta e a falta de base técnica na qual se sustenta. Já a escolha por meio de concurso de provas e títulos, mesmo sendo caracterizada pela imparcialidade presente no critério técnico, aferido em exames e pelo caráter democrático que possui, uma vez que, oferece oportunidades para todos

os que prestam concursos, também não se constitui na melhor maneira de prover o cargo de gestor, pois, o concursado é lotado em uma escola por critérios diversos daqueles que deveriam nortear sua escolha, tais como afinidade e conhecimento da realidade de determinada escola. Por esta razão, para o referido autor, a eleição pela comunidade escolar seria a modalidade de escolha que mais se adequa as peculiaridades da gestão, vindo contribuir grandemente para a democratização da escola.

3.3 Formação continuada

Para atuar na educação infantil o profissional docente deve, no mínimo, ter formação inicial em curso superior em curso de licenciatura plena, ficando a cargo da União, dos Estados e Municípios, em regime de colaboração, a formação continuada e a capacitação destes (LDB, 1996). Na formação inicial se dá a apropriação de saberes necessários ao exercício da profissão, mas é no dia a dia que a teoria encontra sentido na prática, é nos desafios enfrentados que surgem as necessidades de obter novos conhecimentos. Conforme Líbano (2015) afirma, que os cursos de formação inicial têm um papel muito importante na construção dos conhecimentos, atitudes e convicções dos futuros professores, necessários à sua identificação com a profissão. Mas é na formação continuada que essa identidade se consolida uma vez que ela pode desenvolver-se no próprio trabalho.

A Formação Continuada se faz extremamente necessária para a promoção de um atendimento a primeira infância com qualidade. A formação continuada fortalece a identidade profissional docente. Ela irá ensejar não somente no desenvolvimento profissional, mais no pessoal também, mediante práticas de envolvimento dos professores na organização da escola, na organização e articulação do currículo nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe (Libâneo, 2015). Por esta razão as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil atribuem como sendo de suma importância a organização de programas de formação continuada dos professores e demais profissionais da educação (DCNEI, 2013). Estes programas são um direito de professoras e professores no sentido de aprimorar sua prática e desenvolver sua identidade profissional no exercício de seu trabalho. Os programas de formação continuada devem propiciar a reflexão sobre a prática docente cotidiana em termos pedagógicos, éticos e políticos. Devem ainda auxiliar os educadores nas tomadas de decisões sobre as melhores formas de mediar a aprendizagem e o desenvolvimento infantil, considerando o coletivo de crianças assim como suas singularidades (Idem).

A formação continuada representa uma aprendizagem permanente para o desenvolvimento profissional do gestor, visando o aperfeiçoamento do seu trabalho em processo de associação entre a teoria e a prática. Sobretudo no que se refere a planejar, implementar, monitorar e avaliar. Todavia, a formação de profissionais da educação infantil – professores e gestores – é um desafio que exige a ação conjunta das instâncias municipais, estaduais e federal (Kramer, 2006).

De acordo com os dados levantados nesta pesquisa a Secretária de Municipal de Educação (SEMED) sempre promove cursos de formação continuada para os gestores. Nestes cursos são abordados temas como: a construção do Projeto Político-Pedagógico e o papel do gestor. Constatou-se que no primeiro semestre de 2016 não havia sido realizada nenhuma formação continuada. Atribui-se esse fato a mudança na liderança da Secretária de Educação do Município ocorrida no início daquele ano.

A partir das entrevistas foi possível concluir que os gestores têm clareza sobre suas atribuições enquanto responsáveis pelo andamento da escola como um todo. Reconhecem o papel de fundamental importância que desempenham enquanto mediadores do processo educativo. Os gestores entrevistados concebem que esta função não se resume a administrar apenas questões burocráticas da escola, mas também fazer o acompanhamento dos professores, dando suporte pedagógico e favorecendo a participação dos pais no processo de gestão. Seguem alguns exemplos sobre o entendimento dos gestores a respeito de suas responsabilidades: *“Meu papel enquanto gestora é de criar condições de trabalho para todos. Tenho responsabilidade por todas as áreas da escola. Tenho que investir em formações de professores. Articular o envolvimento dos pais e da comunidade com a escola (Entrevista 4); “Articular o trabalho, envolver as pessoas, coordenar projetos didáticos, também. Coordenar tanto o lado pedagógico, quanto o administrativo e financeiro. (Entrevista 8):*

“O gestor ele não só gerencia, mas ele é mantenedor, é aquele idêntica, organiza, classifica. E assim dentro duma democracia que é a escola, o gestor tem que ter um olhar para todos os ambientes que favorecem a aprendizagem das crianças. Eu não sou somente a gestora da escola, eu sou a gestora do corpo docente, sou gestora do que a criança aprende, desenvolve. Então nossa missão não é organizar somente estruturalmente a escola, mas organizar o processo de educação da criança, a prática do docente. Eu preciso favorecer a qualidade do ensino” (Entrevista 11.)

No entanto, quando questionadas sobre o referencial teórico no qual fundamentavam suas práticas, apenas dois dentre os doze entrevistados mencionaram um autor cujas obras versam

sobre as concepções da gestão educacional. Os autores mais citados foram: Paulo Freire, Maria Montessori, Emília Ferreiro e Piaget. Estes são aportes teóricos imprescindíveis na Educação Infantil, mas, concebe-se como sendo indispensável ter referenciais teóricos que versam especificamente sobre a gestão escolar para o desenvolvimento de suas atividades.

3.4 Projeto Político-Pedagógico

Como já mencionado neste trabalho, o Projeto Político-Pedagógico é considerado o instrumento balizador de todas as ações educativas. Um documento a ser construído de forma participativa, nunca ser dado por concluído e devendo ser revisado continuamente. No entanto, mesmo sendo este um documento que representa a identidade da escola e imprescindível para guiar as ações dentro da mesma, duas dentre as doze escolas pesquisadas não possuíam PPP no período de realização desta entrevista. Quando questionada sobre o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico uma das gestoras cuja escola não tem este documento fez a seguinte declaração: *“Nós já deveríamos ter um, mas ainda não foi possível elaborar a proposta pedagógica da escola”* (Entrevista 2).

A partir da pesquisa realizada, concluiu-se que o PPP tem sido considerado apenas um documento burocrático que deve constar na escola, não tem cumprido com a sua finalidade de orientar os trabalhos educacionais para que as ações de todos aqueles que atuam dentro da instituição sejam consistentes e coordenadas no sentido de seguir um planejamento. Partiu-se do pressuposto que a efetividade do PPP depende de sua implementação em um processo contínuo de ação reflexiva (ação-reflexão-ação), ou seja, constante monitoramento e avaliação. Dois dentre os doze gestores entrevistados relataram que o PPP é revisado constantemente, porém, não foi possível contemplar que o mesmo serve de guia para as ações pedagógicas com vista a elevar o a qualidade dos trabalhos desenvolvidos na Educação Infantil. Evidenciou-se, assim, a necessidade de serem realizados cursos de formação continuada que discorram sobre a importância do planejamento para a qualidade da educação e sobre as práticas de monitoramento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico para a eficiência e eficácia dos trabalhos.

No que tange a elaboração do PPP, nas escolas que o possuem, os gestores relataram que este foi elaborado com a participação de todos os profissionais docentes. No entanto tem ficado de fora desse processo de planejamento os demais envolvidos no dia a dia da escola com exceção de uma escola onde o Conselho Escolar está constituído e é atuante. Entende-se que para que

o PPP verdadeiramente seja construído de forma democrática deve contar com os olhares de demais funcionários e pais, para que assim represente os anseios reais da comunidade sobre a escola que desejam ter para suas crianças.

Ressalte-se que, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, a construção do Projeto Político-Pedagógico da Educação Infantil deve ter como objetivo garantir à criança acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças (DCNEI, 2013). Ainda no mesmo normativo estão determinadas as condições necessárias para efetivar esse objetivo, dentre os quais: a indivisibilidade das dimensões expressivo-motora, afetiva, cognitiva, linguística, ética, estética e sociocultural da criança. Os programas a serem desenvolvidos em centros de Educação Infantil devem expressar uma intencionalidade e, portanto, uma responsabilidade correspondente, respeitando o caráter lúdico e prazeroso com que precisam ser realizadas as atividades.

Partindo deste pressuposto, as DCNEI preconiza que as propostas curriculares da Educação Infantil devem ter como eixos norteadores as interações e a brincadeiras. Dessa forma, o currículo na Educação Infantil configura-se em um conjunto de práticas que visam articular as experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural e artístico, ambiental, científico e tecnológico, de modo promover o desenvolvimento integral das crianças de 0 a 5 anos.

A brincadeira como eixo norteador na Educação Infantil se justifica pelo fato de que através da mesma é possível à criança construir historicidade, desenvolver o raciocínio lógico, ampliar suas linguagens, desafiar o pensamento, estimular a capacidade de associação, aprimorar o domínio motor e ainda propiciar que a mesma aceite a diversidade, desenvolva empatia, se aproprie de valores éticos e faça novos amigos (Antunes, 2014).

Os jogos e as brincadeiras são, na verdade, uma ferramenta necessária ao desenvolvimento cognitivo das crianças, porque, ao brincar, afeto, motricidade, linguagem, percepção, representação, memória, e outras funções cognitivas estão profundamente interligadas. “A brincadeira favorece o equilíbrio afetivo da criança e contribui para o processo de apropriação de signos sociais. Cria condições para uma transformação significativa da consciência infantil,

por exigir das crianças formas mais complexas de relacionamento com o mundo” (Oliveira, 2011, p.164).

Esse é um entendimento comum a todos os gestores entrevistados, no entanto nove escolas enfrentam um grande desafio atender a esse princípio: inadequação dos espaços físicos. Estas não dispõem de espaços amplos para que a criança possa se movimentar livremente. Outro obstáculo que algumas gestoras têm enfrentado para observar ao direto da criança a brincadeira diz respeito à indisposição de professoras em desenvolver atividades lúdicas. Em uma das escolas visitadas a gestora relatou que:

“Um dos maiores desafios enfrentados é a resistência das professoras em desenvolver atividades com as crianças. As professoras não querem cantar, contar histórias. Elas não gostam de levar as crianças para brincar na área livre por que não gostam que as crianças fiquem suadas para voltar para as salas de aula” (Entrevista 1).

3.5 Participação da família e da comunidade na Gestão Escolar

A gestão democrática do ensino preceituada na Constituição Federal, reafirmada na LDB e nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil ainda não tem sido efetivada em todas as escolas. Este preceito constitucional, é também um princípio pedagógico. Democratizar a gestão da escola é responsabilidade conjunta de uma equipe gestora, composta por direção, conselhos escolares, coordenadores pedagógicos e demais funcionários, com representantes de todos os segmentos da comunidade mais ampla (PME, 2015, p.48). Define-se a gestão democrática como sendo o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidades por sua implementação (Lück, 2013a, p. 57).

Sete dentre os doze entrevistados relataram que a gestão participativa é uma realidade em suas escolas. Dentre estas, em apenas duas o Conselho Escolar estava constituído. Cinco disseram que os pais não participam das questões mais importantes da escola. Contudo, que se pôde concluir é que somente três escolas tem avançado no sentido de efetivar uma gestão verdadeiramente democrática em pais e comunidade se envolvem nos processos de planejamentos e tomadas de decisões.

A participação dos pais e da comunidade nestas escolas tem se dado somente na ida a culminâncias de projetos, ou em datas comemorativas. Em algumas escolas os pais ajudam na

manutenção dos prédios. Esta realidade se expressa nas falas das gestoras, conforme se observa: *“Nas finalizações de projetos eles sempre participam, nas datas comemorativas, que a criança vai apresentar alguma coisa, a gente sempre chama. Para os pais saberem o que a criança está fazendo na escola”* (Entrevista 7), *“nós temos pais que é eletricista, outro encanador que vão ajudando na manutenção da escola. Se quebra um cano, SEMED providência, mas até vir alguém enviado por eles para consertar demora, por isso a gente conta com os pais”* (Entrevista 11); *“Nós desenvolvemos alguns projetos. Temos a caminhada ecológica que fazemos no bairro em parceria com as escolas da redondeza. Nas comemorações estamos sempre buscando trazer a comunidade para a escola”* (Entrevista 4).

Todavia, em uma das escolas visitadas a gestora relatou que os pais, além de participarem dos processos de tomadas de decisões da escola, eles ainda avaliam a atuação dos professores, coordenadores e da gestora conforme segue:

“Aqui os pais são bastante participativos, nós abrimos espaço para que eles avaliem a atuação dos da equipe gestora e das professoras, eles sempre colaboram com a escola nos projetos que são realizados. As sugestões destes pais são anotadas e levadas em consideração na tomada de decisão e se for necessário nós realizamos votações” (Entrevista 9).

No tocante a participação da família na escola, essa participação se faz imprescindível em se tratando da Educação Infantil. A aproximação da família na escola contribui para o desenvolvimento da criança. De maneira que uma educação de qualidade para crianças de quatro a 6 anos deve visar à educação para a cidadania e deve reconhecer que o trabalho conjunto com as famílias é um dos maiores desafios de um projeto pedagógico. É preciso abrir um caminho de mão dupla entre escolas e famílias, propiciando conhecimento tanto da realidade familiar, cultural e social, como da realidade escolar: metas, atitudes e prioridades educacionais (Garcia e Macedo, 2011). Cabe à escola fomentar essa participação, atrair as famílias para a escola criar um ambiente propício ao diálogo, a troca de experiências e ao respeito. Devem, no entanto, evitar tanto reuniões em que há cobrança dos pais e reclamações sobre as crianças, quanto reuniões didáticas ou normativas em que se pretende ensinar os pais como cuidar de seus filhos (Kramer, 2006).

Constatou-se, contudo, que muitos pais se esquivam de participar ativamente da vida escolar de suas crianças e das tomadas de decisão mesmo quando as gestoras fomentam este envolvimento, conforme o pontua a gestora que considera ser um desafio à efetivação da

gestão democrática em sua escola *“Trazer os pais para fazer parte da gestão da escola. Os pais não participam diretamente. As questões que são levadas para serem decididas coletivamente os pais deixam ao nosso cargo para decidir o que fazer”* (Entrevista 3).

3.6 Desafios enfrentados

Os desafios enfrentados na Gestão da Educação Infantil no Município de São Luis, a fim de proporcionar uma educação de qualidade junto as crianças, são diversos conforme retrata a fala da gestora na Entrevista 4:

“Os desafios são vários: a estrutura física é inadequada; os recursos materiais são escassos e ainda tem que conscientizar as professoras para ter cuidado com os poucos recursos que temos, não desperdiçando; ter que usar de autoridade para que as coisas funcionem, para que seja realizada uma educação de qualidade, tem professora que ainda não tem compromisso com a educação conversam no horário da aula”

Na Entrevista 6 a gestora declara: *“Esse desafio perpassa lá por cima pela gestão maior. Falta de, vamos dizer assim de compromisso em suprir as necessidades básicas da escola”*. O que se explica pelo relato de outra gestora:

Faltam auxiliares para as salas das crianças menores. Tem criança que faz coco todo dia na roupa no horário da aula e a professora tem que para as atividades e ir limpar a aquela criança. Precisamos também de professores capacitados para trabalhar com crianças especiais. As crianças necessidades especiais estão sendo matriculadas sem que tenhamos profissionais capacitados e, ainda, como não tem auxiliares o trabalho do professor fica mais difícil. (Entrevista 3)

O maior desafio enfrentado, comum a todos os gestores entrevistados, é a falta de recursos materiais e financeiros. A execução de alguns projetos fica comprometida por conta falta de recursos conforme se verifica no seguinte relato: *“Às vezes a gente que fazer um projeto melhor aí não temos os recursos, mas, a gente consegue ir contornando”* (Entrevista 9). Nas escolas pesquisadas, busca-se contornar da maneira que for possível essa dificuldade, muitas vezes tirando da própria renda o dinheiro necessário para trocar lâmpadas, velas de bebedouros, materiais de apoio, dentre outros. Isto se retrata na fala da gestora na Entrevista 1: *“Geralmente eu e as professoras juntamos dinheiro para comprar o que falta na escola”*. Muitas vezes isto se faz necessário devido a demora no envio de recursos matérias por parte da Secretária de Educação não sendo possível esperar tendo em vista que o processo educativo é muito dinâmico.

Seguido deste desafio, está a inadequação de grande parte dos prédios às peculiaridades da Educação Infantil. Nem todas as escolas possuem banheiros adaptados para as crianças. Uma das gestoras adaptou os banheiros com recursos próprios. Verificou-se que parte das escolas possuem salas de aula pequenas, não dispõem de espaços externos amplos para as crianças brincarem e se movimentarem livremente (conforme já mencionado), não possuem biblioteca ou brinquedoteca. Alguns relatos retratam bem esta realidade: *“A maior dificuldade mesmo é a estrutura física. [...] A questão das salas serem pequenas. Quando eu cheguei aqui eram 25 alunos na sala de Educação Infantil, então eu reduzi para 20 e ainda fica apertado”* (Entrevista 7). *“A estrutura física ... que não é muito adequada, não tem espaço ao ar livre para as crianças brincarem”* (Entrevista 11).

No tocante aos recursos materiais, verificou-se que quase a totalidade das escolas pesquisadas não dispõem de todo os recursos necessários ao desenvolvimento de atividades com as crianças. Apenas três dispõem de computador, copiadora impressora, retroprojetor, aparelho DVD, televisão. Somente três tinham acesso à internet quando esta pesquisa foi realizada. Em duas escolas equipamentos como computador, impressora, DVD e TV haviam sido roubados e não foram repostos.

Quatro gestoras relataram que um dos maiores desafios para desenvolver uma educação de qualidade com crianças de zero a cinco anos é a falta de compromisso por parte de professoras. Conforme mencionada anteriormente, algumas gestoras não desenvolvem atividades lúdicas com as crianças. Há aquelas que precisam ser monitoradas constantemente pelas gestoras, porque do contrário não desenvolvem um bom trabalho. O que se reflete no relato da gestora que por vezes tem *“que usar de autoridade para que as coisas funcionem, para que seja realizada uma educação de qualidade”* (Entrevista 4).

Ainda no rol de desafios enfrentados diariamente pela gestão tratasse do contexto de violência que muitas crianças vivem. A maioria das escolas pesquisadas atendem famílias em áreas de grande vulnerabilidade e muitos pais ou cuidadores não participam da vida escolar de suas crianças. A não participação dos pais é um grande desafio, como já mencionado anteriormente. Essa participação é primordial no processo educativo, conforme pontuado pela gestora ao se referir a este aspecto: *“Falta a participação da família, porque família é a base, família é fundamental”* (Entrevista 6).

Conclusão

A Educação Infantil tem recebido uma atenção especial do Estado nos últimos anos. Sobretudo em virtude dos estudos que indicam que esta é a etapa da educação formal a que se deve atribuir maior importância, por se dar numa fase que o cérebro mais se desenvolve. De maneira que a boa qualidade nesse momento pode ser responsável por resultados positivos nas etapas posteriores de escolarização. Partindo dessa premissa, o Brasil tem buscado proporcionar educação pública de qualidade, para um número cada vez maior de crianças. O que se pode observar nas metas dos Planos Nacionais de Educação, nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica.

Considerando que o gestor na Educação Infantil é o articulador dos trabalhos e ações promovidas no contexto escolar com o intuito de proporcionar o pleno desenvolvimento das crianças, tendo sua atuação imbricada a tomada de decisão e gerenciamento global, ele assume um papel extremamente significativo no processo pedagógico como um todo. A gestão educacional constitui, portanto, uma área importantíssima da educação uma vez que por meio dela, se observa a escola e se interfere sobre questões educacionais globalmente, mediante visão de conjunto, e se busca abranger, pela orientação com visão estratégica e ações interligadas, tal como em rede, pontos de atenção que, de fato funcionam e se mantêm interconectados entre si, sistematicamente, reforçando-se reciprocamente (Lück, 2013b, p.28).

Contudo, através da pesquisa constatou-se que os gestores ainda restringem a gestão educacional a um processo de organização dos trabalhos pedagógicos, estruturação do espaço escolar e de atendimento a questões burocráticas. O papel do gestor vai ter ênfase em atribuições diferentes na visão de cada gestora, como se observa nos seguintes exemplos: *“trabalho de gestão mesmo, na Educação Infantil, é muito mais burocrático. Por que a gente só informa o que a Semed quer saber. A gente lida com folhas de ponta, documentos que vem do MEC. A gente não lida com nota, a gente não lida com uma série de coisas.”* (Entrevista 7); *“Articuladora tanto do processo pedagógico quanto do processo administrativo.* (Entrevista 8)

O gestor ele não só gerencia, mas ele é mantenedor, é aquele idêntica, organiza, classifica. E assim dentro duma democracia que é a escola, o gestor tem que ter um olhar para todos os ambientes que favorecem a aprendizagem das crianças. Eu não sou somente a gestora da escola, eu sou a gestora do corpo docente, sou gestora do que a criança aprende, desenvolve. Então nossa missão não é organizar somente

estruturalmente a escola, mas organizar o processo de educação da criança, a prática do docente. Eu preciso favorecer a qualidade do ensino. (Entrevista 11)

Não foi possível verificar, em nenhuma das entrevistas, que os gestores concebem como sendo importante desenvolver habilidades e competências específicas, concernentes ao trabalho gestor, sobretudo, para atender às peculiaridades, da gestão na Educação Infantil. Conforme Libaneo, 2015:

A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas.

Pôde-se verificar, todavia, que são muitos os desafios para o exercício de uma Gestão Escolar de qualidade. Muitos são entraves os para que o gestor desempenhe eficazmente sua função e para cumprir de modo efetivo as propostas pedagógicas para a das Diretrizes Curriculares. O que se pode concluir a partir da realidade das escolas de Educação Infantil do Município de São Luís, é que ainda há um descompasso entre os avanços legais para esta etapa da educação formal e a realidade das Unidades de Educação Básica pesquisadas.

Ainda que não se possa atribuir a responsabilidade deste descompasso à figura do gestor escolar, faz-se necessário ressaltar que, a gestão escolar de qualidade pode contribuir sumariamente para com o desenvolvimento da criança, além de criar um clima favorável para a aprendizagem, sendo assim, é importante que o gestor busque ampliar seus conhecimentos sobre as dimensões da gestão escolar com intuito de desenvolver as competências necessárias ao exercício de um trabalho gestor capaz de gerar resultados positivos na promoção de uma educação de excelência para a primeira infância, verdadeiramente comprometida com o desenvolvimento integral da criança.

Referências

- Antunes, Celso (2014). *O jogo e a educação infantil: falar e dizer, olhar e ver, escutar e ouvir*. 9.ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Alonso, Myrtes. (1976). *O papel do diretor na administração escolar*. São Paulo: DIFEL/EDUC.
- Azevedo, Fernando de [et al.]. (2010). *Manifestos dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores 1959*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010. 122 p. (Coleção Educadores)
- Brasil (2008). *Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 56/2007 e pelas ementas constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94*. Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas. p.464.
- Campos, Casemiro de Medeiros & Braz, Milena Marcintha Alves. (Org.) (2009). *Gestão Escolar: saber fazer*. Fortaleza: Edições UFC.
- Consenza, R. M. & Guerra, L. B. (2011). *Neurociência e Educação: como o cérebro aprende*. Porto Alegre: Artmed.
- Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil (de julho de 1934)*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm
- Cunha, A Maria Couto (org.) (2009). *Gestão educacional nos municípios: entraves e perspectivas*. Salvador: EDUFBA. Disponível em <http://static.scielo.org/scielobooks/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025.pdf>

Cury, Carlos Roberto Jamil (2002). *Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença*. Cadernos de Pesquisa, n. 116, p. 245-262, julho/ Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n116/14405.pdf>

Educação infantil em debate: a experiência de Portugal e a realidade brasileira. (2014). São Paulo: Fundação Itaú Social: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal.

Fernandes, F. S. & Campos, M. M. (2015). *Gestão da educação infantil: um balanço de literatura*. Educação em Revista. v.31. n.01. p.139-167. Jan./ Mar. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/edur/v31n1/0102-4698-edur-31-01-00139.pdf>

Ferreira, Juara R. R. Arthury de Almeida & Souza, Angelo (2009). *Gestão escolar: desafios e possibilidades*. Disponível em <http://docplayer.com.br/4915751-Gestao-escolar-desafios-e-possibilidades-ferreira-juara-r-arthury-de-almeida-1-souza-angelo-2.html>

Flôres, Vanessa M. da Silva & Tomazzet, Cleonice Maria. (2012). *A gestão na educação infantil: concepções e práticas*. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2689/343>

Garcia, Heloisa Helena de Oliveira & Macedo, Lino de (2011). *Reuniões de pais na educação infantil: modos de gestão*. Cadernos de pesquisa. v. 41. n. 41. Jan / abr.

Gomes, Marineide de Oliveira (2009). *Formação de professores na educação infantil*. São Paulo: Cortez.

Heckman, James J. (2006) *Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children*. Science. v.312. Jun. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/James_Heckman3/publication/6974430_Skill_Fo

rmation_and_the_Economics_of_Investing_in_Disadvantaged_Children/links/546bb8530cf20dedafd5374b.pdf

Kosik, Karel (1976). *Dialética do concreto*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Kramer, Sônia (2006). *As crianças de 0 a 6 anos nas políticas educacionais no Brasil: educação infantil e/é fundamental*. (2006). Educ. Soc. Campinas, v. 27. n. 96 – Especial. P. 797-818. Out.

Lakatos, Eva Maria & Marconi, Marina de Andrade (2010). *Metodologia do trabalho científico*. 7a ed. São Paulo: Atlas.

Leão, Antônio Carneiro (1953). *Introdução à administração escolar*. 3a ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional.

Lei nº 8.069, de 13 de junho de 1990 (1990). Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasil: Brasília

Lei n.9394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação. Brasília, DF: MEC.

Libâneo, José Carlos. (2015). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 6a ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus editora.

Lourenço Filho, Manoel B. (1976). *Organização e administração escolar: curso básico*. 7a ed. São Paulo: Melhoramentos. Brasília: INL.

Lück, Heloísa (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

- Lück, Heloísa (2011). *Gestão da cultura e o clima organizacional da escola*. 2a ed. Petrópolis, RJ: Vozes. (Série Cadernos de Gestão)
- Lück, Heloísa (2013a). *Gestão participativa na escola*. 11a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, (Série Cadernos de Gestão)
- Lück, Heloísa (2013b). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 9a ed. Petrópolis, RJ: Vozes. (Série Cadernos de Gestão)
- Lück, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. (2014). 9a ed. Petrópolis, RJ: Vozes. (Série Cadernos de Gestão)
- Lück, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. (2015). 12a ed. Petrópolis, RJ: Vozes. (Série Cadernos de Gestão)
- Medel, Cássia Ravena Mulin. de A. (2014). *Educação Infantil: da construção do ambiente às práticas pedagógicas*. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Ministério da Educação (1998). Secretaria de Educação Fundamental. Departamento de Política da Educação Fundamental. Coordenação Geral de Educação Infantil. *Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil: conhecimento de mundo*. Brasília, DF: MEC/SEF, v. 1.
- Ministério da Educação e do Desporto (2001). Secretaria de Educação Fundamental. *Plano Nacional de Educação*. Lei nº 10.172/2001, de 09 de janeiro de 2001.
- Ministério da Educação e do Desporto (2009). Secretaria de Educação Básica. *Critérios para um atendimento em creches que respeite os direitos fundamentais das crianças*. 6. ed. Brasília, DF: MEC/SEB.

Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Básica (2013). Revisão das diretrizes curriculares nacionais para a Educação Infantil. pp. 80-101. IN: *Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica / Ministério da Educação*. Secretaria de Educação Básica. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 562p.

Oliveira, Zilma de Moraes Ramos de (2011). *Educação Infantil: fundamentos e métodos*. 7a ed. São Paulo: Cortez. (Coleção Docência em Formação).

Paro, Vitor (1988). *Administração Escolar: introdução crítica*. 3ª ed. São Paulo: Cortez.

Paro, Vitor Henrique (2007). *Gestão escolar, democracia e ensino de qualidade*. São Paulo: Ática. (Educação em Ação)

Paro, Vitor Henrique (2011). *Crítica da estrutura da escola*. São Paulo: Cortez (Série: Educação em Ação)

Paschoal, Jaqueline Delgado & Machado, Maria Cristina Gomes.(2009). *A história da educação infantil no Brasil: avanços, retrocessos e desafios dessa modalidade educacional*. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.33, p.78-95, mar. Disponível em http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/33/art05_33.pdf

Resolução nº 5 de 17 de RESOLUÇÃO Nº 5, DE 17 DE DEZEMBRO DE 2009 (2009). Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Resolução CNE/CEB 5/2009. Diário Oficial da União, Brasília, 18 de dezembro de 2009, Seção 1, p. 18.

Ribeiro, J.Q (1952). *Ensaio de uma teoria da administração escolar*. São Paulo: FFCL/USP.

- Rosa, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto & Arnold, Marlene Aparecida Gozalez Colombo (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa, mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Sander, Benno. 1981. *Administração da Educação no Brasil: evolução do conhecimento*. Brasília: ANPAE/Edições UFC.
- Plano Municipal de Educação de São Luis 2015-2024* (2015). São Luis. 100 p.
- Sapio, Gabriele (2010). *A LDB e a constituição brasileira de 1988: os dois pilares da atual legislação educacional nacional*. Disponível em: http://www.iunib.com/revista_juridica/2010/11/19/a-ldb-e-a-constituicao-brasileira-de-1988-os-dois-pilares-da-atual-legislacao-educacional-nacional/.
- Souza, Ângelo Ricardo De (2006). *Perfil da gestão escolar no Brasil*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo São Paulo.
- Souza, Ângelo Ricardo de (2009). Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista* | Belo Horizonte | v.25 | n.03 | p.123-140.
- Teixeira, Anísio. 1961. *Que é administração escolar?* Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p.84-89.
- Triviños, Augusto N.S. (2011). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Veiga, Ilma P. Alencastro (Org.) (2013). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Ed. Campinas, SP: Papyrus. (Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico).

APÊNDICES

Apêndice 1 – Campo de pesquisa (núcleos):

NÚCLEOS	TOTAL DE ESCOLAS	ESCOLAS PESQUISADAS
Centro	14	03
Coroadinho	08	02
Itaqui-Bacanga	06	01
Cidade Operária	12	01
Anil	06	01
Turu-Bequimão	06	01
Rural	26	03

Fonte: Elaborado pela autora

Apêndice 2 – Ofício ao Gestor:

São Luís, _____.

Exmo. Sr (a) Diretor (a) Geral da Unidade de Educação Básica _____ -
_____, localizada no bairro _____ na cidade de São Luís - MA

Assunto: Realização da Pesquisa “A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL NO PROCESSO DE CORREÇÃO DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS A PARTIR DA EDUCAÇÃO INFANTIL”.

Exmo. Sr (a) Gestor (a),

Vimos, solicitar a colaboração na realização da pesquisa “A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL NO PROCESSO DE CORREÇÃO DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS A PARTIR DA EDUCAÇÃO INFANTIL”, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão, solicitando a sua participação numa entrevista semiestruturada que objetiva levantar dados e informações relativos à sua atuação como gestor (a) da referida Unidade de Educação Básica.

Esta pesquisa tem por finalidade analisar o trabalho do gestor educacional como sendo responsável pela articulação da execução do que está proposto nas Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil no que cerne aos Princípios, à Concepção da Proposta Pedagógica, aos Objetivos da Proposta Pedagógica, à Organização dos Espaços, Tempo e Materiais, e às Práticas Pedagógicas da Educação Infantil de creches e pré-escolas públicas do município de São Luís, com sua prática pautada na regulação existente.

A Pesquisa “A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL NO PROCESSO DE CORREÇÃO DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS A PARTIR DA EDUCAÇÃO INFANTIL” se justifica em face da relevância do papel do gestor educacional diante da criança como sujeitos de direitos.

Agradecemos a receptividade e a colaboração.

Atenciosamente,

Mary Luiza Silva Carvalho Vila Nova

Mestranda

Universidade Atlântica
Mestrado em Gestão

Prof^ª. Dr^ª. Maria de Fátima Frade

Orientadora

Universidade Atlântica
Mestrado em Gestão

Apêndice 3 – Roteiro das entrevistas:

Tema: A importância do gestor educacional no processo de correção das desigualdades educacionais a partir na educação infantil.

1. Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?
2. A escolha do Gestor já se dá por eleição?
3. Qual o seu papel enquanto gestora?
4. Na sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?
5. Qual o referencial teórico para sua atuação?
6. Com que frequência a SEMED promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?
7. O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?
8. Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?
9. De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?
10. Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?
11. Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?
12. Com que frequência ocorre reuniões de pais?
13. Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?
14. Em sua opinião quais os maiores desafios para Gestão Democrática? (Na escola pesquisada)?
15. De que forma é feita a prestação de contas dos recursos repassados para a escola?

16. A escola faz contato com outras escolas, realizando trocas de experiências?

Apêndice 4 – Resultado das Entrevistas com cada Gestor (a) Escolar:

(Nas entrevistas houveram inserção de novos questionamentos e direcionamentos diversificados em momentos oportunos, como a supressão de alguns questionamentos.)

ENTREVISTA 1

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestora escolar?

GESTORA - Pedagogia. Especialista em Gestão Escolar. Gestora há seis anos.

PESQUISADORA - A escolha do Gestor já se dá por eleição?

GESTORA - A escolha do gestor não se dá por eleição, é um cargo de confiança.

(A gestora não mencionou que está prevista a eleição. Sendo uma das Metas do Plano Municipal de Educação)

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Meu papel enquanto gestora é de facilitadora do trabalho das professoras, pois sou responsável direta pelo andamento organização e articulação dos trabalhos.

PESQUISADORA - Em sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Aqui, a escola não tem secretária, nem coordenadora, assim tenho que desenvolver todos os trabalhos administrativos e pedagógicos.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Vygotsky, Piaget, Maria Montessori, Paulo Freire, Emilia Ferreiro...

PESQUISADORA - E na área propriamente da Gestão Escolar, qual autor norteia seu trabalho enquanto gestora?

GESTORA - Paulo Freire

PESQUISADORA - Com que frequência a SEMED promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?

GESTORA - Este ano ainda não tivemos nenhuma formação, mas nos anos anteriores elas ocorreram a cada dois meses.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - A escola não possui PPP.

PESQUISADORA - Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?

GESTORA - As professoras têm 1/3 da carga horária para realizar o planejamento. Este planejamento deveria ser feito na escola, mas, como aqui não tem estrutura elas professoras fazem em casa mesmo. Acaba havendo um desvio da finalidade deste 1/3, porque a professora muitas vezes não usa esse tempo para o planejamento.

PESQUISADORA - De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?

GESTORA - As professoras se reúnem em outra escola para serem acompanhadas pela coordenadora da mesma.

PESQUISADORA - Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?

GESTORA - A observação, atividades, registros em cadernos e diários.

PESQUISADORA - Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?

GESTORA - Um dos maiores desafios enfrentados é a resistência das professoras em desenvolver atividades com as crianças. As professoras não querem cantar, contar histórias. Elas não gostam de levar as crianças para brincar na área livre por que não gostam que as crianças fiquem suadas para voltar para as salas de aula. Outro grande desafio é a falta de recursos materiais e financeiros. Falta material de escritório, a escola não possui impressora. Quando é preciso faço os trabalhos em casa e não tenho reembolso nenhum. As professoras fazem atividades em casa também. Geralmente eu e as professoras juntamos dinheiro para comprar o que falta na escola.

PESQUISADORA - Com que frequência ocorre reuniões de pais?

GESTORA - As reuniões com os pais são bimestrais.

PESQUISADORA - Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?

GESTORA - Nós realizamos projetos e convidamos os pais e a comunidade para participar e ainda buscamos parcerias com a escola e com a Igreja e escolas vizinhas. Aqui nós dividimos um poço com a comunidade. Quando eu assumi haviam muitos desentendimentos entre a escola e a comunidade por causa da água, por que quando a bomba quebrava só a escola tinha que arcar como o conserto. Agora não nós conseguimos conscientizar a comunidade que todos precisam colaborar para a manutenção da boba e assim cada pessoa paga uma quantia simbólica pela água para a manutenção da bomba.

PESQUISADORA - Em sua opinião quais os maiores desafios para Gestão Democrática? (Na escola pesquisada)

GESTORA - Aqui eu não tenho nenhum problema para desenvolver uma gestão democrática. As professoras são bem participativas, os pais das crianças também.

PESQUISADORA - De que forma é feita a prestação de contas dos recursos repassados para a escola?

GESTORA - Não há repasses de recursos

PESQUISADORA - A escola faz contato com outras escolas, realizando trocas de experiências?

GESTORA - A Joseilda (Superintende da área de Educação Infantil) criou um grupo de WhatsApp para as gestoras e nós trocamos experiências através desse grupo.

ENTREVISTA 2

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestora escolar?

GESTORA - Eu sou pedagoga, fiz especialização em Gestão Escolar e há três anos estou na direção da UEB e eu tenho uma escola particular há 15 anos.

PESQUISADORA - A escolha do Gestor já se dá por eleição?

GESTORA - Não. A direção escolar é um cargo comissionado.

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Sou intermediadora em tudo.

PESQUISADORA - Na sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Eu digo até que não são as principais responsabilidades, o gestor tem responsabilidade em tudo: como as crianças, como os pais dos alunos com todos funcionários. Aqui na rede, por exemplo, eu digo que são três empresas, tem as duas empresas terceirizadas, no caso a da merenda e a da limpeza. Tudo isso é nossa responsabilidade, também. Agora mesmo eu estou vindo da cantina para saber como é que foi o lanche, eu tenho a responsabilidade de saber como é que foi esse lanche, eu tenho que provar antes de dar para as crianças. Então a responsabilidade no geral é com tudo, não tem assim uma prioridade é com tudo que tem que ser responsável, fora a responsabilidade que a gente tem, junto à secretária passando todas as informações do que está acontecendo na escola. Então hoje um gestor tem uma responsabilidade enorme até o porteiro é de nossa responsabilidade.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Eu admiro muito a Maria Montessori, Emília Ferreiro, também. Mas a gente aqui vai trabalhando como pode, né? Mas assim, a gente sempre tem um foco em um para poder ter um direcionamento, mas de todos os teóricos a gente vai aproveitando de tudo um pouco.

PESQUISADORA - E para atuar com gestora para estar na liderança, tens algum autor que norteia o teu trabalho de gestão?

GESTORA - Eu nem sei o que te dizer, por que eu acho que essa parte aí de ter um norte em questão assim a algum teórico por que eu acho que essa coisa de liderança já vem da pessoa mesmo. Mesmo antes de fazer um curso de gestão eu já trabalhava com liderança eu já tinha uma escola.

PESQUISADORA - Com que frequência a SEMED promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?

GESTORA - Com frequência eles fazem formação continuada como o s gestores e coordenadores. Só que este ano ainda não houve. O secretário de educação, Moacir Feitosa, fez uma reunião com a gente, é uma preocupação dele fazer as formações com gestores.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - Nós já deveríamos ter um, mas ainda não foi possível elaborar a proposta pedagógica da escola.

PESQUISADORA - Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?

GESTORA - Por direito as professoras podem separar 1/3 da carga horária para fazer o planejamento, que deveria ser feito aqui na escola, mas como aqui não tem internet, nem computador as professoras fazem em casa mesmo o planejamento.

PESQUISADORA - De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?

GESTORA - A coordenadora acompanha o trabalho desenvolvido pelas professoras.

PESQUISADORA - Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?

GESTORA - São feitas fichas avaliativas que são entregues a coordenadora.

PESQUISADORA - Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?

GESTORA - Falta de recursos financeiros. Não vem recursos para a escola, aqui não há autonomia. Se precisa de uma lâmpada tem que ir buscar lá na secretaria, ou então, como sempre geralmente acontece, eu tiro do meu bolso o dinheiro necessário para comprar os recursos materiais que a escola precisar.

PESQUISADORA - Com que frequência ocorre reuniões de pais?

GESTORA - Ao termino de cada semestre é feita uma reunião com os pais para entregar os relatórios de seus filhos. Mas, sempre que é necessário, nós chamamos os pais.

PESQUISADORA - Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?

GESTORA - Nós realizamos projetos envolvendo a associação de moradores.

PESQUISADORA - Em sua opinião quais os maiores desafios para Gestão Democrática? (Na escola pesquisada)?

GESTORA - Não enfrentamos dificuldades, as professoras participam, fazemos parcerias com os pais.

PESQUISADORA - De que forma é feita a prestação de contas dos recursos repassados para a escola?

GESTORA - Não há repasses para a escola.

PESQUISADORA - A escola faz contato com outras escolas, realizando trocas de experiências?

GESTORA - Trocamos experiências nas formações e através do grupo de gestoras que a Josélia (Superintendente da área de Educação Infantil) criou.

ENTREVISTA 3

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?

GESTORA - Eu sou graduada em medicina veterinária e tenho licenciatura em Biologia. Tenho, também licenciatura em Pedagogia, Curso de Educação Especial em contexto e Curso em Altas Habilidades e Autismo.

PESQUISADORA - A escolha do Gestor já se dá por eleição?

GESTORA - Não

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Administrar questões administrativas e dar suporte pedagógico as professoras junto a coordenadora. Tudo é feito no coletivo.

PESQUISADORA - Na sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Nós somos tudo. A gente aqui administra conflitos. Apesar de não ter tanto por parte dos funcionários. Precisamos intervir em conflitos familiares. Administrar a parte dos meninos que estão faltando.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Aqui nós misturamos tudo Vygotsky, Paulo Freire, dependendo da necessidade a gente usa. Mas, a gente usa mais, mesmo, é um pouco do tradicional, por que a gente vê que precisa, a gente vê que essa clientela aqui precisa.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - Foi sim

PESQUISADORA - Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?

GESTORA - A coordenadora faz o diagnóstico do trabalho das professoras e, se a coordenadora julgar necessário, ela chama atenção da professora. As professoras têm um dia da semana que não vem a escola para fazer o planejamento. Elas têm 1/3 do tempo que ela deveria estar em sala para dedicar-se a planejar e buscar mais conhecimentos para aperfeiçoar seu trabalho.

PESQUISADORA - De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?

GESTORA - Através da evolução das crianças pelos próprios registros feitos pelas professoras.

PESQUISADORA - Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?

GESTORA - São feitos registros diariamente de observação do desenvolvimento das crianças e ao final de cada semestre é entregue um relatório final que é entregue aos pais.

PESQUISADORA - **Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?**

GESTORA - Os recursos materiais são escassos. Faltam auxiliares para as salas das crianças menores. Tem criança que faz coco todo dia na roupa no horário da aula e a professora tem que para as atividades e ir limpar a aquela criança. Precisamos também de professores capacitados para trabalhar com crianças especiais. As crianças necessidades especiais estão sendo matriculadas sem que tenhamos profissionais capacitados e, ainda como não tem auxiliares o trabalho do professor fica mais difícil.

PESQUISADORA - **Com que frequência ocorre reuniões de pais?**

GESTORA - A cada bimestre

PESQUISADORA - **Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?**

GESTORA - A escola busca realizar palestras sobre saúde, assistência social em parceria com o Conselho Tutelar e com faculdades. Praticamente os pais são a única parte da comunidade a estar envolvida. Nós promovemos ainda algumas festividades, como dia dos pais, dia das mães, mas estas festividades não são abertas para a comunidade por uma questão de segurança.

PESQUISADORA - **Em sua opinião quais os maiores desafios para Gestão Democrática? (Na escola pesquisada)?**

GESTORA - Trazer os pais para fazer parte da gestão da escola. Os pais não participam diretamente. As questões que são levadas para serem decididas coletivamente os pais deixam ao nosso cargo para decidir o que fazer.

PESQUISADORA - **De que forma é feita a prestação de contas dos recursos repassados para a escola?**

GESTORA - Não são repassados recurso diretamente para a escola.

PESQUISADORA - **A escola faz contato com outras escolas, realizando trocas de experiências?**

GESTORA - Não. Nossa escola está localizada em uma região bastante perigosa, nós não trocamos experiência com outras escolas.

ENTREVISTA 4

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestora escolar?

GESTORA - Eu fiz o magistério, depois fiz o curso de Pedagogia. Tenho especialização em Atendimento Educacional Personalizado. Essa é minha primeira experiência como gestora, estou aqui desde 2013.

PESQUISADORA - A escolha do Gestor já se dá por eleição?

GESTORA - Olha, o diretor escolar tem sido ainda um cargo de confiança, mas, já era para ter tido eleições no ano passado.

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Meu papel enquanto gestora é de criar condições de trabalho para todos. Tenho responsabilidade por todas as áreas da escola. Tenho que investir em formações de professores. Articular o envolvimento dos pais e da comunidade com a escola.

PESQUISADORA - Na sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Minha maior responsabilidade é tornar possível uma educação que propicie o desenvolvimento integral da criança. O que é, na verdade, um grande desafio.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Comungo muito com o pensamento de Vygotsky e também, comungo muito como o pensamento de Paulo Freire.

PESQUISADORA - Com que frequência a SEMED promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?

GESTORA - A secretária possui um calendário de formação continuada. No ano passado as formações focaram bastante o Projeto Político Pedagógico. O PPP ainda é algo que precisa ser revisado nas escolas. Muitas escolas não têm.

PESQUISADORA - Além do PPP eles abordam temáticas sobre o papel do gestor como, por exemplo, a importância do exercício de uma boa liderança?

GESTORA - Durante o ano de 2013 e 2014 houve formações com o tema “O papel do Gestor”, ressaltando a importância do gestor se essa pessoa que investe na sua atualização, na sua qualificação. A importância, também, de estar em constante formação justamente para desenvolver o seu trabalho dentro da instituição junto com os professores. Atualmente o gestor não deve ter o perfil de somente delega funções, ele deve estar presente em todo o processo.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - Sim. Ele está sendo revisado da forma mais participativa possível já foram convidadas pessoas da comunidade e os pais. Até o final do ano creio terá sido todo revisado com a participação professores, dos pais e da comunidade.

PESQUISADORA - Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?

GESTORA - O planejamento é feito em dois momentos, no início do ano, antes da jornada pedagógica, onde são traçados as metas e o plano de ação, também nos reunimos em junho para rever nossas ações. A avaliação aconteça no dia a dia. Os professores têm direito a dedicarem um 1/3 do seu tempo de trabalho, entre segunda e sexta, para se dedicarem ao planejamento de suas atividades e estudo.

PESQUISADORA - De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?

GESTORA - As coordenadoras fazem o acompanhamento do trabalho pedagógico das professoras. Uma vez por mês elas se reúnem para que possam trocar experiências.

PESQUISADORA - Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?

GESTORA - Observação e registro da evolução das crianças.

PESQUISADORA - Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?

GESTORA - Os desafios são vários: a estrutura física é inadequada; os recursos materiais são escassos e ainda tem que conscientizar as professoras para ter cuidado com os poucos recursos que temos, não desperdiçando; ter que usar de autoridade para que as coisas funcionem, para que seja realizada uma educação de qualidade, tem professora que ainda não tem compromisso com a educação conversam no horário da aula.

PESQUISADORA - Com que frequência ocorre reuniões de pais?

GESTORA - As reuniões têm sido mensais por que precisamos trazer mais os pais para participar do processo. No nosso planejamento eram para ser bimestrais.

PESQUISADORA - Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?

GESTORA - Nós desenvolvemos alguns projetos. Temos a caminhada ecológica que fazemos no bairro em parceria com as escolas da redondeza. Nas comemorações estamos sempre buscando trazer a comunidade para a escola.

PESQUISADORA - Em sua opinião quais os maiores desafios para Gestão Democrática? (Na escola pesquisada)?

GESTORA - Fazer com que todos os envolvidos se percebam como responsáveis. As pessoas não conseguem entender o que é gestão democrática.

PESQUISADORA - De que forma é feita a prestação de contas dos recursos repassados para a escola?

GESTORA - Não há repasses.

PESQUISADORA - A escola faz contato com outras escolas, realizando trocas de experiências?

GESTORA - Nós nos comunicamos constantemente com as instituições da circunvizinhança para trocar experiências.

ENTREVISTA 5

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?

GESTORA - Sou formada em Pedagogia e há um ano estou na direção desta escola.

PESQUISADORA - A escolha do Gestor já se dá por eleição?

GESTORA - Não.

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Eu tenho que trabalhar para melhorar a educação, melhorar a parte física. Eu tenho buscado sempre fazer com que as professoras se aperfeiçoem no trabalho junto às crianças, meu foco aqui é as crianças. Aqui a gente trabalha com parcerias. Já houve muitos problemas anteriormente, em gestões passadas, de a gestora ser muito autoritária.

PESQUISADORA - Na sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Tudo na escola é de nossa responsabilidade, desde o trabalho da professora, até o trabalho do porteiro, do pessoal da limpeza e da cozinha, não tem uma coisa na escola que não seja da minha responsabilidade.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Eu não tenho, assim, um autor, no qual eu me baseei para atuar na gestão.

PESQUISADORA - Com que frequência a SEMED promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?

GESTORA - Logo quando eu entrei teve uma formação. Geralmente têm seminários, alguns cursos.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - A escola tem, quando eu assumi a direção já tinha e foi construído de forma participativa.

PESQUISADORA - E já foi revisado na sua gestão?

GESTORA - Não.

PESQUISADORA - Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?

GESTORA - O planejamento é feito quinzenalmente. Tem o dia do PL (Lei do 1/3) dos professores. Só que nesse dia do PL elas não vêm à escola. A professora tem o dia livre para fazer o planejamento fora da escola.

PESQUISADORA - De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?

GESTORA - O acompanhamento é feito através de relatório. E a gente fez um modelo de avaliação para as professoras que elas vão preenchendo por eixos e elas vão anotando desde quando entrou, durante e o depois. Isso é feito para facilitar o relatório que a SEMED pede no meio do ano e no final do ano.

PESQUISADORA - Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?

GESTORA - Estrutura física, falta de recursos.

PESQUISADORA - Com que frequência ocorre reuniões de pais?

GESTORA - A cada três meses e quando se faz necessário falar sobre algum assunto.

PESQUISADORA - Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?

GESTORA - Não tem sido realizada atividades.

PESQUISADORA - A escola faz contato com outras escolas, realizando trocas de experiências?

GESTORA - Nós aqui ficamos meio isolados, não realizamos trocas de experiência, não.

ENTREVISTA 6

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?

GESTORA - Sou graduada em Geografia e Pedagogia e sou Especialista em Gestão e Educação Infantil.

PESQUISADORA - A senhora fez algum seletivo para esta função?

GESTORA - Eu fiz uma entrevista com a secretária de adjunta Ingrid Grill, mas eu posso te garantir que 99% não passam nem por esse negócio de entrevista. Porque infelizmente ainda é por indicação política.

PESQUISADORA - Na minha pesquisa eu tenho chegado a uma seguinte conclusão: Se é por indicação política, acaba interferindo na postura da gestora de se “brigar” em prol da melhoria da educação. De certa forma isso acaba inibindo o gestor por ele estar ali por ter sido indicado?

GESTORA - Plenamente. Por que o que nós observamos hoje na rede é que não são usados critérios para selecionar quem vai assumir uma gestão. Já que se convencionou que é assim, por indicação, poderia pelo menos haver uma análise de currículo. Nem isso existe.

PESQUISADORA - Mas, se eles colocam na direção alguém que não competência, que não sabem as especificidades da educação infantil, como que as crianças ficam?

GESTORA - O objetivo não é desconstruir o que aí está, por que perpetuando eles vão se locupletando e vão permanecendo no poder. É o que eu digo ... pergunte para as professoras se seus filhos estudam em escola pública, nenhum. Por que na escola pública o próprio professor não tem compromisso [...].

PESQUISADORA - E a senhora tem encontrado muita dificuldade aqui com os professores?

GESTORA - Nessa escola não por que desde o primeiro momento quando o professor chega eu digo: “professor, aqui é uma escola de zona rural, mas, aqui a gente trabalha muito sério. Aqui nós temos um trabalho de compromisso com essas crianças desprovidas de quase tudo, onde o que elas têm de melhor pode estar aqui dentro desta escola. Nós vamos fazer o melhor

que a gente pode. Se você não pode professor cumprir o seu horário. Se você não pode fazer um trabalho diferente comprometido com essas crianças, você vai ter problema nesta escola. Então você por favor volta logo para sua escola por que aqui eu cobro compromisso”. E até hoje a SEMED nunca me deixou na mão com relação a isso. Até para se vestir, não pode vir com blusa tomara que caia, com costa nua, de japonesa. Não é por que a gente trabalha na zona rural que vai se fazer um trabalho medíocre, um trabalho mal feito. Aqui a gente trabalha com qualidade. Pode observar o espaço físico que nós mantemos por nossa conta, a gente procura não só oferecer um espaço físico adequado, mas também um ensino de qualidade.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Nós não focamos em um. Nós sempre buscamos trabalhar dentro de diversas linhas. Emília Ferreiro, Vygotsky, Piaget, todos eles a gente trabalha.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - Foi sim. Embora ele não esteja sendo revisado há três anos, porque eu não tenho condição, estou devendo para escola, estou devendo para a comunidade. Eu digo “eu” por que de repente como gestora eu tenho que tomar a frente. Mas quando chega na escola tem um conflito para resolver, tem um pai para atender, tem uma poção de coisa para fazer e termina que este documento que é a identidade da escola, que é o PPP, fica assim guardado. E seu eu for fazer sozinha não é uma gestão democrática. E, assim, todas as coisas que nós já inserimos e já mudamos não estão sendo atualizadas no PPP.

PESQUISADORA - De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?

GESTORA - Isso, graças a Deus, a gente consegue. Têm os dias de planejamento, a gente se senta aqui, hoje é um dia. Elas têm um dia de PL então eu acompanho então a gente se reuni e delibera o planejamento da semana.

PESQUISADORA - Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação infantil de qualidade?

GESTORA - Esse desafio perpassa lá por cima pela gestão maior. Falta de, vamos dizer assim de compromisso em suprir as necessidades básicas da escola. Nós temos uma

rotatividade muito grande de professores, o que prejudica demais o rendimento das crianças. Nem vou dizer que falta ambiente físico adequado, falta recursos por que isso foge a vista. Eu vejo que falta formação continuada para o professor que é fundamental. Isso aí perpassa lá pela secretária de educação. Falta a participação da família, por que família é a base, família é fundamental.

PESQUISADORA - A senhora mencionou a rotatividade de professores, esses professores ficam pelo menos um ano? (Pergunta fora do roteiro)

Já teve sala esse ano de uma mesma sala ter três professores diferentes. Como fica isso na cabeça da criança? E o que é pior, a professora simplesmente arrumou um político e só chegou aqui com a carta dizendo que ia ser diretora. Eu chorei! Em pleno meio de ano, o que eu ia fazer com as minhas crianças? [...]

PESQUISADORA - A senhora mencionou a dificuldade com relação a participação dos pais. Com que frequência ocorre reuniões de pais?

GESTORA - 4 vezes por ano.

PESQUISADORA - Pesquisadora: Como a senhora falou que trabalha só, não tem secretária nem coordenadora, há como promover o envolvimento entre a escola, as famílias e as comunidades do entorno?

GESTORA - Os envolvimento acontecem quando a gente faz algum evento aqui na escola. Isso a gente faz muito. Nós temos uma parceria com o Tribunal de Justiça do Maranhão e sempre que eu preciso vem fazer palestras, que adotou as nossas crianças para dar o presente de Papai Noel dos correios. Nós temos parcerias com a Cemar (Companhia Energética do Maranhão), nós temos parcerias com a Controladoria Geral da União, que já vieram algumas vezes aqui, nessas ocasiões a vem muita gente. Mas que parceria eu posso esperar de pais que passam o dia fora trabalhando, trabalhando na roça. Quando eu preciso de alguma ajuda, como por exemplo, para capinar, só aparecem uns três.

PESQUISADORA - Pesquisadora: E a senhora tem alguma dificuldade para fazer com que as professoras participem da gestão da escola?

GESTORA - Eu vejo aqui por gestão democrática que eu não decido nada sozinha. Aqui projetos e ações em geral, a gente chama, a gente mostrar para eles a necessidade de participação coletiva para que não haja reclamações posteriores e para que o trabalho seja bem feito. As professoras não colocam obstáculos, até na minha casa quando eu chamo elas vão, todas elas são acessíveis.

ENTREVISTA 7

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?

GESTORA - Sou Pedagoga e sou gestora nessa escola há quatro anos.

PESQUISADORA - E tem especialização em gestão?

GESTORA - Sim

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Meu papel aqui é fazer esse trabalho de mediar, a gente media as ações entre gestão, professor, coordenação, para que a gente consiga alcançar o objetivo proposto pela U.E.B. A gente sabe que na educação infantil a criança não é alfabetizada, mas, a gente já encaminha e o meu papel é esse, trabalhar da forma mais lúdica e tranquila possível para que a criança se sinta acolhida para que o professor consiga exercer o seu papel. Embora todas as dificuldades, embora a falta de recursos, embora não se tenha um bebedouro adequando, embora não tenha um banheiro adequado.

PESQUISADORA - Os banheiros são adaptados para as crianças?

GESTORA - A gente está nesse processo. Há quatro anos os vasos eram altos, a gente conseguiu trocar. A pia, também, já consegui com recursos próprios.

PESQUISADORA - Os pais são parceiros da escola?

GESTORA - Aqui a gente depende de doação e do trabalho da comunidade, dos pais. Ah! Quebrou um ventilador a gente chama um pai, precisa capinar a área externa da escola, fazer um ajuste no bebedouro, a gente conta com eles.

PESQUISADORA - Em sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Eu tenho muito cuidado com relação à segurança das crianças. A gente fica aqui de fora e fica observando tudo, nada passa despercebido. A minha maior preocupação aqui na escola é com o bem-estar das crianças, por que essas crianças estiverem bem, se estiver tudo certo com elas, então a gente vai conseguir fazer um trabalho maravilhoso.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Paulo Freire, era o educador que vivenciava as coisas.

PESQUISADORA - Mas assim, qual autor que aborde especificamente a gestão escolar?

GESTORA - Essa pergunta eu não vou saber te responder. Assim, trabalho de gestão mesmo, na Educação Infantil, é muito mais burocrático. Por que a gente só informa o que a SEMED quer saber. A gente lida com folhas de ponta, documentos que vem do MEC. A gente não lida com nota, a gente não lida com uma série de coisas.

PESQUISADORA - Então é como você citou agora pouco, você é aquela responsável pela articulação dos trabalhos?

GESTORA - Sim, por que se não tiver o gestor, como é que vai ser. Aqui eu sou feliz por que uma vez por semana a gente reuni e coloca todas as demandas e diz nossa semana vai ser assim, a gente deixa tudo organizado. E se, porventura, eu não puder vir a escola, eu sei que as coisas vão acontecer da mesma forma como se estivesse, por que aqui as professoras são bem comprometidas.

PESQUISADORA - Então aqui se realiza uma gestão verdadeiramente democrática?

GESTORA - Sempre. Quando eu cheguei aqui, eu sofri um impacto por que as pessoas não entendiam essa coisa da gestão democrática, por que a gestora que estava aqui era centralizadora, só ela que decidia tudo. Então para mim, foi uma dificuldade avançar nessa questão. Quando eu assino um documento eu assino com nome da escola, não somente com o meu nome.

PESQUISADORA - Venceste esse desafio, surgiram outros para realizar uma gestão democrática?

GESTORA - Foi difícil avançar nesse daí. Mas depois foi tranquilo.

PESQUISADORA - A SEMED tem feito formação com os gestores?

GESTORA - Esse ano não. Tivemos reuniões mais formação não. Estamos participando de uma formação do Avisa Lá, mas não tem nada a ver com gestão.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - Foi sim. Sempre fazemos os ajustes, as atualizações.

PESQUISADORA - Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?

GESTORA - Antigamente a gente tinha um modelo enviado pela SEMED, mas já foi extinto. Atualmente nós trabalhamos com relatórios, eu cobro das coordenadoras e das professoras que ele seja feito da forma correta. E a gente tira um dia para fazer a entrega do relatório, um por um. A mãe entra e conversa uns cinco minutinhos com a professora, conversa tirar as dúvidas.

PESQUISADORA - Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?

GESTORA - A maior dificuldade mesmo é a estrutura física. A falta de pessoal, a falta de professores especializados em artes, música para fazer um trabalho diferenciado com as crianças, principalmente naqueles dias que o professor tem para a PL. A questão das salas serem pequenas. Quando eu cheguei aqui eram 25 alunos na sala de Educação Infantil, então eu reduzi para 20 e ainda fica apertado.

PESQUISADORA - Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?

GESTORA - Nas finalizações de projetos eles sempre participam, nas datas comemorativas, que a criança vai apresentar alguma coisa, a gente sempre chama. Para os pais saberem o que a criança está fazendo na escola.

PESQUISADORA - A escola faz contato com outras escolas, realizando trocas de experiências?

GESTORA - Não.

ENTREVISTA 8

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?

GESTORA - Minha formação inicial é em pedagogia. Tenho, ainda, Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica. Estou a 13 anos na direção da UEB..., mas já tenho 18 anos de atuação como gestora escolar e 24 anos de magistério.

PESQUISADORA - A escolha do Gestor já se dá por eleição?

GESTORA - Ainda não. Mas, por exemplo, meu processo, na época, foi um processo mais democrático foi feita uma análise de currículo. Eu ingressei assim: nós fizemos uma seleção, via prova escrita, depois nós fizemos uma prova escrita e análise de currículo também.

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Articuladora tanto do processo pedagógico quanto do processo administrativo. Eu coordeno um grupo de trabalho e aqui todos estão envolvidos.

PESQUISADORA - Na sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Articular o trabalho, envolver as pessoas, coordenar projetos didáticos, também. Coordenar tanto o lado pedagógico, quanto o administrativo e financeiro. Esse financeiro, enquanto na Educação Infantil, na rede, fica prejudicado. Por que a gente não administra os recursos de âmbitos federais.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Eu li muito, Moacir Gadotti que é do âmbito da Gestão Escolar, o Líbano também. O Paulo Freire que é um dos pilares da Pedagogia. A Heloisa Luck.

PESQUISADORA - Com que frequência a SEMED promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?

GESTORA - Estava parado, a gente está voltando novamente agora. Às vezes ocorre de forma permanente, às vezes, por falta mesmo de alguém que esteja coordenando eles param,

aí retomam de novo. Durante esse período que eu estou na rede nunca parou totalmente, sempre tem encontros.

PESQUISADORA - Quais assuntos são abordados? (Pergunta fora do roteiro)

GESTORA - Específicos da área da gestão. Eu fui uma das coordenadoras do curso de gestor, tudo que é abordado diz respeito ao trabalho no âmbito da escola. Tudo isso que eu te mostrei aqui, como fazer o Projeto Político Pedagógico de uma forma simples, tudo que acontece... esse projeto já foi revisitado (Nesse momento a gestora se refere ao projeto que estava sobre sua mesa, o qual estava me apresentando antes de dar início a sua entrevista). Foi feito em 2007, fizemos um seminário. Tudo aqui foi feito no âmbito da formação, conhecimento da formação. Agora mesmo, a gente está participando de um curso cujo foco é a leitura. Todas as escolas receberam, via governo federal, livros. Por que tudo é via governo federal, o município articula. Esses livros deveriam ser melhor utilizados pela criança e também pela comunidade. Então a gente já está tendo uma formação pelos formadores da Avisa Lá, que é um instituto de formação reconhecido nacionalmente (O Instituto Avisa Lá é uma organização não-governamental (ONG), sem fins lucrativos, com finalidade pública, cujo objetivo é contribuir para qualificar a prática pedagógica das redes públicas de Educação Infantil) e nós temos uma formação que vai até o mês de outubro, para melhor coordenador o trabalho. Então eu te digo assim, falta de formação os gestores não têm. Eu te digo por que estou nessa rede desde 97 e sempre tivemos. Às vezes para um ano, depois retoma novamente. E assim, tem favorecido o fazer pedagógico no âmbito da escola.

PESQUISADORA - Só para esclarecer algo que você havia dito antes de começar a entrevista, a formação não acontece para professor?

GESTORA - Não. Como eu já te expliquei, é o coordenador pedagógico que tem que articular isso no âmbito escolar. Mas eu já te falei da dificuldade que há de articular, por que não tem um norte fechado a partir da Lei de 1/3.

PESQUISADORA - Não há um tempo específico para essa finalidade, de compartilhar esses conhecimentos que os coordenadores trazem das formações?

GESTORA - No âmbito escolar, não. O professor pode fazer uso do seu tempo de diferentes formas. Isso pode acontecer em casa, pode acontecer numa biblioteca pública, isso quem vai definir é o professor.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - Sim

PESQUISADORA - Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?

GESTORA - Por lei, como eu já te disse. As professoras têm direito de dedicar um dia para fazer seus planejamentos e buscar o próprio desenvolvimento profissional.

PESQUISADORA - De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?

GESTORA - As coordenadoras estão sempre acompanhando o trabalho das professoras e dando o suporte necessário.

PESQUISADORA - Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?

GESTORA - Atualmente, esse acompanhamento, essa avaliação, é feita no processo mesmo. Onde, aqui na escola agente adota o relatório de acompanhamento de aprendizagem. Esse relatório é feito pelas professoras desde que as crianças chegam. Tem também um diário onde as professoras costumam colocar as frequências. As coordenadoras pedagógicas também realizam o trabalho de chamar os pais das crianças que faltam muito. Além desse trabalho, a gente tem aqui, um caderno que a gente chama de caderno de observação onde são feitos relatórios de acompanhamento das crianças. Por exemplo: uma criança que fica aqui na escola até determinada hora, a gente chama os pais para conversar...

PESQUISADORA - Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?

GESTORA - O principal desafio que eu vejo é a não gestão dos recursos financeiros no âmbito escolar, não por parte da gestão, mas por um conselho gestor, que a gente chama de conselho escolar. Por que as questões pedagógicas e administrativas têm que ter o respaldo financeiro. Para se implementar as ações da melhor forma possível. Então quando a gente tem uma dificuldade para resolver, bem pequena, como por exemplo, o conserto de um ventilador

na escola, a gente não tem recursos para resolver logo. Então, precisaríamos ter um recurso pelo menos de seis em seis meses, para poder dinamizar o trabalho na escola.

PESQUISADORA - Esta parte eu não estou entendendo. Nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, vem dizendo que eu devo fazer a prestação de contas de maneira transparente. E, em todas as entrevistas, eu escutei as gestoras dizendo que não vem recursos direto para a escola. Por que não vem os recursos?

GESTORA - Por que aqui nós não temos o conselho, como eu já falei para você, o exemplo do professor X, lá ele recebe os recursos, é a única escola da rede que recebe recursos, por que lá tem o conselho e tem CNPJ.

PESQUISADORA - Mas o professor X, também comentou que lá eles também não recebem recursos, os recursos também não vão para a escola. O que ele consegue é através das parcerias.

GESTORA - A então eu não sei te explicar. Nesse caso você deveria estar indo ao setor de convênios e projetos da SEMED. Por que no meu entendimento, pelo que eu já andei lendo, é que a gente seria que nem o ensino fundamental. Tem programas do governo federal que estaria encaminhando dinheiro diretamente para a escola. Só que esses programas, para que venha esse dinheiro, seria necessário ter o CNPJ, para que esse dinheiro possa vir. Mas esse dinheiro não é administrado pela diretora, mas por um conselho escolar. Esse é o meu entendimento até o momento.

PESQUISADORA - Com que frequência ocorre reuniões de pais?

GESTORA - A cada dois meses.

PESQUISADORA - Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?

GESTORA - Nós desenvolvemos projetos. Como eu já te falei... (Antes da entrevista iniciar, quando ainda estava conhecendo a estrutura física da escola, a gestora falara sobre a participação ativa dos pais e da comunidade na escola.)

PESQUISADORA - A escola faz contato com outras escolas, realizando trocas de experiências?

GESTORA - Não nós não fazemos. O que a gente faz é, no momento da formação, como agora a gente está tendo, a gente coloca algumas situações. Mas o ideal seria que as escolas do próprio núcleo, se reunir em determinada escola. Isso seria o ideal.

ENTREVISTA 9

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?

GESTORA - Minha formação é em letras e fiz especialização em Gestão Escolar. Sou professora da rede concursada a 15 anos. Já sou gestora desta instituição há seis anos.

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Minha função enquanto gestora é fazer com que a BNCC seja vista na escola chamando os professores, colocando o estudo em debate, para discutir o que pode ser melhorado no chão da escola. E através dessa junção a gente consegue melhor, sem ela a gente não consegue.

PESQUISADORA - Em sua opinião quais os maiores desafios para Gestão Democrática? (Na escola pesquisada)?

GESTORA - O maior desafio é envolver todos no processo de gestão mesmo. Mas aqui os pais são bastante participativos, nós abrimos espaço para que eles avaliem a atuação dos da equipe gestora e das professoras, eles sempre colaboram com a escola nos projetos que são realizados. As sugestões destes pais são anotadas e levadas em consideração na tomada de decisão e se for necessário nós realizamos votações.

PESQUISADORA - Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?

GESTORA - Esta escola trabalha somente com projetos. Nós fazemos oficinas e além dos pais a gente convida outras pessoas da comunidade que vem participar, que vem colaborar e muitas vezes trazem sugestões. Agora mesmo nós tivemos o projeto do São João e os pais se envolvem desde a confecção das roupas até a organização de tudo aqui na escola. O projeto tem mais facilidade de envolver a comunidade. Trazendo todos para a participação. O pai tem que participar de todo o processo a escola não pode trabalhar com a criança sem que os pais ou responsáveis acompanhem o processo de perto, participando.

PESQUISADORA - Então há aqui uma efetiva gestão democrática?

GESTORA - Sim. Até por que hoje nós temos que trabalha essa gestão democrática. Por que o gestor não faz nada sozinho, é uma equipe gestora que tem que estar unanime com os professores.

PESQUISADORA - **Com que frequência a SEMED promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?**

GESTORA - Frequentemente. Apesar deste ano ainda não ter sido feita.

PESQUISADORA - **Atualmente o Projeto Político Pedagógico está presente, está sendo acompanhado e revisado?**

GESTORA - Sim. O Projeto Político Pedagógico está sempre em ascensão, ou seja, a gente nunca pode dar ele por acabado. Ele está sempre em avaliação, por que cada ano é um ano novo, a gente tem perspectivas novas e está sempre querendo melhorar. E cada sugestão que um pai ou uma professora traz a gente anota para considerar.

PESQUISADORA - **E com que frequência é feita a reunião com os professores acontecem com qual frequência?**

GESTORA - Essas reuniões são mensais ou quando se fizer necessária. Por exemplo, uma festa junina, a gente chama os professores quantas vezes forem necessárias.

PESQUISADORA - **E os pais participam dessa organização?**

GESTORA - Eu não se isso acontece nas outras escolas, mas, aqui os pais têm uma frequência muito boa e participam muito.

PESQUISADORA - **Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação infantil de qualidade?**

GESTORA - Falta de recursos. As vezes a gente que fazer um projeto melhor aí não temos os recursos, mas, a gente consegue ir contornando

PESQUISADORA - **Tenho me deparado com esse desafio em todas as escolas visitadas. Como a senhora faz para contornar?**

GESTORA - Primeiro, eu acho que a Educação Infantil deveria ser mais bem cuidada pelo poder municipal. Por que a Educação Infantil é o alicerce de tudo, ela deveria ser abraçada. E o gestor quando ele começa a trabalhar na Educação Infantil ele começa a amar então ele busca sim estratégias para desenvolver o seu trabalho. Aqui quando nós vamos desenvolver algum projeto eu chamo os pais, eles vêm, nos ouvem, e depois da reunião vem todo mundo perguntar o que eu quero. E assim a gente consegue continuar porque aqui há uma gestão participativa. Sem uma gestão democrática a escola não anda porque o gestor jamais fará alguma coisa sozinho.

ENTREVISTA 10

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestora escolar?

GESTOR - Sou formado em Pedagogia e tenho especialização em Gestão Escolar e sou diretor desta instituição há 14 anos.

PESQUISADORA - Tenho escutado nas entrevistas falar que a sua escola é a única que recebe recursos na rede. Esta informação procede?

GESTOR - Eu sou muito criticado, os gestores acham que eu recebo mundos de dinheiro, mas não é essa a realidade. Eu comunico os professores, comunico os pais, falo do que está acontecendo na escola, e pergunto se eles querem uma escola que efetivamente eduque as crianças e eu recebo ajuda dos pais e da comunidade e dos professores também. Tanto que a maior parte dos professores está em greve e aqui a escola está funcionando. Os professores estão aqui por consideração às crianças, não foi por que o município tenha fechado acordo, não fecharam. Nós também temos o Projeto Ballet. Foi um projeto que eu levei a Primeira Dama e era só para a escola, mas, ela colocou para 30 escolas da rede municipal. Eu não me importo de modo algum que os gestores vejam como nós trabalhamos aqui e levem isso para a escola deles. Muito pelo contrário, acho bom, por que vai ser outra escola boa. Aí alguns dizem que a escola é uma referência, mas isso é a população que diz. As pessoas que precisam do nosso atendimento que dizem que nós somos referência, mas a gente quer só fazer o melhor. Algumas pessoas também dizem que eu faço o que a prefeitura deveria fazer, mas eu tenho que fazer. Se tiver uma goteira eu subo para consertar aquela goteira por que a escola não pode parar por causa de uma goteira. Tem escola que fica parada por causa de uma coisa simples de se resolver. Por que não aproveitar a profissão dos pais? Dizem que é errado, mas eu tenho pai que é pedreiro, tenho pai que é encanador, o pai que quando quebra a lajota ele ajeita a lajota para mim, se dar um problema elétrico, o pai conserta para mim.

PESQUISADORA - Seria o Projeto “Pais Parceiros da Escola”?

GESTOR - É um projeto que eu tenho aqui “Pais que as escolas querem para nossos filhos”. A gente procura ensinar aos pais o que eles devem cobrar da escola. Com que habilidades as crianças tem que sair da escola. Antes os pais achavam que a criança tinha que sair da escola lendo e escrevendo. Aqui através da brincadeira, da ludicidade, da psicomotricidade eles desenvolvem essas habilidades. [...] por que a escola particular pode ter Ballet, pode ter

capoeira, pode ter judô e aqui não? A gente não recebe recursos para fazer essas coisas, eu aqui não recebo recurso nenhum. Mas eu busco demonstrar que a gente pode fazer mesmo sem os recursos.

PESQUISADORA - O que o senhor conseguiu foi ao regularizar as escolas, tirar CNPJ, fazer as parcerias para poder estar recebendo auxílio das empresas?

GESTOR - Sim. Em São Luís as escolas de Educação Infantil não recebem recursos financeiros. Aí eu pergunto se você consegue construir uma casa sem um bom alicerce. A Educação Infantil é o alicerce. Eu assisti a uma palestra onde a palestrante dizia que a Educação Infantil é a etapa mais importante da Educação Básica. Infelizmente, não tem sido dada a real importância a essa base. Aí quando o estudante chega lá em cima ele encontra um monte de dificuldades.

PESQUISADORA - Então sem essa base bem-feita acaba que comprometendo as etapas posteriores?

GESTOR - Por exemplo, na minha época ainda inventávamos brinquedos com caixinha lata de sardinha. Hoje em dia as crianças não fazem mais isso, é com um tablete, um celular, eles não brincam mais na rua. E a criança quando ela não brinca ela tem uma dificuldade mais tarde. E alguns pais achavam que a criança vem para a escola brincar. Por isso que eu gosto do projeto “Pais que as escolas querem para nossos filhos”, por que gente vai mostrar para eles que é o contrário. Tem pai que chega para mim e diz: eu quero a nota do meu filho. Eles não sabem como é que é a educação e somos nós que temos que mostrar para eles.

PESQUISADORA - É recorrente a cobrança dos pais pela nota, pela atividade?

GESTOR - É sim, pela nota, pela atividade. Ano passado na última entrega do relatório a gente fez algo novo, abrimos espaço para o pai também fazer o relatório de como foi o desenvolvimento do seu filho. Então a professora entrega o relatório para cada responsável e depois tirar as dúvidas e o pai também dá seu *feedback*. Esse *feedback* a escola tem que ter. Então tudo é planejado pela coordenadora da escola.

PESQUISADORA - Então é possível fazer um atendimento mais individualizado?

GESTOR - Olha infelizmente ainda fazem reuniões gerais e falam o que tiver que ser dito na frente de todo mundo. Nós não fazemos isso. Fazemos uma reunião geral dando os informes, depois por turma e depois, conforme a necessidade, falamos com cada um em particular. Aqui tem um livro de ocorrências. Por exemplo, uma vez detectei que a criança tem intolerância, a mãe acha que não. A criança tem autismo, a mãe acha que não. Aí a gente faz uma ocorrência onde a mãe assina se comprometendo a levar a criança ao médico e dar um retorno para a escola.

PESQUISADORA - A SEMED não tem profissionais para atender essas crianças?

GESTOR - Tem mais não abrange todos. Para ele ir para a sala de recursos ele tem que passar por lá. Mas nós temos aqui alguns profissionais que nos ajudam. Nós temos aqui um pediatra eu tenho terapeuta ocupacional, que faz o diagnóstico para que a criança seja encaminhada para a secretária. Agora a nossa sala de recursos está fechada por falta de professor. A professora teve nenê e não providenciaram outra. Isso é um pouco complicado por que acaba quebrando um trabalho que a gente vem desenvolvendo.

PESQUISADORA - Aqui tem muitas crianças com alguma deficiência?

GESTOR - Atualmente nós temos seis crianças altistas. Eu já tive 21 crianças e quando vai chegando a idade de sair aqui da escola os pais pedem para reprovar a criança para ela não sair, mais eles precisam sair. A gente tem um atendimento especial. Eu tive uma criança cadeirante e ele estudava em outra escola de educação infantil do município e veio para nossa sala de recursos que lá não tinha. Então ele chegou para mim e disse: tio eu quero estudo aqui por que lá na minha escola a minha professora me ama, mas, ela acha que eu não vou aprender. Ela excluía aquela criança, julgava que ele não era capaz. Então ele veio para cá, estudou, saiu lendo. Tem no nosso Facebook a foto dele, lá no teatro lendo um texto de apresentação de um projeto da gente. Aí quando a criança saiu daqui foi para outra escola do município. Depois a mãe chegou chorando e disse: Aquiles a professora do meu filho me chamou e disse para eu ter paciência, que o desenvolvimento dele ia ser mais lento que das outras crianças. Não sabendo aquela professora que ele já estava além das outras crianças. Ele estava já estava lendo e escrevendo. Ele era um cadeirante totalmente atrofiado. Para ele escrever a gente adaptou um lápis aqui, para ele usar o mouse, que tem internet lá na sala, ele usava, jogava e a professora achou que ele não fazia nada. É por que eu tenho terapeuta ele adaptou com velcro o lápis e ele escrevia direitinho mesmo.

PESQUISADORA - Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?

GESTOR - Aqui na creche eu tenho quatro turmas de maternal A, eu chamo de Maternal A, por que nós temos o Maternal 1-A em que atendemos crianças de dois anos e o Maternal 2-A onde atendemos crianças de três. Eu tenho quatro turmas de maternal 1-A, 1-B, então as professoras das turmas 1-A vão planejar juntas em um dia, as do 1-B em outro dia e assim sucessivamente. Assim não vai haver um planejamento homogêneo.

PESQUISADORA - O senhor pode dizer que aqui se vivencia uma gestão participativa?

GESTOR - Acredito. Por que quando eu falo que tenho uma gestão democrática as pessoas têm que olhar e dizer que é democrática.

PESQUISADORA - O senhor mencionou a pouco a internet? Mas nas escolas que tenho visitado não tem internet?

GESTOR - Na verdade, toda escola pública tem direito a internet pelo programa “Internet para Todos”, mas a maioria das escolas não tem por que elas desconhecem. Eu liguei para o MEC dei o Inep da escola e consegui trazer a internet para escola. Só que eles não me deram o aparelho eu mesmo que comprei.

PESQUISADORA - Todas as escolas que tenho visitado, e essa é a décima, todas as gestoras informaram que tem constantemente formação para coordenadores. Se tem havido constantemente formação por que a realidade continua a mesma?

GESTOR - Por que os formadores não estão dentro da escola para saber o que se passa dentro da escola, qual a realidade da escola. Elas colocam as coisas para serem feitas em todas as escolas, e não é assim. É a realidade da minha comunidade que eu tenho que trabalhar. E esses formadores antes, na hora de preparem a formação que eles vão trabalhar, eu entendo que eles têm que ir para dentro da escola e ver o que a escola está precisando.

ENTREVISTA 11

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?

GESTORA - Sou formada em Pedagogia e Gestão Escolar, da Administração Pública tenho 3 e mais 4 na rede privada.

PESQUISADORA - A escolha do Gestor já se dá por eleição?

GESTORA - Não. Esse ano houve a primeira vez eleições no Estado.

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Muita coisa! O gestor ele não só gerencia, mas ele é mantenedor, é aquele idêntica, organiza, classifica. E assim dentro duma democracia que é a escola, o gestor tem que ter um olhar para todos os ambientes que favorecem a aprendizagem das crianças. Eu não sou somente a gestora da escola, eu sou a gestora do corpo docente, sou gestora do que a criança aprende, desenvolve. Então nossa missão não é organizar somente estruturalmente a escola, mas organizar o processo de educação da criança, a prática do docente. Eu preciso favorecer a qualidade do ensino.

PESQUISADORA - Em sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Favorecer que a prática docente e a aprendizagem das crianças aconteçam da melhor forma possível e onde houver conflitos buscar resolve-los.

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Libâneo

PESQUISADORA - Com que frequência a SEMED promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?

GESTORA - Formalmente a cada dois meses. Mas acontecem muitos encontros, muitos debates, muitas conferências. Referente a isso, a essa formação, a esse apoio teórico a gente trabalha muito e estuda muito.

PESQUISADORA - **O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?**

GESTORA - Foi sim.

PESQUISADORA - **Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?**

GESTORA - O planejamento das professoras é feito de acordo com o PL.

PESQUISADORA - **De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?**

GESTORA - Este acompanhamento é feito pela coordenadora.

PESQUISADORA - **Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?**

GESTORA - Havia antes o critério de avaliação da SEMED, mas, está com dois anos que a gente não recebe. Então é feito um relatório diário do desenvolvimento da criança, é mais o que a gente observa mesmo.

PESQUISADORA - **Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?**

GESTORA - A falta de recursos financeiros, a estrutura física que não é muito adequada, não tem espaço ao ar livre para as crianças brincarem. Tudo isso compromete a qualidade.

PESQUISADORA - **Com que frequência ocorre reuniões de pais?**

GESTORA - Ela é bimestral ou extraordinária. Também acontece ao final do semestre para a entrega dos relatórios. Nós adotamos a prática de realizar a entrega do relatório por turma.

PESQUISADORA - **Quais são as atividades realizadas pela escola para promover o envolvimento entre a mesma, as famílias e a comunidade?**

GESTORA - Projetos. Se tem passeios a gente convida os pais. Tinha até um projeto lindo chamado “Pais Amigos da Escola”, então nós temos pais que é eletricitista, outro encanador que vão ajudando na manutenção da escola. Se quebra um cano, SEMED providência, mas até vir alguém enviado por eles para consertar demora, por isso a gente conta com os pais.

ENTREVISTA 12

PESQUISADORA - Qual sua formação e há quanto tempo atua como gestor escolar?

GESTORA - Eu sou graduada em pedagogia.

PESQUISADORA - Qual o seu papel enquanto gestora?

GESTORA - Articuladora, pesquisadora... A gestora precisa garantir que, independente de não ter água, o espaço seja inadequado, haja um bom resultado para o aluno. O gestor precisa estar acionando o envolvimento de todos.

PESQUISADORA - Em sua opinião, quais as principais responsabilidades do gestor escolar?

GESTORA - Gestar como um todo, dirigir todo o processo. Administrativo, pedagógico, do espaço físico de atender bem aos pais, de atender bem aos alunos...

PESQUISADORA - Qual o referencial teórico para sua atuação?

GESTORA - Paulo Freire, Vygotsky, Piaget, Montessori. Eu leio muito, eu gosto muito de ler. Eu não tenho um livro direcionada para a gestão. Mas esses teóricos me impactaram muito na minha graduação e até hoje me servem como referencial teórico mesmo. Não tem como nossa prática não estar respaldada na teoria desses educadores.

PESQUISADORA - Com que frequência a Semed promove formação continuada especificamente para os gestores das escolas de Educação Infantil do Município?

GESTORA - Eu estava até conversando com as meninas sobre o fato de o professor Moacir ter voltado para a Secretária de Educação, agora com certeza vai ter formação. Por que passamos um tempo sem ter formação, mas com o professor Moacir voltando, com certeza irão haver mais.

PESQUISADORA - O Projeto Político Pedagógico foi construído de forma participativa?

GESTORA - Foi sim. Ano passado fizemos algumas revisões. Esse ano nós a reestruturamos. Eu te garanto que isso tudo é feito com a participação de todo mundo.

PESQUISADORA - Quais dias são dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional docente?

GESTORA - Além da PL, nós nos reunimos um sábado por mês.

PESQUISADORA - De que forma é feito o acompanhamento do trabalho pedagógico?

GESTORA - Os professores registram o desenvolvimento das crianças. E nas reuniões pedagógicas nós temos servem para fazer a avaliação do trabalho do professor, se ele está seguindo o que foi planejado.

PESQUISADORA - Quais são os critérios utilizados para a avaliação do desenvolvimento das crianças?

GESTORA - Através de relatórios.

PESQUISADORA - Quais os principais desafios enfrentados na gestão para garantir uma educação de qualidade para as crianças na faixa etária de 0 a 5 anos?

GESTORA - Como eu disse, nós estamos a tempo sem um prédio próprio, mas em uma sala pequena em um ambiente inadequado que vai tentando trabalhar aqui, enquanto se resolve a estrutura. Por que eu acho que a estrutura física é importante, mas quando nós profissionais temos boa vontade, em qualquer espaço você dá um bom resultado para o seu aluno. Não posso dizer que os falta de recursos compromete nosso trabalho, por que temos formas de contornar essa barreira para garantir o desenvolvimento de um bom trabalho, mas claro que pesa, sobretudo por que aqui nós atendemos uma comunidade muito carente. Eu vejo a educação por esse ângulo e eu busco passar isso para as minhas colegas.

PESQUISADORA - Com que frequência ocorre reuniões de pais?

GESTORA - A cada bimestre, fazemos a reunião para entregar os relatórios das crianças.

Anexos

Anexo 1 – Carta de apresentação ao campo de pesquisa:



ASSUNTO: Carta de apresentação para concessão de pesquisa de campo

Barcarena, 11 de Maio de 2016.

A sua Senhoria a Senhora
Maria Joseilda Freitas Descovi
Superintendente da Área de Educação Infantil

Vimos por este meio solicitar que V.Exc^a autorize a mestranda **Mary Luisa Silva Carvalho Vila Nova** a efectuar a pesquisa necessária para a realização da tese do Curso de Mestrado em Gestão, no qual se encontra matriculada na Universidade Atlântica, em Portugal.

Esta pesquisa tem por finalidade analisar o trabalho do gestor educacional como sendo aquele que articula a execução do proposto pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil no que cerne aos Princípios, à Concepção da Proposta Pedagógica, aos Objetivos da Proposta Pedagógica, à Organização dos Espaços, Tempo e Materiais e às Práticas Pedagógicas da Educação Infantil de creches e pré-escolas públicas do município de São Luís, com sua prática pautada na regulação existente.

A Pesquisa "A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL NO PROCESSO DE CORREÇÃO DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS A PARTIR DA EDUCAÇÃO INFANTIL" se justifica em face da relevância do papel do diretor diante da criança com sujeito de direito, dentre os quais o direito a uma educação de qualidade.

Neste estudo, interessamo-nos averiguar o quão próximos ou distantes caminham, o que está normatizado para a Educação Infantil e o que está sendo efetivado em cada Unidade de Educação Básica pesquisada, com escopo de compreender a percepção dos próprios gestores sobre importância de sua atuação no sentido de corrigir desigualdades educacionais na Educação Infantil.

Utilizaremos a pesquisa qualitativa, e adotaremos como técnica a entrevista semiestruturada dirigida aos gestores das Unidades de Educação Básica pesquisadas.



Relação das Escolas:

UEB Maria de Jesus Carvalho
Avenida José Sarney, Camboa
Gestora: Aquiles de Jesus Suathe Berredo

UEB Sofia Silva
Rua Boa Esperança, nº 10, Vila Passos
Gestora: Francilyz da Silva Ferreira

UEB Moranguinho
Rua 1º de Maio, nº 251, Monte Castelo
Gestora: Rosinéia Nascimento Silva

UEB Darcy Ribeiro
Rua Darcy Ribeiro, nº 100, Sacavém
Gestora: Maria Eliza Silveira de Assis Pires

UEB Rosa Mochel
Rua Minerva, Qd. 35 B, nº 17, Coroado
Gestora: Andréa Costa da Silva

UEB Residencial Paraíso
Av. Principal, nº100, Residencial Paraíso
Gestora: Maria Edileusa Alves Lima

UEB Pastor Estevan Ângelo de Sousa
Av. Este, Unid. 201, nº 1000, Cidade Operária
Gestora: Edna Maria Cabral Silva

UEB Olívio Castelo Branco
Largo da Fábrica, nº 100, Anil
Gestora: Maria da Graça Veiga Campos

UEB Prof. Elpídio Hermes de Carvalho
Rua Tarquino Lopes, nº 110, Angelim Velho
Gestora: Ligia Maria Vieira de Almeida

UEB Honório Odorico Ferreira
Rua da União , nº 34, Tajipuru
Gestora: Maria dos Santos Pereira Lima

UEB Enedir Santos Paixão
Rua da Brasília nº180, Santa Barbara
Gestora: Adriana Barbosa Campos

UEB Maria José Aragão
Rua 15, nº 15, São Raimundo
Gestora: Raimunda Marina Mourro dos Reis

Pesquisadora: Mary Luiza Silva Carvalho Vila Nova

Orientadora: Drª Maria de Fátima Graça Frade

A Directora Geral

Dra. Natália do Espírito Santo



Anexo 2 - Memorando de autorização para pesquisa:



PREFEITURA DE SÃO LUÍS
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SEMED
SECRETARIA ADJUNTA DE ENSINO – SAE
SUPERINTENDÊNCIA DA ÁREA DE EDUCAÇÃO INFANTIL – SAEI

MEMORANDO Nº. 207/2016

São Luís, 18 de maio de 2016

Da: Superintendência da Área de Educação Infantil

Para: UEBs de Educação Infantil

Assunto: Liberação de Pesquisa

Senhor (a) Diretor (a),

Encaminhamos este documento que trata da liberação das instituições de educação infantil abaixo relacionadas, para Mary Luiza Silva Carvalho Vila Nova, mestranda do Curso de Mestrado em Gestão, oferecido pela Universidade Atlântica (Portugal), para o desenvolvimento da Pesquisa “A importância do gestor educacional no processo de correção das desigualdades educacionais a partir da educação infantil”, sob a orientação da Profª Dr.ª Maria de Fátima Graça Frade, no corrente ano. Ressaltamos que os dias e os turnos da pesquisa serão acordados entre a mestranda e os gestores e gestoras e, ainda, que é vedada a divulgação de nomes e fotos de crianças matriculadas na Rede Municipal de Ensino de São Luís - MA.

Av. Marechal Castelo Branco, Qda 14, Lote 14, Nº 250, Edifício Trade Center – São Francisco
CEP: 65076-090 – São Luís – MA



PREFEITURA DE SÃO LUÍS
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SEMED
SECRETARIA ADJUNTA DE ENSINO – SAE
SUPERINTENDÊNCIA DA ÁREA DE EDUCAÇÃO INFANTIL – SAEI

Nº	UEB	ENDEREÇO
1.	Darcy Ribeiro	Rua Darcy Ribeiro, nº 100 – Sacavem
2.	Honório Odorico Ferreira	Rua da União, nº 34 – Tajipuru
3.	Maria de Jesus Carvalho	Avenida José Sarney - Camboa
4.	Maria José Aragão	Rua 15, nº 15 - São Raimundo
5.	Moranginho	Rua 1º de Maio, nº 251 - Monte Castelo
6.	Olívio Castelo Branco	Largo da Fábrica, nº 100 – Anil
7.	Pastor Estevan Ângelo de Sousa	Av. Este, Unid. 201, nº 1000 - Cidade Operária.
8.	Profº. Elpídio Hermes de Carvalho	Rua Tarquino Lopes, nº 110 – Angelim Velho
9.	Profº. Eneir Santos Paixão	Rua da Brasília, nº 180 – Santa Bárbara
10.	Residencial Paraiso	Av. Principal, nº 100 – Residencial Paraiso.
11.	Rosa Mochel	Rua da Minerva, Qd. 35 B, nº 17 – Coroado
12.	Sofia Silva	Rua Boa Esperança, nº 10 - Vila Passos

Atenciosamente,


Mª Joseilda Oliveira F. Freitas Descovi
Superintendente da Área
de Educação Infantil
Matrícula: 133301-1

Av. Marechal Castelo Branco, Qda 14, Lote 14, Nº 250, Edifício Trade Center – São Francisco
CEP: 65076-090 – São Luís – MA