UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA NEVES STEFFEN

# OS CONFLITOS DE GESTÃO EDUCACIONAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

CURITIBA

2019

FERNANDA NEVES STEFFEN

# OS CONFLITOS DE GESTÃO EDUCACIONAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção de grau de pedagoga no curso de Pedagogia, Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.
Professor orientador: Ângelo Ricardo de Souza.

CURITIBA

2019

Dedico esta pesquisa a todas as pessoas que amo, família, amigos e colegas de trabalho, e a todas as pessoas que acreditam na importância da uma gestão democrática, e na construção de uma sociedade mais justa e igualitária, que busca a empatia.

## AGRADECIMENTO

Expresso os meus mais sinceros agradecimentos primeiramente a Deus por me proporcionar a oportunidade de estudar na Universidade Federal do Paraná e me sustentar nesses cinco anos de curso, onde pude passar com tranquilidade a cada novo obstáculo, com a certeza que tenho um propósito maior com a educação e principalmente com cada educando que irá passar em minha vida.

Agradeço à Universidade Federal do Paraná pelos diversos ensinamentos durante todo o curso e as oportunidades em que pude participar de diferentes disciplinas, palestras e falas com educadores maravilhosos, onde cada um trouxe uma experiência e um novo aprendizado. Creio firmemente que me tornei uma profissional mais competente e reflexiva com um olhar voltado ao ser humano.

Agradeço aos colegas de trabalho e familiares, por acreditarem em mim e por tantas vezes terem paciência e me ajudarem nos maiores obstáculos da vida. E em especial ao querido amigo que admiro muito professor Geovane por aceitar avaliar este trabalho.

E agradeço, em especial, ao meu querido orientador Ângelo Ricardo de Souza por aceitar orientar esta pesquisa mesmo com as dificuldades em sua agenda, a cada orientação me fez acreditar o quanto podemos ir longe. Sua inteligência, em ensinar me trouxeram muita paz e firmeza em pesquisar este tema.

Muito obrigada por tudo, te levarei para sempre como exemplo de mestre.

O mundo mudou. E mudou numa velocidade nunca vista anteriormente. A mais importante lição para a gestão da escola é a necessidade da mudança permanente, como instituição aprendente, adequando-se de forma crítica às circunstancias do novo tempo.

(CAMPOS, 2010, p 73.)

## RESUMO

Está pesquisa busca problematizar os desafios que um gestor escolar deve administrar, para um trabalho de qualidade em relação aos conflitos que se manifestam nas relações cotidianas, focalizando o objeto da pesquisa na relação da gestão democrática X gestão autoritária. Traz também uma discussão sobre as relações e as disputas de poder. A análise utiliza dados de uma pesquisa de sondagem e investigação com gestores e professores, o levantamento apresenta algumas reflexões que foram levadas em consideração a respeito da ética do profissional, bem como a influência que o gestor exerce sobre a organização, funcionamento, acompanhamento do trabalho de toda a equipe. Desde os aspectos pedagógicos do aprendizado ao financeiro, material e relacional. Estamos vivendo no cenário político inconstâncias. Pensando nesses fatos a pesquisa busca elencar questões, desafios e conflitos que se manifestam nas relações cotidianas e a eticidade dentro das instituições de educação infantil.



***PALAVRAS CHAVE:*** *gestão educacional. gestão democrática. educação infantil.*

**ABSTRACT**

This research seeks to problematize the challenges that a school manager must manage, for a quality work in relation to the conflicts that manifest themselves in daily relations, focusing the research object in the relationship of democratic management vs. authoritarian management. It also brings a discussion of power relations and disputes. The analysis uses data from a survey research and investigation with managers and teachers, the survey presents some reflections that were taken into consideration regarding the ethics of the professional, as well as the influence that the manager has on the organization, operation, monitoring of work. from the whole team. From the pedagogical aspects of learning to financial, material and relational. We are living in the political scenario inconstancy. With these facts in mind, the research seeks to list issues, challenges and conflicts that manifest themselves in daily relationships and ethics within early childhood education institutions.

**KEY WORDS:** educational management. Democratic management. child education.

**LISTA DE SIGLAS**

CF –Constituição federal

CMEI –Centro Municipal de Educação Infantil

CNE –Conselho Nacional de Educação

E.I - Educação Infantil

PME –Plano Municipal de Educação

LDB –Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

SEMED – Secretaria Municipal de Educação

**SUMÁRIO**

**1.INTRODUÇÃO.....9**

**2. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NOS CENTROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL.....11**

**2.1GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEITOS E LEIS.....11**

**3. GESTÃO DEMOCRÁTICA X PODER.....17**

**3.1 GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL.....21**

**3.1.1 A EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE COLOMBO BREVE CONTEXTO.....25**

**3.1.2 A ESCOLHA DOS DIRETORES.....27**

**3.1.3 A EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE PINHAIS BREVE CONTEXTO.....28**

**3.1.4 A ESCOLHA DOS DIRETORES.....30**

**3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....32**

**3.2.1 PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA.....34**

**4. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....40**

**4.1 PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE OS CONFLITOS MAIS EVIDENTES NOS CENTROS DE EDUCAÇÃO INFANTIL.....41**

**4.2 QUAIS OS DESAFIOS NA GESTÃO DO C.M.E.I.....45**

**4.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA A RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS.....47**

**4.4 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM AS GESTORAS QUE ATUAM NAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO.....50**

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....55**

**6. REFERÊNCIAS.....58**

**7. ANEXOS.....60**

## 1.INTRODUÇÃO

Atualmente estamos vivendo em um cenário político de inconstâncias, pensando nesses fatos a educação está passando por mudanças e transformações, e principalmente a educação infantil ganhando novas formas e significâncias. O estudo a seguir trará reflexões e contribuições a respeito dos conflitos de gestão educacional nas Instituições Públicas de Educação Infantil. A partir do problema da pesquisa fizemos o levantamento bibliográfico e utilizamos o estudo de casos para elencar os principais conflitos de gestão que ocorrem nesta etapa da educação.

A pesquisa foi subdividida em capítulos onde inicialmente iremos discorrer sobre a gestão democrática, conceitos e leis, onde recorremos as principais leis como a Constituição Federal de 1988 e Lei Diretrizes e Bases LDB 9394/96 para definir o conceito de gestão democrática que segundo os documentos é assegurada devendo tal modelo ser exercido em todos os sistemas de ensino públicos e assegurados em todas as instituições educacionais de educação básica do país. Com apoio e as tendências da sociedade e consagrada pela legislação, a gestão educacional tem sido predominantemente democrática no ensino fundamental e médio, no entanto ao analisarmos nos sistemas de ensino da educação infantil, verifica-se um atraso, em relação a isto, encontramos predominantemente a escolha dos gestores a partir da indicação política.

No capitulo um da pesquisa discorremos pelas formas de provimento do gestor. A falta de estudos em relação a questão da gestão da educação infantil é evidente, os textos que discutem o tema especificamente são poucos, por isso o estudo de caso torna-se tão importante e nos traz reflexões de grande valia.

Quando nos referimos à gestão educacional, devemos levar em conta que cada município adota diferentes maneiras de eleger uma equipe gestora, entre as quais estão: eleições, cargo de confiança, concurso, contrato e demais formas. No caso de uma escola pública, existem outros órgãos orientadores dos processos administrativos, como: secretarias, normas e regulamentos, os quais devem ser seguidos de maneira que toda a equipe participe em busca do mesmo objetivo que é o cumprimento da essência da educação.

No capitulo dois da pesquisa discutiremos gestão democrática e poder, mais especificamente a disputa de poder entre o gestor, educadores e demais funcionárias nas relações cotidianas da educação infantil. Para compreendermos o conceito de poder recorremos aos escritos de Weber que nos diz que “Só há ação política quando há luta de poder” (Weber,2004, p.695 aput Souza,2012, p.160). E no dia a dia da escola todas as ações são mediadas através de política.

No capitulo três trazemos a discussão da gestão da educação infantil. Ao analisar a produção acadêmica sobre as gestões da educação infantil no Brasil como citei acima notamos a escassez de pesquisas. Uma hipótese poderia ser pela falta de uma preocupação maior em se discutir as especificidades da administração das instituições de Educação Infantil. Nota-se a carência de vontade política, a descontinuidade das gestões municipais e a interferência de políticos e pessoas externas à educação nos rumos da política educacional.

Neste mesmo capitulo descrevemos como que foi a realizada a metodologia da pesquisa, onde utilizamos no estudo de casos questionários abertos, que foram respondidos por seis diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil de dois municípios sendo eles Colombo e Pinhais, além dos questionários respondidos pelas diretoras, realizamos a entrevista também com as gestoras que atuam dentro das secretarias da educação.  Os questionários foram respondidos através de e-mails, ligações, mensagem, whatsapp, ou pessoalmente.

Após a realização das entrevistas do questionário foi realizada a análise do campo pesquisado, como também a verificação nas legislações, nos documentos e regimentos internos de cada município em relação a visão de gestão democrática e modos de provimento dos diretores de ambos os municípios.

E para finalizar a pesquisa trazemos as reflexões levadas em consideração em relação aos principais conflitos que vivenciamos e foram citados nos questionários, bem como a forma de provimento e descontinuidade das políticas públicas municipais, e demais desafios que foram encontrados no decorrer da pesquisa.

## 2. TEORIZAÇÃO E ANÁLISE

## O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NOS CENTROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

### GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEITOS E LEIS

Ao longo dos anos vem se pesquisando sobre o papel do gestor escolar. Antes estava ligado ao processo administrativo, em seguida pensou-se na parte pedagógica e nos últimos tempos vem sendo estudado o gestor no cenário democrático e político. O papel do gestor está ligado diretamente à questão da disputa do poder, dentro das unidades de ensino o diretor exerce o seu papel, mas muitas vezes centralizando o poder, fazendo com que gere diversas disputas políticas por conta de sua autoridade.

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. (SOUZA,2009, p.123).

Pensando nesses princípios de gestão, as decisões democráticas, as práticas de diálogo, a argumentação e a participação na tomada das decisões educativas. Partem da maneira como o gestor se posiciona perante a sua equipe profissional, muitos dos problemas que encontramos hoje nos centros municipais de educação acontecem pela falta de conhecimento técnico e administrativo dessas pessoas que designam os cargos de chefia, também por se tratarem de cargos de confiança. Hoje no Brasil a escolha do gestor escolar ocorre de três maneiras a primeira pela eleição de diretores onde a comunidade escolar decide. A segunda onde o gestor é designado a ocupar um cargo de confiança (indicação política ou técnica) que está ligado diretamente à política municipal ou estadual de controle, que contraria a todo e qualquer tipo de processo de gestão democrática. E por último através de concursos públicos municipal ou estadual como ocorre principalmente no estado de São Paulo. Há, ainda, o modelo misto, que mescla duas dessas formas, sendo a

principal, a articulação entre seleção e eleição, quando o diretor, para se candidatar ao cargo/função deve, antes, ser aprovado em um teste ou avaliação.

A educação brasileira desde o início é marcada por diversas lutas e entraves políticos, como a busca do *status* profissional, para se constituir como profissão a carreira docente, a defesa pelos seus interesses, a aprovação de estatutos dos servidores públicos do magistério entre outras. E todas essas lutas criaram condições para que a classe trabalhadora alcance liberdade, e melhores condições para educar. A busca por uma nova educação, comprometida com a emancipação do cidadão, nos traz reflexões que impactam diretamente nas documentações legais. A gestão democrática das escolas é assegurada pela Constituição Federal de 88, sendo assim tal obrigatoriedade deve ser cumprida;

> Segundo o Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...)
> VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
>
> Em 1996 com a LDB 9394/96 reafirma no Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
> VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Entretanto ainda não temos a democracia definitivamente consolidada. E quanto à valorização profissional existem diversos conflitos em relação à formação e às condições de trabalho, onde muitas vezes são absurdas. A questão das horas extras que comprometem a saúde do profissional e a integridade do ato de ensinar, está ligada à lógica capitalista e a desvalorização da carreira.

Segundo a literatura de (DOURADO, 2000; PARO, 1995; 2003) sobre as maneiras de provimento do gestor, aponta as indicações como uma forma mais política de operação do sistema de ensino na definição da gestão escolar, pois sugere uma maior intervenção e controle do poder público na escola, de um lado, ou a utilização dos cargos de direção como moeda de troca no jogo das políticas regionais e locais. E ao analisarmos a literatura sobre os concursos públicos encontramos Mendonça que afirma que o concurso público é apontado como alternativa para superação do clientelismo das indicações políticas, uma vez que, em função de critérios impessoais que devem presidir essa forma de seleção, os escolhidos o são pelos seus próprios méritos (MENDONÇA, 2000, p. 190).

E, em favor das eleições, Paro aponta que: quando se pretende introduzir mudanças na escola pública, por mais certos que estejamos de seu caráter democrático (ou precisamente por isto), é preciso que essa introdução também se faça de forma democrática. Esta norma parece aplicar-se muito bem à questão da eleição de diretores (PARO, 1995, p. 120).

Ou seja a democratização das relações escolares só é possível quando há conscientização da comunidade sobre os seus direitos e conscientização sobre o seu papel em cobrar, vistoriar e ficar ciente sobre as decisões e ações tomadas pela equipe escolar. No entanto isso é um processo que precisa ser construído pela gestão, uma mudança na forma de gerir os problemas escolares, deixando os cidadãos com sentimento de pertencimento, mudando o papel de indivíduos que são coagidos a aceitar o que é imposto. Estas ações são realmente um desafio, pois além do gestor ter essa consciência ele precisa ter a equipe de professores dispostos a fazer a mudança acontecer, trabalhando estes valores éticos e morais com os estudantes, uma vez nesta pesquisa estamos nos referindo aos problemas de gestão relacionados à educação infantil, então o nosso foco principal é a mudança de comportamento e consciência das professoras e demais funcionários que fazem parte da equipe dessas instituições.

O papel do gestor segundo as documentações oficiais é fazer com que os profissionais e a comunidade participem ativamente na construção do projeto político-pedagógico, conselhos e equivalente, isto é, a unidade de ensino precisa contemplar as características locais e regionais, a escola precisa ter a sua identidade e não a de uma pessoa apenas. Portanto, cabe aos sistemas de ensino definir as normas da gestão democrática em âmbito nacional. Ao retornarmos a LDB em seu Art. 14 assegura:

> Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
> II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nessa perspectiva o Estado deve assumir seu papel visando o fortalecimento da educação. Sendo dever do Estado, assegurar que a educação beneficie a todos, auxiliando no cumprimento de suas respectivas obrigações, além de dar suporte no

que for necessário ao pleno desenvolvimento da educação, de modo que o trabalhador possa ter igualdade nas condições de vida e de oportunidades, proporcionando o seu bem estar social. Segundo o PARECER CNE/CEB os profissionais da educação infantil devem incorporar tais práticas “promovendo não apenas o reconhecimento, mas a incorporação de atitudes que ressaltam as diferenças de forma que sejam tomadas como constituintes de identidade dos sujeitos, na perspectiva da transformação das relações sociais. ” (BRASIL,2006, p. 91).

Essa transformação pode ser alcançada com um “conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças como os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, científico e tecnológico. ” São práticas, intencionalmente, planejadas e efetivadas considerando “[...] a integralidade e a indivisibilidade das dimensões expressivo-motora, afetiva, cognitiva, linguística, ética, estética e sociocultural das crianças [...]”. (PARECER CNE/CEB n. 20, p. 6, 2009). Tais práticas podem ser alcançadas através de mostras culturais que envolvem crianças e suas famílias, diálogos pensados para a comunidade, rodas de conversa e debates, ações que devem ser pensadas entre profissionais e gestão. A fim de alcançar os objetivos de uma escola democrática e de qualidade. O poder público deve trabalhar junto através das políticas de incentivo assegurando que a educação se solidifique, estando presente através de programas que venham valorizar as escolas, melhorando sua infraestrutura, além de dar subsídios necessários a capacitação continuada dos profissionais que fazem parte do corpo docente das escolas brasileiras, etc.

É muito importante que a democracia esteja presente na construção coletiva da boa escola como princípio e como método, através dos conselhos escolares. Como princípio, considera que todos têm direito de participar nas tomadas de decisões, porém para ter esse direito de participar e interferir, enquanto exercício democrático, é necessário que existam normas e regras de participação, que deverão ser construídas coletivamente, portanto a democracia também é método.

> O exercício democrático exige o fortalecimento, o aprimoramento e a ampliação dos instrumentos e espaços de participação social, de forma a incluir todos os segmentos. O diálogo, a formação e a informação são condições imprescindíveis na tomada de decisões coletivas e, portanto, legítimas. Para tal, é pressuposto

> compreender a participação como política, a escola como um serviço público e a construção coletiva de decisões como resultado da articulação dos dissensos e consensos entre grupos sociais e sujeitos. (CURITIBA, 2016, p. 6 e 7).

O trabalho coletivo resulta do exercício democrático operado nas diversas instâncias do Estado, como o resultado da articulação, corresponsabilização e o planejamento participativo entre todos os sujeitos e se constituem nos fundamentos da unidade e intencionalidade da ação educativa. Consequentemente a democratização dos processos sociais se constroem a partir das práticas educacionais caracterizadas pela construção da autonomia, responsabilidade social e da cidadania. É interessante ressaltar que o reconhecimento sobre o tema revela a importância de compreender melhor os processos participativos as condições que o tornam efetivos, superando a omissão a participação, e a desresponsabilização, ou seja a participação pela participação, caracterizada pela atuação sem sentido.

A função social da escola pública é de possibilitar acesso à transformação social através da transmissão de saberes historicamente sistematizados pela humanidade. A escola tem responsabilidade de garantir o conhecimento específico e filosófico com qualidade, a fim de que possam ser transformados em saberes e fazeres para emancipação intelectual do aluno. Para as camadas populares, a escola pode ser o seu primeiro contato com as diferentes culturas que se entrecruzam no espaço escolar. (Gomez, 2001, p. 16). A escola é a garantia do acervo cultural e científico que será preservado às novas gerações. Mas ao lado do exercício da racionalidade, da reflexão e do aprendizado é preciso que não minimize a formação do cidadão. O papel fundamental da educação é fornecer subsídios para que os alunos se construam como sujeitos ativos, críticos, criativos e democráticos. Segundo Giroux & McLaren (2002, p. 95 - 96):

> As escolas são formas sociais que ampliam as capacidades humanas, a fim de habilitar as pessoas a intervir na formação de sua própria subjetividade e a serem capazes de exercer o poder com vistas de transformar as condições ideológicas e materiais de dominação em práticas que promovam o fortalecimento de poder social e demonstrem as possibilidades de democracia. (GIROUX & MCLAREN, 2002, p. 95 - 96).

As Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil (DCMsEI) falam sobre três princípios: éticos, estéticos e políticos. Sobre os princípios éticos comenta-se: “Princípios éticos: valorização da autonomia, da responsabilidade e do respeito ao bem comum, ao meio ambiente e às diferentes culturas, identidades e singularidades”. Trabalhar valores éticos e morais na Educação Infantil é, de suma importância, uma vez que a infância é o alicerce da vida e o adulto é produto daquilo que vivencia e aprende, também, nos seus primeiros anos de escola.

A autonomia para a cidadania é fundamental para o desenvolvimento do sujeito enquanto cidadão aprender a agir com respeito solidariedade, responsabilidade, justiça, não violência, usar o diálogo nas mais diferentes situações, desenvolver a capacidade de pensar por si mesmo e decidir entre o certo e o errado, são situações práticas em que estamos desenvolvendo atitudes éticas. O desafio é possibilitar aos educandos condições objetivas para avaliar as mais diversas situações em que vivem no dia-a-dia, fazendo escolhas corretas percebendo-se como parte da sociedade em que vivem. Os valores e atitudes precisam ser enfatizados e desenvolvidos dentro da instituição de ensino, por meio das atitudes de respeito às regras de convivência diretamente relacionadas em cada área de desenvolvimento sendo interdisciplinar entre os conteúdos programados segundo o currículo.

A escola é um campo de disputa, e é preciso que todos estejam atentos e dispostos a lutar em prol de uma educação justa e comprometida com emancipação histórico-crítica-social dos sujeitos a fim de se ter uma sociedade com maior equidade, respeito, tolerância e igualdades sociais de acesso e permanência. A democratização da educação e a construção da cidadania, princípios assumidos nos textos legais encontram entraves e limites relacionados à própria estrutura institucional da educação. A viabilização da universalização do acesso à educação básica, não garante, de forma efetiva, a qualidade da educação, nem a efetivação da democratização das relações internas e externas à escola.

Verificou-se que na educação pública possui várias instâncias de participação, fruto do processo de luta dos educadores ao longo da trajetória para

a democratização da gestão escolar. Porém a participação efetiva ainda não ocorre por inúmeras dificuldades, como a falta de interesse e compromisso com a qualidade da educação. No entanto todas essas questões devem discutidas, pois implicam diretamente na vida de milhares de crianças que passam por estes profissionais e por estas instituições de ensino, que pode ser que interfiram com qualidade ou não. A democracia e a participação são dois termos indissociáveis.

## GESTÃO X PODER

Antes de iniciar esta discussão gostaria de deixar claro algumas de minhas preocupações em relação aos tais problemas. O primeiro ao meu ver é que nunca conseguiremos aniquilar todos os problemas de gestão educacional dentro dos Centros Municipais de Educação Infantil porque são esses fenômenos de gestão e administração que fazem com que haja a discussão, sobre os pontos que podem ser melhorados, que a princípio são muitos começando com a formação adequada e a capacitação para tal. Mas é a partir destas discussões que vamos modificar, construir novos conhecimentos e passar a respeitar o outro. Se não existissem os problemas não estaríamos realizando esta pesquisa, que tem o objetivo de trazer contribuições ao tema. Acredito que o segundo ponto a ser discutido é o fato de que as possíveis soluções sejam fáceis de comentar, no entanto tomar as decisões e ações para que ocorra a mudança é o ponto chave deste capítulo.

Uma das soluções adequadas ao tema seria a democratização das ações escolares, no entanto nós que estamos inseridos neste contexto sabemos o quanto é difícil colocar em prática este princípio porque na maioria das vezes que tentamos nos deparamos com profissionais que vão contra as ações. Por estarem desatualizados, dizem-nos assim, “mas sempre fiz desta forma não vai ser no final da carreira que vou mudar”. Temos que levar em consideração a história de vidas destes professores, o nível de formação deles, e etc. É claro que quando isso ocorrer temos que dialogar, explicar com bastante clareza a importância das ações democráticas, sempre pensando no melhor para a criança que é o nosso sujeito de direitos inserido na unidade.

Quando estamos pesquisando e lendo sobre educação tenho a impressão que sempre discutimos e falamos da escola (CMEIs) num âmbito dissociado da nossa realidade. A instituição educativa inclusive os CMEIs são o reflexo da sociedade em que vivemos com os seus problemas e com as suas qualidades. A partir desse entendimento existe toda uma dinâmica para mudanças no currículo a ela proposto, indispensável para atender suas especificidades, particularidades e necessidades que prevê o desenvolvimento integral do sujeito da E.I as crianças pequenas. Conforme explicita a DCNEI em seu Art. 4º:

> As propostas pedagógicas da Educação Infantil deverão considerar que a criança, centro do planejamento curricular, é sujeito histórico e de direitos que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura. (BRASIL, 2009).

Sabemos que só porque determinadas atitudes e ações educacionais deram certo em um ambiente não quer dizer que vão funcionar em outro, pois temos que levar em consideração os fatores sociais e culturais. Nós educadores também estamos em constante transformação. É preciso que nos modifiquemos, mas sabemos o quanto é difícil e árdua essa mudança de pensamento e principalmente atitudes reais. Pois bem este raciocínio é importantíssimo, pois tenho observado que os colegas professores estão atribuindo a culpa do fracasso escolar somente à família. Transferir a culpa do fracasso escolar e da falta de educação e valores para as famílias não vai resolver o problema. De acordo com o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil (RCNEI) o ato de cuidar e educar pressupõe:

> [...] uma dimensão expressiva e implica em procedimentos específicos. O desenvolvimento integral depende tanto dos cuidados relacionais, que envolvem a dimensão afetiva e dos cuidados com os aspectos biológicos do corpo, como a qualidade da alimentação e dos cuidados com a saúde, quanto da forma como esses cuidados são oferecidos e das oportunidades de acesso a conhecimentos variados. (BRASIL, 1998, p. 24).

Sendo assim a partir da concepção de educação, entendemos que a educação infantil ainda está passando pelo processo de criação e solidificação da sua identidade, onde traz em sua expressão o ato indissociável de cuidar e educar.

Que deve ser sempre pautado no respeito à singularidade de cada criança com suas necessidades, desejos, queixas, bem como as dimensões culturais, familiares e sociais". (BRASIL, 2006, p. 37). A partir dessas constatações sobre a educação infantil o gestor que administra os CMEIS deve estar atualizado, seguindo e respeitando todos os pressupostos teóricos, mudando o hábito de uma educação assistencialista.

Embora aos olhos de muitos o diretor aparece como o detentor do poder, a autoridade que exerce é concedida pelo poder público, ao Estado que ele deve prestar contas. Sendo assim parece pertinente analisarmos como os gestores se expressam, na unidade de ensino, as determinações dos órgãos superiores do sistema. Segundo a Resolução CNE/CEB nº 2, de 28 de maio de 2009 afirma em seu Art. 5º:

> -Manter, em legislação própria, a regulamentação da gestão democrática do sistema de ensino, da rede e das escolas, fixando regras claras para a designação, nomeação e exoneração do diretor de escola dentre os ocupantes de cargos efetivos da carreira docente, preferencialmente com a participação da comunidade escolar na escolha do seu diretor;

Como indica a citada Resolução, a escolha do Diretor pela comunidade escolar não é obrigatória, pois a norma utiliza a expressão "preferencialmente com a participação da comunidade escolar". Por isso na maioria municípios do Brasil a escolha do gestor dos Centros Municipais de Educação Infantil ocorre por meio de nomeações e indicações, por outro lado no ensino fundamental já notamos um avanço maior, inclusive nas duas cidades em que analisamos nesta pesquisa encontramos essa disparidade.

> A gestão da educação escolar no Brasil, hoje, conta com um grande número de leis e outras normatizações provindas da área federal, da área estadual e municipal. Esse sistema legal se afirma desde diretrizes curriculares até o financiamento e fontes de recursos. (CURY, 2007, p. 44).

A gestão pública, aqui especialmente da educação, é considerada por diversos autores como um campo em disputas, que historicamente esteve ligado às orientações político-econômicas e culturais (DOURADO, 2013; PARO, 1999), compreendida como um processo de disputa política, de poder.

A dominação por parte do gestor está presente nas ações cotidianas, pois as ações administrativas são ministradas pelo uso do poder, prevalecendo os seus próprios objetivos. Os gestores escolares ocupam o papel de chefia imediata do poder público. A partir das observações e análises das entrevistas notamos nas falas de muitos gestores as dificuldades que encontram para administrar.

A dominação, para Weber, é:

> […] um estado de coisas pelo qual uma vontade manifesta ("mandato") do "dominador"ou dos "dominadores" influi sobre os atos de outros (do "dominado"ou "dominados"), de tal sorte que em um grau socialmente relevante estes atos têm lugar como se os dominados tivessem adotado por si mesmos e como máxima de sua ação o conteúdo do mandato ("obediência"). (*idem*, p. 699)

Por outro lado encontramos gestores que possuem o poder de mando, carismático quando a pessoa tem o poder de convencimento pela oratória. Agregando ações positivas no ambiente de trabalho, agindo por seus olhares e interesses com o intuito de administrar da melhor maneira possível ainda há outras duas formas de dominação a legal burocrática e tradicional. Ao que parece, há na escola uma mistura entre as formas de dominação. Para Weber não há ali nenhuma forma pura, como de resto não há em qualquer esfera social (*idem*, p. 713). Souza em sua discussão sobre gestão democrática utiliza contribuições de Max Weber sobre a sociologia da escola. O autor aborda política, gestão e poder. "Só há ação política quando há luta de poder" (Weber,2004, p.695 aput Souza,2012, p.160). Weber aponta que o poder de mando é uma forma de dominação:

> O poder de mando pode ter uma modesta aparência e o chefe quase sempre pode ser considerado como um "servidor" dos dominados. Isto ocorre quase sempre no chamado governo diretamente democrático. Se chama (*sic)* democrático por duas razões que não coincidem necessariamente: 1) porque se baseia na suposição de que todo o mundo está em princípio igualmente qualificado para a direção de assuntos comuns; 2) porque reduz ao mínimo o alcance do poder de mando. (*Idem*, p. 701)

Nesse sentido é importante que o diretor contribua para que a equipe docente reflita e aprimore seus saberes e práticas em relação aos conflitos do dia-a-dia exercendo assim sua opinião. "A democracia nos processos de gestão escolar é sustentada no diálogo e na alteridade na participação ativa dos sujeitos do universo

escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola" (SOUZA, 2009, p. 136).

## GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

A produção acadêmica sobre as gestões da educação infantil no Brasil como citei acima é escassa. Talvez pela falta de uma preocupação maior em se discutir as especificidades da administração das instituições de Educação Infantil, ou ainda pelo pouco tempo que a legislação estabelece a educação infantil como etapa de ensino da educação básica. Nota-se a carência de vontade política, a descontinuidade das gestões municipais e a interferência de políticos e pessoas externas à educação nos rumos da política educacional. A falta de definição de planos de carreiras e do estabelecimento de critérios para o ingresso dos profissionais, o que facilita a adoção de práticas clientelistas na contratação de professores e auxiliares e na indicação dos diretores das unidades de Educação Infantil.

Ao realizarmos a pesquisa bibliográfica encontramos os escritos de KRAMMER (2007) onde o texto faz uma análise em 24 municípios do Brasil sobre a política pública da educação infantil, a formação continuada dos profissionais, 15 anos após a criação da LDB. Foram adotadas as seguintes estratégias metodológicas na constituição dos campos empíricos: aplicação de questionário para delinear a situação acerca da cobertura da educação infantil no município, das políticas de atendimento às crianças e da formação continuada; entrevistas com profissionais responsáveis pela educação infantil que estão atuando em secretarias de educação; observação de práticas de educação infantil em creches, pré-escolas e escolas públicas como parte de estudos de caso simultâneos.

O foco neste texto são as entrevistas e os relatos dos profissionais de educação infantil atuantes na gestão de secretarias de educação. O primeiro item do texto traz o referencial teórico-metodológico, a concepção de pesquisa e como foram realizadas as entrevistas. O segundo descreve o contexto da pesquisa e o perfil dos participantes. O terceiro item apresenta resultados e questões relevantes

no cenário atual da educação infantil. Por fim, são sistematizadas as conclusões e as prioridades para as políticas. Nota-se que gestão da educação infantil é um tema pouco discutido atualmente no Brasil, e por isso esta pesquisa se faz tão importante, porque analisando, identificando hipóteses, elencando problemas podemos contribuir e trazer novos conhecimentos e concepções a partir do nosso foco que é a gestão da educação infantil. Os relatos das coordenadoras das secretarias de educação destacaram a descontinuidade política entre governos, a privatização do espaço público e a existência de acordos políticos. E a falta de conhecimento sobre educação infantil por parte das coordenadoras.

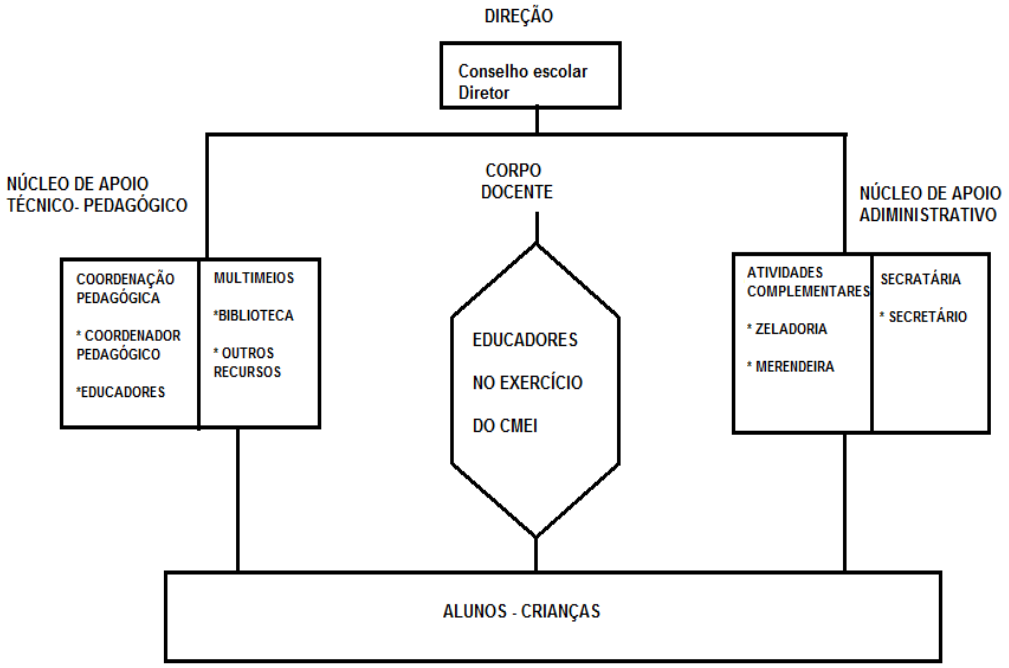
O texto 1 (SOUSA; PIMENTA,2018) serviu como base para iniciar a discussão, analisando-o encontrei a referência do texto 2 de (KRAMER; TOLEDO; BARROS,2014) que foi utilizado para o aprofundamento da pesquisa. O texto 2 também deixa claro a falta de referências bibliográficas que discute a gestão da educação infantil, uma das possíveis explicações para isto pode ser a maneira de provimento dos gestores. A educação infantil sempre, existiu em nosso país, mas pela sua trajetória histórica somente agora está criando a sua identidade, pois a visão de infância mudou, a criança passou a ser vista como um sujeito de direitos, então o cuidar e educar passaram a ser indissociáveis em qualquer ambiente de E.I.

Podemos dizer que a educação infantil está engatinhando para o novo, fazendo transição e ampliando novos horizontes por isso devemos ter esperanças e dar importância e um novo olhar para os gestores e profissionais que desempenham esta nobre função de cuidar e educar das crianças pequenas. Pensando nisso deixo aqui a preocupação e o apelo para que tenhamos a coragem de enfrentar os desafios de construir um perfil nacional da educação infantil. Diferentemente dos outros ramos da educação, a educação infantil demanda um tipo de gestão muito específico, focado essencialmente nas características e necessidades da criança.

Para entendermos melhor a estrutura dos Centros Municipais de Educação Infantil, segue a figura 1, com uma aproximação da forma que se organiza formalmente o funcionamento dos CMEIS de ambos os municípios pesquisados. Ainda que não tenha perfeita correspondência com a realidade, a estrutura legal

condiciona as práticas e as relações que aí se dão. Abrindo espaço para a reflexão em relação aos mecanismos que facilitam ou entravam a participação democrática.

**FIGURA 1- ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DOS CMEIS**




**A direção:** Composta pelo diretor ou diretora e o conselho de escola. A direção da CMEI é o núcleo que organiza, coordena e controla todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar.

**O diretor:** é o executivo escolar. Ele deve organizar, coordenar e superintender as atividades na escola, bem como subsidiar o planejamento educacional. Como chefe da unidade escolar, o diretor é responsável, devendo responder pelo cumprimento das leis, regulamentos e determinações, bem como prazos para a execução de exigências estabelecidas pelas autoridades superiores.

**Corpo docente:** Composto por todos os professores e educadores com o exercício na unidade escolar. Além da regência da classe e atividades correlatas. Com as atribuições previstas no Regimentos, como a participação na elaboração do plano escolar, planos docentes, planos de aula, bem como a participação nos conselhos e equivalentes.

**Núcleo de Apoio Técnico Pedagógico:** (Coordenador pedagógico - pedagogo)
Devem acompanhar, coordenar, avaliar e controlar as atividades curriculares bem como a organização didática, fazendo o acompanhamento do processo pedagógico.

**Núcleo de Apoio Administrativo:** (secretaria)
Cabe cuidar da documentação, escrituração e correspondência escolar, organizando e mantendo atualizados os registros da escola, bem como prestar esclarecimentos sobre legislação e escrituração de servidores e alunos.

**Atividades complementares**
Entende-se por todos os servidores que fazem parte do processo educacional sendo eles, aqueles que ficam nos bastidores como as merendeiras as zeladoras, assistentes de alunos e inspetores. As atribuições dizem a respeito da manutenção, conservação, cuidado, limpeza e preparo dos alimentos. Sendo de total importância para o funcionamento com qualidade da instituição

**Alunos - Crianças**
E por fim e de maior importância as crianças. Aqueles que fazem o uso destes serviços e sem eles as escolas não existiriam.

Ao retornarmos a bibliografia pesquisada notamos na pesquisa de Nunes e Kramer (2007), que a forma de escolha do diretor por indicação política para o Cargo traz interferência de políticos na gestão. Segundo a autora, as entrevistadas (diretoras) ressaltaram a intenção de romper com tais práticas. No entanto os profissionais não têm autonomia para fazer isso, por se tratar de indicação ficam na mão de acordos políticos e troca de favores. Muitas das gestoras falam do direito da criança nas entrevistas porém não incorporam. Algumas ainda acreditam que o direito a vaga na E.I é direito apenas para a mãe que trabalha, não compreendendo a criança pequena como sujeito de direitos.

Após a revisão bibliográfica notamos a fragilidade da função de diretor dentro da lógica de investidura no cargo por indicação. Uma vez que o dirigente não conta com o respaldo da comunidade, e a situação de insegurança no cargo diretor,

devido às mudanças da política local, refletem sobre o planejamento e a execução das propostas de trabalho.

Na bibliografia mais recente, o diretor também é concebido como profissional de grande importância na viabilização dos processos da organização e a questão da liderança do diretor é discutida de forma mais sistemática. Liderança é um atributo pessoal (*ver persona Ting*) e sua compreensão de liderança reflete "quem somos nós, o que somos nós e onde nós estamos no tempo e no espaço", concepção com a qual Moles (FINK, 2005, apud MOYLES, 2006). "Liderança e gestão complementam um ao outro... Diferem em relação à mudança ocorrida na instituição. Gestores lidam com complexidades e resultados das mudanças, enquanto líderes inspiram e iniciam mudanças. (SMITH and. LANGSTON, 1999, p. 6 apud MOYLES, 2006, p. 5) ".

Após a referência citada acima e as reflexões que despertaram o interesse para a pesquisa do tema em relação aos conflitos internos nas unidades de educação infantil, notamos que a postura que o gestor utiliza para mediar os conflitos irá influenciar diretamente na qualidade de ensino das crianças como na qualidade de vida e bem estar dos professores, a partir desta ótica paramos para refletir sobre como está sendo a formação destes gestores? Pensando neste aspecto seguimos para o estudo de caso onde entrevistamos algumas gestoras de CMEI e gestoras que atuam na SEMED. Onde vamos analisar os principais conflitos e as estratégias ou tentativas utilizadas para a resolução dos desafios.

## A EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE COLOMBO BREVE CONTEXTO

Para compreender o contexto histórico da educação infantil no município de Colombo, recorremos a Diretriz municipal da educação (2015) e ao Plano Municipal da Educação (2012). Ao analisarmos o contexto histórico descobrimos que a educação infantil fazia parte da secretaria de assistência social. Neste caso, a administração e o controle da educação infantil, geralmente era para atender crianças advindas de famílias de baixa renda na forma de creches, eram efetuados pela área social do Município –Secretaria de Ação Social ou órgão equivalente. A

organização destas instituições visava preliminarmente à assistência social e não havia a preocupação do atendimento a um processo pedagógico específico. O objetivo era o cuidar da criança, enquanto seus pais estivessem no trabalho.

E somente no ano de 2000 passou a fazer parte da Secretária de Educação do Município.

Com o passar dos anos e os avanços educacionais, surgiu promulgação da Emenda Constitucional nº 59/2009 e lei , a qual determina a obrigatoriedade do ensino dos 4 (quatro) aos 17(dezessete) anos de idade, houve então a necessidade de alterar a estrutura da Educação Infantil. Com a entrada em vigor da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e com o estabelecimento de normas e regulamentos para a educação infantil e, principalmente, com a ampliação de seus objetivos básicos – não apenas o cuidar, mas também o educar -esta etapa de ensino, antes quase toda sob a responsabilidade da área social do Município, passou para a responsabilidade da Secretaria de Educação, órgão apropriado e preparado para consecução desses objetivos.

Em seguida iremos analisar os funcionários que atuam na educação infantil, os educadores do município são profissionais que ingressaram a partir de concurso público, onde o nível básico de formação exigido é o curso de formação de docentes ou seja o magistério em nível médio, ou graduação no curso de pedagogia plena, no caso de outras licenciaturas só é aceito se acrescentado do curso técnico, o magistério.

Já as coordenadoras pedagógicas como são chamadas as pedagogas do munícipio possuem graduação em pedagogia, ingressam a partir de indicação direta, e devem ser concursadas no cargo de professor ou educador infantil. A exigência pela formação mínima iniciou no final do ano de 2017, após o cargo possuir gratificação salarial. Cada CMEI possui uma coordenadora pedagógica que realiza a função de orientar, organizar e planejar o processo pedagógico. Segundo a lei municipal nº1221, de 11/07/2011 às funções do coordenador pedagógico são descritas em 57 itens. Sendo os principais elaborar e executar projetos pedagógicos, assegurar o cumprimento dos dias letivos, elaborar relatórios e pereceres técnicos, participar da elaboração, execução e avaliação do projeto-político-pedagógico, participar da elaboração do currículo e calendário pedagógico e etc.

O município de Colombo possui como prioridades educacionais a garantia da educação infantil para as crianças na faixa etária de 0 (zero) a 5 (cinco) anos, com atendimento universal para as crianças a partir dos 4 (quatro) anos de idade, e prioridade àquelas provenientes de famílias de baixa renda, para as crianças de 0 (zero) a 3 (três) anos, até que se universalize também esta fase de atendimento na educação infantil.

O Município conta com 10 (dez) Intuições de Ensino Particulares e 44 (quarenta e quatro) Instituições de Ensino Públicas. Observa-se, no entanto, que a oferta é insuficiente para atender a toda demanda, visto que existem ainda, aproximadamente, 4.500 crianças em fila de espera para matrícula na Educação Infantil.

## A ESCOLHA DOS DIRETORES

No município de Colombo as diretoras são indicadas pela secretaria de educação. Onde são nomeadas a desempenhar o cargo da direção da unidade de ensino pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, a exigência básica para o cargo é ser concursada no cargo de educador infantil, apresentar experiência, uma boa avaliação de desempenho profissional. E impreterivelmente possuir o curso superior em educação, e não estar no estágio probatório.

Segundo o PME consta que a gestão democrática do ensino público é princípio educacional instituído a partir da Constituição Federal e deve ser observada e implantada em todos os entes federados, inclusive nos municípios, conforme imposição legal. No entanto a escolha dos gestores da ED.I ainda é por indicação política, já no ensino fundamental possui a eleição de diretores.

Cabe ressaltar as pesquisas de Souza (2012) já mencionado no primeiro capítulo da pesquisa, onde refere-se a eleição de diretores como um processo democrático, onde se faz importante a sociedade civil cobrar dos dirigentes os processos democráticos, ressalta que somente a eleição também não garante a efetivação da gestão democrática, mas no caso de Colombo já seria um avanço a ser pensado. Atualmente o município realiza o Fórum Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação. Onde representa um grande avanço para a consolidação da gestão democrática no sistema ou rede municipal de ensino.

## A EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE PINHAIS BREVE CONTEXTO

Para compreender a educação infantil no município de Pinhais, analisamos a Diretriz Municipal da Educação Infantil (2013). Ao realizar a pesquisa encontramos trechos do texto relatam que a E.I ainda está em processo de implementação que impõe diversos desafios e construções, considerando ser recente historicamente, seu entendimento enquanto Educação e não mais um segmento da Assistência Social. No município, isso se deu em 2001. Com o desenvolvimento da cidade, notou-se a importância de criar um Sistema Municipal de Ensino que ocorreu no ano de 2009 para a regulamentação do sistema. Tal sistema segundo a Lei Municipal 1059/09 é composta por Instituições de Educação Infantil, de Ensino Fundamental mantidas pelo poder público, pela Secretaria Municipal da Educação e Conselho Escolar Municipal (PINHAIS, p.2,2009).

O Sistema municipal tem seu principal objetivo garantir a Educação de qualidade e equidade a todos os cidadãos como aponta o documento Base da Lei Municipal 1658/15:

> O Sistema Municipal de Ensino de Pinhais, criado por meio da Lei nº1059/2009, atende a Constituição Federal de 1988 que prevê a responsabilidade da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios na organização em regime de colaboração de seus sistemas de ensino, com objetivo e compromisso de garantir equidade e qualidade na educação, se caracterizando assim, como soma de esforços de forma cooperativa em prol do interesse público e social. (SEMED, p.28,2015).

Atualmente o município atende aproximadamente 70% da demanda de crianças com 3 anos e 100% da idade obrigatória. As crianças de 0 a 3 anos são cadastradas e aguardam em lista pública até que surjam vagas para serem chamadas. Este processo de cadastramento é normatizado por um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e direciona a Instrução Normativa de Matrículas nas unidades de Ensino. Para atender a demanda de todos esses educandos visando

a educação de qualidade segundo os documentos mencionados como a Proposta Pedagógica, a Lei Municipal 1059/09 e atender a educação com o viés democrático. Apresenta-se a gestão participativa e democrática onde todos os sujeitos que atuam nas unidades de ensino estejam envolvidos e tomando decisões nos processos educacionais sendo eles: o diretor escolar, pedagogos, professores-alunos, comunidade, conselho de classe, técnicos administrativos: secretários, multimeios, merendeiros. Assim afirma o artigo 10 da lei 1059/09:

> Art. 10. A gestão democrática do ensino público municipal será definida em legislação própria, com observância dos seguintes princípios:
>
> I. participação dos profissionais da educação e dos familiares ou responsáveis pelas crianças na elaboração da proposta pedagógica da escola;
>
> II. participação das comunidades escolar e local em órgãos colegiados;
>
> III. graus progressivos de autonomia das unidades de ensino na gestão pedagógica, administrativa e financeira;
>
> IV. liberdade de organização dos segmentos da comunidade escolar, em associações, grêmios ou outras formas;
>
> V. transparência dos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros;
>
> VI. descentralização das decisões sobre o processo educacional.
>
> Parágrafo Único. Integram a comunidade escolar as crianças, seus familiares ou responsáveis, os profissionais da educação e demais servidores públicos em exercício na unidade de ensino.

O princípio da educação baseada na gestão democrática também aparece na Proposta Pedagógica Curricular de Pinhais do ano de 2013:

> É importante ainda salientar que a educação nas instituições educacionais mantidas pelo município de Pinhais orienta se pelo princípio da gestão democrática, que envolve a participação da comunidade na tomada de decisão sobre as questões educacionais de suas instituições e a elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico. Em vista disso, grande ênfase é dada à atuação efetiva dos Conselhos Escolares e das Associações de Familiares, Mestres e Funcionários – APMF's, cuja dinâmica é orientada por práticas participativas. (PINHAIS, p.25,2013).

Percebe-se, não somente por parte de alguns gestores, mas do quadro docente e pedagógico algumas dificuldades em relação ao atendimento ao Infantil V ser ofertado nas escolas e não nos Centros Municipais de Educação Infantil. São apontados aspectos de estrutura física, organização do tempo e espaço, que seria um dificultador para a rotina da Educação Infantil, além das questões relacionadas a um processo de escolarização em detrimento das especificidades da Educação Infantil.

Enfim, entende-se que estes desafios são parte de um processo que é novo, mas que não desqualificam a necessidade e importância da Educação Infantil. As gestoras têm sido muito envolvidas e parceiras da Secretaria Municipal de Educação diante dos encaminhamentos propostos a fim de se discutir coletivamente intencionalidades que conduzem a prática pedagógica nos Centros Municipais de Educação Infantil e escolas. Considerando assim, aspectos articulados à concepção de infância, criança e cultura

## A ESCOLHA DOS DIRETORES

No município de Pinhais a escolha de diretores acontece, por meio de eleição direta desde o ano de 2009 onde a comunidade e os funcionários decidem através da eleição. A secretaria municipal de educação elaborou um regulamento com as regras para a organização da eleição. Segundo o regulamento em seu artigo 8º descreve os requisitos básicos para se candidatar sendo eles:

> Art. 8º São requisitos para o registro do candidato:
>
> I. Pertencer ao Quadro de Servidores, regime estatutário, sendo ocupante do cargo de Professor (a), Pedagogo (a), Pedagogo (a) para Educação Especial ou Educador (a) Infantil;
> II. Possuir curso superior com licenciatura plena em educação;
> III. Não estar cumprindo estágio probatório;

IV. Ser lotado e ter, no mínimo, 90 (noventa) dias ininterruptos de efetivo exercício na Unidade de Ensino para a qual pretende concorrer, até a data do registro da candidatura;
V. Ter disponibilidade legal para assumir a função, com demanda de 40 (quarenta) horas semanais na direção;
VI. Não ter sido condenado (a), nos últimos 2 (dois) anos, a pena estabelecida em sentença criminal transitada em julgado;

E dispõe em seu 20º artigo sobre a comunidade de votantes diz:

Art. 20. Estão aptos a votar:

I. Servidores ocupantes dos cargos de Professor (a), Pedagogo (a), Pedagogo (a) para Educação Especial e Educador (a) Infantil (Padrão/PSS/Turno Suplementar);
II. Servidores efetivos (Padrão/PSS);
III. Responsável, perante a unidade de ensino, pelos educandos menores de 16 anos, não votantes;
IV. Responsável, perante a unidade de ensino, pelos educandos com deficiência intelectual maiores de 16 anos;
V. Educandos com no mínimo 16 (dezesseis) anos completos, até a data da consulta, matriculados no Ensino Fundamental na modalidade de Educação de Jovens e Adultos-EJA.

Para a escolha da comissão local a atual diretora da unidade de educação infantil, deve convocar assembleia para a escolha dos membros da comissão local composta especificamente para os fins de que trata o presente regulamento, sendo:

Nos Centros Municipais de Educação Infantil:
-dois representantes de educadores infantis/ou pedagogos;
-um representante dos servidores;
-dois representantes legais de educandos;

## 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Após a decisão do tema da pesquisa e objeto de estudo foi realizado o levantamento dos artigos nacionais para a pesquisa bibliográfica a partir da biblioteca eletrônica do portal educ@, que darão embasamento teórico para a pesquisa, os textos selecionados foram Avaliação e Gestão da Educação Infantil em Municípios Brasileiros (SOUSA; PIMENTA,2018) e Gestão da Educação Infantil nas Políticas Municipais (KRAMER; TOLEDO; BARROS, 2014).

A realização de entrevistas ocorreu com diretoras de centros municipais de educação infantil sendo três do município de Colombo onde as diretoras são indicadas pelo poder público e duas do município de Pinhais onde elas são eleitas pela comunidade. Juntamente de questionários de sondagem que deram suporte para a realização do primeiro capítulo da pesquisa. As questões feitas foram abertas, e realizadas individualmente. As entrevistas foram realizadas com gestores de Centros Municipais de Educação Infantil, e com gestoras da educação infantil que atuam dentro das secretarias da educação de ambos municípios. As entrevistas foram realizadas através das perguntas do questionário, sendo respondidas pessoalmente através de conversas gravadas, áudios e e-mails ou escritas. O Estudo bibliográfico foi utilizado para identificar causas, importância e o problema em si. Foi realizado o tabelamento das respostas para uma melhor análise dos dados coletados.

Por meio dos sites das duas prefeituras tivemos acessos aos PPPs, PPCs, regimentos escolares, regimentos das eleições de diretores, e aos planos de ação dos municípios.

Para que fosse possível concretizar o objetivo proposto da pesquisa a qual pretendia perceber qual a visão da gestão democrática, e de expor as opiniões e posicionamentos dos gestores, foi organizado dois questionários para as diretoras de CMEI e para as coordenadoras da Educação Infantil de ambos municípios, com quatro questões abertas e baseadas nas leituras dos textos realizada durante a pesquisa. O questionário foi enviado para a aprovação do orientador, que deu o OK para a aplicação.

Após seguimos para a aplicação dos questionários. Durante a pesquisa de campo encontrei diretoras de CMEIs muito participativas que logo de cara se prontificaram em responder o questionário o mais rápido possível, explicando que muitas vezes sentem que poderiam fazer mais, e o sistema acaba exigindo muita burocracia. Sem falar as dificuldades encontradas por conta do poder hierárquico onde as diretoras precisam seguir as ordens da Secretaria de Educação, mesmo não concordando. Esse tipo de dificuldade é comum na educação infantil, principalmente onde a escolha dos diretores, ocorrem politicamente.

No Município de Colombo o contato para a realização do questionário ocorreu de forma pessoal, onde fui até os CMEIS. E as diretoras responderam às questões descritas no questionário. Após a realização do questionário realizei uma pesquisa de sondagem através de conversas informais. Já o contato com a equipe da secretaria de Educação, ocorreu via *whatsapp*, onde me apresentei e expliquei a finalidade da pesquisa que seria para a conclusão do Curso de Pedagogia, após o contato elas aceitaram participar, então o questionário foi enviado via *e-mail*, e na semana seguinte recebi outro *e-mail* com as respostas.

No munícipio de Pinhais realizei contato via whatsapp com a coordenadora da educação infantil que atende as turmas de infantil IV, fui informada que deveria entrar em contato com o protocolo da prefeitura solicitando uma autorização para a realização da entrevista. No entanto seria muito demorado e burocrático e muitas das funcionárias estavam de férias por estarmos realizando a entrevistas no mês de Julho, então realizamos o contato pessoalmente na SEMED onde conseguimos conversar com a Chefe da Educação do Município que logo se prontificou em ajudar, enviou uma solicitação via e-mail para a Coordenadora da Educação Infantil que prontamente aceitou e no dia seguinte enviou via e-mail o questionário respondido. Depois disto as respostas dos questionários foram transcritas e analisadas segundo referências dos autores estudados na pesquisa, com o intuito de aproximar as teorias com a prática com o objetivo de elaborar a conclusão da pesquisa.

## PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A partir das respostas dos questionários pudemos compreender melhor a percepção da gestão democrática. E como os gestores utilizam no dia a dia este conceito, se colocam em prática ou não.

> A visibilidade e a acessibilidade são inerentes ao cargo de diretor. Muitos infortúnios são evidenciados, quando o diretor se torna visível, presente entre as crianças, os professores, os funcionários, os familiares. Muito se aprende, muita dúvida é eliminada, quando o diretor é uma pessoa a que se pode chegar, quando as portas da diretoria se encontram frequentemente abertas. É preciso que o diretor tenha gosto pelo relacionamento humano, que não tenha medo de atritos, que veja nos embates oportunidades de aprimoramento. (ANDRADE, 2004, p.23).

Ou seja, em muitos casos, problemas a serem resolvidos não são sinônimo de preocupação para o bom gestor, que transforma os obstáculos em aprendizagem e experiência da função, sendo que saber lidar com isto se relaciona às suas habilidades para gestão. (ANDRADE,2004). Muitos dos gestores entrevistados comentaram a necessidade de aproximação e comunicação entre os professores, no entanto comentam sobre a dificuldade em conciliar a rotina burocrática com esses momentos de aproximação com os profissionais, apontando isto com um dos motivos do distanciamento.

Segundo os relatos, várias entrevistadas falaram das condições de trabalho referindo-se aos recursos financeiros e materiais, às verbas de que os municípios dispunham para gerir a educação infantil. Comentam sobre as dificuldades estruturais dos prédios e em alguns casos a precariedade do mesmo, necessitando então a criação de eventos e rifas para arrecadar verba para trazer um melhor conforto para as crianças.

Os momentos abertos para a comunidade de certa forma são muito importantes para as famílias pois na maioria das vezes os pais também quase não convivem com os filhos, pois as crianças podem passar até onze horas por dia dentro dos CMEIS. Vejamos os escritos de Barboza sobre os eventos para a comunidade:

> É a oportunidade de promover o resgate da cidadania, da cultura e da história do povo. Por meio da interação de uns com os outros em suas atividades, ele envolve os participantes e atende aos interesses de quem participa, apoia e patrocina. O evento pode ser cultural, recreativo, filantrópico, esportivo, intelectual, artístico, de lazer, entre outros, e incentiva a prática lúdica, o respeito, a ética, a socialização e o marketing institucional. Um evento não é um acontecimento solto no tempo e no espaço; ele deve estar ligado a uma proposta pedagógica, data ou períodos adequados ao ano, pois organizá-lo requer criatividade, oportunidade e envolvimento. (BARBOZA, 2004, p.180).

Além do papel de se responsabilizar por tudo o que acontece na instituição, o gestor precisa ter uma grande habilidade em tornar o ambiente mais harmônico possível, fazer com que seus professores participem da construção da escola e, muito mais que isso, tornar a comunidade participativa em todos os aspectos relacionados à educação dos seus filhos.

A tabela a seguir mostra segundo a Proposta Pedagógica Curricular de Pinhais, como se dá a organização das salas, de acordo com a faixa etária da Criança.

| **TURMA** | **IDADE** |
|---|---|
| **Berçário I** | **Crianças de 4 a 11 Meses** |
| **Berçário II** | **De 12 a 18 meses** **Maternal I** |

| | |
|---|---|
| **Maternal I** | **Com 2 anos a Completar durante O ano letivo ou Maiores de 18 Meses.** |
| **Maternal II** | **3 anos a completar Durante o ano Letivo.** |
| **Maternal III** | **4 anos a completar Após 31 de março Do ano letivo.** |
| **Pré-Escolar I** | **4 anos completos Ou 5 anos a Completar após 31 de março do ano Letivo.** |

| | |
|---|---|
| **Pré-Escolar II** | **5 anos completos**<br>**Ou 6 anos a**<br>**Completar após 31**<br>**E março do ano**<br>**Letivo.** |

Fonte: Proposta Pedagógica Curricular de Pinhais,2013

Logo abaixo podemos encontrar a tabela referente à nomenclatura e faixa etária, das crianças segundo a organização das turmas, no município de Colombo.

**Quadro Organizador Curricular**

| **Paraná** | **Colombo** |
|---|---|
| **Bebês** | **INFANTIL I 0 À 2 ANOS** |
| **1 ano** | **INFANTIL I** |
| **2 anos** | **INFANTIL I** |
| **3 anos** | **INFANTIL II – 2 ANOS À 3 ANOS** |

| | |
|---|---|
| **4 anos** | **INFANTIL III – 3 ANOS À 4 ANOS** |
| **4 anos** | **INFANTIL IV – 4 ANOS** |
| **5 anos** | **INFANTIL V – 5 ANOS** |

Fonte: Proposta Pedagógica Curricular do Município de Colombo,

| **Nível de Escolaridade dos gestores de CMEI** | | | |
|---|---|---|---|
| **Graduação** | | **Pós-graduação** | |
| **Área** | **Número** | **Área** | **Número** |
| **Pedagogia** | **6** | **Psicopedagogia** | **2** |
| **Letras – Português - Espanhol** | **1** | **Neuropsicologia** | **1** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Engenharia Agronômica** | **1** | **Pós-graduação em tutoria** | **1** |
| | | **Gestão Educacional** | **1** |
| | | **Especialização em Mídias da Educação** | **1** |
| | | | |
| | | | |

O quadro acima em relação a formação permite dizer que, apesar da dispersão nas áreas de formação, a expressiva maioria das participantes da pesquisa apresentava curso superior de graduação e pós-graduação. Sobre a formação em nível médio, declararam ter curso de formação de professores. Em que pese a escolaridade informada, várias entrevistadas do Município de Colombo mencionaram a precariedade da formação de gestores da educação infantil. Já no Munícipio de Pinhais foi relatado um curso ofertado pela secretaria de educação para a formação inicial dos gestores.Foi também levantado o tempo de trabalho no cargo, município, educação infantil e magistério, como mostra o quadro seguinte.

| **Tempo de trabalho dos entrevistados (diretores de Cmei – Colombo e Pinhais)** | | | |
|---|---|---|---|
| **TEMPO** | **NO CARGO** | **NO MUNICÍPIO** | **NA EDUCAÇÃO INFANTIL** |
| 30 | 15 | 30 | 30 |
| 18 | 5 | 18 | 18 |
| 34 | 17 | 30 | 30 |
| 19 | 3 | 19 | 19 |
| 20 | 3 | 15 | 20 |
| 10 | 3 | 10 | 10 |

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados por meio questionários respondidos pelos participantes da pesquisa sendo eles três coordenadores da educação infantil que atuam nas Secretarias de Educação de ambos os Municípios, e seis diretores de Centros Municipais de Educação Infantil. Tornando assim possível perceber a visão dos gestores sobre a temática da gestão democrática.

Para que fosse possível concretizar o objetivo proposto da pesquisa a qual pretendia perceber qual a visão de gestão democrática dos gestores de ambos os municípios adotamos as siglas, (C1, C2, C3 e P1, P2, P3) a fim de preservar as identidades das gestoras que se prontificaram em responder os questionários.

Foram elaboradas três questões nos questionários aplicados (diretoras de CMEI): a primeira era sobre quais os conflitos mais evidentes nas instituições de educação infantil, tendo em vista os conflitos, quais os desafios na gestão do CMEI, como tem resolvido.

Em relação as gestoras que atuam nas secretárias de educação as questões estavam voltadas de uma maneira mais geral, onde se iniciou com pergunta de como os municípios estavam se organizando para garantir a obrigatoriedade da educação infantil, como era a organização para a escrita ou revisão do PPP, qual a visão de educação infantil, qual o modelo de gestão e como ocorre a formação dos gestores.

## PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE OS CONFLITOS MAIS EVIDENTES NOS CENTROS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Considerando a primeira pergunta do questionário feita aos participantes sobre os conflitos mais evidentes no dia a dia dos CMEIS, notamos em todas as respostas a questão do relacionamento interpessoal entre os funcionários. Normalmente, vemos que no ambiente da educação infantil, devido a essa longa permanência, as pessoas “ criam” um censo de pertencimento e territorialismo, por vezes um certo comodismo. Na educação Infantil, ao contrário do ensino fundamental, não existe a troca constante de profissionais nas salas, segue-se uma rotina constante. Ocorre a troca de profissionais nos momentos de hora-atividade e isto gera um certo conflito, pois cada profissional cria sua personalidade e suas metodologias de trabalho do fazer pedagógico. Vejamos a opinião desta diretora:

> (C1) Os conflitos mais evidentes acontecem entre os funcionários, falta compromisso deles com os deveres, faltam

> por qualquer motivo, prejudicando o encaminhamento diário, nem pensam nas crianças. A grande maioria das famílias também deixa toda a responsabilidade de educar para o Cmei.

Em relação a questão das metodologias de cada professor, encontramos o relato desta gestora que observa certo conflito, pela maneira que os profissionais conduzem a turma, e organizam as crianças nos espaços coletivos, sendo eles refeitório, parquinhos e momentos de higiene.

Segue o relato:

> (P1) A organização do espaço de sala, o uso dos espaços coletivos, o acordo de horários, a forma de tratamento e acordos com as crianças, a dinâmica das atividades, a forma de condução das rotinas.

A falta de comprometimento dos profissionais, educadores e assistentes é presente através de muitas faltas o que gera a quebra no quadro de hora-atividade de ambos os municípios gerando mais conflitos cabendo ao gestor resolver através de mudanças constantes no quadro. Ou outra forma para solucionar o problema sugerido pela mantenedora é o de indenizar a hora- atividade do profissional que recebem em seus vencimentos, porém está maneira de solucionar gera outros conflitos pois ao invés do professor ter o momento fora de sala de aula para planejar as aulas e confeccionar os materiais para utilizar com os alunos acabam tendo que levar o trabalho para casa. Causando um desgaste psicológico muito maior.

> (C2) O conflito mais evidente em nossa unidade é a falta de funcionários, no momento estamos com três educadoras afastadas por problemas de saúde, a falta dos profissionais acaba interferindo em todo o andamento do CMEI, pois muitas vezes não conseguimos disponibilizar o momento da hora atividade semanal, que são 13 horas e 20 minutos. Causando grande estresse e desmotivação, pois não conseguimos um quadro de permanência fixo, precisando este ser alterado a cada dia, ou então período.

Outro ponto que foi evidenciado é a responsabilidade das famílias em relação à criança onde muitos deliberam a sua responsabilidade para o CMEI.

> (P1) Atualmente, os pais devido a suas jornadas extensas de trabalho, são muito permissivos, também quanto ao uso de tecnologias (celulares), os educadores e equipe gestora, normalmente conversam com os pais a respeito de limites e tecnologias e estes descumprem os combinados, permitindo o uso exagerado destas, trazendo as crianças alguns sinais para dentro da escola.

O mesmo conflito ocorre em ambos os municípios onde as famílias delegam responsabilidades para a unidade, deixando a criança passar mais de 11 horas diárias nos CMEIS, muitas vezes sendo negligente com a saúde e bem estar da criança, deixando de levar ao médico, dentista e principalmente de cuidar da higiene da criança bem como o cuidado com alimentação e vestuário adequado, transferindo a responsabilidade para as educadoras, onde muitas necessitam dar banho, e guardar roupas para o uso somente no CMEI.

Em relação a utilização das mídias de acordo com a fala das gestoras muitos dos familiares acabam deixando a criança por horas assistindo e manipulando em jogos e aplicativos de celulares e tabletes, fazendo com que o pouco tempo que deveriam passar com a família ficam conectados nas mídias.

De acordo com isto vejamos de que forma Belloni define a educação para as mídias:

> “[...] educação para as mídias, tem objetivos amplos relacionados à formação do usuário ativo, crítico e criativo de todas às tecnologias de informação e comunicação” (BELLONI, 2001, p.46).

Pensando em nosso sujeito da pesquisa que são as crianças de que forma as mídias contribuem ou não para a formação integral da criança? Sabemos que é

por meio da linguagem (código), as pessoas transmitem seus conhecimentos, ideias, concepções de mundo, ideologia, etc. É importante analisar as novas e diversificadas linguagens produzidas pelos meios digitais. A realidade pode ser representada pela linguagem, organizada em um discurso que possui um ponto de vista e uma intenção para narrar os fatos.

> (C3) Embora muito se fale em formação hoje percebe-se que nem todos que atuam têm formação para tal, causando alguns conflitos dentro da equipe. A falta de recursos é também algo a ser considerado pois dificulta o trabalho do professor; embora o mesmo procure meios alternativos para o trabalho em certos momentos não tem como abrir mão dessa necessidade.

Diante desta resposta sobre a formação nota-se ainda profissionais despreparados para mediar os conflitos com as famílias em relação às mídias, por se tratar de um assunto muito recente. Outro ponto é a falta de uma preparação específica ofertada pelas prefeituras. Diante disto Kramer (2005) em seus escritos nos traz contribuições em relação a formação de professores:

> Garantir a formação de professores e gestores que atuam com crianças de 6 anos na educação infantil e no ensino fundamental considerando essas três dimensões é o principal desafio. Como formar a não ser tendo clareza quanto aos conhecimentos científicos que os adultos que trabalham com as crianças têm necessidade de aprender, construir, adquirir, incorporar? Como formar a não ser assegurando a expressão, o acesso à produção cultural e à criação, numa perspectiva de formação cultural de professores e gestores (Kramer, 2005, p.11)

Até mesmo em CMEIS notamos educadores que deixam as crianças por muito tempo assistindo desenhos. Este ponto interfere diretamente na formação integral da criança que necessita de estímulos constantes, através de brincadeiras e atividades lúdicas que desenvolvam o raciocínio lógico, cognitivo e corporal.

Segundo Kramer 2001:

> A partir de um referencial teórico que concebe a linguagem como central nas interações sociais, no desenvolvimento, aprendizagem e construção de conhecimento. A linguagem vincula-se à imaginação, à criação, ao diálogo, à expressão de saberes afetos, valores; constitui a consciência e organiza a conduta: nela e através dela, são assimilados conceitos e preconceitos. A linguagem verbal –materializada nas relações sociais como oralidade ou como escrita – tem todas essas características e as potencializa.

A dificuldade em se romper com uma visão linear e mecânica da história também está presente nas práticas com as crianças e no seu desenvolvimento. As crianças vivem o tempo presente nas inter-relações com os inúmeros outros que as constituem. Sendo assim as relações sociais são de fundamental importância para o desenvolvimento da criança pequena, pois é na infância que a criança está criando sua identidade e autonomia.

## QUAIS OS DESAFIOS NA GESTÃO DO C.M.E.I

A partir dos questionários respondidos, notamos que as estratégias utilizadas pelos gestores por unanimidade é a questão da motivação profissional, através de conversas e diálogos para toda a equipe. A seguir trouxemos as respostas utilizadas pelas gestoras sobre as estratégias utilizadas.

> (C1) Para resolver eu tento conversando, através do diálogo e conscientização (temos que ter um olhar para o ser humano, para a criança eles que precisam da gente). Mas é difícil às vezes vem muitas exigências burocráticas em cima da direção

A diretora da unidade C1 deixa claro que constantemente está realizando conversas com a equipe nos momentos de reuniões e nos momentos oportunos, e cita a importância da educação humanizada, trazendo vestígios sobre a importância que agrega ao cuidar, sendo o educar e o cuidar um ato indissociável.

> (C2) Empenho em manter o funcionário motivado, pensando sempre no bem estar individual e coletivo. Respeitar datas, cumprir o calendário anual, manter as documentações em dia.

A resposta da diretora C2 vem de encontro com a C1 em relação as exigências burocráticas, que tomam muito tempo do gestor, a maneira como elas citam de certa forma nos traz a impressão que elas se culpam por não conseguir dar a atenção necessária para os professores, abrindo espaço para o distanciamento, que posteriormente pode causar prejuízos para o convívio no ambiente escolar.

> (C3) Gerenciar conflitos que envolvam a equipe é sem dúvida um dos grandes desafios para os gestores. Buscar promover um atendimento de qualidade aos alunos, independente das dificuldades e outro é certamente, manter a qualidade de vida (psicológico) aos funcionários.

O comentário C3 novamente vem de encontro com os anteriores nos trazendo uma possível afirmação. Já a diretora de P1, P2 e P3 agem de forma preventiva, vejamos os comentários a seguir:

> (P1) O principal desafio é agir de forma preventiva, observando o ambiente e as relações, agindo antes da instauração de maiores conflitos ou situações desagradáveis à convivência em grupo. Perceber como funcionam os grupos e suas ações, conversar constantemente para perceber em que pontos estão sendo gerados os conflitos o gestor deve promover um ambiente de tranquilidade e buscar também constantemente a integração do grupo, promovendo atividades de interesse comum e também diferenciadas, para a quebra das rotinas e de alguns costumes.

> (P2) Manter o ambiente funcionando de forma harmoniosa e satisfatória.
>
> Dar conta da demanda enviada pela secretaria da educação.

> Resolver os conflitos entre funcionários/funcionários, funcionários/ pais de alunos.
>
> (P3) O maior desafio é filtrar e conduzir, com atitudes corretas.

Podemos notar através das respostas que as diretoras do município de Pinhais agem de forma preventiva, estando sempre atentas aos conflitos entre as funcionárias, elaborando estratégias e conversar para eliminar os conflitos interpessoais, estas atitudes podem e devem ter relação com a forma de provimento das diretoras onde em Pinhais por ser através de eleição cria-se uma cultura política onde os gestores sabem que estão ali para representar os funcionários. Em contrapartida em Colombo as diretoras parecem estar sobrecarregadas com as questões burocráticas.

.

## ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA A RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS

A seguir iremos ver como as diretoras resolvem ou tentam resolver os conflitos que ocorrem dia a dia nas unidades de educação infantil, o principal conflito aparente nesta pesquisa foram os conflitos entre os funcionários ou seja os conflitos interpessoais. Em seguida vem os conflitos relacionados com as famílias e os de natureza administrativa e burocrática, no município de Colombo algumas unidades não contam com um funcionário destinado para o trabalho de secretária, sendo assim o diretor ou o coordenador pedagógico precisa assumir esta função, sobrecarregando as outras funções, mais propriamente ditas as de natureza pedagógica. O comentário da gestora (C1) irá ilustrar bem a realidade do município de Colombo, vejamos a seguir:

> (C1) Às vezes não conseguimos resolver tudo. Tem muitas situações que fogem do alcance do diretor. As vezes preciso ignorar para continuar. Vejo também a falta de apoio, dos educadores, da secretaria e dos pais. Também

> não tenho muita autonomia para resolver conflitos. As documentações nos sobrecarregam tem Cmei que nem secretária tem. E foi só agora em 2013 que passei a ter um coordenador pedagógico, antes era tudo eu.

Este comentário nos revela uma das dificuldades encontradas pelo diretor, no município de Colombo, que pode ser compreendida como uma atitude de comportamento reativo, muito comum no ambiente de trabalho, que traz resultados do desgaste, causando o enfraquecimento de resultados. Em seguida vemos nas respostas a seguir tentativas para a resolução do conflito.

> (C2) Foi elaborado um plano de ação onde professores são incentivados a alcançar metas coletivamente. Acontecendo assim a colaboração e empatia de todos.

> (C3) Assim como com as crianças que mantemos diálogos constantes, na resolução de conflitos com a equipe de trabalho, o diálogo e as exposições de possíveis soluções fazem parte da tentativa de melhora.

As respostas acima já nos trazem resultados diferentes, onde mostra que as gestoras estão em constante alerta, e tentam atuar de forma proativa. Estão atentas as situações tentando atuar de forma mobilizadora perante a equipe.

A seguir iremos analisar o município de Pinhais, as atitudes tomadas pelas gestoras para a resolução dos desafios, cabe ressaltar que elas são eleitas perante a comunidade e funcionários através da eleição de diretores. A pergunta realizada foi: “ como você tem resolvido? Ou não conseguido? ” Referente aos conflitos e desafios na gestão do CMEI.

> (P1) Praticando uma gestão democrática, levando os conflitos para o grupo ajudar a resolver e buscar uma solução.
>
> (P2) Algumas situações foram conseguidas resolver com conversa, outras é preciso sim ser mais firme e registrar a situação, o problema maior é que as que não fazem parte da situação querem saber (fofoca) e acabam criando outro tumulto, não devemos satisfação a estes.

As diretoras acima comentam sobre a importância de levar os conflitos para a equipe ajudar a resolver no entanto parecem não saber lidar muito bem com os conflitos interpessoais. Notamos isto quando a diretora (P2) em sua resposta utiliza a palavra “firme”, “fofoca” e “tumulto”. O registro que ela comenta é através das atas e ocorrências, formais de mostrar certo poder através do poder.

Logo abaixo temos a resposta da diretora P3, onde nos traz uma forma muito interessante de resolver os desafios, e que de certa forma surge efeitos positivos nesta unidade.

> (P3) É um trabalho constante de conversa, observação dos grupos para a percepção primeiramente do foco do conflito. Percebemos, que algumas situações não chegam a gerar conflito, mas se não houver uma ação preventiva podem trazer maiores problemas. No ano passado, foi adotado o caderno de feedback na unidade, onde a equipe gestora procura chamar pelo menos uma vez ao mês todos os educadores, individualmente para conversar e registrar as percepções. É solicitado que falem do acompanhamento pedagógico, do ambiente, da gestão, em geral o educador realiza um desabafo das situações cotidianas. A partir do relato individual de cada um, são realizadas anotações do que mais se destacou ou chamou atenção. Então a equipe gestora, consegue identificar pontos e motivos de conflito, reavaliar o seu próprio trabalho e pensar estratégias de intervenção nas situações e mudanças nos comportamentos.

A partir dos relatos das gestoras e algumas observações e conversas informais com os professores da educação infantil notamos que quando os gestores se propõem a comportamentos de discrição, apoio e afeto ganham a confiabilidade

e o respeito da equipe, trazendo resultados positivos, pois a equipe acaba se articulando, em prol do bem para a maioria. As ações positivas mobilizam a unidade e todos se realizam. E cabe ao diretor criar condições para tal. Trazendo assim qualidade e melhor aprendizagem para as crianças.

## ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM AS GESTORAS QUE ATUAM NAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

No município de Colombo conseguimos duas entrevistas com a gestoras que atuam na Secretária de Educação, que são responsáveis pelas unidades de educação infantil, a atuação delas é na organização, distribuição, e administração de tudo que envolve os CMEIS, elas também orientam as coordenadoras pedagógicas das unidades e atuam na capacitação dos professores e educadores.

No município de Pinhais a papel da gestora é bem parecido, porém em Pinhais elas contam com um número maior na equipe da SEMED, ou seja a divisão de tarefas acaba sendo mais organizada. Já em colombo a equipe da educação infantil é menor comparada com o ensino fundamental. A seguir vamos analisar os resultados das questões.

**A partir da obrigatoriedade da educação infantil como o município tem se organizado para melhor atender as crianças e suprir a demanda?**

Pensando na obrigatoriedade da educação infantil vamos verificar quais as estratégias utilizadas pelos municípios para garantir com que todas as crianças em idade obrigatória estejam matriculadas.

Em ambos os municípios as gestoras afirmaram que já estão cumprindo com a obrigatoriedade e as crianças estão 100% matriculadas. Ainda que nos textos legais apresentem a obrigatoriedade sabemos que em alguns municípios do Brasil ainda não está sendo efetivado por motivos estruturais. E compreendemos que estes elementos estão intimamente relacionados com a efetivação. Cientes disso sabemos da importância das ferramentas de participação social, quanto as de

controle e fiscalização sobre a ação do poder público, que se apresentam como importantes estratégias para a consolidação de práticas democráticas.

Vejamos a seguir os resultados:

> COLOMBO: Novas unidades de ensino foram construídas e ofertadas vagas parciais para as idades de 4 anos completos para o ingresso na pré-escola. A data referência usada para o corte etário segue sendo 31 de março. Ou seja crianças que completam 5 anos no dia 1º de abril ou depois e ainda não frequentam a escola deverão ser OBRIGATORIAMENTE MATRICULADAS na Educação Infantil (pré-escola). O município de Colombo cumpre a lei atendendo 100% dessa demanda nos CMEIS e nas Escolas. São 236 turmas de alunos de 4 a 5 anos (pré-escola) nomenclatura usada no município Infantil IV (4anos) Infantil V (5 anos).

> PINHAIS: O município atende aproximadamente 70% da demanda de crianças com 3 anos e 100% da idade obrigatória. As crianças de 0 a 3 anos são cadastradas e aguardam em lista pública até que surjam vagas para serem chamadas. Este processo de cadastramento é normatizado por um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e direciona a Instrução Normativa de Matrículas nas unidades de Ensino.

Como vimos acima ambos o município está sendo cumprida a obrigatoriedade. Por conta desta obrigatoriedade foi necessária a construção e ampliação de novas unidades. E as escolas de ensino fundamental que já atendiam esta faixa etária continuaram atendendo e aquelas que ainda não tinham turmas de infantil IV e V passaram atender. Algumas escolas precisaram de ampliação e reformas para bem atender estas crianças.

**Como ocorre a revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) nos C.M.E.I.S?**

No município de Colombo o PPP é revisado de forma democrática onde todos os professores e educadores participam da construção ou revisão, ocorre durante os momentos de formação, e está garantido no calendário pedagógico.

> COLOMBO: Assegurada durante a formação continuada do professor, conforme previsto no calendário escolar, o processo de revisão do PPP, é sistematizado e avalia as

> ações importantes de serem institucionalizadas, inseridas ou revisadas, que tangem às diretrizes pedagógicas.
>
> A equipe da SEMED participa de encontros junto ao núcleo do estado afim de direcionar os trabalhos dentro das unidades.

Em Pinhais o Projeto Pedagógico é revisado a cada dois ou três anos por meio de levantamentos, estudos e análise nas unidades de ensino.

**Como é vista a educação infantil pelos gestores do município?**

> Ligada ao conceito de infância, tendo a sua evolução marcada pelas transformações sociais que originaram um novo olhar sobre a criança consideramos que a educação voltada para os pequenos só aconteceu devido a mudança de olhar da sociedade, valorizando-a, caso não houvesse isso a educação infantil não teria mudado a sua forma de conduzir o trabalho docente, e não teria surgido um novo perfil de educador para essas etapas. As mudanças obrigam o gestor atualizar seus conceitos e valorizar a educação da primeira infância de maneira integral no município, reestruturando inclusive os espaços físicos para receber essa clientela, bebês, crianças bem pequenas e crianças pequenas.
>
> É vista como a porta de entrada da educação básica, onde devemos trabalhar o desenvolvimento integral das crianças.
>
> De modo geral, acredito que tem sido vista enquanto processo de implementação que impõe diversos desafios e construções, considerando ser recente historicamente.

**Qual é o modelo de gestão educacional do município?**

No município de Colombo notamos que a gestão democrática é compreendida como um dos caminhos a ser alcançado na educação infantil, a gestão compartilhada tem a ver com a participação, que difere em democratização da gestão e do controle de autoridade e de decisões. Vejamos o comentário abaixo:

> A gestão democrática na educação é um dos caminhos mais importantes para se alcançar a qualidade no ensino, acredita-se que quanto mais a família, professores, estudantes e comunidade participam das atividades e decisões da escola, mais chances do objetivo do ensino aprendizagem ser alcançado. Praticar de fato a gestão democrática, pois a mesma se faz através da interação, dialogo e participação coletivas visando a construção da cidadania e uma ideologia educacional amparada na democracia.

Em Pinhais entendemos que a gestão democrática já é assegurada:

> Gestão democrática com indicação de gestores mediante consulta à comunidade escolar. A partir deste processo o gestor é indicado para uma gestão podendo ser reconduzido a mais um período de três anos.

**Como ocorre a formação para os gestores dos C.M.E.I.S?**

Os gestores de ambos os municípios em sua maioria possuem formação no curso de pedagogia, mas sabemos que a questão da gestão só é vista no curso no estágio de gestão, e nas literaturas. No entanto sabemos que para administrar uma instituição de ensino os gestores vão criando a sua característica através das inter-relações com a equipe no dia-a-dia. As formações continuadas servem para ir aperfeiçoando e trazendo conhecimento através das reflexões. Vejamos a seguir como ocorre a formação:

> COLOMBO: A formação dos gestores ocorre no mesmo formato da formação dos professores, 40 horas distribuídas durante o ano letivo.
>
> Através do programa de valorização da educação, formação continuada, reuniões por núcleo regional, assessoria pedagógica "in loco".

> PINHAIS: Os gestores recebem uma formação inicial a partir do organograma geral da Prefeitura e Secretaria Municipal de Educação compartilhando informações sobre os serviços e atendimentos dos diferentes departamentos que oferecem subsídios e estruturas para o funcionamento das unidades de ensino.
>
> No decorrer do ano letivo são oferecidas formações sobre Gestão e os principais aspectos inerentes tanto com equipe da Secretaria quanto com convidados e especialistas. Têm sido propostas Jornadas gestoras e de liderança em parceria com o RH (Recursos Humanos).
>
> Também, ocorrem reuniões semanais com orientações gerais, bem como sobre a organização do trabalho pedagógico e administrativo. Nestes momentos são apresentadas e discutidas Instruções Normativas que norteiam diferentes processos organizacionais.

Desta forma é organizada as capacitações dos gestores. A formação continuada é muito importante para a promoção e a manutenção do padrão de qualidade da escola.

**Quais desafios que um gestor escolar administra, em relação aos conflitos que se manifestam nas relações cotidianas na educação infantil?**

Está questão foi o ponto chave da pesquisa, ouvimos as gestoras para compreender quais são os conflitos mais evidentes, e que as diretoras mais comentam nas reuniões em relação a esses problemas e como elas superam esses desafios. A seguir a resposta sobre o município de Colombo:

> As relações humanas é o principal desafio que o gestor escolar enfrenta no seu cotidiano. A gestão de conflitos dentro da instituição de ensino requer estratégias, lidar com as diferenças entre professores, familiares, comunidade demanda de diferentes abordagens para um mesmo problema. É uma tarefa complicada que em alguns casos exigirá muita flexibilidade, compreensão e empatia acima do normal.

Em Pinhais não foi diferente a questão da gestão da equipe sem dúvidas é o ponto chave vejamos:

> Desafios relacionados à gestão de pessoas, conflitos pessoais e quadro de servidores; implicações decorrentes de ausências e afastamentos que exigem ajustes internos ou trocas de horários. Também, são presentes pequenas dificuldades em relação a horários de atendimento e cumprimento por parte de algumas famílias.
>
> Faz parte a administração e orientação dos relacionamentos e parceria ou falta desta, considerando que os educadores trabalham em duplas, trios ou com auxílio de estagiários.

Ou seja terminamos esta pesquisa com a certeza que o desafio mais evidente no dia-a-dia nas unidades de educação infantil é a questão dos conflitos interpessoais entre os funcionários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou diversos aspectos relacionados à gestão democrática em Centros Municipais de Educação Infantil e para tanto empreendeu uma análise aos aspectos históricos na consolidação da Educação Infantil e uma revisão na legislação sobre a está etapa da educação. Foi utilizado na pesquisa bibliográfica os escritos de KRAMMER, NUNES e SOUZA. Nota-se uma escassez de produções acadêmicas em relação a gestão da educação infantil. Por isso utilizamos alguns textos com suas derivações trazendo o que era pertinente à temática.

Com apoio e as tendências da sociedade e consagrada pela legislação, a gestão educacional tem sido predominantemente democrática no ensino fundamental e médio, no entanto ao analisarmos nos sistemas de ensino da educação infantil, verifica-se um atraso, em relação a isto, encontramos predominantemente a escolha dos gestores a partir da indicação política. Nota-se também a descontinuidade política, que traz prejuízos e em alguns casos retrocesso para a educação infantil. Constata-se a urgência em reavaliar as formas de provimento do gestor da educação infantil.

Foi possível identificar que houve avanços no que se refere (a) à expansão das matrículas nos Centros Municipais de Educação Infantil públicos nos dois municípios analisados a obrigatoriedade é cumprida com 100%.

Diante dos dados coletados os conflitos cotidianos mais frequentes na educação Infantil que impactam da gestão dos CMEIS são os de caráter pessoal. Através da pesquisa verificou-se também as estratégias utilizadas pelos gestores para a solução ou minimização desses problemas, e nos relatos verificou-se que a maioria das diretoras tem dificuldade em solucionar os problemas e que tentam através de diálogos com toda equipe, ou pessoalmente. Em alguns casos há relatos que somente através de conversas não resolve que é necessárias medidas mais sérias no caso a assinatura de atas, muitas gestoras reclamam sobre a dificuldade em conciliar as atividades de natureza pedagógica por conta das burocráticas que exigem mais tempo. Mas por outro lado também encontramos diretoras que trazem soluções muito interessante como no caso do CMEI que faz o uso do caderno do feedback onde todos os professores são ouvidos, podendo desabafar e apontar as

dificuldades encontradas no dia-a-dia para assim pensar em possíveis soluções para realizar um trabalho de melhor qualidade.

Em relação ao processo de escolha dos gestores notamos suas influências para a construção de uma gestão democrática. Ao analisar as respostas do município onde a indicação ocorre de forma política notamos, alguns pontos de dificuldade relacionados a estrutura tradicional e hierarquizada. Como por exemplo a questão da dificuldade em realizar as atividades burocráticas, isso se torna muito evidente pois no CMEIS deste município não tem um funcionário especifico para realizar as atividades de secretaria e as gestoras e coordenadoras pedagógico precisam realizar estas tarefas sobrecarregando e falhando no aspecto pedagógico. A diretora não tem voz ativa e muitas das ações que ocorrem nas instituições são impostas verticalmente. Mesmo que as gestoras tentem agir de forma democrática elas não conseguem efetivar uma gestão democrática.

> Um projeto só pode ser democrático já a partir de sua construção, se o objetivo final for beneficiar a sociedade. Do contrário, ele terá que ser imposto. Não podemos considerar como benefício para a sociedade um projeto educacional pensado a partir do econômico, vendo no homem apenas dimensões da produtividade e da competividade, da formação de “cidadãos competitivos” (APP,1999 Caderno Pedagógico nº2 p.6).

Paro aponta que: quando se pretende introduzir mudanças na escola pública, por mais certos que estejamos de seu caráter democrático (ou precisamente por isto), é preciso que essa introdução também se faça de forma democrática.

As entrevistas permitiram notar a diversidade e a desigualdade que constituem as políticas municipais. Em meio à fragilidade das condições e à precarização dos equipamentos sociais. Também compreendemos que a democracia não é discutida nas unidades, sendo necessário a reflexão constante sobre o que significa ser um cidadão democrático. Precisamos de escolas que se comprometam com a qualificação do cidadão que saiba acolher o outro, que resgate os valores éticos da civilidade, que invista no diálogo, que ensine os seus alunos que estudar demanda compromisso, disciplina e dedicação. Que desvele aos seus estudantes o respeito às diferenças, o afeto e empatia pelo outro, precisamos

urgente de uma escola que acolha nossos alunos e amplie os seus horizontes. E para isso na educação infantil é necessário que comece pelos educadores e profissionais, internalizando estes conceitos.

Deste modo essas constatações contribuem para a compreensão de que a democratização do ensino não se dá somente pela garantia do acesso, requerendo sua oferta com qualidade social, para otimizar a permanência dos estudantes e, contribuir para a melhoria dos processos formativos e a participação cidadã. Entre eles se torna fundamental que as questões democráticas sejam discutidas em equipe e através das formações continuadas.

## 6. REFERÊNCIAS


ANDRADE, Rosa Maria Calais de. Introdução: Gestão da escola. In: ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges**. A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 11-16.

APP-SINDICATO, Caderno Pedagógico nº2,1999.

BARBOZA, Aída Linhares. Eventos Escolares: Como organizá-los. In: ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges**. A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 179-232.

BRASIL. **Lei nº9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em **http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>** acesso em 29/01/2019.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil** / Secretaria de Educação Básica. - Brasília: MEC, SEB, 2010.

CURITIBA. Secretaria Municipal de Educação. **Currículo do ensino fundamental:** 1° ao 9°ano. vol. I. Curitiba, 2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 23, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação Básica no Brasil: Limites e perspectivas,** Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007

KRAMER, Sonia. TOLEDO Leonor Pio Borges. BARROS Camila. **Gestão da educação infantil nas políticas municipais**, Revista Brasileira de Educação v. 19 n. 56 jan. Mar. 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** 1 ed. São Paulo: Ática, 2007

**PINHAIS. Secretaria Municipal da Educação. Proposta pedagógica curricular,** 2013 acesso em: 06/08/2019 https://pinhais.atende.net/atende.php?rot=1&aca=119&ajax=t&processo=viewFile&ajaxPrevent=1522095423170&file=fszlaear9icrzwszd7nchhjrstnfa0jbw3cviesu&sistema=WPO&classe=UploadMidia

PINHAIS, **Lei 1059/09 28 de dezembro de 2009.** Pinhais, 2009. Disponível em: http://camara-municipal-de-pinhais.jusbrasil.com.br/legislacao/863161/lei-1059-09 Acessado em 20 de set. De 2019

GIROUX, Henry Armand; McLaren, Peter. **Cultura Popular e Pedagogia Crítica: a vida cotidiana como base para o conhecimento**. In: MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa; SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). **Currículo, cultura e sociedade.** Trad. Maria Aparecida Baptista. 7. ed. – São Paulo, Cortez, 2002, parte 4, p. 93-124.

GOMEZ, A. I. Pérez. **A cultura escolar na sociedade neoliberal.** Porto Alegre: Artmed, 2001, p. 13-18.

MOYLES, J. *Efetive Leadership and. Management in lhe Early Years*. London: Open University Press, 2006.

PINHAIS, **Lei 1059/09 28 de dezembro de 2009**. Pinhais, 2009. Disponível Em: http://camara-municipal-de-pinhais.jusbrasil.com.br/legislacao/863161/lei-1059-09 Acessado em 20 de set. de 2016.

**PINHAIS,** Secretaria Municipal de Educação. **Proposta Pedagógica Curricular**, Educação Infantil. Pinhais: SEMED, 2013.

**SOUZA,** Ângelo Ricardo de**. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Belo Horizonte: Educação em Revista v.25 | n.03 | p.123-140 | dez. 2009.

**SOUZA,** Sandra Zákia. PIMENTA, Cláudia Oliveira. **Avaliação e Gestão da Educação Infantil em Municípios Brasileiros**. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1277-1300, out. /Dez. 2018.

# ANEXO

## QUESTIONÁRIO 1 – DESTINADO AS GESTORAS DAS UNIDADES

**TEMA DA PESQUISA:** Os conflitos de gestão educacional nas Instituições Públicas de Educação Infantil.

**ENTREVISTA DE SONDAGEM (TCC)**

**NOME:** (Opcional) _____

**IDADE:** _____

**FORMAÇÃO:** _____

**TEMPO QUE EXERCE A PROFISSÃO:** _____

**CARGO QUE OCUPA:**_____

**QUESTÕES:**

1- Na sua opinião quais os conflitos que são mais evidentes dentro das instituições de educação infantil (C.M.E.I.s)?
2- Tendo em vista os conflitos, quais são os desafios na gestão do C.M.E.I?
3- Como você tem resolvido? Ou não conseguido?

**QUESTIONÁRIO 2 – DIRECIONADA AS GESTORAS QUE ATUAM NAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DA EDUCAÇÃO**

**TEMA DA PESQUISA:** Os conflitos de gestão educacional nas Instituições Públicas de Educação Infantil.

**ENTREVISTA DE SONDAGEM (TCC)**

**NOME:** (Opcional)

**IDADE:**

**FORMAÇÃO:**

**TEMPO QUE EXERCE A PROFISSÃO:**

**CARGO QUE OCUPA:**

**FUNÇÃO QUE DESEMPENHA:**

**QUESTIONÁRIO:**

1- A partir da obrigatoriedade da educação infantil como o município tem se organizado para melhor atender as crianças e suprir a demanda?

2- Como ocorre a revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) nos C.M.E.I.S?

3- Como é vista a educação infantil pelos gestores do município?

4- Qual é o modelo de gestão educacional do município?

5- Como ocorre a formação para os gestores dos C.M.E.I.S?

6- Quais desafios que um gestor escolar administra, em relação aos conflitos que se manifestam nas relações cotidianas na educação infantil?