

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR NA  
EDUCAÇÃO INFANTIL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Vânia Grizut Cauduro**

**Agudo, RS, Brasil  
2015**

# **O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

**Vânia Grizut Cauduro**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Alexandra Silva dos Santos Furquim**

**Agudo, RS, Brasil,  
2015**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização**

**O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR NA  
EDUCAÇÃO INFANTIL**

elaborada por  
**Vânia Grizut Cauduro**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Alexandra Silva dos Santos Furquim, Me. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)**

---

**Claúdia Letícia de Castro do Amaral, Me. (UFSM)**

Agudo, 28 de novembro de 2015.

Ninguém caminha sem aprender a caminhar,  
sem aprender a fazer o caminho caminhando,  
refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs  
a caminhar.

(Paulo Freire)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado forças para não desistir diante das dificuldades que encontrei, por sempre ter iluminado o meu caminho e a minha mente e por ter me dado mais esta oportunidade.

Aos meus pais, pela minha existência e por sempre me incentivar a estudar para ser alguém na vida.

A ti Luiza, filha querida, minha companheira nas madrugadas nessa caminhada. Por sempre estar ao meu lado nas horas de dificuldade, inclusive, para ir à biblioteca da UFSM tarde da noite. Minha companheira inseparável, é por você e pelo bebê que está a caminho que faço tudo que faço. Filha, te amo incondicionalmente.

Ao Guilherme, pela paciência durante a realização dos vários trabalhos. Desculpe a minha ausência em certos momentos, pois foi por uma boa causa.

Ao Seu Ademir e a Dona Ivanir, por mais uma vez me acompanharem nesta caminhada. Foram tantas idas a Agudo e vocês sempre estiveram presentes. Obrigada por tudo, pelo companheirismo e pela paciência comigo.

A minha amiga-mãe Sônia, por ter me encorajar a fazer a inscrição para este curso de especialização. Obrigada pelo apoio e por ter me apresentado, mesmo que virtualmente, através de e-mails e mais e-mails, à professora mestre querida Anna Paula Zimmermann, que não mediu esforços e ficava até tarde da noite me ajudando, para que eu pudesse enviar o meu projeto e conseguisse a aprovação.

A minha orientadora Alexandra, em especial, por todas as respostas e por tudo que fez por mim.

Aos bons professores que tive no curso. Aqueles que dedicaram o seu tempo e sua experiência para que minha formação fosse também um aprendizado de vida, me fazendo acreditar que sou capaz de criar. A vocês o meu respeito, a minha gratidão, o meu carinho, o meu muito obrigado. Saibam que eu já sinto saudades, dos trabalhos, dos fóruns...

Àqueles professores que não souberam transmitir tão bem o seu conhecimento, por ter me mostrado caminhos que eu não devo trilhar.

A todos que não mencionei, mas que fizeram parte desta trajetória, os meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

AUTORA: VÂNIA GRIZUT CAUDURO

ORIENTADOR: ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM

Data e Local da Defesa: Agudo, 28 de novembro de 2015.

O presente trabalho procura sintetizar e apresentar as principais reflexões realizadas em pesquisa para o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Escolar – UFSM no ano de 2015, a qual teve como objetivo geral compreender o papel do gestor/diretor de duas escolas de Educação Infantil, do município de Santa Maria/RS, em relação à Educação Infantil. Sabendo que a Educação Infantil é um dos períodos mais propícios para a construção de conhecimentos, cabe então refletirmos sobre esta etapa de escolarização, buscando compreender este processo, pois, acredito que, uma peça muito importante para a escola é o gestor. Desta forma, buscou-se: investigar a concepção dos gestores/diretores sobre a gestão da Educação Infantil e analisar as perspectivas e desafios dos gestores na Educação Infantil. O estudo foi desenvolvido, a partir de uma abordagem qualitativa, caracterizado como um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário, que foi respondido pelas duas gestoras/diretoras. Através dessa pesquisa, evidenciou-se a importância atribuída ao trabalho das gestoras, bem como a busca por uma gestão participativa e democrática, priorizando o trabalho coletivo, para uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Educação Infantil. Qualidade na Educação.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **THE PAPER OF GESTOR/DIRETOR IN THE CHILDLIKE EDUCATION**

AUTORA: VÂNIA GRIZUT CAUDURO

ORIENTADOR: ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM

Data e Local da Defesa: Agudo, 28 de novembro de 2015.

This paper seeks to summarize and present the main considerations made in research for the Working Specialization Course Completion in School Management - UFSM in 2015, which aimed to understand the role of manager / director of two schools of Education Children, the city of Santa Maria / RS, in relation to early childhood education. Knowing that early childhood education is one of the most favorable periods for the construction of knowledge, it should then reflect on this schooling stage, trying to understand this process because, I believe, a very important piece to school is the manager. Thus, we sought to: investigate the design of managers / directors on the management of early childhood education and analyzing the prospects and challenges of managers in kindergarten. The study was developed from a qualitative approach, characterized as a case study. As data collection instrument was used the questionnaire that was answered by the two managers / directors. Through research, evidence of the importance attached to the work of management and the search for a participatory and democratic management, prioritizing the collective work for a quality education.

**Keywords:** School management. Early childhood education. Quality in education.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>1 EDUCAÇÃO INFANTIL: ALGUNS APONTAMENTOS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Breve histórico da Educação Infantil no Brasil .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Gestão Escolar: o papel do gestor/diretor na Educação Infantil .....</b>	<b>16</b>
<b>2 A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL NAS ESCOLAS INVESTIGADAS: RESULTADOS E REFLEXÕES .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Gestão escolar na prática: o que dizem as gestoras/diretoras?.....</b>	<b>20</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como temática o papel do gestor na Educação Infantil. O interesse em estudar e pesquisar esse tema surgiu em 2011. Neste período, atuei como professora em uma escola de Educação Infantil em que a proprietária, que não tinha curso superior em Pedagogia, não demonstrava interesse pela parte pedagógica da escola. Esse fato me aborrecia muito, pois a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica e tem um importante papel no desenvolvimento da criança, por ser um dos períodos em que os sujeitos se desenvolvem nas dimensões: cognitivas, afetivas, corporais e sociais.

A Educação Infantil é um dos períodos mais propícios para a construção de conhecimentos. Cabe, então, refletirmos sobre esta etapa de escolarização, buscando compreender este processo, pois, acredito que, uma peça muito importante para a escola é o gestor, seja este diretor, coordenador, orientador ou professor regente. Os gestores são profissionais fundamentais para que um trabalho de qualidade seja realizado dentro da comunidade escolar em que está inserida a escola.

Diante disso, o objetivo geral desse trabalho foi compreender o papel do gestor/diretor de duas escolas de Educação Infantil, do município de Santa Maria/RS, em relação à Educação Infantil. Desta forma, buscou-se: conhecer o papel dos gestores nas escolas de Educação Infantil do município de Santa Maria/RS, investigar a concepção dos gestores sobre a gestão da Educação Infantil e analisar as perspectivas e desafios dos gestores na Educação Infantil.

A metodologia utilizada na abordagem de pesquisa foi de cunho qualitativo. Segundo Bogdan & Biklen (1994, p. 49), a perspectiva da abordagem qualitativa permite que “[...] o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora de nosso objeto de estudo”.

A pesquisa qualitativa revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas. Ela também determina quais ideias geram uma forte reação emocional. Tem a preocupação com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores e representações sociais que permeiam a rede de relações na sociedade (PÁDUA, 2004).

Partindo destes princípios, a pesquisa de abordagem qualitativa tem como fonte de dados a realidade, em que o pesquisador, a partir de um ambiente natural, observa situações a serem investigadas, considerando a ação sujeito/meio. Por isso, é um trabalho integrado entre os envolvidos, no qual o pesquisador busca captar o objeto de estudo, a partir de vários pontos de vista (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Dentro do universo das pesquisas qualitativas, foi utilizado como método o estudo de caso, por preservar o que há de mais particular em cada sujeito investigado.

No entanto, não se tem como objetivo realizar comparações ou generalizações e sim contribuir para a compreensão do papel de um gestor dentro da Educação Infantil. Nessa perspectiva, “estudo de caso busca retratar a realidade de forma completa e profunda. O pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p.19)”.

O instrumento para coleta de dados foi um questionário respondido por duas gestoras/diretoras de duas escolas da rede municipal de Santa Maria/RS. O questionário foi organizado com questões abertas, seguindo os objetivos específicos propostos para o estudo e respondido individualmente.

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Gil (1999, p.129) define questionário como “A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”. Os dados dessa pesquisa foram analisados, através da análise de conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), se compõe de três grandes etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação. A primeira etapa caracteriza-se como a fase de organização do material coletado; envolve leitura, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentaram a interpretação dos questionários. A segunda etapa consiste na exploração do material e dos dados que são codificados, a partir das unidades de registros.

Na última etapa, faz-se a categorização, que consiste na classificação dos elementos, segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns. Os dados da pesquisa foram categorizados, a partir dos questionamentos realizados no instrumento de coleta de dados, ou seja, do questionário.

A presente pesquisa abordará, no primeiro capítulo, alguns apontamentos acerca da Educação Infantil, da gestão escolar, bem como do papel do gestor escolar. O capítulo dois irá apresentar e discutir os dados da pesquisa provenientes dos questionários respondidos pelos representantes das instituições investigadas. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

# **1 EDUCAÇÃO INFANTIL: ALGUNS APONTAMENTOS**

## **1.1 Breve histórico da Educação Infantil no Brasil**

O atendimento às crianças de 0 a 6 anos em instituições especializadas tem origem com as mudanças sociais e econômicas, causadas pelas revoluções industriais no mundo todo. Neste momento, as mulheres deixaram por um período seus lares, onde eram cumpridoras de seus afazeres de criação dos filhos e os deveres domésticos, cuidando do marido e família, para entrarem no mercado de trabalho. Atrelado a este fato, sob pressão dos trabalhadores urbanos, que viam nas creches um direito, seus e de seus filhos, por melhores condições de vida, deu-se início ao atendimento da Educação Infantil (KULHMANN Jr, 1998).

Com isso, é possível perceber que até então a iniciativa de criar um espaço destinado ao atendimento da criança pequena não parte de órgãos relacionados à educação, mas sim de famílias que necessitavam de um local para deixar os filhos, durante a jornada de trabalho. Até 1920, as instituições tinham um caráter exclusivamente filantrópico e caracterizado por seu difícil acesso, oriundo do período colonial e imperialista da história do Brasil.

A partir desta data, deu início a uma nova configuração (FLORES; TOMAZZETTI, 2012, p. 9). Diante disso, surge a necessidade de uma intervenção mais significativa do Estado frente a esta questão, visto que:

[...] naquele momento, as crianças de zero a seis anos [...] eram assistidas basicamente por instituições de caráter médico, sendo muito poucas as iniciativas educacionais a elas destinadas. Essa tendência pode ser entendida mediante a escassez extrema de verbas destinadas à educação frente à situação de analfabetismo do país (KRAMER, 1982, p. 57).

Na década de 1930, o Estado assumiu o papel de buscar incentivo (financiamento) de órgãos privados, que viriam a colaborar com a proteção da infância. Diversos órgãos foram criados voltados à assistência infantil, tais como Ministério da Saúde, Ministério da Justiça e Negócios Interiores, Previdência Social e Assistência Social, Ministério da Educação, além da iniciativa privada (KULHMANN Jr, 1998).

Em 1940, surge o Departamento Nacional da Criança, com objetivo de ordenar atividades dirigidas à infância, maternidade e adolescência, sendo administrado pelo Ministério da Saúde. Este órgão ficou responsável pelo atendimento à criança, durante, aproximadamente, 30 anos (KRAMER, 1982). Na década de 1950, havia uma forte tendência médico-higiênica do Departamento Nacional da Criança, desenvolvendo vários programas e

campanhas, que visavam o combate à desnutrição, a vacinação e diversos estudos e pesquisas (KULHMANN Jr, 1998).

Na década de 1960, o Departamento Nacional da Criança teve um enfraquecimento e acabou transferindo algumas de suas responsabilidades para outros setores, prevalecendo o caráter médico-assistencialista, que direcionava suas ações em prol da redução da mortalidade materna infantil. Já na década de 1970, tem-se a promulgação da Lei nº 5.692, de 1971, a qual faz referência à Educação Infantil, considerando conveniente a educação em escolas maternais, jardins de infância e instituições equivalentes (KULHMANN Jr, 1998).

Verifica-se, portanto, que a Educação Infantil surgiu com um caráter de assistência à saúde e à preservação da vida, não se relacionando com o fator educacional (KULHMANN Jr, 1998). Além disso, essa breve retrospectiva histórica permite perceber “a forma estratificada com que a criança é encarada: o problema da criança é fragmentado e pretensamente combatido de forma isolada, ora atacando-se as questões da saúde, ora do ‘bem-estar’ da família, ora da educação (KRAMER, 1982, p. 91)”.

Segundo Souza (1986), a pré-escola surgiu da urbana e típica sociedade industrial; não surgiu com fins educativos, mas sim para prestar assistência, e não pode ser comparada com a história da educação infantil, pois esta, sempre esteve presente em todos os sistemas e períodos educacionais, a partir dos gregos. A partir da década de 1980, ocorre a abertura política e os movimentos pelos direitos humanos se intensificam.

Com a Constituição Federal de 1988, aumentam as leis que protegem os cidadãos e seus direitos, o direito a educação e o apoio à Educação Infantil. Esta Constituição vem garantir um suporte legal à Educação Infantil, quando institui, no artigo 208, “que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: [...] IV- atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a cinco anos de idade (BRASIL, 1988, p. 122)”.

Com isso, as famílias têm direito à creche para seus filhos até 6 anos de idade. Neste período, também aumenta o número de mulheres que deixam seus lares para trabalhar, aumentando, assim, a demanda por creches e pré-escolas. Cabe destacar que, atualmente, as famílias, segundo a lei, têm direito a creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade e pré-escolas, para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade (BRASIL, 1996).

Em 13 de julho de 1990, começa a vigorar o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA); um documento que se originou, a partir do artigo 227 da Constituição de 1988, estabelecendo que:

Art. 3º A criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhes, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade.

Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária (BRASIL, 1990).

Com isso, nota-se que o ECA tem como objetivo proteger a integridade da criança e do adolescente, por meio de uma lei que lhes possibilite todas as oportunidades. O ECA ainda determina, no Art. 54: “É dever do estado assegurar à criança e ao adolescente... Parágrafo IV: Atendimento em creches e pré-escolas as crianças de 0 a 5 anos de Idade (BRASIL 1990)”, ou seja, a Educação Infantil é um dever do estado e direito das crianças e das famílias.

Em 1996, entra em vigor a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96). Vale destacar que a mesma também é baseada na Constituição de 1988. Essa lei estabelece, no artigo 29, que “a Educação Infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até 5 (cinco) anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade (BRASIL, 1996, p. 21)”.

Essas leis trouxeram modificações para a Educação Infantil, ou seja, a partir da década de 1990, ela passa a fazer parte da Educação e não mais do assistencialismo. Apesar das leis citadas acima representarem uma grande conquista para a Educação Infantil, ainda hoje existe um grande tabu, com relação a esta etapa do processo educativo (CAVATON, 2003). Muitos pais não tem a consciência do quanto esta etapa é importante e serve de alicerce para o conhecimento que a criança vai adquirir durante a vida, pois, nessa fase, ela não apenas recebe cuidados, visto que há também uma preocupação com a aprendizagem.

A criança é um ser completo, tendo sua interação social e sua construção como um ser humano estabelecida em tempo integral. Cuidar e educar significa compreender que o espaço/tempo em que a criança vive exige seu esforço particular e a mediação dos adultos, como forma de proporcionar ambientes que estimulem a curiosidade com consciência e responsabilidade.

Para Cavaton (2003), a Educação Infantil tem um papel pedagógico próprio a cumprir. De acordo com a autora, a pré-escola é espaço estritamente educacional. Nesse sentido, a Educação Infantil tem como objetivo principal ser a modalidade de ensino que visa dar oportunidades e experiências necessárias, para que as crianças de 0 a 5 anos se desenvolvam

plena e harmoniosamente em todos os aspectos. Ela ressalta que, se isso acontecer, o sucesso da criança da Educação Infantil, ao ingressar no ensino fundamental, será consequência e não finalidade.

Para oferecer auxílio às instituições de Educação Infantil, em 1998, o Ministério da Educação disponibilizou recursos, que visavam auxiliar o trabalho dos profissionais que atuam nesta área, oportunizando aos mesmos colocar em prática aquilo que está estabelecido em lei. Sendo assim, foi disponibilizado o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI), documento concebido de maneira a servir como “um guia de reflexão de cunho educacional sobre objetivos, conteúdos e orientações didáticas para os profissionais que atuam diretamente com crianças de zero a cinco anos (BRASIL, 1998, p. 5)”.

Este documento está dividido em três volumes e tem como objetivo:

Apontar metas de qualidade que contribuam para que as crianças tenham um desenvolvimento integral de suas identidades, capazes de crescerem como cidadãos cujos direitos à infância sejam reconhecidos. Visa, também, contribuir para que possa realizar, nas instituições, o objetivo socializador dessa etapa educacional, em ambientes que propiciem o acesso a ampliação pelas crianças, dos conhecimentos da realidade social e cultural (BRASIL, 1998, p. 5).

Para reiterar que a instituição de Educação Infantil é uma etapa extremamente importante para o desenvolvimento do ser humano, em 2006, foi lançada a Política Nacional para Educação Infantil, que tem como objetivo: “auxiliar os profissionais que trabalham na área de Educação Infantil, fornecendo diretrizes, objetivos, estratégias e metas para esta etapa de ensino, possibilitando a efetivação de uma educação consciente e qualificada para as crianças desta faixa etária (MELLO, 2011, p. 18)”.

Segundo Mello (2011), também no ano de 2006, elaboraram-se os Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil, com objetivo de:

[...] ampliar os diferentes olhares sobre o espaço, visando construir o ambiente físico destinado à Educação Infantil, promotor de aventuras, descobertas, criatividade, desafios, aprendizagem e que facilite a interação criança-criança, criança-adulto e deles com o meio ambiente. O espaço lúdico infantil deve ser dinâmico, vivo, “brincável”, explorável, transformável e acessível para todos (BRASIL, 2006, p. 8).

Este documento foi elaborado com base nos estudos e nas pesquisas do Grupo Ambiente-Educação (GAE), que desenvolve projetos relacionados à qualidade dos ambientes escolares, com ênfase nas relações entre o espaço físico, o projeto pedagógico e o desenvolvimento da criança, além da sua adequação ao meio ambiente. No documento, é possível encontrar, por exemplo, sugestões de como elaborar um projeto para a construção ou reforma de uma escola de Educação Infantil.

Ainda em 2006, foram lançados os Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil, volumes 1 e 2, contendo:

[...] referências de qualidade para a Educação Infantil a serem utilizadas pelos sistemas educacionais, por creches, pré-escolas e centros de Educação Infantil, que promovam a igualdade de oportunidades educacionais e que levem em conta diferenças, diversidades e desigualdades de nosso imenso território e das muitas culturas nele presentes (BRASIL, 2006, p. 3).

O documento acima tem como finalidade garantir o bem-estar, assegurar o crescimento e promover o desenvolvimento e a aprendizagem das crianças da Educação Infantil, destacando que cada criança é um ser único e cada uma tem as suas características, devendo estas ser respeitadas.

Em 2009, foram publicados os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, que têm como objetivo:

[...] auxiliar as equipes que atuam na Educação Infantil, juntamente com famílias e pessoas da comunidade, a participar de processos de auto avaliação da qualidade de creches e pré-escolas que tenham um potencial transformador (BRASIL, 2009, p. 14).

Estes indicadores foram formulados para auxiliar as instituições de Educação Infantil a encontrar seu próprio caminho na direção de práticas educativas que respeitem os direitos fundamentais das crianças e ajudem a construir uma sociedade melhor.

Em 2014, foi aprovado o Plano Nacional da Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014, que é um instrumento de planejamento democrático, que orienta a execução e o aprimoramento de políticas públicas da educação. Neste documento, estão definidos os objetivos e as metas para o ensino em todos os níveis: infantil, básico e superior, a serem executados nos próximos dez anos. Entre os principais objetivos pode-se citar:

[...] erradicação do analfabetismo; universalização do atendimento escolar; melhoria da qualidade do ensino; formação para o trabalho; promoção humanística, científica e tecnológica do país; e estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto (BRASIL, 2014, p. 8).

Trata-se de um planejamento educacional, que tem como meta para a Educação Infantil:

[...] universalizar, até 2016, a Educação Infantil na pré-escola para as crianças de quatro a cinco anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, cinquenta por cento das crianças de até três anos até o final da vigência deste PNE (BRASIL, 2014, p. 48).

Assim, a partir desse breve histórico da trajetória da Educação Infantil no Brasil, observa-se que ainda há muitas outras mudanças que precisam acontecer. Por essa razão, cabe destacar também o importante papel que se exerce como educadores/gestores, no que se refere às transformações e melhorias necessárias à Educação Infantil.

## **1.2 Gestão Escolar: o papel do gestor/diretor na Educação Infantil**

Quando falamos de gestão, logo pensamos em direção escolar. Mas o que significa gestão escolar? Como ela se constitui? O que ela objetiva no contexto escolar? Para responder essas questões, se faz necessário refletir, primeiramente, sobre o que é gestão escolar. A palavra gestão vem de gerenciamento, de administração, onde existe uma instituição, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. Foi a partir desta palavra que se iniciou uma nova era, em termos de organização do sistema educacional. Segundo Sander (2005, p. 23):

[...] ao longo de nossa vida republicana, o termo *administração* dominou o pensar e o fazer a educação. Atualmente, no entanto, uma série de termos disputam seu espaço semântico destacando-se os de *gestão*, *gerência* e *governança*. Há duas décadas, o termo gestão era praticamente inexistente na teoria e na prática de educação brasileira.

A gestão escolar se constitui com a atuação de todos os envolvidos, diretores, supervisores, coordenadores, professores, pais, alunos, comunidade escolar. Nessa perspectiva, a gestão escolar é formada por todos aqueles que objetivam promover a organização, a estrutura, o planejamento, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias, para garantir o crescimento e o avanço das questões socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino que são as escolas (RODRIGUES, 2011).

De acordo com Lück (2006), a gestão pode ser educacional e escolar. A gestão educacional possui um olhar abrangente do sistema de ensino e, a gestão escolar, possui um olhar mais focado na escola. Ambas têm como objetivo a qualidade de ensino, pois só assim se estabelecerá um direcionamento educacional apropriado, dentro de uma organização escolar. O presente estudo se detém na gestão escolar, sendo esta que têm ações no âmbito da própria escola, planejando, acompanhando e avaliando todo o processo escolar, tendo como finalidade a garantia de uma aprendizagem de qualidade.

A gestão da escola é, portanto, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, professores, funcionários, alunos, pais e a comunidade, na qual a escola

esta inserida. Um aspecto indispensável é a existência de um planejamento realizado em conjunto, que seja flexível e que possa dar suporte à prática realizada pelos profissionais. Quando o planejamento é realizado em conjunto, a equipe tem a possibilidade de ouvir a opinião de todos que estão participando desta construção, tornando o planejamento um momento democrático e participativo.

Veiga (2003, p. 279) argumenta que:

[...] em vez de padronização, propor a singularidade; em vez de dependência, construir a autonomia; em vez de isolamento e individualismo, o coletivo e a participação; em vez de privacidade do trabalho pedagógico, propor que seja público; em vez de autoritarismo, a gestão democrática; em vez de cristalizar o instituído, inová-lo; em vez de qualidade total, investir na qualidade para todos.

Segundo Veiga (2005), o projeto político-pedagógico torna-se uma direção para as ações da escola. É um ato intencional que deve ser estabelecido coletivamente e, por isso, passa a ser compromisso de todos os envolvidos nesta questão. Para Lück (1996), o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Então, se cada um faz parte de um grupo, este deve ter a colaboração de todos para que este grupo se torne cada vez melhor. A fim de atender esse objetivo de grupo, entende-se que a equipe gestora e os demais membros da comunidade escolar são partes de uma engrenagem, que buscam alcançar os seus objetivos, enquanto grupo independente de seus cargos ou funções, respeitando o direito de participação, não importando o lugar que ocupam dentro da escola.

Se cada um fizer a sua parte, esta engrenagem alcançará o seu objetivo. Todos os membros da escola precisam caminhar juntos e somar esforços para ter melhores resultados. Agindo dessa maneira, a comunidade percebe que, dentro daquela organização escolar, realmente acontece uma gestão participativa e há um trabalho em equipe.

São os gestores que determinam as relações internas da escola. É através do diálogo, do saber escutar, do saber partilhar interesses, preocupações e esperanças que se torna um ambiente mais agradável dentro da escola. Nesse contexto, a equipe gestora passa a ser o espelho da instituição.

De acordo com Vasconcellos (2002, p. 61), a equipe gestora da escola:

[...] tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento.

No entanto, para que haja desenvolvimento e progresso “as escolas necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar na resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquirir as habilidades necessárias (LUCK et al, 2002, p. 34)”. Desta forma, o gestor/diretor deve ser um mediador do trabalho na escola. Ele deve ter iniciativa, ser comunicativo, deve estar à frente das inovações educacionais e, acima de tudo, ser visto como um líder para os demais membros da escola.

O papel do gestor/diretor é coordenar e orientar todos dentro da escola para, que os objetivos propostos dentro do projeto político pedagógico, que deve ser um guia para a escola, se concretizem da melhor maneira possível, buscando assim, um ótimo atendimento aos alunos. O gestor/diretor assume responsabilidades, devido a sua posição central na escola. O desempenho de seu papel exerce forte influência, tanto positiva como negativa sobre os setores pessoais da escola (LUCK, 2004).

Assim sendo, cabe ao gestor/diretor organizar o seu projeto de trabalho de forma democrática e participativa, “para qualificar sua intervenção e ficar menos sujeita às enormes pressões do cotidiano” (VASCONCELLOS, 2002, p.61).

Tratando sobre essa questão, Vasconcelos afirma que é desafio do gestor/diretor “se capacitar, buscar crescer, se fortalecer também no conhecimento, para enfrentar os conflitos do cotidiano de maneira mais qualificada e produtiva (VASCONCELLOS, 2002, p. 61)”. No entanto, esse processo é difícil e contraditório; porém, não impossível.

Nessa perspectiva, o gestor/diretor precisa estudar, pesquisar e investigar as problemáticas do dia-a-dia, estando, juntamente com os professores e demais funcionários da escola, em processo de formação continuada, a fim de qualificar a gestão escolar.

## **2 A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL NAS ESCOLAS INVESTIGADAS: RESULTADOS E REFLEXÕES**

Buscando compreender e conhecer a concepção sobre a gestão na Educação Infantil, foi elaborado um questionário, que foi respondido por duas profissionais, que atuam como gestoras/diretoras, em instituições de Educação Infantil, no município de Santa Maria/RS, com funcionamento nos turnos manhã e tarde. Por questões éticas de pesquisa, as escolas e as participantes do estudo foram mantidas em anonimato. As escolas foram nominadas de Escola 1 e Escola 2. As gestoras/diretoras foram denominadas de gestora/diretora 1 e gestora/diretora 2.

A Escola 1, situada na região oeste da cidade, atende turmas de Maternal I, Maternal II, duas turmas Integrais, uma turma de Pré-Escola B pela manhã e uma turma de Pré-Escola A durante a tarde. A idade dos alunos varia de 2 a 5 anos, sendo que todos são atendidos em turmas divididas, de acordo com a faixa etária. Essa escola possui 60 alunos matriculados, sendo que estes vêm do próprio bairro e de bairros vizinhos, utilizando transporte escolar que lhes é ofertado pelo município. A escola possui um quadro de quatro professoras, duas funcionárias que são responsáveis pela limpeza e merenda, uma gestora/diretora, uma coordenadora e quatro estagiárias.

A Escola 2, também se situa na região oeste da cidade. Atende turmas de Berçário, Maternal I e II, turmas de Pré-Escola A e B. A idade dos alunos varia de 18 meses até completar os 6 anos, sendo que também todos são atendidos em turmas divididas, de acordo com a faixa etária. Essa escola possui 284 alunos, divididos em dois turnos de cada turma, manhã e tarde, sendo que estes vêm do próprio bairro. A escola possui um quadro de 10 professoras, quatro funcionárias, que são responsáveis pela limpeza e pela merenda, uma gestora/diretora, uma coordenadora e uma supervisora escolar, além de 12 estagiárias contratadas pela prefeitura.

A gestora/diretora 1 participante da pesquisa tem graduação em Pedagogia e é Especialista em Orientação Escolar e Mestre em Formação de Professores. Atua na rede municipal de ensino há 16 anos e há 06 anos está como gestora/diretora da escola pesquisada, assumindo o cargo por eleições realizadas na escola, das quais toda a comunidade escolar participa.

A gestora/diretora 2 participante da pesquisa tem graduação em Educação Especial e é Especialista em Gestão Escolar e Mestre em Educação. É aposentada pelo estado e atua na rede municipal de ensino há 15 anos e há 03 anos está como gestora/diretora da escola

pesquisada, assumindo o cargo por eleições realizadas na escola, das quais toda a comunidade escolar participa.

## 2.1 Gestão escolar na prática: o que dizem as gestoras/diretoras?

Procurando saber qual o papel do gestor/diretor na Educação Infantil, buscou-se averiguar a concepção sobre a gestão da Educação Infantil e analisar as perspectivas e desafios enfrentados nesta profissão. Para tanto, foi organizado um questionário e as participantes foram duas gestoras/diretoras da rede municipal de ensino da cidade de Santa Maria/RS.

Ao questionar a gestora/diretora 1 sobre a sua **concepção com relação à Educação Infantil**, esta respondeu que “[...] é um espaço de aprendizagem, convívio social, de conhecimento de si e do mundo pensado e estruturado para a criança, respeitando suas especificidades, sua infância e o modo pelo qual interpreta o seu meio” (GESTORA/DIRETORA 1).

A gestora/diretora 02 pontuou que:

[...] as políticas públicas que normatizam a educação infantil descrevem-na como espaços institucionais destinados ao atendimento das crianças menores de 5 anos, compartilhado sua educação e cuidados com suas famílias. No meu entendimento, estes espaços devem ser pensados para atender e acolher as crianças em sua multiplicidade (visto que cada uma traz a cultura de seu grupo familiar). Para tanto, precisa considerar e articular “as vozes” dos diferentes atores que participam destes contextos educativos: as crianças, suas famílias, as (os) professoras (as), funcionários (as); auxiliares e estagiárias (GESTORA/DIRETORA 2).

Essas afirmações tornam clara a intenção de defender a Educação Infantil, não apenas voltada para o cuidado, mas também como um espaço de aprendizagem voltado para as crianças, onde o cuidar e o educar estão juntos e que os educadores devem contribuir da melhor forma possível para que isso aconteça de fato.

Pensando sobre a necessidade de como deve ser o espaço da Educação Infantil, o RCNEI define que:

O espaço na instituição de educação infantil deve propiciar condições para que as crianças possam usufruí-lo em benefício do desenvolvimento e aprendizagem. Para tanto, é preciso que o espaço seja versátil e permeável à sua ação, sujeito às modificações propostas pelas crianças e pelos professores em função das ações desenvolvidas. Deve ser pensado e rearranjado, considerando as diferentes necessidades de cada faixa etária, assim como os diferentes projetos e atividades que estão sendo desenvolvidos (BRASIL, 1998, p. 69).

Com relação ao **significado de gestão escolar**, as participantes do estudo mencionaram que:

[...] é uma função que demanda ter uma visão do todo da escola que é confiada ao gestor. A este cabe organizar os espaços, a equipe gestora de trabalho, a apoiar a comunidade escolar como um todo. Gestão escolar envolve a todos e ter espírito de equipe, dividir as responsabilidades e tomar as decisões no coletivo, traz possibilidades de que todos se comprometam com a busca da qualidade no atendimento às crianças (GESTORA/DIRETORA 1).

[...] partindo da concepção de educação infantil, em minha opinião, a equipe gestora de uma escola tem o papel de “escutar” as diferentes vozes, organizar e acompanhar o trabalho desenvolvido na instituição, a partir daquilo que “captou” por meio desta escuta. Esta organização deve estar voltada sempre para a qualidade do trabalho desenvolvido, que, no caso da educação infantil, está relacionada ao bem estar e ao atendimento das necessidades físicas, emocionais e cognitivas das crianças. O acompanhamento se refere à reflexão permanente acerca do trabalho desenvolvido, tanto a nível individual (autorreflexão), quanto no coletivo, com a própria equipe gestora, o grupo de professores – fazendo provocações a fim de que reflitam sobre o trabalho – com as famílias e as crianças. É importante colocar ainda que, para mim, este é um processo em construção em nossa instituição e eu considero bastante complexo e desafiador (GESTORA/DIRETORA 2).

As duas entrevistadas destacaram a busca por qualidade no trabalho desenvolvido com as crianças. Deve-se acrescentar a essa colocação que a gestão escolar é uma entidade social de pessoas que deve ser administrada, precisando de pessoas competentes, pois o trabalho não é simples, mas quando feito com amor, tudo se torna mais fácil. Para Cury (2002, p. 165), gestão “[...] é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma democrática já que traduz pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo”.

Quando perguntei às gestoras que **atribuições sua formação profissional possibilita em seu trabalho como gestora da Educação Infantil**, a gestora/diretora 1 disse:

[...] traz uma formação teórica que necessita ser experimentada na prática, que a formação acadêmica te instiga a refletir, instigar, buscar respostas, pesquisas sobre os desafios do dia-a-dia; Porém, a formação profissional é um processo contínuo que exige o diálogo crítico entre a teoria e a prática num exercício constante (GESTORA/DIRETORA 1).

A gestora/diretora 2 respondeu:

[...] no meu caso, tanto na graduação como na pós-graduação (especializações e mestrado), não tive nada específico sobre gestão. Entretanto, acredito que nossa formação profissional se dá em diferentes espaços, não só nos espaços acadêmicos. Penso que tudo que vivenciei no decorrer de minha vida acadêmica e profissional – como professora de anos iniciais e de educação infantil, aluna de graduação e pós-graduação, as leituras que fiz as trocas com colegas, a própria vivência do papel de gestora, as minhas reflexões sobre meus erros e acertos... tudo isso contribui para a prática que procuro desenvolver hoje nesta gestão (GESTORA/DIRETORA 2).

Acredito que, independente da formação acadêmica, o professor deve estar sempre buscando um aprendizado novo, estudando, participando de cursos, de formação continuada para desenvolver, assim, um bom trabalho, amando o que faz e desempenhando muito bem a sua profissão.

O professor que não se transforma, atualizando-se, não tem como acompanhar os processos de mudança que ocorrem no mundo. Como são as circunstâncias que se alteram e transformam, inclusive na escola, o professor que é transformador, é, por sua vez, transformado por esse processo dialético (BENINCÁ; CAIMI, 2004, p. 100).

Quando questionadas sobre quais são os **referenciais legais que regem a atividade profissional**, as participantes do estudo citaram, respectivamente:

[...] a LDB 9394/96, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, o ECA, o Regimento e o PPP da escola, bem como os Referenciais Municipais da Gestão Democrática, a Lei 4740/03, os Parâmetros Curriculares Municipais, o Parecer Normativo nº 002/2011 (municipal) a Resolução do Conselho Municipal de Santa Maria nº 29/2011, nº 30/2011 e nº31/2011. Entre outras orientações legais quando há necessidade de consultar e nos orientar (GESTORA/DIRETORA 1).

[...] no que se refere aos pressupostos legais, procuro pautar meu trabalho na LDB, nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI) (BRASIL, 2009) e nas Diretrizes Municipais (Resolução 30/2011). No ano passado, passamos por um processo formativo e constatamos que nosso Projeto Político Pedagógico (2012) não está totalmente em consonância com as DCNEI, então estamos desenvolvendo um trabalho de reflexão sobre ele, a fim de reformulá-lo com a comunidade escolar (GESTORA/DIRETORA 2).

As duas entrevistadas responderam que procuram pautar o seu trabalho na LDB. Cabe destacar, nesse sentido, que o PPP da escola deve estar em consonância com a LDB, pois esta é a lei maior do ensino e, por essa razão, o PPP deve ser a lei maior da escola. O “projeto é a meta, mas torna-se concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumido (FERREIRA, 2003, p. 112)”.

O PPP deve ser algo que se apresenta como desejado e necessário, para então apontar a filosofia de ação:

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação do seu papel social e a clara definição dos caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo (VEIGA, 1998, p. 9).

O Projeto Político-Pedagógico é, portanto, um documento que deve ser pensado e elaborado por todos os integrantes da comunidade escolar.

No que se refere ao **papel do gestor/diretor**, a Gestora/Diretora 1 destacou:

[...] ao gestor cabe representar a escola e responsabilizar-se por seu bom funcionamento em todos os seus aspectos, responder pelos aspectos legais e recursos destinados à escola, incentivar, apoiar, acompanhar e orientar os profissionais que estão na escola em suas atribuições, privar por um bom relacionamento com a comunidade escolar, ter o compromisso com o atendimento e o acolhimento com qualidade das crianças que estão na escola (GESTORA/DIRETORA 1).

A Gestora/Diretora 2 mencionou:

De certa forma, penso que já respondi esta questão na pergunta 2. Mas acredito que o gestor escolar, nas suas diferentes atribuições (direção, coordenação) é responsável por organizar, sistematizar, acompanhar o trabalho desenvolvido na escola... (GESTORA/DIRETORA 2).

Conforme podemos constatar nesta pesquisa, antes de serem gestoras/diretoras, as entrevistadas foram professoras durante vários anos, observaram o papel de vários gestores e, acredito que, em função disso, elas pretendem “ser ótimas” no que fazem. Querem uma gestão participativa em que todos possam dar a sua opinião e buscam isso, através de reuniões pedagógicas semanais.

No atual contexto escolar, o gestor/diretor ganha um importante papel, no qual ele é responsável pela condução do trabalho dentro e fora da escola. Severino (apud Vasconcellos, 2002, p. 61) afirma que "não se trata de um papel puramente burocrático administrativo, mas de uma tarefa de articulação, de coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico". Então, segundo Vasconcellos (2002, p. 61), "a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo", de preferência, que este projeto seja o PPP; onde todos os membros da comunidade escolar possam participar cada um de uma forma.

De acordo com o autor supracitado, a direção “[...] tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos- da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento”. O gestor/diretor deve gerenciar com responsabilidade e com motivação. Precisa se preocupar com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e compartilhando conhecimento com a sua equipe, buscando assim atingir os seus objetivos.

Nesse sentido, “o gestor/diretor é um educador a serviço de outros, que almeja objetivos comuns, pois é o mediador entre escola e comunidade (KOLLING, 2012, p. 31)”. O objetivo do gestor/diretor é transformar a escola em um espaço centrado nos alunos. Tanto o administrativo como o pedagógico devem enfatizar o ensino e a aprendizagem, pois esta é a finalidade da escola. As participantes do estudo também colocaram esse aspecto em questão, quando citam que “[...] é preciso ter compromisso com o atendimento e o acolhimento das

crianças que estão na escola” (GESTORA/DIRETORA 1) e que ela “[...] cuida tão bem da escola que é como se fosse a sua casa” (GESTORA/DIRETORA 2).

A divisão que ocorre muitas vezes dentro das escolas, quando delimitam ao gestor/diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe pedagógica (coordenação, supervisão e professores) a responsabilidade pedagógica acaba por limitar a atividade do gestor na escola, o que traz prejuízos para o ensino. Pelo que foi possível perceber esta divisão não é praticada nas duas escolas visitadas, mas há casos em que o diretor fica encarregado apenas das finanças da escola, ou seja, da parte administrativa.

A equipe pedagógica é participante da liderança exercida pelo gestor/diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao gestor/diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação, em todas as ações e em todos os momentos, a aprendizagem e formação dos alunos.

Nesta perspectiva Libâneo; Oliveira & Toschi (2007) consideram que eleger o gestor/diretor de escola requer grande responsabilidade do sistema e de toda a comunidade escolar. Ainda existe a predominância, no sistema de ensino público brasileiro, da “indicação” de diretores pelo governador ou pelo prefeito, por conveniência e com fins partidários. Com isto, o diretor se torna representante do Poder Executivo na escola. No momento, existem concursos públicos e a eleição pelo voto direto representativo.

Inclusive, as duas diretoras, comentaram que, no mês de novembro, acontece a eleição para escolher o novo gestor/diretor das escolas participantes do estudo. As duas pretendem tentar a reeleição, pois sabem que podem contar com o voto da comunidade escolar, visto que estão sempre empenhadas a fazer um bom trabalho.

Quando questionadas sobre **como ocorre a relação entre a gestora e os profissionais da escola e da comunidade escolar**, a gestora/diretora 1 disse:

[...] o bom relacionamento com os colegas e com as crianças, bem como com a comunidade escolar depende da confiança que é atribuída ao gestor pelo comprometimento deste com o bom funcionamento da escola em todos os seus aspectos. É importante envolver a todos nas propostas, decisões e desafios que permeiam o ambiente escolar. Esse envolvimento atribui a todos o compromisso e a importância que cada um tem para uma educação de qualidade (GESTORA/DIRETORA 1).

A gestora/diretora 2 destacou que “[...] o gestor precisa estar sempre disposto a atuar em prol do progresso da escola e no meu caso é bem tranquila esta relação, estou sempre disposta a escutar e também quando é necessário elas me escutam (GESTORA/DIRETORA 02)”.

Para conduzir uma equipe, o gestor/diretor sempre tem um propósito a ser realizado e uma estratégia de ação para conquistar seus objetivos. Esse é o ponto de partida para que as ações da equipe escolar sejam bem sucedidas e, quando uma de suas estratégias falha, o gestor/diretor precisa incentivar a sua equipe a descobrir o que é necessário fazer para dar um passo à diante.

O gestor/diretor deve ter consciência de que sua equipe não se limita a alunos, professores e funcionários da escola. A equipe escolar é composta também pelos pais dos alunos e por toda a comunidade de forma geral, que deve ser mobilizada para que juntos possam promover os principais objetivos da equipe escolar que é o cuidado e a aprendizagem dos alunos.

Interrogadas sobre as **perspectivas e os desafios enfrentados como gestora na Educação Infantil**, as participantes do estudo responderam, respectivamente, que:

[...] no aspecto pedagógico a formação de qualidade aos professores e aos estagiários é muito importante, que o tempo garantido para o planejamento do trabalho precisa ser revisto e que a remuneração deve ser digna e garantida e no âmbito material/físico cito verbas dignas para a alimentação e conservação do prédio, dos espaços físicos e a ampliação do atendimento com mais qualidade para as crianças (GESTORA/DIRETORA 1).

[...] no que se refere especificamente à Educação Infantil, penso que há muitos desafios na gestão, visto que a própria educação infantil é um campo em construção... ainda precisamos consolidar a identidade desta etapa educativa, respeitando as singularidades e especificidades dos sujeitos ao quais ela se destina – as crianças. Digo isso por que percebo que ainda estão presentes nas práticas com as crianças menores de 5 anos muitos traços, resquícios das origens da educação infantil: a uniformidade no trabalho (tudo igual e ao mesmo tempo para todos); traços da concepção assistencialista – voltada somente para o cuidado (principalmente no que se refere aos 0 a 3 anos), ou uma concepção preparatória (no que tange á pré-escola). O desafio está em superar estas concepções, fazer provocações que levem a refletir e compreender o papel da Educação Infantil na atualidade; a concepção de infâncias e de criança defendida pelos estudos contemporâneos: perceber a criança como alguém que é capaz de participar das decisões acerca dos assuntos que lhe dizem respeito. Em minha opinião, este é o maior desafio, mas também uma grande oportunidade de transformação e qualificação de ambientes e de práticas em educação infantil (GESTORA/DIRETORA 2).

A gestora/diretora 1, ao meu ver, foi bem mais assistencialista. Ela pensa mais na parte das verbas para a alimentação, nas verbas para a conservação do prédio, comenta sobre o espaço físico e a ampliação do atendimento, para que com isso se tenha mais qualidade para as crianças, mas acho que ela fala qualidade no sentido assistencial e no pedagógico.

Por outro lado, a gestora/diretora 2 é bem mais pedagógica. Ela quer que a criança seja vista como alguém na sociedade que têm direitos e deveres. Ela comenta que a Educação Infantil não é apenas cuidado, não é somente assistencialista, mas é pedagógico, é algo de

suma importância para a educação das crianças. Como já exposto, a Educação Infantil é a primeira etapa da educação básica. Muitas crianças iniciam a sua vida escolar nesta etapa e é considerada a mais importante, pois ela é o alicerce para as demais. Inclusive, muitos alunos lembram-se da sua primeira professora, fazem dela um espelho e, por vezes, desejam ser como seus professores quando adultos.

É um grande desafio pensar a criança como alguém que tem escolhas, como alguém que possa opinar na nossa vida. Isso é algo que deve ser construído ainda, algo que esta longe de acontecer, mas eu acredito que um dia isso irá acontecer, quando nos tornarmos educadores conscientes, capazes de entender que assim como nós eles também têm escolhas a serem feitas e essas devem ser respeitadas.

Com relação à **concepção sobre o que é a gestão da Educação Infantil**, a gestora/diretora 1 destacou que “[...] a gestão da Educação Infantil deve considerar a criança e sua infância. Deve assegurar um ambiente acolhedor, seguro e uma equipe comprometida com sua educação como um todo (GESTORA/DIRETORA 1)”.

A gestora/diretora 2 disse: “Vejo como um trabalho diferenciado, saindo do meio administrativo, cuidado como se fosse minha casa, procuro sempre arrumar para tornar o ambiente mais agradável possível para que as crianças em primeiro lugar se sintam felizes e acolhidas (GESTORA/DIRETORA 2)”.

A gestão da Educação Infantil deve assegurar um ambiente saudável. Deve ter uma equipe empenhada no seu trabalho, que ame o que faz, porque a Educação Infantil é a primeira etapa escolar na vida de uma criança e, geralmente, é a primeira vez que essa criança se separa de seus pais, dos seus familiares. Portanto, a gestão deve focar na criança como peça principal e essencial para tomar qualquer decisão dentro da escola.

Sobre como é a **rotina de uma equipe diretiva**, a gestora/diretora 1 respondeu que:

[...] inicia com o recebimento das crianças, com a organização da rotina na cozinha e na limpeza, com a organização da parte administrativa (dos materiais, dos consertos, das compras e dos documentos), com o atendimento e apoio ao trabalho pedagógico (materiais, passeios, reuniões, agendamentos, avisos), com a participação das atividades com a Secretária de Educação e com o atendimento às famílias (GESTORA/DIRETORA 1).

Já gestora/diretora 2 mencionou que:

[...] talvez eu esteja sendo repetitiva, mas a rotina da equipe diretiva é bastante desafiadora. Como a gente costuma dizer, gerir pessoas não é algo fácil: é preciso confrontar ideias, gerir conflitos que por ventura surjam destes confrontos... pensar estratégias e soluções para os problemas e demandas que surgem... não precisa colocar isso na tua pesquisa (hehehe), mas tem dias que não dá tempo nem de ir ao banheiro... (GESTORA/DIRETORA 2).

Conforme Barbosa (2000), a rotina, além de fornecer a sequência das atividades diárias, utiliza-se de elementos que possibilitam a sua manifestação como a organização do ambiente, os usos do tempo, a seleção e a proposição de atividades e a seleção e construção dos materiais. Isso mostra que a rotina, quando bem planejada e executada, é extremamente positiva no processo de educação.

Como rotina, a escola deve adotar o planejamento. Planejamento em tudo o que é necessário ser feito e não apenas na parte pedagógica. O planejamento pode e deve servir também para cuidar da parte administrativa da escola.

Mas afinal o que é planejamento? Conforme aponta Lück (2002, p. 24), planejamento é o:

Processo de estruturação e organização da ação intencional, realizado mediante: · Análise de informações relevantes do presente e do passado, objetivando, principalmente, o estabelecimento de necessidades a serem atendidas; · Estabelecimento de estados e situações futuros, desejados; · Previsão de condições necessárias ao estabelecimento desses estados e situações; · Escolha e determinação de uma linha de ação capaz de produzir os resultados desejados, de forma a maximizar os meios e recursos disponíveis para alcançá-los.

Segundo Gandin (2005, p. 19-20), planejar é:

[...] transformar a realidade numa direção escolhida. b) Planejar é organizar a própria ação (de grupo, sobretudo). c) Planejar é implantar “um processo de intervenção na realidade” (ELAP). d) Planejar é agir racionalmente. e) Planejar é dar certeza e precisão à própria ação (de grupo, sobretudo). f) Planejar é explicitar os fundamentos da ação do grupo. g) Planejar é por em ação um conjunto de técnicas para racionalizar a ação. h) Planejar é realizar um conjunto orgânico de ações, proposto para aproximar uma realidade a um ideal. i) Planejar é realizar o que é importante (essencial) e, além disso, sobreviver... se isso for essencial (importante).

De acordo com as citações descritas, pode-se perceber que cada autor se utiliza de uma forma específica para conceituar o termo planejamento, mas todas elas concordam que o planejamento seja a previsão de uma ação a ser desenvolvida e o pensar sobre os melhores meios para atingir os fins.

Engana-se quem acredita que um bom planejamento é feito apenas para definir objetivos e metas iniciais, ele serve de auxílio para ter uma visão futura, garantindo o sucesso da equipe escolar por longos anos. Para isso, deve ser revisto frequentemente, tendo em vista identificar o que não foi alcançado dentro dos objetivos, para que com isso se possa planejar as mudanças, para que novos posicionamentos sejam lançados, de preferência, que isso seja feito semanalmente. O planejamento, nesse sentido, é passível de mudanças e estas devem acontecer. O que foi planejado para esta semana e não foi realizado deve ser revisto para a semana seguinte. Saber o porquê da não realização é muito importante.

Sobre a relação com o **PPP da escola**, se todos os envolvidos na comunidade escolar participaram, a gestora 1 articulou que:

[...] não houve uma participação efetiva com reuniões, assembleias, pois o tempo hábil para a entrega no Conselho Municipal de Educação não nos permitiu construir o PPP e o Regimento de uma forma mais democrática. A participação aconteceu mais por entrevistas, depoimentos e conversas informais no contato do dia-a-dia (GESTORA/DIRETORA1).

A gestora/diretora 2 pontuou:

[...] o PPP foi elaborado em 2011, e o grupo de professoras mudou bastante desde então. Eu mesmo entrei na escola em 2012, ano em que assumi esta nova equipe diretiva. Então, eu não sei responder como foi este processo de elaboração neste contexto, quando eu cheguei ele estava pronto (GESTORA/DIRETORA 2).

Uma das entrevistadas disse que não teve tempo hábil para a construção do documento e a outra disse que, quando chegou à escola, o documento estava pronto. Como não se surpreender com estes relatos no ano de 2015, no qual se está sempre falando em planejar, em construção coletiva, em uma escola democrática, onde todos os membros da comunidade escolar participam. Foi através de uma disciplina dentro deste curso no qual quero ser especialista que aprendi realmente o que era um PPP, como ele deve ser construído, e quem deve participar.

O PPP deve orientar o trabalho de uma determinada escola, pois com ele é possível ter uma antecipação do que se pode e se quer alcançar, viabilizando o trabalho por ações destinadas aos objetivos. Deve, portanto, se pautar pelo princípio democrático da participação, ou seja, como um elemento da gestão que esta dentro da escola, onde todos participam inclusive, os pais e os alunos.

O PPP é um instrumento orientador quanto aos objetivos a alcançar, quanto às ações a serem desenvolvidas. Portanto, ele é um facilitador e um mediador das decisões, permitindo que as ações aconteçam e que se possa avaliá-las. Então, todos os envolvidos na gestão escolar devem participar da construção do PPP, pois este é o um projeto que busca uma direção para a escola.

De acordo com Furquim; Braga & Irgang (2009, p. 2),

[...] a gestão escolar passa a ser concebida sob o prisma de reconhecer a importância da participação de todos na organização e no planejamento do trabalho escolar, uma vez que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização no processo pedagógico, à participação de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante compromisso coletivo.

Portanto, com o planejamento, fica bem claro o que se pretende e o que deve ser feito para chegar onde se quer.

Quando questionadas acerca da **formação continuada em Educação Infantil que focalizem a gestão educacional e escolar**, a gestora/diretora 1 respondeu:

[...] no ano passado participei de um curso de Gestão pelo SESI. As outras formações voltadas para a Educação Infantil acontecem todos os anos no decorrer do ano. Este ano de 2015 participo do Curso de Práticas Restaurativas promovida pela Promotoria de Justiça da Educação, que é muito positivo para o relacionamento interpessoal (GESTORA/DIRETORA 1).

Já a gestora/diretora 2 mencionou:

[...] como eu falei em uma das perguntas anteriores, eu não tive nenhuma formação específica que focalizasse a gestão educacional e escolar. Atualmente, estou cursando um curso sobre a importância dos registros para a coordenação pedagógica, à distância, oferecido pelo Instituto “Avisa Lá” (GESTORA/DIRETORA 2).

Atualmente, sempre se está comentando sobre a tal da formação continuada, inclusive é o que se está fazendo através dessa pesquisa. Um profissional para ser cada vez melhor no que se faz, deve estar sempre se atualizando, fazendo leituras, cursos, que ensinem cada vez mais a lidar com as diferentes realidades que se enfrenta nessa profissão.

Freire (1996, p. 32) explica com perfeição a importância e a necessidade da busca constante de uma formação continuada quando diz:

[...] não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. [...] Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade.

Como pontua Freire (Ibid), não existe ensino sem pesquisa, aula sem planejamento, sem estudo. O mínimo que se pode fazer é estar sempre atualizados ou, pelo menos, buscando esta atualização, através de cursos, palestras que façam pensar sobre o exercício dessa profissão, pois quem ama o que faz, faz com amor, com vontade e com certeza não poupa esforços.

Então, a partir de tudo que foi discutido, desde o início desse trabalho e com as respostas obtidas através dos questionários, é possível perceber que algumas coisas não estão do jeito que se espera. No início da pesquisa, havia a expectativa de encontrar gestores/diretores empenhadas no trabalho em equipe, preocupadas com o planejamento escolar, com o PPP( não que isso não aconteça nestas duas escolas), mas quando se trata de

planejamento e de PPP, o qual foi tão enfatizado nesta especialização, percebe-se que as gestoras/diretoras entrevistadas não estão empenhadas nesta parte.

Percebe-se, a partir dos dados coletados, que uma cuida apenas da parte administrativa e a outra tenta fazer um pouco de cada coisa. Cada uma com as suas dificuldades e com seus desafios, mas as duas tem um grande propósito. Excetuando-se o fato de não estarem tão empenhadas nas atividades supracitadas, ambas veem a criança como um ser único que pensa e que deve ser escutado, além de priorizar o bom atendimento às crianças. Essa atribuição de importância foi demonstrada em suas respostas, pois as duas entrevistadas estão tentando realizar uma prática de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final deste processo de pesquisa e dos estudos realizados sobre as concepções dos gestores/diretores de duas escolas municipais de Santa Maria/RS, acerca da gestão na Educação Infantil, podem-se perceber as inúmeras questões que permeiam a gestão da instituição de Educação Infantil. Sabe-se que existe toda uma história de lutas e transformações dentro da Educação Infantil e que muitas outras ainda estão por vir.

Então, a pergunta que norteava o trabalho era: Qual é o papel do Gestor/diretor na Educação Infantil? A partir do que pode ser observado, antes de pensar no papel do gestor/diretor precisamos pensar nos atributos que esta profissão exige: é necessário ter uma visão geral da escola; não somente da parte administrativa, mas principalmente com foco na aprendizagem dos alunos.

Ao gestor é creditada grande parte do sucesso e também do fracasso de uma instituição. E não é para menos, pois, como o mesmo é o responsável legal, espera-se que ele providencie as condições necessárias à aprendizagem, zelando pelo uso dos espaços, cuidando da administração dos recursos financeiros e melhorando as relações interpessoais com funcionários e professores, com a Secretaria de Educação do Município e com a Comunidade Escolar.

Nesse sentido, foi possível perceber que os profissionais que atuam como membros da equipe gestora nas instituições pesquisadas tem consciência da importância do trabalho desenvolvido dentro de cada uma das instituições.

As participantes do estudo prezam por um trabalho de qualidade e sabem que, em primeiro lugar, devem primar pelas crianças, sendo esse um grande passo, para que, de fato, um trabalho de qualidade, que contemple as ações de cuidar e educar de maneira interligada seja realizado com sucesso.

Além disso, foi possível perceber que a equipe gestora, tanto de uma escola quanto da outra, precisa, juntamente com a comunidade escolar, refazer o seu PPP. Como ele representa um guia para a escola, a gestora/diretora deve incumbir-se desta tarefa e assegurar que os direitos sejam efetivados de fato no ambiente da instituição de Educação Infantil, possibilitando, assim, um ambiente propício para o pleno desenvolvimento das crianças que ali estão inseridas.

Para que isto ocorra, é necessária a realização de um trabalho em conjunto, onde a equipe gestora, os professores, os pais e os alunos consigam planejar de maneira ousada,

buscando, assim, suprir as necessidades e oportunizar uma educação de qualidade. Só um grupo unido, que planeja junto, que se empenha e que avalia de maneira coletiva, conseguirá colocar em prática os objetivos pretendidos. Para que isto ocorra, a gestão deve ser realizada de maneira:

[...] comprometida com a formação de homens e mulheres brasileiros fortes e capazes de dirigir seus destinos, os da nação e os do mundo, tem que possuir a *força do conhecimento-emancipação que possibilita o equilíbrio da afetividade nas relações, a competência em todas as atividades e a riqueza firme do caráter que norteia nossas ações* (FERREIRA, 2008, p. 113, grifo do autor).

Trabalhar com a Educação Infantil envolve muito amor. É necessário estar sempre se atualizando, buscando trazer sempre o melhor para os seus alunos. É preciso amar o que se faz, pois quando amamos tudo é mais simples. É por esse motivo que este trabalho é finalizado ressaltando a importância e a necessidade dos profissionais que trabalham dentro da escola avivar:

[...] em si mesmo o compromisso de uma constante busca do conhecimento como alimento para o seu crescimento pessoal e profissional. Isto poderá gerar-lhe segurança e confiabilidade na realização do seu trabalho docente [e de gestão]. Esta busca poderá instrumentalizá-lo para assumir seus créditos, seus ideais, suas verdades, contribuindo para referendar um corpo teórico que dê sustentação para a realização de seu fazer (ANGOTTI, 2001, p. 64).

É preciso, portanto, pensar como Freire (1996, p. 32): “[...] pesquiso para constatar, constatando, intervenho intervindo educo e me educo”. Sempre que se ensina uma criança, aprende-se e muito com ela. Como bem ilustrou Charles Chaplin<sup>1</sup>,

Cada pessoa que passa em nossa vida passa sozinha, é porque cada pessoa é única e nenhuma substitui a outra! Cada pessoa que passa em nossa vida passa sozinha e não nos deixa só porque deixa um pouco de si e leva um pouquinho de nós. Essa é a mais bela responsabilidade da vida e a prova de que as pessoas não se encontram por acaso.

Freire (1996, p. 33) completa: “pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade”. É somente assim, com este compromisso, que se pode proporcionar aos educandos o que, de fato, lhes é de direito: uma educação com compromisso e de qualidade.

Este trabalho proporcionou uma visão mais ampla do papel do gestor na Educação Infantil, da rotina das escolas infantis do município, desta forma, ampliei meus conhecimentos através desta pesquisa, podendo sanar algumas dúvidas e então, concluo este

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/frase/MjQ4NjY>>. Acesso em: 03 out. 2015.

trabalho com a certeza de que, para responder a outras inquietações como a que alimentou essa pesquisa, deve-se continuar buscando respostas através de mais pesquisas, estudos, ou seja, por meio da constante qualificação profissional, para poder sanar as dúvidas que fazem parte do cotidiano do gestor.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. C. S. **Por amor e por força**. 2000. Tese (Doutorado). Campinas: UNICAMP, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**. Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (CF/88)**. Coordenação Maurício Antônio Ribeiro Lopes. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

BRASIL, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Parecer CEB nº 20/09 e Resolução CNE/CEB nº05/09. Brasília. 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial Curricular para a Educação Infantil**. v. 1 e 2. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. Lei nº 9.394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei n. 8.069/90. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm)>. Acesso em: 25 maio 2015.

BUJES, M. I.; HOFFMANN, J. M. L. **A creche à espera do pedagógico**. Florianópolis: Perspectiva, 1991.

CAMPOS, Maria M. FÜLLGRAF, Jodete e WIGFGERS, Verena. A qualidade da educação infantil brasileira: alguns resultados de pesquisa. **Cadernos de Pesquisa**, 2006.

CAVATON, Maria Fernanda Farah. Desenvolvimento infantil e práticas pedagógicas. In. Simpósio Infantil: construindo o presente. **Anais...** Brasília: UNESCO Brasil, 2003.

CURY, C.R.J. "Gestão democrática" da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Bernardo do campo, julho/dezembro, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1996.

FURQUIM, A.S.S.; BRAGA, E.F.; IRGANG, S.R.P. Os caminhos da gestão escolar: discutindo as atribuições e a prática do coordenador pedagógico. In: **Revista Virtual Partes**. Ago. 2009. Disponível em <<http://www.partes.com.br/educacao/caminhosdagestao.asp>>. Acesso em 25 set. 2015.

FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da Educação**. Quatro ed. São Paulo: Cortez Ed. 2003.

FLÔRES, V.M.S. TOMAZZETTI, C. M. A gestão na educação infantil: concepções e prática (2012). In: ANPED SUL - SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL. **Anais...** Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2689/34>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa**. 10. ed. São Paulo: L

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas 1999.

KOLLING.D.L. **A Gestão escolar democrática na educação infantil: desafio para toda a comunidade escolar**. Constantina, 2012.

KRAMER, S. **A Política do pré-escolar no Brasil: a arte do disfarce**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1982.

KULHMANN Jr., M. **Infância e educação infantil: uma abordagem histórica**. Porto Alegre: Ed. Mediação, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In: SEVERINO, A.J.; PIMENTA, S.G.(Coords). **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007. p. 349.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do Gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1ed. 1996.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. - **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, E.P.U., 1986. 99p.

MELLO, M.A.S. **O papel do pedagogo na gestão da educação infantil:** um estudo acerca de concepções e práticas escolares. Tio Hugo, 2011.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da Pesquisa.** Abordagem Teórico-prática, Campinas - SP: Papyrus, 2004.

PARASURAMAN, A. **Marketing research.** 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

OLIVEIRA, Geórgia Andreia de. **O papel do gestor escolar.** Editado em: 22 jul. 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/49210/o-papel-do-gestor-escolar#ixzz3oJUTYb2I>>. Acesso em: 14 out. 2015.

RODRIGUES, M.S **Gestão Escolar:** Regulamentações, Definições e Organização. Editado: 12 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.pedagogia.com.br/artigos/definicogestoescolar/index.php?pagina=0>>. Acesso em: 28 set. 2015.

SANDER, B. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação.** Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **Pré-escola:** uma nova fronteira educacional. SP, 1986.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento:** projeto de ensino aprendizagem e político pedagógico. São Paulo: Libertad, 2001.

VASCONCELLOS, C. S.. **Coordenação do Trabalho Pedagógico:** do trabalho político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo, SP: Libertard, 2002.

VIEIRA, S. L. **Educação básica:** política e gestão da escola. Fortaleza: Liber Livro, 2005.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 23<sup>a</sup>. ed. Campinas: Papyrus, 2005.

\_\_\_\_\_. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In: **Cadernos Cedes.** Campinas, v. 23, p. 267-281, dezembro 2003.

\_\_\_\_\_. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político pedagógico. In: VEIGA, I. & REZENDE. L.M. **Escola:** espaço do projeto político-pedagógico. 2 ed. Campinas/SP: Papyrus, 1998.

## **ANEXOS**

**Anexo 1 – Roteiro do questionário**

**Universidade Aberta do Brasil  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional**

**Questionário**

Nome:

Cidade:

Escola:

Formação:

Cargo que exerce na instituição:

Número de alunos da Escola:

Faixa etária atendida pela instituição:

1. Qual sua concepção sobre educação infantil?
2. O que significa gestão escolar para você?
3. Que contribuições sua formação profissional possibilita em seu trabalho como gestor da educação infantil?
4. Em seu trabalho cotidiano, que pressupostos e referenciais legais regem sua atividade profissional, sejam estes documentos da escola e/ou legislação educacional?
5. Em sua opinião, qual é o papel do gestor na instituição escolar?
6. Como ocorre a relação entre gestores, profissionais da escola e comunidade?
7. Qual sua concepção sobre gestão da Educação Infantil?
8. Quais as perspectivas e os desafios enfrentados como gestores na Educação Infantil?
9. Como é a rotina de uma equipe diretiva?
10. Com relação ao PPP da escola todos os envolvidos na comunidade escolar participaram?
11. Você já fez ou faz cursos, seminários, congressos ou algum tipo de formação continuada em Educação Infantil e que focalizem a gestão escolar?

Obrigada pela disponibilidade

**Anexo 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****Universidade Aberta do Brasil****Universidade Federal de Santa Maria****Centro de Educação****Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Como pós-graduanda do Curso de Especialização em Gestão Educacional à distância, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), estou desenvolvendo a pesquisa “*O papel do gestor na educação infantil*” sob a coordenação da Profa. Ma. Alexandra Silva dos Santos Furquim.

O referido trabalho tem como objetivo geral compreender o papel da equipe gestora e suas concepções, a respeito da educação infantil.

Para tanto, eu, **Vânia Grizut Cauduro**, pesquisadora responsável, comprometo-me em esclarecer, devida e adequadamente, qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente, através do telefone 055-91572524 ou por e-mail vaniacauduro@hotmail.com.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as dúvidas, espero a devida permissão do(a) entrevistado

\_\_\_\_\_.

Em caso positivo, solicito a utilização das falas do(a) acima citado, sem identificação do nome, apenas com nome fictício, na monografia de conclusão de curso e publicações associadas. Então, cientes do descrito acima, assinam as pessoas envolvidas:

Pesquisadora: \_\_\_\_\_

Participante (entrevistado): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_