



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

**DENISE DIETRICH**

**A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL EM UMA ESCOLA DE NOVO  
HAMBURGO: *Perspectivas, limites e possibilidades***

**SAPIRANGA  
2013**

**DENISE DIETRICH**

**A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL EM UMA ESCOLA DE NOVO  
HAMBURGO: Perspectivas, limites e possibilidades**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como exigência parcial para aprovação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Roseane Coelho

**SAPIRANGA**

**2013**

*"As pessoas sem imaginação podem ter tido as mais imprevistas aventuras, podem ter visitado as terras mais estranhas. Nada lhes ficou. Nada lhes sobrou. Uma vida não basta ser apenas vivida: também precisa ser sonhada".*

*(Mario Quintana)*

## RESUMO

Este trabalho busca lançar um olhar crítico em relação às práticas de gestão da educação infantil em uma escola da cidade de Novo Hamburgo. Investiga as relações entre as Políticas Públicas Nacionais propostas para a Educação Infantil e os projetos municipais e como estas são aplicadas no cotidiano de uma escola da rede municipal. Nesta análise buscamos contemplar principalmente os novos desafios que se impõem à gestão com a publicação da lei 12.796 que altera, entre outros, o Artigo 4º da LDBN e torna obrigatória a matrícula de crianças aos 4 anos na pré-escola. Tendo como objetivo estabelecer estas relações voltamos nosso olhar para as práticas de gestão na escola analisando como estas se configuram, em quais preceitos estão embasadas e como se efetivam no cotidiano da escola.

Buscamos entender os elementos que interagem na atuação dos gestores da escola objetivando uma análise de como se configura a gestão democrática nestes espaços. Para tanto, efetivamos esta pesquisa utilizando uma abordagem qualitativa, através de estudo de caso. Nosso campo de pesquisa é uma escola municipal da cidade de Novo Hamburgo que atua com alunos da pré-escola ao 9º ano. Temos como instrumento de coleta de dados a observação direta, a coleta de dados documentais, relatos orais de gestores e professores, como também dos responsáveis pela secretaria de educação do município com a análise de conteúdos como técnica de análise de dados.

Palavras-chave: Educação Infantil. Políticas Públicas. Gestão. Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

This monograph is to cast a critical eye in relation to the management practices of early childhood education in a school in the city of Novo Hamburgo. Investigates the relationship between the proposed Políticas Públicas Nacionais for Early Childhood Education and municipal projects and how they are applied in the daily life of a municipal school . In this analysis we seek mainly include the new challenges that require the management with the publication of Law 12.796 amending , among others , Article 4 of the LDBN and mandate the enrollment of children at 4 years in preschool . Aiming to establish these relationships we turn our gaze to the management practices at school analyzing how they are configured, in which precepts are based and how to become effective in the school routine.

We try to understand the elements that interact in the performance of school managers aiming an analysis of the configuration of the democratic management in these areas. Actualize this research using a qualitative approach through a case study. Our field of research is a public school of the city of Novo Hamburgo that works with students from preschool to 9th grade. We use as an instrument of data collection direct observation , collection of documentary evidence , oral reports of managers and teachers , as well as those responsible for the county board of education with content analysis as a technique for data analysis .

**Keywords:** Early Childhood Education. Políticas Públicas Nacionais. Management. Democratic Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Sala de aula da E I-detalhe das arquibancadas no teto da sala .....	28
Figura 2: Sala de aula da educação infantil.....	28
Figura 3: Entrada da Sala de aula EI.....	29
Figura 4: vista parcial do ginásio-arquibancadas.....	29
Figura 5: Banheiro dos meninos.....	30
Figura 6: Bebedouro.....	30

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>05</b>
<b>1 O CENÁRIO NACIONAL: A EDUCAÇÃO INFANTIL NO BRASIL DAS QUATRO ÚLTIMAS DÉCADAS.....</b>	<b>11</b>
<b>2 A EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE NOVO HAMBURGO E AS MUDANÇAS NO CENÁRIO EDUCACIONAL ATUAL.....</b>	<b>20</b>
<b>3 A ESCOLA E A GESTÃO PARTILHADA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES.....</b>	<b>25</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tivemos inúmeras mudanças em nossa sociedade tanto no que diz respeito às práticas políticas - com o fim da ditadura e a democratização - como também social, cultural e economicamente. É de consenso geral que vivemos um momento de efetiva mudança e que este processo determina novos paradigmas sociais. É em função destes novos paradigmas, pensando em um contexto global, que as mudanças no sistema educacional se inserem. Os processos educativos, desta forma, buscam práticas que visam à participação e a democratização.

Pensando na ascensão dos ideais de gestão democrática e em sua característica primeira de ser um princípio constitucional, buscaremos nesta pesquisa observar até que ponto realmente este conceito se efetiva na gestão de uma escola que atende a educação infantil de Novo Hamburgo. Utilizaremos como norte o pensamento de Paro que nos diz que

... a administração não pode ser vista como conjunto de princípios, métodos e técnicas; nem se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes em uma determinada situação histórica. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. (PARO, 2001, p. 14).

Partindo das ideias de Paro podemos concluir que a gestão escolar está inserida em um contexto histórico determinante e que não existe neutralidade neste âmbito. O universo social, político, econômico é ao mesmo tempo criador e criatura, e suas manifestações são definidoras de todas as ações provenientes deste contexto.

É possível inferir que a educação dentro de um contexto sociedade/escola se torna mais complexa. É mais do que simplesmente o ensinar e aprender. Esta nova escola exige “esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade...” (LÜCK, 2000. p.12). Pensando na ressignificação dos processos educativos no contexto contemporâneo se faz



necessária também a discussão sobre a ação do professores/gestores e das equipes diretivas das escolas frente às necessidades da escola do século XXI.

Atualmente é consenso de que não existe mais espaço para meros administradores que simplesmente comandam e controlam, intervindo de maneira distanciada nos processos educativos. Este modelo de diretor tradicional, inserido em uma administração estática, tornou-se ultrapassado à medida que a escola como instituição social evoluiu. Existe uma importante mudança de paradigma que é fundamental para compreensão da superação deste modelo de administração: a sociedade se transformou adotando concepções e práticas democráticas e modificando radicalmente sua relação com o universo escolar. A tomada de consciência de que a escola é parte das transformações sociais, políticas, culturais e econômicas contribui para o entendimento desta mudança de modelo. Não é nosso propósito discutirmos aqui as mudanças na educação brasileira, mas sim esclarecer que estas mudanças estão na raiz do novo paradigma que se apresenta em relação à gestão escolar.

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.” (LÜCK, 2000. p.16)

A partir da compreensão de que as mudanças na educação brasileira demandam também mudanças na forma de gestão, propomos para esta pesquisa uma análise em relação à gestão em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental da cidade de Novo Hamburgo.

Desejamos contemplar as implicações impostas à gestão desta instituição pela promulgação da lei 12.796, publicada em abril deste ano, que altera o Artigo 4º (entre outros) da LDBN tornando obrigatória a matrícula das crianças aos 4 anos na pré-escola.

Buscamos observar e analisar quais os desafios que se apresentam à gestão em relação ao atendimento de alunos com faixas etárias tão diferentes e como as

condições estruturais apresentadas pela escola interferem no dia a dia dos alunos da pré-escola.

É a partir da inserção das instituições de educação infantil nos sistemas de ensino público que também a gestão destas instituições se configura como dimensão de um processo mais amplo de gestão educacional. Sabemos que a Educação Infantil, é um campo que necessita ser cada vez mais enfatizado pelas políticas públicas brasileiras. Apesar de haver um grande progresso na consciência social e política sobre a importância desta etapa nos últimos tempos, ainda assim, os processos educacionais e de gestão na Educação infantil seguem um ritmo mais lento devido ao atraso das políticas no setor.

Atualmente em decorrência das demandas políticas e sociais, a educação infantil ganhou notoriedade. Sabemos que por muito tempo a Educação Infantil não foi considerada uma etapa obrigatória da educação básica, era sim, um direito constitucional da criança, opção da família e dever do Estado. Contudo, com a promulgação da Lei 12.796 que alterou a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, principalmente do Artigo 4º, esta realidade se modificou drasticamente. A educação infantil passou a ser uma etapa obrigatória da Educação Básica, e até 2016, os municípios de todo país deverão se adequar para receber esta nova demanda de alunos. Isso representa um aumento significativo no número de vagas para esta faixa etária, espaços específicos para o atendimento destes alunos e a contratação de professores e funcionários para o atendimento deste novo grupo que passa a figurar no universo escolar.

Na cidade de Novo Hamburgo o número de escolas que atendem a educação infantil (pré-escola) tem crescido significativamente nos últimos anos, assim como também a demanda por vagas nesta etapa escolar. Além disso, temos acompanhado as modificações nas políticas públicas que dizem respeito à educação como um todo e que interferem na estrutura educacional do município. Não temos dúvida que todas estas mudanças interferem em muito no cotidiano das escolas gerando novos desafios a serem superados a cada dia. Contudo, nos propomos a investigarmos o cotidiano de uma escola de ensino Fundamental do Município de Novo Hamburgo que atua com alunos da faixa etária 5 (pré-escola) ao nono ano, que chamaremos ficticiamente de Escola X.

Podemos dizer que a atenção em relação à educação infantil em nosso país é muito recente. Apenas nas três últimas décadas as reflexões relativas a este tema se intensificaram. É a partir da Constituição de 1988 que a educação infantil toma forma e ganha corpo, dando origem a diversos outros documentos importantes como o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. Estes documentos foram os responsáveis por abrir um amplo debate, sem precedentes em nosso país, em relação à Educação Infantil.

A partir destes documentos inúmeras medidas e políticas voltadas à educação infantil foram sendo incorporadas a este debate e as instituições de educação infantil que, historicamente carregavam o estigma de assistencialistas, começam a ser vistas, a partir deste momento, como instituições de caráter educacional.

O que vemos neste contexto é que uma nova configuração de Escola de Educação Infantil está sendo construída em meio às inúmeras mudanças políticas, sociais e culturais ocorridas nas últimas três décadas. Neste processo diversas questões relativas a este novo modelo de escola necessitam de respostas: o embate entre o cuidar e o educar - que é objeto de discussões e debates a nível nacional e internacional; a profissionalização dos educadores da educação infantil, sua formação, as reflexões a respeito das funções que desempenham; a necessidade de uma escola inclusiva – garantia constitucional - também na educação infantil; a inserção de alunos a partir de quatro anos no universo escolar e a reação que este novo modelo suscita na sociedade; e outros questionamentos que irão incorporar-se a estes no desenrolar das problemáticas iniciais.

Importa-nos discutir a gestão na educação infantil por ser neste período do desenvolvimento humano que os indivíduos mais evoluem cognitivamente, afetivamente e socialmente. É este um período onde a construção de conhecimentos e a formação da cidadania se estruturam. Desta forma, uma gestão voltada para as particularidades deste período é essencial. A gestão da Educação Infantil se insere na formulação e implementação das políticas educacionais e das políticas para a infância nacionais. Ela é parte de um contexto sócio-político e não se esgota no âmbito das instituições educacionais.

Ao refletirmos sobre a trajetória histórica da Educação Infantil, percebemos que seus passos se configuraram através de mudanças e evoluções importantes.

Historicamente as instituições de Educação Infantil possuíam um caráter assistencialista não se relacionando inicialmente com o as questões educacionais. Esse é um dado importante, se considerarmos que ainda atualmente o embate entre educar e cuidar coexiste nas análises a respeito da educação infantil. O estereótipo de que a dimensão educacional inexistente nas instituições de educação infantil (mais especificamente nas creches que atendem crianças de 0 a 3 anos), se constituiu através deste caráter assistencialista historicamente construído. Este fato nos remete a outra questão de suma importância que diz respeito ao descrédito atribuído aos profissionais da educação infantil que, mesmo possuindo qualificação idêntica a outros professores de níveis diferentes, recebem salários mais baixos. Este cenário é importante ao considerarmos as questões relativas à gestão destas escolas o que procuraremos elucidar com mais profundidade no decorrer desta pesquisa.

Mas, principalmente o que nos interessa verificar aqui é como a inserção da educação infantil (pré-escola) em uma escola de ensino fundamental interfere nas questões relativas à gestão escolar. Como a gestão se configura no ambiente escolar frente aos novos desafios impostos pela atual conjuntura legal e quais os enfrentamentos desta gestão na busca por qualidade e adequação a realidade de sua instituição e da sociedade na qual está inserida.

Em nosso entendimento é notório que as peculiaridades da educação infantil acarretam a necessidade de propostas e práticas de gestão específicas e, ao mesmo tempo, distintas em relação aos demais níveis de ensino. Nesse sentido, indagamo-nos: Quais as implicações deste novo modelo que agrega Educação Infantil e Ensino Fundamental em uma mesma instituição? Como se configura a gestão na Escola X com vistas a atender a estas propostas pensando na qualidade da educação? Estas questões, de uma forma geral, abrangem o que pretendemos esclarecer nesta pesquisa sendo pertinente lembrar que elas nos remetem a outros questionamentos que lhe são intrínsecos, os quais não serão menosprezados em nosso trabalho.

Em nossa pesquisa utilizamos uma abordagem qualitativa e como tipo de pesquisa o estudo de caso. Através da observação direta, coleta de relatos orais, fotos e documentos obtivemos os dados necessários ao nosso estudo que foram realizados com gestores, professores e responsáveis pela secretaria de educação do município. Como análise de dados utilizamos a análise de conteúdos.

Selecionamos uma escola de um dos bairros mais populosos da cidade de Novo Hamburgo, que chamaremos no decorrer da pesquisa como Escola X. Em nossa pesquisa buscamos observar como se articulam as normas e diretrizes do sistema e a dinâmica específica da instituição para que dessa forma possamos avaliar os desdobramentos do educar e cuidar na educação infantil e como a gestão se atua neste ambiente.

Objetivamos um trabalho sistemático com registros escritos e fichamentos que buscarão responder aos questionamentos propostos para esta pesquisa. Estabelecemos um comparativo entre as Políticas Públicas Nacionais para a Educação Infantil e as propostas da Secretaria de Educação do Município para a Escola X e, em paralelo analisamos e os projetos, as condições de funcionamento e as práticas executadas na instituição de ensino, buscando elucidar, desta forma, os limites e as possibilidades com os quais a gestão escolar se confronta, como esta se configura, em quais preceitos esta embasada e como se efetiva no cotidiano das escolas.

Dividimos nosso trabalho em três capítulos, de forma a contemplar nossos objetivos de forma clara e dinâmica. No primeiro capítulo intitulado: O cenário nacional: a Educação infantil no Brasil das quatro últimas décadas, buscamos elucidar a trajetória das Políticas Públicas para a Educação infantil nos últimos quarenta anos até a promulgação da lei 12.796 que interfere drasticamente nos desdobramentos atuais em relação à educação infantil.

O segundo capítulo intitulado: A educação infantil no Município de Novo Hamburgo e as mudanças no cenário educacional atual, aborda mais especificamente as mudanças relativas à promulgação da lei 12.796 e seus desdobramentos na cidade de Novo Hamburgo.

O terceiro capítulo nos remete mais especificamente ao nosso campo de pesquisa, a escola X, e tem como título: A Escola X e a gestão partilhada: desafios e possibilidades. Neste capítulo buscamos analisar o cotidiano da escola, observando as problemáticas e os desafios impostos à gestão da Escola X. E finalmente na conclusão discutimos os resultados finais de nossa pesquisa objetivando esclarecer nossos questionamentos iniciais.

## **1 O CENÁRIO NACIONAL: A EDUCAÇÃO INFANTIL NO BRASIL DAS QUATRO ÚLTIMAS DÉCADAS**

A Educação Infantil tem se constituído em um tema de grande interesse e importância nos últimos anos. Uma grande quantidade de pesquisas e avaliações científicas realizadas nos últimos anos, principalmente nas últimas duas décadas, mostram que é desde a concepção até os seis anos de idade, que a criança desenvolve áreas nucleares do cérebro importantes que se relacionam diretamente com as emoções, as relações interpessoais, caráter, personalidade e a aprendizagem. Sabemos também, que a qualidade dos cuidados nos primeiros anos de vida, interfere diretamente nos processos perceptivos das crianças, no desenvolvimento de habilidades referentes à leitura, como também têm implicações diretas na adequação das interações sociais e nos aprendizados futuros.

Inúmeras são as pesquisas relativas ao desenvolvimento de crianças desta faixa etária e todas estas vem ratificar a importância da educação infantil de qualidade para o desenvolvimento adequado e saudável das crianças. Sabemos que ambientes favoráveis ao aprendizado e propostas educacionais sérias, bem estruturadas e com programas realmente efetivos voltados para a promoção do desenvolvimento integral das crianças de 0 a 6 anos têm impacto na saúde, na qualidade de vida e nas perspectivas futuras de desenvolvimento das crianças.

Ao longo das últimas décadas, uma luta intensa em prol de políticas efetivas para as crianças vem sendo travada e as discussões a respeito de sua importância e necessidade no contexto atual, tem ampliado os debates envolvendo não somente educadores e pesquisadores em educação, mas diversos outros segmentos da sociedade. Acompanhamos, nos últimos anos, uma crescente pressão de movimentos sociais, da mídia, políticos e ONGs pela expansão e qualificação do atendimento de crianças de zero a seis anos o que, felizmente, vem surtindo efeitos positivos nas Políticas Educacionais brasileiras.

Se hoje temos a educação como um direito da criança assegurado constitucionalmente é porque, ao longo dos anos, muito se construiu em prol da educação infantil. Um caminho importante foi percorrido e, apesar de muitas dificuldades e contratemplos, muitas batalhas foram vencidas.

No início do século XX no Brasil o crescimento demográfico e a crescente industrialização, que mais tarde levaria a inserção da mulher no mercado de trabalho, abriram espaço para as primeiras e incipientes creches e pré-escolas. Tinham um caráter assistencialista e durante muito tempo estiveram vinculadas a instituições filantrópicas ou órgãos de assistência e bem-estar social. Um longo caminho foi percorrido até que as instituições ganhassem um perfil educacional e configurassem dentro dos sistemas de ensino brasileiros. Hoje a educação infantil é considerada uma etapa importante, já é consenso sua necessidade. A grande discussão atualmente gira em torno da garantia de qualidade efetiva neste segmento.

Pode-se dizer que no Brasil, o debate em torno da qualidade na educação se fortaleceu a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 que, em seu Artigo 206 definiu os princípios sob os quais o ensino deve ser ministrado garantindo a existência de um padrão de qualidade para a educação. Mais tarde em 1996 este princípio da garantia de um padrão de qualidade foi reafirmado na LDBN, fomentando ainda mais o debate e dando consistência as discussões. Desde então o termo qualidade na educação vem sendo tema de estudos que perpassam diversos campos de debates seja no meio acadêmico, político ou nas diversas esferas da sociedade.

Retomaremos mais adiante a importante discussão a respeito da qualidade nas práticas e políticas para a educação infantil. Antes disso consideramos necessário que situemos a Educação Infantil brasileira nos últimos quarenta anos, para que desta forma, possamos compreender os significados empreendidos pelo conceito de qualidade no cenário atual da educação nacional e mais especificamente no caso da cidade de Novo Hamburgo.

Traçando um breve histórico das políticas para a educação infantil no Brasil podemos perceber o quanto estas sofreram modificações e, porque não dizer evoluções, desde a década de 70 até os dias atuais. Segundo Sonia Kramer (2006) nos anos 70 defendia-se e praticava-se uma educação compensatória, onde as políticas educacionais destinadas à educação infantil visavam compensar as carências culturais e afetivas, como também as deficiências linguísticas das crianças provenientes das camadas mais populares. Defendia-se a ideia de que a pré-escola poderia, por antecipação, promover a salvação da escola dos problemas relativos ao

fracasso escolar constituindo-se em uma etapa importante, mas ainda sem financiamentos adequado ou recursos próprios para sua efetivação.

Só em 1974, o pré-escolar recebeu atenção do governo federal, evidenciado na criação da Coordenação de Educação Pré-Escolar (MEC/COEPRE), em documentos e pareceres do Conselho Federal de Educação. Apesar dos equívocos das propostas compensatórias, elas tiveram na década de 1970 o papel de impulsionar o debate sobre funções e currículos da pré-escola, legitimando a educação pré-escolar, relacionando pré-escola e escola de 1º grau. Mas a criação da COEPRE e a ênfase no pré-escolar deram-se num contexto em que o discurso oficial apontava a pré-escola como necessidade. Porém, o planejamento orçamentário da União continuava sem uma política de dotação de verbas específicas... (KRAMER, 2006, p. 801).

Mesmo sem recursos e organização efetivas, pode-se dizer que foi na década de 70 que se estabeleceu pela primeira vez um debate mais efetivo em torno da educação infantil e da sua necessidade e importância no contexto da educação brasileira.

O documento “Política Nacional de Educação Infantil: pelo direito da criança de 0 a 6 anos à educação” aponta que durante a década de 1970 houve uma expansão do atendimento educacional na faixa etária de 4 a 6 anos, verificando-se também, na década de 1980, uma ampliação significativa na educação das crianças de 0 a 3 anos. Tal documento atribui a expansão deste período ao crescente processo de urbanização do país naquele dado momento, como também a maior participação da mulher no mercado de trabalho e à pressão dos movimentos sociais. Este crescimento da demanda, somado a “omissão da legislação educacional vigente” (BRASIL, p.8, 2006), fez com que florescessem formas alternativas para o atendimento destas crianças fora do sistema oficial de ensino “onde inexistiam critérios básicos relativos à infraestrutura e à escolaridade das pessoas que lidavam diretamente com as crianças, em geral mulheres, sem formação específica, chamadas de crecheiras, pajens, babás, auxiliares, etc.” (BRASIL, p.8, 2006). Situação que infelizmente ainda nos dias atuais é realidade em muitas regiões do Brasil.

Mas é durante a década de 1980 que a educação das crianças de 0 a 6 anos finalmente é assegurada pela Constituição Federal. Antes entendida como ato de amparo e assistência, a partir de 1988 a educação infantil passou a figurar como



direito do cidadão e dever do Estado, dentro de uma perspectiva educacional. Segundo Kramer( 2006) os movimentos sociais da década de 80 tiveram papel fundamental na conquista do direito à educação das crianças de 0 a 6 anos na Constituição de 1988. Tais movimentos também contribuíram para os desdobramentos que se seguiram em relação às conquistas da educação infantil, como o ECA e a LDBN.

A aprovação do ECA, Lei nº 8.069 de 1990, que garantiu às crianças não somente a inserção no mundo dos direitos humanos, mas também reafirmou em seu Art. 54 o dever do Estado em assegurar à criança de zero a seis anos de idade o direito ao atendimento em creche e pré-escolas configurou como uma conquista pelos direitos das crianças. Também o conjunto de documentos intitulado Política Nacional de Educação Infantil, publicado entre 1994 a 1996 promoveu grandes melhorias nesse nível de ensino, abrindo as portas para que a educação infantil figurasse na LDBN promulgada em 1996.

Em seu Artigo 29, a LDBN situa a Educação Infantil como a primeira etapa da Educação Básica tendo como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seu aspecto físico, psicológico e social, complementando a ação da família e da comunidade.

A mais importante e decisiva contribuição da LDB para com a educação infantil é a de situá-la na educação básica (art.29). Ao afirmar que a educação infantil é a primeira etapa da educação básica a nova lei não está apenas dando-lhe uma posição cronológica na pirâmide da educação mas, principalmente, expressando um conceito novo sobre esse nível educacional. Segundo o art.22 da LDB, a educação básica é aquela que assegura ao educando a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornece-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores. Esta formação indispensável não começa na 1ª série do ensino fundamental, mas na educação infantil, ou seja, no nascimento... (DIDONET, p.16, 2000)

As consequências da inserção da Educação Infantil na Educação Básica trouxeram uma nova perspectiva para as políticas educacionais da primeira infância. Contudo é pertinente que observemos que o que convencionamos chamar de “educação” se configura em um processo de constituição dos sujeitos no mundo da cultura onde este sujeito produz, absorve e transforma esta cultura. São as trocas entre sujeitos que tornam esta relação dinâmica e eficaz. A inserção da Educação

Infantil na educação básica eleva essa etapa a um novo patamar e possibilita que a “educação” atinja um novo público.

É a partir da LDBN que, pela primeira vez, políticas específicas para este nível de ensino são estruturadas e efetivadas e onde os programas curriculares da educação infantil e do ensino fundamental finalmente se articulam. A educação infantil ganha importância com a LDBN passando a desempenhar um papel de base no conjunto da educação.

Os anos 90 foram férteis para a educação como um todo. No rastro da Educação para Todos (Conferência Mundial que marcou o início da década), inúmeros processos dinamizadores de políticas e reformas educativas foram gradativamente sendo estruturados e implementados no contexto nacional. Segundo Torres (2001) na década de 90, a Educação para Todos serviu como um marco para o delineamento e a execução de políticas educativas no mundo inteiro, principalmente em educação básica. Segundo a autora a Conferência de Jomtien dinamizou um processo de expansão e reformas educativas no Brasil, que já havia se iniciado muito antes de 1990 em países desenvolvidos.

Em relação a estas reformas educacionais gostaríamos ainda de salientar que Libâneo (2007) ao relacionar as estratégias relativas às reformas, se refere à gestão educacional como uma destas estratégias atendo-se, em sua análise, a importância da gestão no contexto educacional.

A gestão educacional, segundo o autor, ganhou notoriedade sendo proposta através de uma visão sistêmica mesmo sob o prisma neoliberal. Ao analisarmos as questões relativas à gestão escolar no Brasil, principalmente as relativas aos últimos 30 anos, se faz necessário que tenhamos um olhar voltado para os contextos histórico-sociais nos quais as concepções de gestão escolar se inseriram e se desenvolveram. Precisamos também refletir para qual tipo de sociedade e, por consequência, para qual escola estas concepções de gestão foram pensadas. Precisamos primeiramente considerar o lugar histórico onde se formam as análises e concepções referentes à gestão educacional. Ao localizarmos as diferentes interferências sociais, políticas, econômicas e culturais e o embate entre estas forças presentes nas concepções destes processos podemos analisá-los de forma mais eficaz. Neste sentido Libâneo (2007) afirma que as concepções de gestão escolar deste período seguiram a lógica do momento histórico ao qual

pertenciam, firmando-se nas políticas governamentais e nas diversas questões socioeconômicas em pauta no decorrer de sua concepção.

No mesmo ano da publicação da LDBN foi promulgada a Lei 9424, que criava o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério/FUNDEF. Em 1998, dois anos após a promulgação da LDBN e do FUNDEF, foram publicados os Subsídios para o Credenciamento e o Funcionamento das Instituições de Educação Infantil (uma espécie de guia para as instituições educacionais). Nos dois anos seguintes surgiram as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, responsáveis por auxiliar de forma significativa a busca pela qualidade nesta etapa da Educação Básica. Qualidade que seria quesito básico nas discussões subsequentes dos próximos anos.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil articulam-se às Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica e reúnem princípios, fundamentos e procedimentos definidos pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, para orientar as políticas públicas e a elaboração, planejamento, execução e avaliação de propostas pedagógicas e curriculares de Educação Infantil. (BRASIL, 2010, p. 11).

Desde o final da década de 90 que o campo da Educação Infantil vive um intenso processo de afloramento dentro das Políticas para a educação no Brasil. São a partir das conquistas firmadas até este momento que se iniciam os processos de revisão das concepções sobre educação de crianças de 0 a 6 anos e o desenvolvimento e, subsequente fortalecimento, das práticas pedagógicas que mediam as aprendizagens destas crianças nos espaços das creches e pré-escolas.

Já no decorrer da década seguinte, no ano de 2001, o Plano Nacional de Educação buscava ampliar a oferta de atendimento às crianças de zero a seis anos enquanto as Diretrizes Curriculares sofriam revisões para se adequarem a nova realidade social, cultural, política e econômica que se configurava em nosso país.

Na edição de 2010 das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil são adotados alguns conceitos bastante importantes para nossas discussões posteriores, pois delimitam algumas definições as quais recorreremos em nossa pesquisa e que são pertinentes por suas características universais e históricas. São eles os conceitos de Educação Infantil e de Criança.

Segundo as Diretrizes a Educação Infantil é tida como a primeira etapa da educação básica. Devendo ser ofertada em creches e pré-escolas (espaços institucionais não domésticos) que “constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que **educam e cuidam** de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial.” (BRASIL. 2010, p. 12, grifo nosso). Estes espaços devem ser regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social. As Diretrizes reafirmam o dever do Estado em garantir a oferta de Educação Infantil pública, gratuita e de qualidade, e acrescentam que não devem existir requisitos de seleção.

Em relação ao termo Criança, as Diretrizes definem como:

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. 2010, p. 12).

Estes dois termos definidos nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil são de extrema importância, pois definem com extrema clareza o sujeito (criança) e seu espaço (Educação Infantil). Eles nos interessam à medida que trazem as bases para a construção de um paradigma norteador para nossos estudos. É através destas definições que também a gestão se alicerça nos espaços onde a educação infantil se situa, definindo suas práticas e intencionalidades que devem ser pensadas para atingir estes sujeitos/crianças e suas necessidades como um todo. Incontestavelmente, tanto as definições de Educação Infantil e criança, quanto o que estas representam, necessariamente devem determinar os passos da gestão na Educação Infantil definindo suas trajetórias e perspectivas.

Atualmente uma importante mudança na LDBN trouxe uma nova perspectiva para a Educação Infantil, como também um grande desafio tanto para as gestões escolares, como para as gestões educacionais como um todo. Foi promulgada, em 04 de abril deste ano, a Lei 12.796 que altera, entre outros, o Artigo 4º da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, definindo o ingresso obrigatório de crianças a partir dos quatro anos na pré-escola. Esta Lei embasada nas metas previstas no PNE (Plano Nacional de Educação) que tem por objetivos a universalização, até 2016, do

atendimento escolar das crianças de 4 e 5 anos, e ampliação, até 2020, da oferta de educação infantil de forma a atender a 50% da população de até 3 anos.

Para alcançar estes objetivos as seguintes estratégias foram traçadas:

- 1.1) Definir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, metas de expansão das respectivas redes públicas de educação infantil segundo padrão nacional de qualidade compatível com as peculiaridades locais.
- 1.2) Manter e aprofundar programa nacional de reestruturação e aquisição de equipamentos para a rede escolar pública de educação infantil, voltado à expansão e à melhoria da rede física de creches e pré-escolas públicas.
- 1.3) Avaliar a educação infantil com base em instrumentos nacionais, a fim de aferir a infra-estrutura física, o quadro de pessoal e os recursos pedagógicos e de acessibilidade empregados na creche e na pré-escola.
- 1.4) Estimular a oferta de matrículas gratuitas em creches por meio da concessão de certificado de entidade beneficente de assistência social na educação,.
- 1.5) Fomentar a formação inicial e continuada de profissionais do magistério para a educação infantil.
- 1.6) Estimular a articulação entre programas de pós-graduação stricto sensu e cursos de formação de professores para a educação infantil, de modo a garantir a construção de currículos capazes de incorporar os avanços das ciências no atendimento da população de 4 e 5 anos.
- 1.7) Fomentar o atendimento das crianças do campo na educação infantil por meio do redimensionamento da distribuição territorial da oferta, limitando a nucleação de escolas e o deslocamento das crianças, de forma a atender às especificidades das comunidades rurais.
- 1.8) Respeitar a opção dos povos indígenas quanto à oferta de educação infantil, por meio de mecanismos de consulta prévia e informada.
- 1.9) Fomentar o acesso à creche e à pré-escola e a oferta do atendimento educacional especializado complementar aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, assegurando a transversalidade da educação especial na educação infantil. (PNE 2011-2020)

É a partir das metas e estratégias do PNE que a lei 12.796 emerge trazendo em seu Art. 4º inciso I, as mudanças na obrigatoriedade da faixa etária abrangida pela educação básica e definindo a forma como esta será organizada.

Além das mudanças já citadas o documento ainda prevê que a Educação Infantil deve ter uma carga horária anual de 800 horas, distribuídas por no mínimo 200 dias letivos, assim como já era ocorre no Ensino Fundamental e Médio. O controle de frequência na pré-escola é de, no mínimo, 60% do total de horas, e o atendimento deve ser de quatro horas por dia, para turno parcial, e de sete horas para o integral.

A avaliação deverá ser realizada mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso

ao ensino fundamental. Outro aspecto comum às outras etapas da educação básica atribuído pela nova lei à educação infantil é a expedição de documentação que permita atestar os processos de desenvolvimento e aprendizagem dos alunos.

A nova Lei, de certa forma, reconhece a importância da pré-escola cooptando-a para a etapa obrigatória da educação básica e regulamentando-a conforme as demais etapas abrangidas pela mesma efetivando parcialmente as metas do PNE. Sem dúvida, é um avanço, como também um grande desafio para os municípios e gestores que necessitam organizar as novas demandas que surgem com o ingresso desta nova faixa etária obrigatória.

Pode-se dizer que em todo território nacional, uma corrida contra o tempo está sendo travada para que os municípios possam se adequar as exigências da nova lei. O Município de Novo Hamburgo, como todos os outros também está passando por esse processo, e nos últimos meses inúmeras mudanças foram anunciadas pela gestão municipal, o que abordaremos e analisaremos nos próximos capítulos.

## **2 A EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE NOVO HAMBURGO E AS MUDANÇAS NO CENÁRIO EDUCACIONAL ATUAL**

Ao pensarmos a cidade e os componentes que a formam em seu dia-dia, o que nossos olhos alcançam e muitas vezes o que não podemos ver ou perceber em um simples olhar, nos deparamos com o concreto – casas, ruas, pontes, avenidas, praças, escolas; como também com as criações do imaginário: histórias, lendas, fábulas, sentimentos, mitos. As imagens da cidade se misturam as lembranças de cada um e aos seus pontos de vista distintos, formando um imaginário da cidade que nem sempre é tangível. Temos desta forma, uma cidade vista não somente como espaço físico, mas também como espaço simbólico de interação coletiva, onde diversos atores compõem um elenco diverso em ação permanente.

As cidades já foram tema de diversos estudos e segundo Pesavento (1995) configuram como a descoberta do vivido eternamente renovável. A autora nos remete à cidade como labirinto onde os indivíduos que adentram não são seres perdidos ou sem rumo e sim, pessoas que lidam com memórias e sensações, experiências e bagagens intelectuais. Nesse percurso recolhem micro estímulos das cidades que apresentam caminhos que se abrem e se fecham.

Novo Hamburgo é uma cidade bastante jovem, sua emancipação política ocorreu em 5 de abril de 1927 no calor do crescimento econômico do Vale dos Sinos. Após a emancipação, a crescente industrialização do segmento coureiro calçadista, transformou Novo Hamburgo em um importante polo econômico do Rio Grande do Sul. Novo Hamburgo tornou-se uma das cidades mais populosas da região metropolitana.

Segundo o site institucional da Prefeitura de Novo Hamburgo a cidade possui atualmente 238.940 habitantes (censo de 2010) deste total, 25.645 são alunos matriculados na Rede Municipal de Ensino.

Em um panorama geral das instituições educacionais de Novo Hamburgo temos os seguintes números: 3 Instituições de Ensino Superior; 27 Escolas Particulares; 29 Escolas Estaduais; 76 Escolas Municipais, sendo deste total, 53 Escolas de Ensino Fundamental e 23 Escolas de Educação Infantil.

Quando iniciamos esta pesquisa tínhamos como objetivo principal a análise das propostas municipais para a educação infantil e a gestão nas EMEIs da cidade de Novo Hamburgo. Pensávamos em utilizá-las como objeto de pesquisa por julgarmos que eram instituições particulares em relação a sua concepção uma vez que integravam, na maioria das vezes, creche e pré-escola. Com a promulgação da lei 12.796 publicada em abril deste ano, nossa realidade modificou-se. A Secretaria Municipal de Educação da cidade está promovendo um reordenamento das escolas na cidade para adequar-se as propostas do PNE. Nessa perspectiva as instituições que partilhavam os dois níveis de ensino da Educação Infantil (EMEIs), gradativamente passarão a atender somente os primeiros anos da Educação Infantil (0 a 3 anos) e as EMEFs, que até então atendiam o ensino fundamental passarão a atender o ensino fundamental e a pré-escola (4 e 5 anos).

A universalização do acesso à educação infantil obrigou o município a ampliar as vagas na pré-escola, traçando novas diretrizes para o funcionamento de suas unidades educacionais. Com isso a gestão municipal optou por reordenar as turmas de pré-escola das EMEIs para 2014, transferindo-as em sua maioria para as EMEFs. Algumas destas EMEFs reordenaram seus espaços transferindo suas turmas de séries finais do ensino fundamental para outras instituições para compensar a falta de estrutura e espaço adequados. Estas instituições agora passam a atuar somente com a educação infantil e as séries iniciais do Ensino Fundamental.

Uma vez que nosso objetivo inicial era pesquisar os desafios impostos à gestão que necessitava atender a dois níveis (creche e pré-escola) dentro da mesma instituição de educação infantil, também nossa pesquisa necessitou ser reordenada. Pensando que as EMEIs, dentro desta nova formulação, passarão a ser geridas como entidades exclusivas da faixa etária 0 a 3 anos, e as EMEFs passarão a ter a educação infantil e o ensino fundamental, a gestão partilhada que almejávamos como objeto de pesquisa desloca-se para a EMEF, tornando-se mais complexa e instigante.

As implicações do reordenamento das escolas no município foram abordadas no Primeiro Encontro de Formação de professoras das Pré-escolas de Novo Hamburgo ocorrido em outubro deste ano. No evento a assessora da Secretaria de Educação, comentou que tal iniciativa foi necessária para adequação do município à nova lei. Ela reconheceu que a estrutura de muitas das escolas de Ensino



Fundamental não é adequada para os alunos da Educação Infantil e diz que esta adequação será um processo a ser executado no decorrer dos próximos anos de forma gradual.

Contudo, a orientação recente que se delinea na educação em Novo Hamburgo, é de reestruturação e adaptação. O manual de matrículas para 2014 da Rede Municipal traduz esta urgência:

Lembramos a todos os segmentos que são parte integrantes das comunidades escolares, de maneira especial pais e professores, que estamos num processo de adaptação para implantação das metas do Plano Nacional de Educação que prevê que as Redes Municipais de Ensino e suas Escolas devem ir ampliando as vagas na Educação Infantil, sendo que até 2016 a Pré-escola (4 e 5 anos de idade) deve ser universalizada tornando-se assim, obrigatória. Para isso acontecer precisamos já, a partir de 2014, fazer os encaminhamentos e alterações necessários, pois toda mudança deve ser preparada com antecedência. (Manual de Matrículas da Rede Municipal de Ensino de Novo Hamburgo 2014).

Percebe-se a preocupação da gestão municipal em adequar-se a nova legislação estabelecendo a prioridade do atendimento à pré-escola. O que transparece nesta iniciativa é uma busca pela conformidade legal, onde o acesso às vagas na pré-escola é universalizado utilizando os espaços que antes eram ocupados pelas séries finais do ensino fundamental e que, nesta nova configuração, serão relegadas a esfera Estadual. Poucas são as escolas na cidade de Novo Hamburgo que manterão o ensino fundamental completo a partir de 2014.

Percebe-se que uma nova estrutura organiza-se na cidade com a adequação às metas do PNE. A educação infantil, neste novo contexto, passa a ocupar um espaço nunca antes ocupado na esfera municipal. O que traz uma perspectiva bastante animadora e desafiadora, tanto para a gestão municipal, mas principalmente para a gestão das EMEFs que passam a receber este novo público que traz consigo novas especificidades e necessidade.

Tais especificidades e necessidades nos levam a uma questão preocupante que diz respeito à garantia da qualidade dos atendimentos na pré-escola. Uma vez que os padrões de qualidade da educação pública estão garantidos por lei e, não se pode admitir um retrocesso nas políticas públicas já implantadas, a municipalidade necessariamente terá que dispor de recursos para que esses padrões sejam efetivados. Percebe-se que a administração pública traçou um plano de metas,

juntamente com os Governos federal e estadual para que se invista em novas unidades, mas em relação às unidades existentes os recursos são os mesmos que o município praticava até então. Uma vez que muitas escolas (EMEFs) necessitarão de adaptações, reformas, novos professores, funcionários, equipamentos e materiais, não nos parecem muito claro de onde o município obterá estes recursos.

Mesmo com as medidas adotadas para suprir as demanda por vagas na pré-escola já em 2014 e a recente inauguração de quatro unidades do PROINFANCIA (Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil) que começam a operar a partir do próximo ano, ainda sim, existe um déficit bastante grande principalmente nas séries iniciais da educação infantil. Em entrevista publicada no Jornal NH, no dia 18 outubro, o secretário de educação de Novo Hamburgo, afirmou que existe um déficit de 900 vagas nas séries iniciais da Educação Infantil e que esse total de vagas faltantes somente será eliminado em 20 ou 30 anos. O Secretario ressaltou ainda que mesmo com este déficit de vagas, Novo Hamburgo já está enquadrada no PNE, uma vez que este propõe o atendimento de 50% de crianças de 0 a 3 anos em creches, o que já ocorre na cidade. Ainda segundo o secretário atualmente no município são atendidas mais de 5,1 mil crianças na Educação Infantil e o grande desafio para a gestão municipal é o custo da manutenção dos serviços, pois segundo ele quanto menor a criança, maior é o investimento em materiais e profissionais, o que encarece os processos.

Por exemplo, na faixa etária de zero a 1 ano, cada professora pode atender até cinco crianças. E tem que ser uma pedagoga ou contratada pela prefeitura. Temos que ter um número maior de professores, o que encarece. (Jornal NH, 18/10/2013).

A questão dos profissionais que atuam na educação infantil na cidade também é bastante polêmica. O quadro é bastante variado, contando com profissionais sem formação em educação, estagiários, educadores com formação em magistério, nível superior, ou ainda pós-graduados.

No Encontro de Formação de Professoras da Pré-escola, anteriormente citado, foram apresentados dados interessantes sobre os professores que atuam

com esta faixa etária. Em um total de 135 professores que responderam o questionário, 21 possuem magistério, 4 professores possuem outros cursos, 11 possuem estudos adicionais, 41 possuem graduação e 58 pós-graduação. Estes professores tem idades entre 20 e 50 anos, sendo que mais de 50% deste total ficam na faixa entre 25 a 40 anos. Estes dados são interessantes, pois, se compararmos com a realidade da maioria das cidades brasileiras, percebemos que a formação dos profissionais da Educação infantil na cidade de Novo Hamburgo é bastante superior a media nacional - mesmo recebendo os salários mais baixos da categoria no município.

Sabemos que o magistério enfrenta a dura realidade da desvalorização, sabemos também que este não é um fenômeno isolado e nem exclusivo da cidade de Novo Hamburgo. A desvalorização do magistério é um grave problema que interfere diretamente na qualidade da educação brasileira.

Em Novo Hamburgo acompanhamos, no ano de 2009, a implementação de um novo plano de carreira para o magistério municipal, o que causou e ainda causa diversas polêmicas. Em relação aos professores que atuam na educação infantil, o Plano de carreira prevê os menores salários base da categoria, mesmo estes tendo formação idêntica aos professores que atuam no Ensino Fundamental inseridos no plano de carreira antigo. A equiparação salarial destes professores somente pode ocorrer em 5 anos de atuação, mesmo tendo formação em nível superior apresentada no ato da posse. Essa situação, e outras tantas que se configuram no novo plano de carreira trouxeram profundas inseguranças aos professores que atuam na rede. A desvalorização latente expressa no novo delineamento configurado para o plano de carreira já se reflete no dia a dia das escolas que sinalizam com a falta de educadores, o desrespeito ao direito à hora atividade e a rotatividade de professores como causas imediatas às medidas adotadas pela municipalidade.

## 5 A ESCOLA E A GESTÃO PARTILHADA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Partindo do princípio de gestão partilhada em diferentes níveis de ensino, utilizaremos como amostragem uma escola do município que atua com alunos da pré-escola (faixa etária 5) até o 9º ano, englobando dessa forma Educação Infantil e Ensino Fundamental.

A Escola X localiza-se na zona urbana de Novo Hamburgo, no Bairro Canudos, um dos mais populosos do município. Iniciou seu funcionamento em Março de 1990.

Atualmente a escola atende nos turnos da manhã e tarde com um total de 30 turmas, que vão da educação Infantil/ FE 5 ao Ensino Fundamental de 8 e 9 anos. Os alunos possuem idades entre os 5 e 18 anos. A escola conta com 36 professores (dos quais a grande maioria possui curso de pós-graduação) e 8 funcionários que atendem os 818 alunos da escola.

Em relação ao projeto político pedagógico da Escola X podemos dizer que este é bem estruturado. Começou a ser delineado em 1997 com estudos sobre a LDBN e participação de professores, coordenação e equipe diretiva. No ano seguinte, foram desenvolvidos estudos em torno das teorias educacionais e PCNs buscando a reavaliação do currículo da escola e a fundamentação para a construção do projeto propriamente dito. Realizou-se também um diagnóstico com a comunidade escolar.

Em 1999 através de encontros e Grupos de Estudos foi dada continuidade a Fundamentação Teórica além da realização de análise reflexiva em torno dos resultados obtidos com o diagnóstico realizado no final do ano anterior. No ano de 2000, reiniciaram as discussões em torno das necessidades e prioridades da Escola apontando urgências a serem sanadas. Neste ano também foram reavaliados os planos de trabalhos e planos de estudo, revisando o currículo e dando maior atenção ao trabalho por Projetos. Realizou-se também um novo diagnóstico com as famílias da Escola para perguntar sobre origem/procedência das mesmas, profissões e grau de instrução dos pais, buscando respostas para algumas dificuldades de acompanhamento da vida escolar dos alunos.

O ano de 2001 foi um ano importante para a elaboração do PPP da Escola X. Iniciou-se com a revisão dos Planos de Trabalho, Planos de Estudo e estudos sobre Regimento Escolar, assim como a redação do Projeto Político Pedagógico da escola. Toda elaboração foi realizada em conjunto sob a orientação da Coordenação Pedagógica da Escola com apoio dos demais membros da Equipe Diretiva, às vezes em grupos pequenos, por série e/ou disciplina; outras, em grande grupo ou ainda, em forma de questionários e avaliações. Nesta caminhada de construção do PPP, foram encontradas muitas dificuldades, principalmente em relação ao tempo para estudos, análises e discussões. Relata-se que em meio à elaboração do PPP a situação da escola era bastante confusa:

No de ano 2001, especialmente, vivemos a situação de troca de gestão na Secretaria de Educação; aumento de seis turmas na Escola, perdendo ambientes de projetos, laboratórios e de reuniões; a troca da direção da Escola e dificuldades para preencher o Quadro de Professores. (PPP Escola X, p. 7).

Em 2003 o Projeto passou por revisão onde se modificaram questões referentes à avaliação, foram feitas referências à Inclusão, através de leituras e estudos nos encontros pedagógicos.

A partir do ano de 2006 implantou-se a mudança no Ensino Fundamental de oito para nove anos, baseada na Lei Federal nº 11.274, que alterou a redação dos artigos 29, 30, 32 e 87, da Lei nº 9.394, dispondo sobre a duração de nove anos para o Ensino Fundamental. Até o presente ano, a escola atendia alunos até sexta série. Em virtude disso, a escola adequou-se gradativamente a esta nova proposta de Ensino.

Durante o ano de 2007 o documento foi novamente revisto. Foi realizada a revisão dos objetivos e elaboração de ações para alcançá-los. No ano seguinte, a escola recebeu assessoria de uma Psicopedagoga e de uma psicóloga que auxiliaram no tratamento de questões de aprendizagem e sócio afetivas.

Com bases na pesquisa socioantropológica, a partir do ano de 2009, constatou-se o desejo por parte dos pais, de que fosse implementado o Ensino Fundamental completo. Haja vista que o processo já tramitava junto ao MEC e CME, autorizando a escola a atender esta demanda, efetivou-se a implementação da

sétima série no ano de 2010 e da oitava série em 2011, completando assim o Ensino Fundamental. A última revisão do PPP ocorreu em 2012.

Em relação à proposta pedagógica da escola destacamos a busca do saber por meio do conceito de “aprender a ser e aprender”. A proposta busca o trabalho coletivo, pois considera que este conduz ao aceite de novos desafios que possibilitam a formação de cidadãos críticos, conscientes e atuantes no desenvolvimento da comunidade. Segue esta orientação em seu Projeto Político Pedagógico no intuito de preparar seus alunos para a vida, “acreditando no seu potencial a fim de que conquiste espaços, dentro e fora do seu meio, resgatando os valores humanos para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.” (filosofia da escola, PPP, p. 20).

Os objetivos vislumbram o ato de pensar e o conhecimento amplo do aluno; o aperfeiçoamento do trabalho docente; a integração família-escola; a preservação do meio ambiente escolar; o trabalho em equipe para o aprimoramento das ações; o aumento dos índices de aprovação – IDEB; a melhoria do ensino e da qualidade de vida, agregados a condições dignas de trabalho; a diminuição de problemas disciplinares e casos de violência. Estão fundamentados em pesquisa realizada através de questionários onde alunos, famílias e professores manifestaram opiniões e expectativas que possuem em relação à escola. Tais expectativas encontram-se refletidas na formulação dos mesmos, que manifestam uma preocupação com a busca contínua pela qualidade em todos os aspectos (relações humanas, prática pedagógica etc...) através da participação/integração de toda a comunidade escolar.

Percebe-se que o PPP foi elaborado e implementado de forma gradativa, concomitantemente às demandas e transformações que foram surgindo: formação de novas turmas; chegada de alunos com necessidades especiais; adesão a atividades extraclasse, como por exemplo, o Programa Escola Aberta.

Uma análise mais generalizada do projeto pedagógico da Escola X causa uma impressão muito positiva da prática escolar ali realizada. Os diversos aspectos dessa prática estão contemplados no documento de forma norteadora, e não reguladora, conforme diferencia Veiga (2002). Não há normas ou prescrições, mas sim a tradução de intencionalidades manifestadas pela comunidade escolar e de pressupostos teóricos estudados pelo grupo.

Enfim, podemos destacar que o projeto pedagógico da Escola possui as características consideradas importantes por Ferreira (2007): é “singular” - está especificamente voltado à comunidade escolar; é “intencional” – foi construído a partir de opiniões de todos os segmentos da sua comunidade e de embasamento teórico específico; é “democrático” – envolve a todos; é “sistemático” – apresenta metas e ações para alcançá-las; é “coerente” – condiz às necessidades do próprio contexto, detectadas a partir de pesquisas e questionários; é “inclusivo” – prevê a acolhida de todos, a individualidade de cada integrante do ambiente escolar.

Estas considerações a respeito do PPP da escola nos importam à medida que delineiam o trabalho a ser executado neste espaço e pressupõe qual a direção que as diferentes iniciativas escolares irão tomar. Percebemos que o PPP é abrangente e engloba de forma bastante eficaz os diferentes públicos que circulam no ambiente escolar.

Outra questão que importa-nos discutir neste espaço, e também é apontada no PPP da escola, diz respeito às questões físicas e estruturais da Escola X.

A escola foi construída originalmente como um ginásio de esportes onde em seu entorno instalaram-se as salas de aula, biblioteca, salas de informática, cozinha e outras dependências da escola. Contudo os espaços disponíveis para as salas de aula, principalmente para as salas da Educação Infantil e primeiros anos do Ensino Fundamental que necessitam de espaços e mobiliário diferenciados, não foram planejados para tal finalidade.

Atualmente as salas da Educação Infantil se localizam na parte inferior das arquibancadas. São salas bastante grandes, mas apresentam limitações por conta da estrutura da construção.



Figura 1: Sala de aula da Educação infantil - detalhe das arquibancadas no teto da sala.



Figura 2: Sala de aula da educação infantil



Figura 3: Entrada da Sala de aula EI



Figura 4: vista parcial do ginásio-arquibancadas

Os professores relatam que as salas são frias e muitos alunos adoecem nos meses de inverno. Segundo a Diretora da Escola, estas salas não possuem instalações elétricas seguras que comportem aquecimento por ar condicionado. Ela acrescenta ainda que a Escola tem condição de comprar os aparelhos de ar condicionado que são necessários para estas salas, mas que sem uma reforma nas instalações elétricas da escola, estes aparelhos não podem ser instalados. Segundo a diretora, já foram feitas inúmeras solicitações à Secretaria de Educação da cidade que, em resposta informa que o pedido já foi protocolado, mas permanece sem solução. Na última Plenária do Orçamento Participativo do Bairro Canudos, uma das demandas votadas foi justamente a reforma da parte elétrica das escolas do bairro. O que trouxe certa esperança para a resolução deste problema, segundo a diretora.

Além da questão das salas da Educação infantil podemos apontar inúmeros outros déficits estruturais da escola para o atendimento de crianças da faixa etária dos 5 anos. A pracinha, os banheiros e bebedouros não são adequados para a estatura dos pequenos, forçando-os, muitas vezes, a fazerem suas necessidades de forma inadequada. A pracinha foi projetada para alunos do ensino fundamental, a maioria dos brinquedos é muito grande e apresenta proporção inadequada à altura dos alunos da educação Infantil causando constantes acidentes entre as crianças.



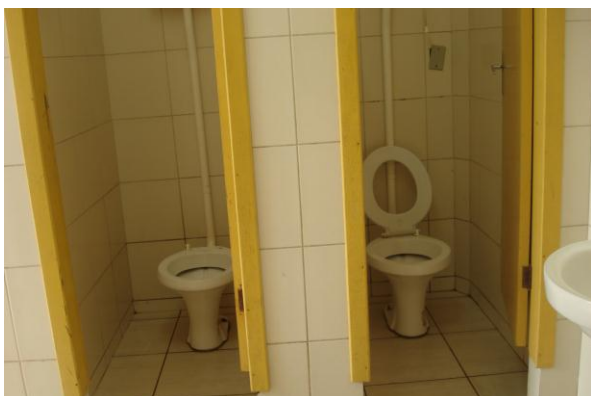


Figura 5: Banheiro dos meninos



Figura 6: Bebedouro

A Vice-diretora, argumenta que haveria a necessidade de ter um banheiro exclusivo para as crianças pequenas na escola. “Os banheiros que temos atualmente não dão conta da grande quantidade de alunos que temos e não são adequados para os alunos menores, eles mal alcançam as descargas”. Outra questão apontada por ela é que a partilha do banheiro entre os alunos adolescentes e as crianças é problemática, pois muitas vezes, os alunos maiores não respeitam as necessidades dos menores, principalmente os meninos que muitas vezes retiram os assentos dos vasos sanitários. “Necessitamos constantemente supervisionar os banheiros para que os alunos maiores não danifiquem os mesmos.” Relata Jaqueline.

Também questionamos às gestoras como se da relação da comunidade e pais na escola. A diretora ressaltou que muitos projetos realizados pelos professores e gestão visam à participação dos pais e que a escola tem o respaldo de boa parte das famílias. Relata que a escola é bastante integrada à comunidade, uma vez que os espaços da escola, principalmente o ginásio de esportes, são constantemente disponibilizados para atividades de integração no bairro. Segundo a diretora os pais geralmente tomam parte nos processos escolares, um exemplo disso foi a participação destes na busca pela reforma elétrica da escola junto ao Orçamento Participativo. “Foram os nossos pais que conseguiram ganhar a votação do Orçamento Participativo!” destaca a diretora. Por outro lado a diretora destaca que uma boa parte das famílias é bastante carente e que as questões sociais tem bastante interferência no dia a dia da escola.

Em relação aos professores e funcionários as gestoras relatam que necessitariam de um efetivo maior. “Durante o segundo semestre deste ano (2013), contamos com o auxílio de somente uma professora substituta e uma estagiária. O que é muito pouco se considerarmos o tamanho de nossa escola e a alta rotatividade de professores que tivemos durante o período.” Relata a vice diretora. A escola também possui diversos alunos de inclusão e não conta com funcionários específicos para realizar esse atendimento. O que ocorre muitas vezes é que estes alunos não são atendidos em suas especificidades como determina a LDBN. “Temos ciência desta situação, mas infelizmente nossas solicitações junto à secretaria de educação nem sempre são atendidas.” Comenta.

Em relação à diversidade de públicos atendidos pela escola, as gestoras relatam que encontram certas dificuldades. A principal delas é conciliar os alunos com faixas etárias tão diferentes em um espaço que não foi projetado para isso. Jaqueline relata que “este ano (2013) particularmente está sendo mais complicado, pois estamos com nosso espaço reduzido por conta de uma obra no pátio da escola e necessitamos adaptar os recreios, as saídas e chegadas na escola, como também as aulas para que todos possam usufruir dos espaços disponíveis sem que haja acidentes, principalmente com os pequenos”. Questionamos as gestoras se a escola recebe algum financiamento específico para a Educação Infantil que pudesse financiar estas reformas. Segundo elas não existe nenhum financiamento específico somente os recursos normais da escola.

As gestoras observam também que procuram fazer um trabalho de integração entre os alunos, onde os maiores são incentivados a ter atitudes de proteção para com os pequenos. Inúmeros projetos estão sendo desenvolvidos onde os alunos dos anos finais do ensino fundamental promovem brincadeiras e jogos com os alunos pequenos. Estas iniciativas têm surtido efeitos positivos visto que dessa forma os alunos maiores sentem-se comprometidos em auxiliar de forma positiva os alunos menores, protegendo-os e compartilhando momentos de ludicidade com os menores. Os pequenos por sua vez interagem com os alunos maiores tomando parte em atividades específicas para sua faixa etária, mas que ao mesmo tempo são formas de interação entre alunos de diferentes idades.

Pensar em soluções e saídas para os problemas escolares em um âmbito geral e principalmente em relação aos problemas do dia a dia é algo realmente

bastante complexo. Demanda reflexão, pensamento crítico, análise e envolvimento coletivo. Sabemos que a educação, como nos lembram Dourado e Oliveira (2009), se articula a espaços e dimensões sociais distintas, sendo, ela mesma um elemento constitutivo e constituinte das relações sociais mais amplas. A educação é em essência, um fenômeno social, é um dos meios pelos quais se dá a socialização do indivíduo. Educar uma criança, em tese, é prepará-la para o ato de participar de uma comunidade. Dentro desta perspectiva a escola, ou mais especificamente a gestão escolar, deve estar atenta às oportunidades disponibilizadas aos seus discentes. O propósito principal da escola deve ser desenvolver as potencialidades dos educandos oferecendo ocupações adequadas as suas particularidades de aprendizado, capacidades e faixas etárias.

O desenvolvimento de valores e aprendizagens como propósito da educação, ou ainda como se propõe no PPP da escola: a busca do saber por meio do conceito de “aprender a ser e aprender”, impõe a nós professores/gestores uma grande responsabilidade e também um grande desafio. Fornecer aos alunos ferramentas para o desenvolvimento destas habilidades dentro de um universo muitas vezes adverso que se configura no dia a dia escolar, como o que observamos na Escola X é algo que demanda esforço, vontade e principalmente conhecimento.

O pensar a educação como um todo sistêmico e interligado, voltado para o desenvolvimento de habilidades variadas e, individualizadas em certa escala, se configura em uma grande mudança de paradigma e um desafio para a escola que conhecemos atualmente. Mudar os paradigmas que sustentam a educação atual, voltada para uma educação padronizada e para a produção de índices que não respeitam os reais aprendizados dos alunos, é algo bastante complexo. Conseguir perceber o aluno com suas diferentes habilidades e especificidades é algo importante e necessário. Demanda um grande movimento de sensibilidade, profissionalismo e adequação das políticas educacionais para que se possa alcançar o desenvolvimento integral do aluno com garantia de qualidade.

Quando nos deparamos com situações como a da Escola X, percebemos que algumas iniciativas que fariam grande diferença para a qualidade da educação na escola podem e devem ser realizadas no âmbito da própria instituição, como é o caso da integração entre os alunos da escola. Mas sabemos também que inúmeras iniciativas devem ser tomadas no âmbito das esferas públicas e que estas fazem

grandes diferenças para o funcionamento adequado de uma escola e para o sucesso dos aprendizados que se originarão neste espaço. Dourado e Oliveira (2009) salientam que a qualidade do ambiente escolar e das instalações da escola são requisitos básicos para a definição de condições de oferta de ensino de qualidade.

O que percebemos em nossa pesquisa é que, apesar das iniciativas positivas da gestão em relação aos alunos da Educação Infantil, as carências e limitações impostas à escola pelas suas características estruturais comprometem em muito a qualidade do atendimento a estes alunos. Observamos a gestão da escola buscando adaptar espaços e adotar medidas para amenizar o grande abismo existente entre o que dispõe, e o que é realmente necessário para a educação de qualidade destes alunos. Percebemos que a dimensão do cuidar, tão importante nesta etapa do desenvolvimento, e garantia constitucional da criança, mesmo com as iniciativas amenizadoras executadas pela gestão, é relegadas a um segundo plano em vista às condições estruturais oferecidas pela escola.

O Parecer 20/2009 do Conselho Nacional de Educação nos remete a este universo do cuidado em relação aos espaços destinados as crianças, dizendo:

As instituições de Educação Infantil devem tanto oferecer espaço limpo, seguro, voltado para garantir a saúde infantil quanto se organizar como ambientes acolhedores, desafiadores e inclusivos, plenos de interações, explorações e descobertas partilhadas com outras crianças e com o professor. (CNE/CEB 20/2009).

Também o Parecer do Conselho Municipal de Educação Nº. 20/2007 que estabelece as condições para a oferta da Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino de Novo Hamburgo, diz que a criança tem direito a educação e ao cuidado, com implicações indispensáveis e indissociáveis. Para esta integração é necessária à organização de espaços específicos com padrões de qualidade nas escolas, afim de que se garanta o exercício da cidadania plena, assegurada constitucionalmente.

Infelizmente não é esta a realidade que se configura na Escola X e em muitas outras escolas do município de Novo Hamburgo. Sabemos também que não podemos usar de generalizações, muitas EMElS da cidade apresentam bons padrões de qualidade e conseguem efetivamente vincular o cuidar ao educar

adequando-se ao que é garantido por lei às crianças. Também está claro para nós, que o número de EMEIs não é o suficiente para atender a enorme demanda de alunos do município e que esta situação se apresenta como um grande enfrentamento à gestão municipal. O que nos questionamos é se o direcionamento adotado pela gestão municipal realmente é o mais adequado, uma vez que insere os alunos pequenos em escolas que não são adequadas para sua faixa etária, expondo-os a situações que agridem o seus direitos de cuidado e proteção garantidos legalmente. Questionamo-nos onde se encontram a cidadania plena com direito a educação e ao cuidado nesta nova configuração que se estabelece.

## CONCLUSÃO

Ao chegarmos à etapa final de nosso trabalho nos deparamos com a triste situação de descaso que vive a educação brasileira. Vivemos um momento complexo, onde diversos problemas convergem para um colapso de Políticas Públicas frágeis e não efetivas, onde os índices que garantem o financiamento da educação são firmados em números que não correspondem às reais aprendizagens dos alunos e cada ano que passa vemos aumentar o número de analfabetos funcionais concluindo ensino fundamental.

Acompanhamos diariamente a grande dificuldade de aprovação do PNE, que deveria estar em vigor desde 2011, e ainda em 2013 não foi aprovado oficialmente. Vemos a inclusão que não inclui, apenas deposita alunos que necessitariam de cuidados especiais em um universo sem recursos humanos ou financeiros para esse atendimento. Vemos situações como a da Escola X, onde os alunos da educação infantil não têm o seu direito ao cuidado realmente efetivado e são constantemente expostos a condições degradantes em um ambiente que não possui adequação para a suas necessidades.

Quando nos deparamos com situações como estas, nos questionamos sobre o que realmente é a qualidade da educação e como é possível sua efetivação. Sabemos que o termo qualidade possui uma grande complexidade conceitual, uma vez que cada sociedade constrói os seus padrões para tal e, a cada período histórico, ele se modifica acompanhando as evoluções sociais, econômicas e culturais que se estabelecem.

Sabemos também que é uma tarefa bastante difícil definir um único conceito para qualidade em sua total dimensão. Definir qualidade implica em considerá-la uma categoria implícita de várias significações decorrentes de ideologias, concepções e expectativas diferentes que perpassam a educação. O que podemos afirmar com certeza é que a qualidade é um conceito em permanente construção.

Em relação à qualidade da educação podemos afirmar que ela configura-se como processo complexo e dinâmico, que deve considerar fatores intra e extraescolares (DOURADO E OLIVEIRA, 2009). Estes fatores precisam necessariamente andar juntos, devem ser considerados de maneira articulada e

complementar uma vez que são determinantes nos processos educativos e em seus resultados.

Pensando nestas questões é possível perceber que uma educação de qualidade necessita não somente de universalização de acesso, mas sim de universalização de aprendizagem onde as necessidades básicas desta aprendizagem sejam realmente efetivadas, dentro e fora da escola. A construção de uma educação de qualidade nessa perspectiva deve considerar a dimensão socioeconômica e cultural, levando em conta as necessidades e particularidades da sociedade a qual se destina.

Uma escola de qualidade deve ser respeitada pelas políticas públicas, em contra partida deve respeitar a integridade de seus alunos, perceber suas necessidade e particularidade. O primeiro passo, mas não o único em busca da qualidade deve ser reestruturar e transformar (TORRES, 2001). Essa tarefa não é fácil, pois sabemos que a educação necessita ser assegurada a todos com políticas públicas que visam à construção de uma escola de qualidade, com maiores recursos e efetiva qualidade de ensino. Uma solida formação inicial e continuada, políticas de melhoria dos planos de carreira dos professores, qualidade do ambiente escolar e das instalações e o engajamento efetivo da comunidade escolar.

É na perspectiva de uma educação de qualidade que voltamos nosso olhar para os questionamentos com os quais iniciamos esta pesquisa. Questionávamos no início deste trabalho, sobre como se dava a articulação entre as Políticas Públicas Nacionais para a educação infantil e as Políticas Municipais e como se efetivavam estas políticas no universo escolar.

Podemos dizer que em relação às políticas municipais para a educação infantil percebemos que existe por parte da gestão pública municipal uma grande preocupação em enquadrar-se nas determinações legais a respeito da universalização do atendimento à pré-escola. Em contra partida essa preocupação não se efetiva em relação à qualidade deste atendimento. Parece-nos muito claro que inúmeras crianças de 4 e 5 anos deixarão de ocupar espaços projetados e destinados exclusivamente à educação e ao cuidado de sua faixa etária (EMEI's) para ocuparem o universo das EMEF's, onde muitas vezes encontrarão situações como a da Escola X. Sabemos que este momento específico da educação na cidade de Novo Hamburgo se caracteriza por uma incipiente adaptação, mas sabemos

também que não podemos expor as crianças a situações de desrespeito aos seus direitos. Uma vez que a matrícula na pré-escola se torna obrigatória, também a qualidade da educação nesta faixa etária deve ser respeitada.

Em relação às implicações deste novo modelo que agrega Educação Infantil e Ensino Fundamental em uma mesma instituição concluímos que os desafios que se apresentam são muitos. Vão desde as questões estruturais das escolas, como as necessidades básicas de segurança e cuidado, até as questões de cunho legal. São necessários investimentos para que essa fórmula funcione, pois somente os esforços dos professores e da gestão escolar não são suficientes. Magia não existe, por mais boa vontade e esforço que se tenha, sem recursos para que se adapte a escola às necessidades dos alunos, não será possível alcançar a educação de qualidade que se almeja. A realidade que observamos na Escola X deixa muito claro o quão complexo é este novo modelo e o quanto ele interfere no cotidiano da escola como um todo.

No que tange a gestão da Escola X, percebemos um grande esforço para driblar os problemas que se configuram no dia a dia escolar. Percebemos também o esforço da comunidade escolar para auxiliá-las na resolução destes problemas. Sabemos que a gestão democrática efetiva requer uma grande mudança de pensamento e a construção de propostas educacionais adequadas a este propósito, aparentemente apesar das dificuldades enfrentadas pela gestão da Escola X este ideal se configura nas ações propostas.

Ainda em relação às concepções e práticas de gestão escolar é importante observarmos que os objetivos sociais e pedagógicos da escola, como também as relações educação-sociedade são definidores das formas de organização e gestão que serão desenvolvidas no âmbito escolar. Parece-nos que estas relações são importantes na Escola X uma vez que a gestão parece efetivamente articular-se e transitar nestes espaços.

Contudo concluímos este trabalho com a percepção clara de que necessariamente a qualidade almejada para educação infantil e para a educação como um todo, deve imprescindivelmente estar fundamentada nas Políticas Públicas, alicerçada em recursos efetivos e firmada em ações específicas dentro e fora da escola. A educação necessita urgentemente receber o valor que lhe é devido.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. MEC. SEF. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. 3v. Brasília, 1998.

BRASIL. **Lei 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 1996.

BRASIL. Parecer CEB 022/98; Resolução CEB 1/1999. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica, 1999.

BRASIL. Parecer CNE/CEB 4/2000, de 16 de fevereiro de 2000. **Diretrizes Operacionais para a Educação Infantil**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica, 2000.

BRASIL. Parecer CNE/CEB 20/2009, de 11 de novembro de 2009. **Revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica, 2009.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Infantil: pelo direito das crianças de zero a seis anos à educação**. Brasília: MEC/SEF/DPE/COEDI, 2006.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. São Paulo : Cortez, 1998.

DIDONET, Vital. A LDB e a Política de Educação Infantil. In **Educação infantil em tempos de LDB**. São Paulo: FCC/DPE, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo : Cortes, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes. e OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. In: **Cad. Cedes**. Campinas vol. 29, n. 78, p. 201-215 maio/ago. 2009

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. In.: **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun., 2000.

FONSECA, Marília. Políticas Públicas para a qualidade da Educação Brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. In.: **Cad. Cedes**. Campinas vol. 29, n. 78, p. 153-177 maio/ago. 2009

KRAMER, Sonia. As crianças de 0 a 6 anos nas políticas de educação no Brasil: educação e é fundamental. In: Educação Soc., Campinas, vol. 27, n. 96-Especial, p.797-818, out. 2006. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> acesso em 07/08/2013.

KUHLMANN, Jr., Moyses. **Infância e educação infantil**: uma abordagem histórica. Porto Alegre: Mediação, 1998.

Lei Nº 12.796, de 4 de Abril de 2013.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm)  
acesso em 05/08/2013

LIBÂNEO, José Carlos. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. IN: **Revista Espanhola de Educação Comparada**. Madrid, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In.: **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev-jun, 2000.

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. **Educação infantil**: fundamentos e métodos. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor H. **Administração escolar: introdução crítica**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PESAVENTO , Sandra Jatahy. Cidades visíveis, cidades sensíveis, cidades imaginárias. In: **Revista Brasileira de História**. São Paulo: ANPUH, v. 27, n. 53, p. 11-2, jan.-jun, 2007

PESAVENTO, Sandra Jatahy. Muito além do espaço: por uma história cultural do urbano, in **Revista Estudos Históricos**. Rio de Janeiro, v.8, n.16, p. 279-290, 1995.

PNE

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=16478&Itemid=1107](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=16478&Itemid=1107) acesso em 15/08/2013

Site institucional da Prefeitura de Novo Hamburgo:

<http://educacao.novohamburgo.rs.gov.br> acesso em 05/08/2013

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In.: **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14a edição Papirus, 2002.