

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO AGRICULTURA E AMBIENTE - IEAA
CAMPUS VALE DO RIO MADEIRA – CVRM
CURSO DE PEDAGOGIA

PERFIL DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE
EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE HUMAITÁ-AM

HUMAITÁ – AM
2020/1

CRISTYANE MORAES DA SILVA

PERFIL DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO
INFANTIL DO MUNICÍPIO DE HUMAITÁ-AM

Trabalho de Conclusão de Curso- TCC II, solicitado como requisito para obtenção da graduação em Pedagogia, pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM, Instituto de Educação, Agricultura e Ambiente-IEAA, sob a orientação da Prof.^a Dr. Eulina Maria Leite Nogueira.

HUMAITÁ – AM
2020/1

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586p Silva, Cristyane Moraes da
Perfil dos gestores das escolas de educação infantil do município de Humaitá-AM / Cristyane Moraes da Silva . 2020
99 f.: 31 cm.

Orientadora: Eulina Maria Leite Nogueira
TCC de Graduação (Pedagogia - Humaitá) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Perfil dos gestores. 2. Educação infantil. 3. Participação. 4. Falta de material didático e profissionais. I. Nogueira, Eulina Maria Leite. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

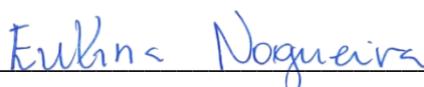
CRISTYANE MORAES DA SILVA

PERFIL DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL
DO MUNICÍPIO DE HUMAITÁ-AM

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) submetido a Comissão Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Pedagogia em 05/12/2020 como requisito parcial para obtenção de Título de Licenciado em Pedagogia.

Aprovado em 05 de dezembro de 2020.

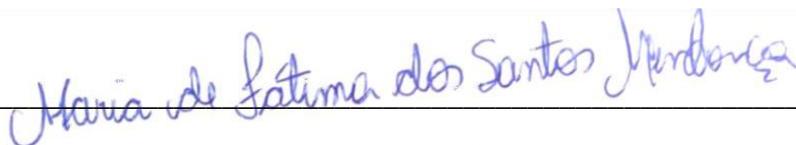
BANCA EXAMINADORA



Orientadora: Professora. Dra. Eulina Maria Leite Nogueira



Membro: Angela Maria Gonçalves de Oliveira



Membro: Maria de Fátima dos Santos Mendonça

Agradecimento

Agradeço primeiramente a Deus por permitir que eu permanecesse com minha família após problemas de saúde na minha adolescência, pois se não fosse por seu amor infinito não teria sequer terminado o ensino médio e ingressado na Universidade. Além disso, não teria tido meu filho, não teria conhecido pessoas incríveis que são importantes demais na minha vida.

Agradeço a minha família que apesar de tudo não me abandonou, pelo contrário me ajudou bastante. Agradeço aos meus professores pelo vasto conhecimento compartilhado em sala de aula, alguns destes tive a oportunidade de trabalhar ACE e Estágio supervisionado, a esses professores meu muito obrigado, e a um desses professores tenho um agradecimento todo especial. A professora Dr. Eulina Maria Leite Nogueira agradeço de todo o meu coração, obrigada pelo seu carinho, pelo seu apoio em vários momentos da minha vida, por não me deixar desistir, por insistir comigo, por estar ao meu lado e por sempre me incentivar, obrigada por tudo, até pelas broncas e puxões de orelha. Você é uma inspiração para mim, tanto nos estudos quanto na vida pessoal, muito obrigada pelo que fazes por mim, mais do que uma professora, você é uma amiga, uma mãe pra mim.

Quero agradecer também aos colegas que sempre estiveram ao meu lado, que sempre me incentivaram e me encorajaram a seguir em frente e dar o melhor de mim, e que nos momentos em que precisei me ajudaram das mais diversas formas, muito obrigada mesmo. Agradeço também aos amigos que tenho fora da universidade, que também me ajudaram bastante durante a minha trajetória acadêmica, que me incentivaram a não desistir, que também me apoiaram, me deram forças para prosseguir, continuar lutando. A todos vocês meu muito obrigada, pois foi com o apoio, incentivo e ajuda que consegui chegar onde estou, e espero que daqui pra frente eu consiga novos aprendizados, novos progressos.

Não há perfeição política, não há gestor que não erre, não seja em algum momento da sua vida pública, mal assessorado, ou tenha entraves burocráticos, mas exige que se volte aos trilhos ligeiramente, pense em longo prazo e tenha o espírito de cooperação. Bons candidatos para mim são aqueles que visam sempre o bem comum, com comprometimento, respeito, ética, coletividade e honestidade, um dos exemplos clássicos é concluir projetos e obras do antecessor. Apostar no que é bom, diminuir políticas paternalistas, valorizar a educação, fazer projetos que atendam a coletividade.

Arcise Câmara

Resumo

Esta pesquisa investiga o perfil dos gestores das escolas públicas de educação infantil para identificar a gestão utilizada e como afeta o desempenho da escola na formação das crianças na faixa etária de 3 a 5 anos. Isso demonstra a importância que o perfil do gestor possui no desenvolvimento do trabalho que a instituição oferece aos pequenos, sua família e comunidade. Enfoca o perfil do gestor no sentido de proporcionar a colaboração (ou não) de todos os setores no âmbito da escola para a participação na tomada de decisão no processo pedagógico, oferecendo assim uma educação de qualidade aos pequenos. Os procedimentos metodológicos, envolveram estudos sobre os tipos de gestão, projeto político pedagógico das creches, assim como textos complementares, RCNEI's, LDB, constituição de 88 e o ECA. Esta pesquisa recebeu uma abordagem qualitativa, e para a obtenção de dados foram utilizados alguns instrumentos de investigação como a entrevista semiestruturada, estudos sobre documentos da escola (como o PPP, e regimento). Concluindo-se que a pesquisa permitiu conhecer o perfil dessas gestoras que atuam na educação infantil, possibilitando identificar informações importantes para entendimento da sua importância no desenvolvimento das crianças apesar da falta de material didático e profissionais (como cuidadores e auxiliares).

Palavras chaves: Perfil dos gestores; Educação infantil; Participação; Falta de material didático e profissionais.

Abstract

This research investigates the profile of public school managers in early childhood education to identify the management used and how it affects school performance in the training of children aged 3 to 5 years. This demonstrates the importance that the profile of the manager has in the development of the work that the institution offers to the little ones, their family and community. It focuses on the profile of the manager in order to provide collaboration (or not) from all sectors within the school to participate in decision-making in the pedagogical process, thus offering quality education to the little ones. The methodological procedures involved studies on the types of management, the political pedagogical project of the daycare centers, as well as complementary texts, RCNEI's, LDB, constitution of 88 and the ECA. This research received a qualitative approach, and in order to obtain data, some research instruments were used, such as the semi-structured interview, studies on school documents (such as the P.P.P, and regulations). In conclusion, the research made it possible to know the profile of these managers who work in early childhood education, making it possible to identify important information for understanding their importance in the development of children despite the lack of didactic material and professionals (such as caregivers and assistants).

Key words: Profile of managers; Child education; Participation; Lack of didactic material and professionals.

Sumário

INTRODUÇÃO	10
1. PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR	12
1.1 TIPOS DE GESTÃO	14
1.1.1. GESTÃO ESCOLAR	14
1.1.2. GESTÃO DEMOCRÁTICA	15
3. Trilha Metodológica	27
4. Gestão escolar na Educação Infantil no município de Humaitá-AM	30
4.1.1. Caracterização da escola 1	34
4.1.2. Caracterização da escola 2	46
4.1.3. Caracterização da escola 3	54
4.2. Gestão Escolar e Educação Infantil em Humaitá-AM	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	95

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa de campo foi realizada com três gestoras das escolas de educação infantil da Zona Urbana do município de Humaitá-AM, tendo como foco o perfil dos gestores nestas escolas. Com este levantamento pretendo contribuir para o desenvolvimento educacional, identificando o modelo de gestão existente nestas escolas públicas de educação infantil no município e o seu desempenho na formação das crianças na faixa etária de 3 a 5 anos. Demonstrando a importância que o perfil do gestor possui no desenvolvimento do trabalho que a Instituição que o perfil do gestor possui no desenvolvimento do trabalho que a Instituição oferece as nossas crianças, família e comunidade, fazendo-nos refletir sobre o perfil desses gestores e a educação almejada pelos pais.

Para aprofundarmos as discussões e conhecimentos sobre o gestor educacional que possui grande responsabilidade e responde por todos da escola junto a esfera administrativa e do seu papel presente nos contextos social e educacional, utilizamos artigos, teses, livros e a entrevista realizada com as gestoras das creches que o município possui. Com enfoque no perfil dessas gestoras no sentido de proporcionar a colaboração (ou não) de todos os setores no ambiente da escola para a participação na tomada de decisão no processo Pedagógico, oferecendo assim uma educação de qualidade aos pequenos, apesar da falta de material didático-pedagógico e de profissionais (como cuidadores e auxiliares).

O gestor de uma Instituição educacional assume compromisso político e também Pedagógico, com os demais profissionais da escola, com a sociedade e com quem lhe indicou para o cargo, tendo em vista que não é realizado concursos para a escolha do gestor que irá assumir uma creche. Aquele que assume uma Instituição educacional precisa contar com uma organização escolar que tenha o intuito de redefinir sobre o tipo de relação que será propício para facilitar a realizar os objetivos, uma vez que em uma Instituição educacional trabalha-se com a gestão de pessoas, conhecimentos e processos administrativo-pedagógico.

O gestor educacional precisa traduzir as finalidades da escola com base nas necessidades que lhes são apresentadas pela comunidade escolar (como os professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade em geral). Todavia, tais

finalidades só fazem sentido quando planejadas e organizadas no Projeto Político Pedagógico da instituição, um instrumento importante que precisa estar sempre em construção na qual a coletividade mostra de forma explícita o papel da escola (professores, gestor, pedagogo), frente as transformações que alcançam para a sociedade. Tudo isso na perspectiva da educação democrática, na qual envolve a participação e colaboração de todos da instituição, família e comunidade, compondo os instrumentos para resolver os desafios que atrapalham o processo de participação dos demais profissionais na gestão democrática na educação oferecida nas escolas públicas de educação infantil.

O estudo tem como objetivo analisar o perfil dos gestores para identificar o desempenho da gestão utilizada na Instituição e suas implicações na educação ofertada para o desenvolvimento e formação das crianças, contudo, o gestor tem o desafio de melhorar a qualidade da educação infantil. A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico e o levantamento de dados na pesquisa de campo (alcançados através da entrevista), foram analisados livros, artigos, monografias, sites e a entrevista realizada com a gestoras das creches.

Nesta perspectiva, no primeiro capítulo abordamos os princípios da gestão escolar e os tipos de gestão, algumas concepções sobre as várias formas de gerir uma Instituição. No segundo capítulo, apresentamos a educação infantil: uma conquista, refletindo sobre o histórico da educação infantil e suas conquistas. No terceiro capítulo apresentaremos a trilha metodológica, mostrando os instrumentos e estudos utilizados para a realização da pesquisa. Para finalizar, buscamos abordar a gestão escolar na educação infantil no município de Humaitá/AM, relacionando a caracterização das creches de educação infantil com a gestão escolar e educação infantil em Humaitá/AM.



1. PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR

Por gestão compreende-se como uma forma de direcionamento para o alcance dos objetivos que a equipe de gestão da escola julga ser necessária para melhor funcionamento, onde tem-se de forma objetiva a formação de indivíduos para o exercício da cidadania, que saibam ir em busca das conquistas que almejam (sendo este o resultado estimado), para isso, é necessário que haja um planejamento (organização) para se alcançar esses fins. Uma vez que:

A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados (Libâneo, 2009, p. 293).

Tendo em vista que a gestão significa gerenciar, administrar e que consiste em respeitar as características de ética, valores que devem estar presentes seja em uma instituição, uma empresa ou uma entidade social de pessoas, onde a presença da organização juntamente com a gestão são meios para que possam atingir as finalidades do ensino a ser oferecido.

Considerando que a gestão se ocupa, principalmente, em organizar meios para determinar finalidades, como a resolução de problemas decorrentes do trabalho com pessoas, entre outras formas de gerir, administrar uma determinada entidade, para assim, concretizar trabalhos e atividades dentro dos segmentos da unidade escolar e/ ou empresarial. Para Libâneo (2009, p. 349):

A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho.

Diante do pensamento de Libâneo, nota-se que a algum tempo o termo gestão é a forma mais adequada a ser utilizada, pois refere-se ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, para realização de melhorias da instituição de ensino e/ou empresarial, acompanhamento do desenvolvimento das atividades de gestão e dos demais trabalhos que incluem uma grande quantidade de pessoas, (em que cada membro possui atribuições específicas) sendo necessário o respeito, o uso da ética para que o trabalho em equipe prevaleça.



Ao ser feita a manutenção do clima de trabalho na instituição tem-se grandes vantagens, como o respeito do colega, a transparência na realização dos objetivos traçados para melhorias da escola (e/ou empresa) fazendo com que melhore o desempenho de cada membro da equipe, além de estar sempre acompanhando o trabalho de todos (sem exceção) que estão envolvidos na gestão escolar e/ou empresarial.

Sendo assim, percebe-se que a gestão se prende a outras funções corporativas como a comercial e a financeira, por ser um complexo que faz parte do dia-a-dia da gestão para que possam realizar seus objetivos. Com efeito, vale ressaltar que:

Os termos organização e gestão são, frequentemente, associados à ideia de administração, de governo, de provisão de condições de funcionamento de determinada instituição social ---- família, empresa, escola, órgão público, entidades sindicais, culturais, científicas, etc. --- -- para a realização de seus objetivos (Libâneo, 2009, p.293).

A gestão envolve caminhos que são levados a trabalhar arduamente para resolver um determinado assunto, problema decorrente do trabalho com pessoas ou para que se concretize um projeto do esforço humano organizado dentro de uma instituição empresarial, escolar, ou social. Com isso, entende-se por gestão, como sendo a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio, em que se torna em um ramo das ciências humanas por tratar-se de um grupo de pessoas em uma estrutura empresarial e/ou institucional.

Para tanto, é necessário que se faça uma análise sobre a diferença entre a gestão educacional e a gestão escolar, desta maneira, dentro da perspectiva de Luck (2002, p.14): “A gestão escolar tem como intuito promover a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar”. Conhecer como essa redistribuição acontece, em que perspectiva esse comprometimento existe dentro da escola é a reflexão que se precisa ser proposto, por isso a presente pesquisa vem investigar e assim conhecer essa redistribuição existente na gestão dessas escolas de educação infantil.

Ao definir o que é a gestão escolar, partimos então para o conceito de gestão educacional, onde Luck (2010, p. 25) afirma que:



A gestão educacional corresponde a área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Nesse contexto, a gestão tem a responsabilidade de estabelecer o direcionamento e a mobilização dentro da instituição, pois são atos capazes de manter equilíbrio e incentivo, que visam o ensino de qualidade e os resultados que almejam, caso isso não aconteça todos os esforços para o alcance dos seus objetivos não terão grandes sucessos, a consequência disso será a dificuldade no processo educacional, sem condições de funcionamento efetivo no desenvolvimento do objetivo traçado, da qualidade de ensino e resultados que este ensino estabelece.

1.1 TIPOS DE GESTÃO

1.1.1. GESTÃO ESCOLAR

Por gestão escolar entende-se como uma forma de representar processos de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, por haver certo conceito filosófico e político, sendo necessário à sua presença por conta das exigências dos estágios que se tem no processo de produção. Segundo BORGES (2012, p.38):

A ideia de gestão passa a ser a mais adequada, tendo em vista o pleno cumprimento de seus objetivos que incluem estudantes, professores, demais profissionais envolvidos nas atividades escolares e até os indivíduos de toda sociedade.

Para a instituição escolar se julga mais adequado que seja utilizado o termo gestão, por ser um conceito que representa a ideia de participação, tendo em vista o completo cumprimento dos objetivos estabelecidos para o desenvolvimento da escola, sendo assim, para se cumprir tais objetivos incluem-se estudantes, professores, e os demais profissionais envolvidos nas atividades da escola, além da inclusão dos indivíduos da sociedade para se ter maior eficácia na realização dos objetivos que precisa de uma grande proporção da participação de todos os indivíduos que trabalham na instituição na tentativa de alcançá-los.



Ao trazer a discussão entre gestão e administração para o contexto escolar percebe-se que o conceito de gestão é o mais adequado para a dinâmica do funcionamento da instituição. Tendo em vista, que:

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. Isso por que o êxito de uma organização depende da ação construtiva, conjunto de seus componentes [...] (LUCK, 1998, p.15).

Com isso, percebe-se que a gestão escolar é a melhor forma de se trabalhar já que transmite a ideia de participação, ou seja, o envolvimento de todas as pessoas da equipe de gestão que possuem um ideal em comum para a realização de análises das situações que acontecem dentro da escola, agindo sempre em conjunto. Tendo em vista a necessidade em se ter a presença da organização que depende da presença da ação construtiva, em conjunto com os componentes de determinado local.

1.1.2. GESTÃO DEMOCRÁTICA

Na gestão democrática a participação tem o papel importante, pois implica na cooperação de todos os envolvidos na escola, sendo um grande desafio a ser vencido, então, a escola precisa trabalhar dentro do processo de formação dos educandos e educadores. Com isso, entende-se que:

A gestão democrática tem o potencial de melhorar, grosso modo, a eficiência e a eficácia de todo o trabalho escolar, desde os momentos vivenciados em sala de aula até o aprimoramento da formação cidadã, visto que proporciona um ambiente mais dinâmico, mais politizado, criando condições, portanto, para que a escola cumpra da melhor forma possível sua finalidade social (BORGES, 2012, p.44).

Na gestão democrática se encontra a participação que proporciona grande melhoria, aproximadamente, da eficiência e da eficácia, em todo o trabalho realizado na escola, que se dá desde a sala de aula até a forma de aprimoramento da formação cidadã, proporcionando a todos os envolvidos nesta tarefa um ambiente dinâmico e capaz de se reconhecer a importância da ideia e/ou ação política.

Um dos obstáculos para se efetivar a gestão democrática, se dá na relação do exercício do poder, em que se tem a autoridade em excesso, não



havendo a presença da comunicação, participação, envolvimento de todos os membros da escola. Com isso, é importante destacar que:

Temos em nosso sistema de ensino uma ênfase pronunciada na figura do diretor de escola, que muitas vezes representa muito mais o poder político estabelecido, como preposto do estado (BORGES, 2012, p.45).

Este é um problema que precisa ser resolvido, pois, atende aos interesses de uma gestão autoritária em que o poder é centralizado apenas na figura do gestor, nesse caso sendo autoritário, por conta do poder político. Muitas vezes até querem mudar a forma de gerir a escola, mas não pode pois sabe que aquele que lhe colocou no cargo pode tirá-lo, uma vez que ao ser indicado para ser o gestor de uma escola, fica à mercê das ordens daquele que o indicou para o cargo, este problema acontece, por não ser realizado concursos específicos para essa área que contribuirá para a formação de cidadãos críticos caso seja determinado seguir com a gestão democrática. Considerando que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (Libâneo, 2009, p. 328).

Portanto, para o exercício da gestão democrática é necessário a participação da família e da comunidade para realizar a aproximação entre professores, alunos e pais que são pilares importantes para que se construa mudanças na área da educação. Nesse ponto fica a questão, por que a baixa ou nenhuma participação da família e da comunidade na vida escolar dos estudantes.

Essa é uma das várias dificuldades que essa gestão enfrenta e que precisa resolver com urgência, pois em algumas escolas faz com que se deixe de lado os interesses da comunidade local, que necessitam de olhares atentos para a resolução de problemas que surgem fora do muro da instituição escolar.

A gestão democrática visa a construção da autonomia e a participação de todos (professores, pais, gestor, etc.) que são a estrutura e expressão de poder



dentro da escola, ou seja, são os que dão voz (poder) aqueles que dentro da sociedade não possuem voz (não possuem vez). A educação é direito de todos e a escola só existe por casa do aluno, dessa forma, u,a escola não pode ser considerada democrática se não é para todos (professores, funcionários, gestores, pais, alunos, etc.).

A questão é que a escola para ser considerada democrática precisa envolver os alunos em uma participação ativa, dessa forma a democratização ocorrerá por conta do processo (a forma que o ensino acontece) em relação aos resultados (tudo o que o aluno aprendeu, sendo levado ao sucesso da escola). Podemos ressaltar que:

Em vista disso, a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e construir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando dum empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição (Luck, 2010, p. 58).

Para que haja a democratização na escola é preciso que seja estabelecido equilíbrio na relação interpessoal e na tomada de decisão (questões que requerem a participação de todos da equipe de gestão) para isso é necessário que o gestor dê abertura aos demais membros da equipe para que tenham a possibilidade em participar e contribuir (de acordo com o seu potencial) trazendo a expansão e participação, tornando possível o “empoderamento” pessoal de cada membro da equipe (trabalho em conjunto) e também da instituição.

1.1.3. GESTÃO PARTICIPATIVA

Levando em consideração a participação em si (a gestão participativa), nota-se que este é a melhor forma de fazer com que se tenha um desempenho satisfatório dentro de qualquer tipo de instituição, seja ela empresarial, escolar, social, na realização das atividades propostas. Como no caso da instituição escolar, possuindo a participação de todos os envolvidos com a escola, tem-se o principal meio para assegurar a democracia. Proporcionando melhor



conhecimento dos objetivos, metas e o papel que a escola possui, tendo em vista, que:

As indagações a respeito do papel da escola, no interior de uma gestão participativa, partem do pressuposto de que essa forma de gestão traz implícita na sua concepção, uma valorização constante do ato pedagógico, entendido como processo de construção, em qualquer um dos seus desdobramentos (CUNHA, 2005, p.87).

Sendo assim, entende-se que esta gestão supõe a hipótese de que a participação nesta teoria é a realização constante da valorização do exercício próprio da pedagogia, tendo em vista o processo que se tem da construção desses exercícios na busca de resultados positivos para a instituição, proporcionando a abertura necessária para obter os resultados esperados.

Com isso, entende-se que o conceito de participação tem sua fundamentação na razão da capacidade que determinadas pessoas e grupos possuem para conduzir sua própria vida (princípio da autonomia), na instituição escolar, caso possua a participação haverá possibilidade da intervenção dos profissionais e dos pais que possuem contato direta ou indiretamente com a gestão da escola. Convém ressaltar que:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam ou trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (GADOTTI E ROMÃO, 1997, p. 16).

Além da participação dos profissionais e “usuários” na educação que a escola oferece faz-se necessário a participação da comunidade, havendo essa participação a população terá conhecimento do ambiente que seu filho(a) se encontra todos os dias, e assim, possa avaliar os serviços e a forma de intervenção que a instituição oferece na vida escolar dos estudantes. Como já sabemos, a participação na gestão em muitos casos é de extrema importância para que a equipe de gestão possa alcançar os objetivos almejados, além de realizar o trabalho em grupo com harmonia, favorecendo a relação interpessoal, porém, não é o que acontece em todas ou em boa parte das instituições.

Dessa forma Luck (2010) afirma que “a participação colaborativa deveria ocorrer naturalmente no contexto educacional e não como resultado de um



esforço de gestão” (p.75). Gestores reclamam que não possuem apoio, participação dos professores e dos pais para realização de um trabalho de qualidade, os professores por sua vez, (em muitos casos) por sentirem-se sozinhos, fazendo parte de um grupo diferente dos demais decidem agir fora da expectativa do gestor e dos pais, quanto aos pais desses estudantes (que por dever) precisam participar de questões relacionadas a vida escolar são os que menos participam deixando de controlar e cobrar o desempenho dos seus filhos.

A participação dos pais e professores deixam muito a desejar, isso vai contra “as orientações e ações dos sistemas de ensino brasileiro que reforçam, a participação, [...] integração visando construir uma realidade educacional mais significativa (Luck 2010, p. 73). É importante destacar que em alguns casos pode ser recorrente a queixa dos gestores a respeito da falta de participação daqueles que possuem interesses na formação dos indivíduos ali matriculados, ainda “ressaltamos que tal participação é resultado de muito esforço e competência e que é justamente para promovê-la que se propõe e se justifica a atuação de gestores” (Luck 2010, p. 75).

2. EDUCAÇÃO INFANTIL: UMA CONQUISTA

Abordando um pouco sobre a educação infantil é importante ressaltar o seu contexto histórico no Brasil, ao estudar esse contexto nota-se uma grande diferença entre o que pensavam e faziam com os pequenos no passado e o que se pensam e fazem com os pequenos atualmente. As crianças eram tratadas como adultos em miniaturas, ao chegar a certa idade era inserida no convívio



dos adultos, seja no trabalho braçal no caso dos meninos, seja em outros afazeres mais domésticos no caso das meninas, também faziam parte das rodas de conversas e de certos ambientes que os adultos frequentavam.

Porém, houve um tempo em que o atendimento educacional foi muito requisitado por pais que tinham filhos pequenos, com isso:

No início do século XX, houve as primeiras reivindicações de trabalhadores por creches em fábricas; na década de 1950, o avanço da industrialização e a entrada de mulheres da classe média no mercado de trabalho contribuíram significativamente para o aumento da procura por serviços que atendessem a crianças pequenas (Colombo, 2004, p.250).

Por muitas décadas a educação pública em nosso país teve diversas transformações, fazendo com que a educação pública tivesse o seu início no século XX, por conta da alta procura por educação para as crianças.

Então com a alta procura e a cobrança dos pais por atendimento educacional para melhor desenvolvimento dos seus pequenos, houve a necessidade em construir ambientes onde pudessem oferecer o atendimento educacional reivindicado por pais das crianças que já não tinham com quem deixar, pois a partir de um tempo as mães tiveram que adentrar ao mercado de trabalho para ajudar no sustento da família, deixando um pouco de lado a educação de seu filho.

No decorrer do tempo a educação infantil vem evoluindo aos poucos, cada avanço que se consegue é uma grande conquista a ser comemorada, apesar dos avanços a educação infantil ainda precisa avançar ainda mais, para isso vemos poucos obtendo o seu devido espaço, mostrando a sociedade e ao poder público a sua importância, levando em consideração que essa evolução vem sendo difícil e lenta busca-se a realização de seus ideais, onde tais conhecimentos são utilizados para mostrar que as crianças precisam de atenção e cuidado especial.

A Educação Infantil atualmente vem se caracterizando por um cenário de maior destaque e também de algumas mudanças em sua trajetória institucional de atendimento às crianças desde o assistencialismo até à função educacional. Diante disso, mesmo com os avanços obtidos a partir da Constituição de 1988 e as promulgações de novas leis, assim como a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da



Educação), muitos são, ainda, os desafios pelo qual a educação infantil tem enfrentado (Silva e Tavares, 2016, p. 2).

Mesmo com os avanços a educação infantil sofre com descasos, enfrenta diversos desafios apesar das conquistas da Constituição (1988) e da LDB (Lei 9.394/96) ainda é necessário que estados e municípios tenham Leis que possam melhorar ainda mais a educação infantil, uma vez que a oferta de estrutura física, professores qualificados na área e vagas suficientes a demanda é dever do município. Tendo em vista que a constituição e a LDB preveem a oferta da educação infantil em creches e pré-escolas por ser uma etapa muito importante na vida da criança, o início da vida escolar (primeira etapa da educação básica), na qual, tem-se a finalidade do desenvolvimento pleno da criança, em seus diversos aspectos.

Portanto, para atingir suas finalidades, a escola de educação infantil precisa determinar papéis e responsabilidades para que os pais, sociedade e a própria escola possam compreender as suas tarefas e responsabilidades. Esta é uma dificuldade a ser vencida, pois, ao falarmos na escola de educação infantil muitos pensam na escola como uma espécie de depósito, onde deixam seus filhos (as) para que possam fazer aquilo que precisam realizar, como o seu trabalho, estudo ou descanso, dessa forma os pais e também importante, o de que durante a infância os pequenos precisam ter atenção especial, na qual dentro de uma sala de aula as crianças até tenham essa atenção mas precisam que os pais estejam atentos a seus filhos, pois essa atenção de ambos fará a diferença na vida, no desenvolvimento dessa criança.

Dentro da sala de aula, o educador especializado irá trabalhar da melhor forma possível para o desenvolvimento da criança, o professor então realiza com as crianças atividades que desenvolva diversos conhecimentos, podendo assim identificar necessidades e/ou dificuldades da criança caso o tenha, para assim ir em busca de maneiras para ajudá-lo em seu desenvolvimento, sendo assim, esse profissional a partir do primeiro contato com tais crianças irá estar atento a estas como pessoa, se responsabilizando por elas, dando apoio, atenção, carinho, respeito.



A educação infantil é isso, constitui-se da educação de crianças pequenas cujo idade são entre 0 e 6 anos, sendo atendidas em uma instituição pública ou privada onde é realizado com estes pequenos os devidos estímulos através de diversas atividades, sendo destas muitas atividades lúdicas, para que possa pender a atenção da criança havendo então a aprendizagem. Tais atividades utilizam das brincadeiras e jogos para exercitar nos pequenos a capacidade, emocional, social, físico, motora, cognitiva, além de fazê-los explorar e experimentar, dando-os a oportunidade em ter novas descobertas.

Sendo assim, nas atividades realizadas com esses pequenos utiliza-se o lúdico para enfatizar o cuidar e o educar, o brincar e a aprendizagem, o brincar com e por meio da linguagem, interações criança-criança, entre vários pontos importantes que desenvolve o aprendizado necessário nessa fase, que se bem trabalhado a criança tem um desenvolvimento bem melhor, por isso a educação infantil é importante. Na infância, a criança tem maior facilidade na aprendizagem em geral, certos conhecimentos como aprender uma língua diferente, por exemplo. É mais fácil para a criança do que para o adulto, então, o reconhecimento da educação infantil faz com que a criança tenha um ótimo desenvolvimento cognitivo, social e cultural.

Ministrada em estabelecimento público e privado a educação infantil tem duas modalidades, a creche e a pré-escola, descrito na LDB:

- Art. 30. A educação infantil será oferecida em:
- I. creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;
 - II. pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.

Por ser um direito da criança, a educação infantil é obrigatória, sendo assim, o Município precisa disponibilizar a estrutura física pública e os educadores formados na área, para que esse direito dos pequenos não seja violado é necessário que haja fiscalização e ocupação das vagas ofertadas. Ressaltamos que existe o descaso com as escolas de educação infantil, onde os pais sofrem com a falta de escolas públicas e de qualidade para os pequenos, e quem ganha são os donos de escolas privadas cujos pais são alguns poucos que possuem melhor condição financeira.



Para assegurar o direito das crianças em ter a oferta da educação infantil, foram criadas leis que os Municípios a ofertarem um espaço adequado aos pequenos com vagas necessárias, além disso, os pais também precisam matricular seus filhos na idade certa. Aqui iremos falar sobre algumas leis que regem a educação infantil como a lei Nº 9.394/96, chamada de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), e a Constituição Federal de 1988, aprovados para assegurar cada vez mais o direito das crianças, a creches e pré-escolas de qualidade na faixa etária de 0 a 5 anos de idade. E essas conquistas precisam ser inspiração para continuarmos em busca de valorização para a educação infantil.

A Constituição de 1988 é o início do reconhecimento da educação infantil, onde essa etapa da educação começa a ser reconhecida, possibilitando a disponibilização de ambientes para que essas crianças sejam atendidas, tentando atender as necessidades dos pequenos, com estruturas por vezes adequada, ou seja, além da tentativa de atender a grande demanda na procura de vagas nesse nível da educação, uma necessidade muito grande dos pais em querer que seu filho (a) tenha um bom desenvolvimento, além de precisarem ter um lugar em que os pequenos possam, interagir melhor com pessoas e em ambientes diferentes, para isso, é importante um ambiente propício para que as crianças possam ficar enquanto seus responsáveis tenha a oportunidade de ir trabalhar mais tranquilos.

Pela primeira vez na história do Brasil, uma Constituição dentre várias que já foram promulgadas garante direitos específicos para as crianças, como a educação infantil em creches e pré-escolas, direitos estes que não são mais restritos apenas ao domínio da família (direito que em tempos remotos era apenas da família, melhor dizendo especificamente da mãe). Após ser inserida na Constituição e em outras Leis a educação infantil destinada as crianças na faixa etária de 0 a 6 anos de idade em instituições especializadas, como afirma a Constituição Federal artigo 208, inciso I e IV que é dever do Estado:

I- educação básica obrigatória e gratuita dos 04 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria;



IV-educação infantil em creche e pré-escola, às crianças até 05 (cinco)anos de idade (BRASIL, 1996).

Apesar da Constituição assegurar esse direito das crianças, a educação infantil é tida por muitos governantes como um gesto desnecessário, sendo assim as instituições que atende a grande demanda em vagas para matriculas desses pequenos sofrem coma falta de materiais para trabalhar o desenvolvimento das crianças, além da falta de material também tem-se a falta de um espaço mais amplo para que as crianças possam se locomover melhor (uma vez que muitas creches se encontram em estados relevantes, umas boas e outras precárias, tudo isso decorrente da falta de investimento nesta área da educação).

A partir da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) a educação infantil se tornou o início da educação Básica, na tentativa de extinguir a visão de que esse nível de educação apenas presta assistência aos pais dos pequenos, o que não é verdade. Este nível do ensino básico faz toda diferença na vida da criança, que está desenvolvendo a coordenação motora, cognitiva, social, entre outros pontos que irá levar para o resto de sua vida e que se não for desenvolvido quando crianças irá ter sérios problemas quando adulto.

Cabe destacar que na LDB Titulo V dos níveis e das modalidades de Educação e Ensino, Capítulo II da Educação Básica, Seção II da Educação Infantil em seu Art.29 define que:

A educação infantil, primeira etapa da educação básica tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade (BRASIL, 1996)

Passando a ver com outros olhos a educação infantil, a formação dos gestores e professores que atuam nessa etapa tem-se (ainda que seja pouco) com importante atenção sobre essa área da educação que nas últimas décadas realizaram consideráveis reflexões e lutas a respeito desta modalidade de ensino que é crucial na vida da criança.

Como muitas instituições que atendem a educação infantil não possuem uma estrutura boa ou uma estrutura adequada aos pequenos para evitarem se machucar, poderem aprender ainda mais, se desenvolverem, é importante que



haja maior valorização nesse setor para futuramente quando essa criança adentrar nos outros níveis do ensino básico tenha um bom desempenho, podendo então contribuir na sociedade em que vive.

Para isso, é necessário dar ainda mais importância a esse nível da educação para que se possa ter pessoas capazes de cada vez mais ir em busca de conhecimentos para a sua vida pessoal e profissional, além de formar cidadãos que sejam capazes de lutar pelos seus direitos, saibam dialogar.

A escola é o lugar que faz a diferença na vida da criança, onde o envolvimento de toda a comunidade com todos os que trabalham na escola (um ponto crucial para o desenvolvimento do trabalho com os pequenos) promova novas formas de ensino e aprendizagem da criança, fazendo com que o ensino oferecido na escola de educação infantil estabeleça um diálogo como cotidiano da criança.

Assim, aquilo que está sendo ensinado deve fazer sentido para a criança, pois desta forma haverá a aprendizagem e conseqüentemente poderá enfim ser reconhecida podendo futuramente receber maior investimento, melhorando a infraestrutura da escola, e a capacitação dos professores, além de ter a possibilidade em inserir a tecnologia dentro da escola para que o gestor (a), pedagogo (a), secretário (a) e professores (as) consigam melhor desenvolver seus trabalhos.

Muitas instituições que atendem a educação infantil não possuem uma estrutura boa, adequada aos pequenos para que possam se desenvolverem bem. A estrutura física de uma escola interfere diretamente no aprendizado da criança, portanto, é importante a valorização nesse setor da educação, para que a criança ao adentrar nos demais níveis do ensino básico tenha um ótimo desempenho, podendo futuramente de alguma forma contribuir na sociedade em que está inserida.

Para que isso aconteça, é necessário a devida importância a este nível da educação, que cada vez mais vem trabalhando na formação de cidadãos que sejam capazes de lutar pelos seus direitos, que saibam dialogar, ir em busca de



conhecimento para a sua vida pessoal e profissional, assim como prevê a LDB de 1996.

Então, para atender as determinações que a LDB exige, foi criado o RCNEI (Referencial curricular nacional para a educação infantil), na qual:

Este documento constitui-se em um conjunto de referências e orientações pedagógicas que visam a contribuir com a implantação ou implementação de práticas educativas de qualidade que possam promover e ampliar as condições necessárias para o exercício da cidadania das crianças brasileiras. Sua função é contribuir com as políticas e programas de educação infantil, socializando informações, discussões e pesquisas, subsidiando o trabalho educativo de técnicos, professores e demais profissionais da educação infantil e apoiando os sistemas de ensino estaduais e municipais (BRASIL, 1998, p. 13).

O referencial curricular nacional para a educação infantil é um dos documentos que também é importante para a conquista dos direitos da educação infantil, pois nele tem-se as formas que o professor precisa trabalhar na Formação Pessoal, Social e do Conhecimento de Mundo que a criança precisa instruir-se, bem como a construção da identidade e autonomia. Além de orientar a construção das diferentes linguagens para com a relação entre os objetos de conhecimento como o Movimento, a Música, as Artes Visuais, a Linguagem Oral e Escrita, a Natureza, a Sociedade e a Matemática.

O ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) foi criado para ampliação dos direitos da criança e adolescente, assegurando as crianças vida, saúde, alimentação, educação, esporte, lazer, profissionalização, cultura, dignidade, respeito, liberdade e convivência familiar e comunitária. Zelando para que a criança tenha acesso efetivo aos seus direitos, fiscalizando se a família, a comunidade, a sociedade em geral e o poder público estão assegurando esses direitos, cobrando de cada um destes o cumprimento do estatuto e da CF/88.

Portanto, também é uma lei que fala do direito que as crianças possuem a estarem matriculadas em creches e pré-escolas, além de vários outros direitos inseridos após a constituição.

Em 1990, como resultado de um longo processo que articulou o Estado entidades da sociedade civil organizada, foi criado o Estatuto da Criança e do Adolescente -ECA, Lei 10.806/90 com visão regulamentadora em relação à CF/88 no que se refere aos direitos das crianças e dos adolescentes. Em seu artigo 54, inciso IV, o ECA



fortalece o que está posto na CF/88 e ratifica que creches e pré-escolas fazem parte dos direitos das crianças à Educação (FLORES, 2010, p. 6).

Sendo assim, o ECA, a LDB, a CF/88 são Leis importantes que precisam ser respeitadas e seguidas para que as crianças possam usufruir de uma educação significativa e de qualidade. E essa educação formal oferecida aos pequenos na educação infantil assegurada nas Leis que são regidas tem sua devida importância, pois lhes é oferecido diversas atividades para o desenvolvimento cognitivo, social, cultural, além de diversos conhecimentos que na educação informal dada pelos pais em casa não seria possível. Mostrando a devida importância da educação formalizada logo na infância, Robert Fulghum (2004, p.16) trata de forma resumida:

“Tudo que eu precisava realmente saber sobre como viver, o que fazer e como ser, aprendi no jardim de infância. A sabedoria não estava no topo da montanha mais alta, no último ano de um curso superior, mas, sim, no tanque de areia do pátio da escolinha maternal”.

O que se aprende na educação infantil é levado para a vida desse indivíduo, fazendo com que este seja uma pessoa que consiga dominar ou não certos conhecimentos, desenvolver bem ou não certas atividades, então, esse ensino destinado as crianças pequenas fará com que no futuro ao ingressar nos demais níveis de ensino e mais a frente ingressar no mercado de trabalho consiga desenvolver toda e qualquer atividade, sabendo quais objetivos almejam alcançar.

3. Trilha Metodológica

A pesquisa tem o princípio científico e o princípio educativo, entre tanto, para a presente pesquisa será utilizada o princípio científico, Demo (2004, p. 33) vem falar que: “no princípio científico a pesquisa apresenta-se como a instrumentação teórico-metodológica para construir conhecimento”. Sendo assim, nesta pesquisa existe várias possibilidades, dentre elas a de aproximação e entendimento da realidade investigada, podendo assim construir um conhecimento que pode ser novo ou contribuir para melhorar um conhecimento já existente, produzido em outro momento.



A presente pesquisa utilizará a abordagem qualitativa, onde Gonsalves (2007, p. 69) afirma que: “por sua vez, a pesquisa qualitativa preocupou-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”. Como preocupo-me em compreender e interpretar o fenômeno que nesta pesquisa trata-se do perfil dos gestores das escolas públicas de educação infantil, utilizo, pois, o diálogo na construção e interpretação daquilo que estou pesquisando, me aproprio desse diálogo na entrevista realizada com os gestores das escolas públicas de educação infantil.

Sendo assim, tal abordagem irá dar suporte na realização da presente pesquisa, com base no tema que foi escolhido a pesquisa será bibliográfica e de campo, levando em conta que a pesquisa bibliográfica é um dos caminhos a se pesquisar tal assunto, enriquecendo ainda mais a pesquisa, Ruiz (2006, p. 58) vem falar que:

As produções humanas foram comemoradas e estão guardadas em livros, artigos e documentos. Bibliografia é o conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes às correntes de pensamento diversas entre si, ao longo da evolução da Humanidade. E a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica.

Deste modo a pesquisa bibliográfica investiga informações e dados, delimitando-as para melhor aprofundamento do tema nomeado, a fim de proporcionar um breve histórico à cerca do assunto que o pesquisador assumiu para investigar, e analisar determinado assunto que já teve alguma produção. Com a ajuda de artigos, tem-se um auxílio para melhor estudar o tema escolhido, podendo no momento da investigação e análise ser de grande valia, colaborando para maior enriquecimento de seus conhecimentos.

Para tanto, na presente pesquisa será acrescentada a pesquisa de campo, para melhor entendimento do perfil de cada um desses (as) gestores (as), sendo assim, a investigação e a entrevista trará maior enriquecimento e colaboração para o entendimento do tema escolhido, para Barros (2007; p. 90):

O investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que



se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo.

Este tipo de pesquisa exige que haja a observação, coleta, análise e interpretação dos fatos, fenômenos e contextos que foram encontrados dentro do ambiente, cenário que se vivência os fatos que foram apurados para a realização prática da pesquisa, sendo a parte importante da pesquisa, já que tal pesquisa tem responsabilidade na extração dos dados e informações de forma direta da realidade do objeto que está sendo estudado.

Os dados foram obtidos de acordo com as informações e observações realizadas nas escolas públicas de Educação Infantil, por meio da entrevista semiestruturada e dados cedidos pela escola, neste sentido foi realizado a entrevista semiestruturada, por compreender que:

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreocupada e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores [...]. Nesse sentido, a entrevista, um termo bastante genérico, está sendo por nós entendida como uma conversa a dois com propósitos bem definidos. Num primeiro nível, essa técnica se caracteriza por uma comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala. Já, num outro nível, serve como um meio de coleta de informações sobre um determinado tema científico (NETO, 2002, p.57).

O pesquisador ao elaborar a entrevista, organiza um conjunto de questões (um roteiro) sobre o tema da pesquisa, permitindo e por vezes incentivando ao entrevistado a falar livremente sobre assuntos que podem vir a surgir como desdobramento da temática central. Sendo assim, foi permitido as gestoras a falar sobre assuntos relacionados ao tema que por consequência tenham vivenciado durante a sua formação ou ingresso na gestão. Para a realização da organização e análise dos dados coletados utilizamos a teoria crítica da educação por compreender que o processo educativo não é neutro, portanto é um ato político.



4. Gestão escolar na Educação Infantil no município de Humaitá-AM

Humaitá é um município pequeno que possui 56.114 habitantes, localizado no sul do Amazonas está situado à margem direita do Rio Madeira, sua população está centralizada na zona urbana e rural, na qual recebem investimentos diferenciados desde a saúde até a educação. As escolas de educação infantil que neste trabalho serão citadas, são escolas públicas da zona urbana, cuja escolas foram visitadas para realização da observação da estrutura física e entrevista das gestoras.

A gestão escolar na educação infantil é tida por estas gestoras como sendo um trabalho bem desafiador, uma vez que já é bem difícil gerir uma escola em outros níveis da educação, tem-se um desafio ainda maior na gestão de uma escola de educação infantil, por ser um ambiente em que as crianças ali presentes estão na faixa etária entre 0 a 5 anos de idade.

Na qual as crianças precisam ser vistas como um indivíduo que está em constante descoberta, desenvolvendo os seus diversos aspectos, como o cognitivo, social, entre outros, aprendendo todo instante diversas atividades que serão parte fundamental em suas vidas, exercendo diariamente atividades que pelos adultos é tida como normal, mas que para a criança é a descoberta de algo novo e uma forma de se expressar.

A gestão na educação infantil é uma gestão que requer muito dos profissionais da escola, e muitas vezes bem mais do gestor escolar, um profissional que é pouco valorizado, sendo assim, podemos ressaltar que “a formação dos profissionais da Educação Infantil requer uma atenção específica. Assim, o desafio é identificar e construir princípios próprios de organização/gestão” (LUZ e MELLO, 2015, p.2), necessitando de uma formação ética que esteja ligada a responsabilidade social de ser aquele que forma cidadãos em uma sociedade e em um mundo bastante complexo como o que vivemos, estamos inseridos.

Alguns gestores, em certos casos não podem realizar certas atividades, por não terem autonomia própria, uma vez que ambos são indicados para o cargo, ficando assim muitas vezes de mãos atadas. Porém, esses gestores estão



sempre à procura de melhorias para a instituição que estão gerindo, para que as crianças ali matriculadas possam se desenvolver da melhor forma possível, se tornando indivíduos críticos.

Os gestores das creches que o município de Humaitá possui, passaram pela formação acadêmica de nível superior (outros pelo normal superior) e realizaram especializações que lhes garantem maior ênfase na atuação e interação com as crianças e com as professoras que atuam diretamente com os pequenos, uma vez que a gestão escolar na educação infantil

Torna-se um desafio para muitos exercer uma 'cultura de gestão' que se quer, colegiada e participativa, tomando os contornos próprios da Educação Infantil. Assim, ações de formação, empreendidas pelo grupos de estudo e pautadas na pesquisa qualitativa, fundamenta-se nas dimensões: política e teórica acerca da concepção de infância, gestão, currículo, programas, planejamento, ensino e aprendizagem. Entendemos que os estudos apenas não bastam para conhecer as respostas, mas orientam o processo de reflexão sobre as novas exigências impostas ao papel dos gestores escolares e as práticas pedagógicas considerando que sua atuação vai além do planejamento, coordenação e direção (LUZ e MELLO, 2015, p. 5).

Em nosso município não é diferente de muitos outros lugares, onde a gestão seja na educação infantil ou nas demais segmentos da educação é um desafio a ser vencido, tendo em vista que a gestão requer a participação e colaboração de todos os membros da instituição. Neste caso, a formação dos membros da instituição precisa ser empreendida pelos grupos de estudos que se fundamentam através das dimensões política e teórica (acerca do entendimento que se tem de infância, gestão, currículo, programas, planejamento, ensino e aprendizagem).

Contudo, entende-se que apenas os estudos já não bastam para que se conheça as respostas necessárias para gerir uma instituição, porém, é o que orienta no processo de reflexão acerca das novas exigências que são impostas ao papel dos gestores e as práticas pedagógicas que recebem, todavia, analisando as novas exigências, considera-se que a atuação do gestor vai além de planejar, coordenar e dirigir uma instituição escolar. Isso por que na gestão é necessário que o gestor tenha uma boa relação com demais membros da instituição, para que cada um possa desempenhar o seu papel (que é importante para a realização de uma educação de qualidade).



Fazendocom que a relação interpessoal no ambiente de trabalho (agradável e ética possível) seja um objeto a ser usado no atendimento adequado de cada uma das crianças que se encontram nestes ambientes de acordo com as suas necessidades, para que assim possam desenvolver-se plenamente, obtendo assim diversos conhecimentos importantes para o decorrer de sua vida pessoal e profissional.

Foi identificado nestas escolas de educação infantil, uma gestão que exerce a democratização, respeito, companheirismo, incentivo, para melhor convívio e interação entre cada um dos envolvidos presentes na instituição de forma direta e indireta para melhor atender as necessidades das crianças. Tendo em vista que na gestão democrática é importante a participação de todos aqueles que estão ligados a instituição, porém

Quanto à participação na gestão democrática, ressalta que está só acontecerá a partir do momento que se aprender a participar, para isto é necessário que o gestor desenvolva uma estratégia pedagógica, no qual para desenvolvê-la deve primeiramente observar o ambiente e a atitude de cada membro da instituição. A implantação da gestão democrática é um longo processo que requer diálogo e participação coletiva de todos os envolvidos: pais, alunos, professores, direção colegiada, enfim, a sociedade como um todo (Pinto, 2015, p. 21)

Ou seja, é necessário que o gestor busque observar para que possa desenvolver uma forma em que todos saibam como e por que participar dos momentos de construção de projetos e das decisões a serem tomadas. Em síntese, para que haja participação na gestão democrática é necessário o esforço do gestor e dos professores para o alcance do objetivo comum, apesar de levar um período longo para a sua implantação na instituição.

Uma vez que o processo de implantação da gestão democrática requer diálogo entre ambas as partes (professores, gestor, secretário, pais dos alunos), sempre se preocupando com o ensino, a aprendizagem, o bem-estar, e o desenvolvimento de cada uma dessas crianças independentemente de como são essas crianças, sua raça, condições socioeconômicas.

4.1 Caracterização das escolas de educação infantil



A escola de educação infantil precisa atender as necessidades das crianças que nessa idade precisam de espaço para se locomover, materiais que possam manusear, atividades que possam lhe desenvolver socialmente, cognitivamente, além da sua coordenação motora. “É preciso ressaltar que as instituições que atendem a educação infantil precisam se preocupar com a organização do espaço escolar a favor de uma rotina que favoreça o desenvolvimento das experiências diversas das crianças” (MATOS, 2015, p. 8), ou seja, é necessário que as escolas de educação infantil repensem sobre a gestão e a organização escolar, preocupando-se em favorecer o desenvolvimento das crianças.

As escolas públicas de educação infantil presente no município são apenas três, em localidades distintas com um fluxo grande de crianças, que por conta dessa demanda muito grande foram criadas para atender esta clientela que vem crescendo a todo ano. Sempre procurando atender e suprir a necessidade de cada uma das crianças que ali estão matriculadas.

Visando o pleno desenvolvimento das crianças, as escolas de educação infantil do município de Humaitá-AM procuram atender as necessidades que os pequenos possuem, sempre indo em busca de atividades novas a serem devolvida com as crianças, brinquedos que possam lhe dar a oportunidade em testar o seu conhecimento, professores que visem o seu pleno desenvolvimento, em todos os seus aspectos, buscando adaptar a estrutura da escola para melhor vivência da criança naquele ambiente.

Todavia, analisando as leis sancionadas não muito tempo atrás, pode-se observar que atualmente existe leis que não só asseguram, mas também priorizam o atendimento dessas crianças de 0 a 6 anos de idade. Dentre as leis que asseguram e priorizam a educação infantil em seus diversos aspectos,

O ECA ressalta ainda que a criança deve gozar de todos os direitos e ter assegurada todas as oportunidades de desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de igualdade e dignidade. Sempre que esses direitos forem violados, o concelho tutelar deve ser acionado, afim de garantir o desenvolvimento integral da criança, tanto na instituição de Educação Infantil, quanto na família (SCHERER, 2011, p. 43).



Portanto, faz necessário que o município juntamente com o estado vise o cumprimento dos direitos e assegurar aos pequenos as oportunidades necessárias para o desenvolvimento das atividades que visam o bem-estar e o desenvolvimento dos aspectos físico, mental, afetivo, crítico, moral, espiritual, dentro outros aspectos importantes na vida dessa criança.

Abaixo será caracterizado cada uma das escolas de educação infantil que aceitaram participar da pesquisa, sendo apresentada cadauma com suas respectivas peculiaridades, dificuldades, ponto de vista, quantidade de funcionários, quantidade e qualidade de materiais. Seus objetivos, estrutura física e pedagógica, organização administrativa, organização didático pedagógico, dentre outros pontos que caracterizam cada uma das creches visitadas para a obtenção de dados para esta pesquisa. Para melhor trabalhar com os dados obtidos cada uma das escolas serão identificadas por número, bem como cada um dos gestores que serão identificados pelas letras que escolheram, preservando assim a identidade das creches.

4.1.1. Caracterização da escola 1

A Creche Municipal Professora Maria Bonfin Santiago da Cruz está localizada no município de Humaitá- AM, rua Romeu Botelho, S/N, no Bairro São Cristovão, com o CEP 69.800-000. A creche foi criada pelo decreto 100/2017 com feitos a partir de 14 de maio de 2016, na qualé mantida pela Prefeitura Municipal.

Antes da creche Maria Bonfinexistir já havia uma escola cujo nome era Escola Mangabinhaque atendia a demanda da comunidade. A estrutura da escola Mangabinhanão era adequada para atender os pequenos, pois a estrutura era para atender outro tipo de demanda(a estrutura era de um hotel) que foialugado pela secretaria de educação. O espaçonão ofereciadisponibilidade para o trabalho necessário com as crianças, para a realização de atividades que trariam grandes benefícios para o seu desenvolvimento, que é importante para o futuro destas nas series posteriores e para a vida pessoal e profissional.



Desse modo para que a aprendizagem das crianças possa desenvolver de forma adequada, é indispensável que as instituições possuam um espaço específico e adaptado para o atendimento dos estudantes nesta faixa etária que requer diversos cuidados. Tendo em vista, que o espaço físico contribui de forma significativa para o processo de desenvolvimento da aprendizagem da criança. Segundo afirma Antônio ViñaoFrago (1995, p.69) “referindo-se ao espaço escolar, este não é apenas um “cenário” onde se desenvolve a educação, mas sim “uma forma silenciosa de ensino”.

Sendo assim, é responsabilidade do Município oferecer escolas de educação infantil que disponham de infraestrutura adequada as crianças, uma vez que há recursos disponibilizados para manutenção dessas infraestruturas conforme o que dispõe nas Lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB):

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:
V – Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Na LDB tem-se aquilo que se almejava, a oferta de educação infantil em escolas públicas, porém, tem-se um número muito pequeno de creches para um número elevado na procura por vagas nestas escolas, o que leva a superlotação das salas de aulas, levando a uma sobrecarga muito grande dos professores, acarretando em um mal desenvolvimento dos pequenos, resultado nada agradável para as crianças que precisam ser acompanhadas com atenção, para que possam se desenvolver bem, uma vez que o professor não consegue dar conta de tantas crianças ao mesmo tempo. Isso faz com que o professor não trabalhe em suas atividades com os pequenos, a brincadeira, por conta da grande quantidade de crianças em uma sala de aula.

Como muitos teóricos apontam, na prática educacional da educação infantil o professor precisa saber que a brincadeira deve estar presente nas atividades com os pequenos, não sendo o brincar por brincar, mas que seja o brincar com objetivos de aprendizagem de conteúdos que são importantes para



a vida desses indivíduos, o professor precisa buscar sempre descobrir a realidade socioeconômica de cada um desses para que assim possa trabalhar de uma forma que todos sem exceção possam aprender, se desenvolver, para isso é preciso que verifiquem as propostas de ensino que são proporcionado as crianças, Mello ressalta que:

A escolha daquilo que será proposto às crianças é elemento essencial nesse processo: conhecer a prática social onde as crianças se inserem, os temas que atraem inicialmente sua atenção, ao mesmo que descobrir as formas mais adequadas de trabalho com o grupo – a partir do conhecimento de seus níveis de desenvolvimento real e próximo – são condições para a adequação dessa escolha, e a interação da criança com os outros e com a cultura é o momento privilegiado desse conhecimento por parte do educador. (MELLO, 1999, p.20)

A escolha do assunto que será proposto aos pequenos é essencial, pois faz com que se crie condições para que haja interação de todas as crianças, envolvendo uma com a outra, que por vezes possuem culturas diferentes, possibilitando o convívio pacífico, sempre respeitando a diferença do outro, para isso é preciso utilizar atividades que atraem as crianças, que possam prender sua atenção para aquilo que está sendo proposto seja realmente valido para a criança. Com isso, fica claro que indivíduos se quer formar, ou seja, cidadãos que saibam respeitar a diferença religiosa, cultural, social e intelectual, que saiba exercer sua cidadania, tendo o conhecimento dos seus direitos e deveres.

A estrutura do prédio era um ambiente inadequado para atender a modalidade de educação infantil, tendo em vista que a estrutura física da escola deve atrair os alunos, dar a oportunidade para que estes possam desenvolver suas atividades socioeducativas, cognitivas e motoras. Assim,

[...] O espaço escolar não é apenas um continente, um recipiente que abriga alunos, livros, professores, um local em que se realizam atividades de aprendizagem. Mas é também um conteúdo, ele mesmo educativo. Escola é mais do que 4 paredes, é clima, espírito de trabalho, produção de aprendizagem, relações sociais de formação de pessoas. O espaço tem que gerar ideias, sentimentos, movimentos no sentido da busca do conhecimento, tem que despertar interesse em aprender, além de ser algo alegre, agradável e confortável, tem que ser pedagógico. O aluno aprende dele lições sobre a relação entre corpo e a mente, o movimento e o pensamento, o silêncio e o barulho do trabalho que constroem conhecimento (DAVIS, 1993, p.53).



Sendo assim, a estrutura física de uma escola é um ambiente que precisa despertar o interesse da criança em aprender, necessário também, ser adequado para que possa produzir nas crianças o movimento em busca de conhecimentos nos diversos sentidos, em que o trabalho pedagógico dos professores possa fazer a diferença na realização das atividades de aprendizagem, com espírito de trabalho e um clima agradável para enxergar as lições como o movimento e pensamento, tudo isso ligado a uma estrutura física de qualidade em que no processo de ensino-aprendizagem requer também dos professores a competência e habilidade.

Então, por conta da pressão popular, houve a construção de (03) três creches para atender a grande demanda que se tinha no atendimento das crianças de 3 e 4 anos, com isso, houve a perspectiva de transferir a escola Mangabinha para o prédio de uma das Creches que estavam sendo construídas pelo Governo Federal. Sendo assim, tempos depois a escola Mangabinha foi finalmente transferida, para um espaço (para um prédio com estrutura física adequada) que proporciona o ensino-aprendizagem de qualidade, tendo em vista que o ambiente causa influência no desenvolvimento e na aprendizagem dos alunos, a partir da possibilidade de usufruir um espaço amplo e seguro.

Com isso, a creche segue o que se encontra no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, “O espaço na instituição de educação infantil deve propiciar condições para que as crianças possam usufruí-lo em benefício do seu desenvolvimento e aprendizagem” (RCNEI vol.1. p. 69). Contando com as seguintes dependências: nove (09) salas de aula, uma (01) sala de diretoria, uma (01) secretaria, uma (01) recepção, uma (01) sala dos professores, seis (06) banheiros, quatro (04) áreas solárias, uma (01) área de serviço, um (01) pátio/refeitório, uma (01) cozinha.

Dispondo de secretária com portaria para responder pelos serviços realizados pelo Assistente Administrativo. E um corpo docente que é formado por doze (12) professores, distribuídos nos turnos matutino e vespertino (observação, algumas professoras trabalham de manhã e à tarde). Assim, com a mudança do espaço e uma estrutura melhor, a escola pôde enfim



criar e desfrutar do papel do Projeto Político Pedagógico (P.P.P) que visa contribuir para um ensino de qualidade, uma formação almejada pelos pais, professores e gestor, além de implantar a Gestão democrática dentro da instituição. Buscando ouvir os pais, professores e a comunidade para a construção desse projeto político pedagógico com intuito de saber de ambos a forma e para o que estes alunos estão sendo formados.

Neste sentido, precisa-se pensar que a organização e a forma de gestão da instituição de ensino devem ser participativas, para isso é necessário que seja envolvido todos os profissionais da escola neste processo, integrando também a comunidade, desse modo, Libâneo (2001) ao falar da participação de todos para a tomada de decisão, se refere também a importância do Projeto Político Pedagógico complementando que:

O projeto político-pedagógico (PPP) é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares. [...] o PPP pode significar uma forma de toda a equipe escolar tornar-se corresponsável pelo sucesso do aluno e por sua inserção na cidadania crítica (LIBÂNEO, 2003, p. 178).

Diante desse pressuposto, a creche Maria Bonfin visa construir e concretizar um P.P.P. que faça a comunidade, família e todos da instituição partirem do entendimento de que o trabalho a ser exercido regule-se pela ética. Onde o tempo e o espaço escolar, o ensino e a aprendizagem conduzam na direção da construção e concretização de um sujeito consciente, crítico e que saiba respeitar.

Portanto, é proporcionado aos pequenos cuidado e carinho, desde o acolhimento até a saída para a sua casa, fazendo com que se sintam bem e queiram estar na escola, tenham prazer em estudar. Tudo isso, para que os educandos possam sentir-se seguros e motivados, ampliando as suas potencialidades de participação em diversas atividades, para melhor convívio na sociedade.

O espaço da creche Maria Bonfin caracteriza-se como um ambiente heterogêneo, por atender alunos de diversas localidades, incentivando a busca de conhecimento do aluno, o trabalho dos professores, a participação da família,



para que todos tenham acesso a mesma educação como prevê a Constituição Federal de 1988, em seu art. 205:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Assim, como prevê a nossa constituição, a creche procura atender todos os alunos que chegam na instituição independente de serem ou não do bairro onde a creche está localizada, promovendo assim o acesso à educação em um ambiente adequado, visando o pleno desenvolvimento do indivíduo, incentivando assim a participação da família e da sociedade para que haja sempre melhorias significativas no desempenho dessas crianças, formando pessoas críticas, preparados para exercerem a cidadania.

Tendo em vista que a gestão de uma escola envolve diversas tarefas, como constituir a participação de todos da instituição escolar incluindo a comunidade, essa participação é importante, pois “é pela participação que se garante uma gestão participativa e democrática, quando possibilita o envolvimento de todos para tomadas de decisões” Libâneo (2001, p. 79). Sendo assim, faz-se necessário que haja a participação não só do gestor (a) e pedagogo (a), para a tomada de decisões, mas que os pais, comunidade, servidores que trabalham na instituição também participem, estabelecendo assim metas que visam melhorar as práticas educacionais na instituição de ensino, procurando descobrir maneiras que possam ensinar da melhor forma possível.

Essa participação dentro da creche é incentivada pela gestão, porém, muitos pais ainda não participam ativamente da vivência do filho na escola, deixando a criança e a escola a mercê, sem saber o conhecimento do que esses pais querem para a formação dos pequenos, se querem que as crianças sejam apenas indivíduos alienados, instruídos para exercer determinado exercício, ou indivíduos críticos que saibam exercer sua cidadania, tenham conhecimento dos seus direitos e saibam lutar por seus direitos quando violados, uma vez que os objetivos que os pais e a escola possuem por vezes não são os mesmos.



A crechetem como principal objetivo proporcionar a construção do conhecimento e a formação integral do ser humano, expandindo a potencialidade de cada um desses sujeitos, respeitando sempre suas limitações, trabalhando atividade dentro de brincadeiras par que as crianças possam ter mais interesse e consigam aprender ainda mais os conteúdos a serem passado:

Brincando a criança desenvolve a imaginação, fundamenta afetos, explora habilidades e, na medida em que assume múltiplos papéis, fecunda competências cognitivas e interativas. [...] A brincadeira bem conduzida estimula a memória, exalta sensações emocionais, desenvolvendo a linguagem interior e, às vezes a exterior, exercita níveis diferenciados de atenção e explora com extrema criatividade diferenciados de atenção e explora com extrema criatividade diferentes estados de motivação. (Antunes, 2004, p. 31).

Através das atividades trabalhadas dentro das brincadeiras a criança conseguiu aprender melhor e desenvolver socialmente, cognitivamente de acordo com a sua faixa etária, desenvolvendo indao espírito científico, o senso crítico, e a sua capacidade criadora, tornando-se um sujeito ativo na sociedade que está inserido, proporcionando-o a possibilidade em desenvolver ao longo de toda a vida o aprendizado adquirido em sala de aula.

Para que se consiga atender, incentivar e promover o pleno desenvolvimento das crianças, existena instituição um quadro de (26) vinte e seis funcionários, distribuídos em funções que a instituição precisa, como é apresentada natabela:

Tabela 1

Quadro de funcionários

Quantidade	Função	Turno
09	Professoras	Matutino
09	Professoras	Vespertino
01	Secretária	Mat./Vesp.



03	Auxiliares de serviços gerais	Mat./Vesp
02	Porteiros	Mat./Vesp
01	Gestora	Mat./Vesp
01	Pedagoga	Mat./Vesp
01	Professora da sala de recursos	Mat./Vesp
01	Professora como Apoio Pedagógico	Mat./Vesp

Fonte: Secretaria da escola

O atendimento nesta instituição passa por cada um desses funcionários citados acima, suas funções são distintas, mas uma complementa a outra para melhor atender as crianças, os familiares e a comunidade, presando o seu pleno desenvolvimento, o seu bem-estar, enfim, proporcionar qualidade na educação dos pequenos, visando o seu desenvolvimento e aprendizagem.

Dispondo de profissionais qualificados para o atendimento do público da educação básica, juntamente com a sua família, e a comunidade em geral, a creche Maria Bonfintrabalha para formar indivíduos que saibam exercer a sua cidadania. Desta forma, percebe-se que a formação do professor faz grande diferença no ensino das crianças,

Para isso todos da instituição trabalham para melhor atender e suprir as necessidades das crianças, visando o seu desenvolvimento global e harmonioso, lhes dando atenção integral, criando assim um ambiente favorável ao seu desenvolvimento, adequação social e afetiva, buscando o desenvolvimento da sua criatividade, de uma forma especial, como um elemento de autopreservação.

Neste sentido para que isso venha a acontecer, a gestão da escola está sempre indo em busca de melhorias para a instituição, qualificação



profissional de todos os envolvidos diretamente com os pequenos, como os professores, além da secretária, pedagoga até a própria gestora.

Sendo assim, como uma estrutura administrativa é a maneira em que as atividades são desenvolvidas de forma organizada, dividida e coordenada, constituída de sujeitos com influência e com intenções de conduzir a aplicação dos objetivos da escola, a creche Maria Bonfin conta com a seguinte organização apresentada na tabela abaixo:

Tabela 2
Da Organização Administrativa

Cargo	Turno	Nome	Formação
Gestora	Mat./Vesp.	Sandra Maria de Souza	Ens. Superior/ Especialização
Orientadora Pedagógica	Mat./Vesp.	Samara Moreira de Souza	Ens. Superior
Secretaria	Mat./Vesp.	Leidicler de Moraes Menezes	Ens. superior
Ass. Adm.	Vespertino	Francisca Pereira Bento	-----
Ass. Adm.	Matutino	Rosineide Carvalho Candeira	-----

Fonte: Secretaria da escola

A escola precisa ter no centro a criança e não o professor para que assim o exercício das atividades proporcionado aos pequenos seja realmente para que haja o desenvolvimento pleno dessas crianças. Sendo assim, cada um desses profissionais tendea dar maior atenção, e terem uma preocupação com cada uma das crianças, isso por que todos da instituição, visam o bem-estar, o ensino, a aprendizagem, e o pleno desenvolvimento dos pequenos para que futuramente estes saibam exercer a sua cidadania, tendo conhecimento do seu



direito e dever, bem como ter o conhecimento de que a educação é o único meio para que se tenha a oportunidade em conseguir aquilo que se almeja.

A escola conta ainda com professores que procuram cumprir os horários de trabalho e o calendário escolar estabelecidos pela SEMED, cooperando com a realização de atividades complementares de caráter cívico, cultural e recreativo, trabalhando sempre que possível com brincadeiras para que os pequenos possam assimilar melhor, pois, “através do brincar, a criança experimenta, organiza-se, regula-se, constrói normas para si mesmo e para o outro” (SANTOS; COSTA, 2015, p. 02). E isso faz com que os professores estejam atentos aos seus alunos, observando-os durante a realização das atividades em que o brincar está presente., buscando novas formas de trabalhar tantas outras atividades com temas importantes para os pequenos.

Podemos melhorar muitos aspectos em nossa comunidade, na sociedade do nosso país, e isso só é possível por meio da educação, uma vez que apenas a educação é capaz de transformar a vidas das pessoas, por isso, a creche tem esse compromisso com o aluno, a família e a sociedade, compromisso de estar sempre em busca de melhorias, novas formas de trabalhar assuntos, conteúdos, pois, visam o avanço sobre/em determinados assuntos que geram muita discussão atualmente.

O quadro do corpo docente desta instituição é formado por (11) onze professoras, logo abaixo é identificada cada um desses professores com suas respectivas turmas de Maternal II e Pré I, bem como a sua formação acadêmica, nas tabelas 3 e 4:

Tabela 3

Do corpo docente / Maternal II

Turma/Turno	Idade	Nº de alunos	Professora	Formação
A/ Matutino	03	19	Auxiliadora Ramos de Souza	Ens. Superior C/ especialização



B/ Matutino	03	21	Maria Madalena da Gama Rosas (licença a maternidade) Conceição Tatiana Moreira Botelho	Ensino Superior
C/ Matutino	03	20	Maria Auxiliadora de Sá Chaves	-----
D/ Matutino	03	18	Marcilene de Souza Viana	Ensino Superior
A/Vespertino	03	18	Orestelina Fernandes Nascimento	Ens. Superior C/ Especialização
B/Vespertino	03	20	Maria Madalena da Gama Rosas (licença a maternidade) Conceição Tatiana Moreira Botelho	Ensino Superior
C/Vespertino	03	20	Marinez dos Santos de Paula	Ens. Superior C/ Especialização
D/Vespertino	03	20	Marcilene de Souza Viana	Ensino Superior

Fonte: Secretaria da escola

Tabela 4

Do corpo docente do Pré I

Turma/Turno	Idade	Nº de alunos	Professora	Formação
A/ Matutino	04	21	Regiana Lemos Rodrigues	Ens. Superior C/ especialização



b/ Matutino	04	20	Aracy Alves do Amaral	Ens. Superior C/ especialização
C/ Matutino	04	21	Aldaniza Rolim Teixeira	Ens. Superior C/ especialização
D/ Matutino	04	21	Maria do Socorro B. F de Souza	Ens. Superior C/ especialização
E/ Matutino	04	22	Auxiliadora Mendonça	Ens. Superior C/ especialização
A/Vespertino	04	20	Maria Auxiliadora de Sá Chaves	-----
B/Vespertino	04	18	Aracy Alves do Amaral	Ens. Superior C/ especialização
C/Vespertino	04	20	Aldaniza Rolim Teixeira	Ens. Superior C/ especialização
D/Vespertino	04	20	Maria do Socorro B. F de Souza	Ens. Superior C/ especialização
E/Vespertino	04	20	Auxiliadora Mendonça	Ens. Superior C/ especialização

Fonte: Secretaria da escola

Como identificado, todas as professoras da instituição possuem ensino superior com especialização, o que nos faz pensar na importância da formação dos professores dentro das instituições, pois faz toda a diferença no momento de desenvolver atividades com as crianças. Assim:

A formação de professores, ou como alguns autores preferem definir como educação de professores, tem sido um dos muitos desafios da educação na contemporaneidade. A formação é a base para todo o



processo educativo, as concepções e práticas que ela promove com os futuros professores serão refletidas na educação básica como uma aprendizagem significativa ou um modelo tradicional de ensinar e aprender; dependendo da formação que o professor teve ou de como ele constrói sua prática a partir desse processo a educação básica será o ponto final, ou seja, o espaço onde todo esse processo se concretiza. (COSTA, 2010, p.2)

Sabendo que a formação dos professores é importante para trabalhar com maior qualidade no ensino das crianças, e que as suas ações serão sentidas no decorrer do aprendizado e nas series iniciais, se perpetuando por toda a trajetória do conhecimento dessas crianças, é bom saber que as professoras da creche ao terminarem a graduação foram em busca de mais qualificação, fazendo assim especialização. Sendo assim, imagina-se que estas saibam que a teoria caminha juntamente com a prática e que devem aplicar as teorias estudadas trazendo sempre para a realidade das crianças.

Apesar de a creche Maria Bonfin ter uma boa estrutura para atender os pequenos, assim como em muitas escolas existe a falta de alguns materiais e de salas para determinados fins, esta instituição não possui uma biblioteca, nem tão pouco um acervo bibliográfico que possa dar embasamento necessário na construção do saber, proporcionando um conhecimento mais elevado para melhor trabalhar o desenvolvimento dos pequenos. Além disso, como já sabemos a leitura é de extrema importância para o desenvolvimento e para o aprendizado dos pequenos.

4.1.2. Caracterização da escola 2

A Creche Municipal Professora Linda Lucia de Souza Miranda se encontra localizada no município de Humaitá-AM, na rua Tenente Pimenta, S/Nº, Bairro Divino Pranto, com o CEP 69.800.000, regulamentada por através da lei Municipal Nº ? de 17 de fevereiro de 2009 para o cumprimento da lei maior a Constituição de 1988, assim como o cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Tendo em vista que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, como nos diz a Constituição Federal de 1988 no Art. 205:



A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A creche oferece o ensino de educação infantil a todos que buscam vagas na instituição, visando o cumprimento do Art. 205 da constituição, além de atender a demanda de vagas na educação infantil, que a cada ano aumenta, independentemente de serem ou não oriundos do bairro onde a escola se encontra.

A estrutura física de uma escola de Educação Infantil, precisa oferecer segurança, conforto e oportunidade de novos aprendizados aos pequenos, “assim buscamos entender que o espaço físico se relaciona automaticamente com o desenvolvimento da criança, pois a forma de como é estruturado este espaço, pode influenciar de forma positiva ou negativa, sendo o espaço físico, nesse contexto [...] um elemento indispensável a se observar” (NASCIMENTO et Al, 2015, p. 3).

Nesse sentido, a creche dispõe de (01) uma diretoria, (01) uma secretaria, (01) uma sala dos professores, (01) um depósito, (02) dois banheiros para professores, (01) uma brinquedoteca, (09) nove salas de aula, (02) dois banheiros infantis, (02) banheiros adaptados para deficientes físicos, (01) pátio coberto, (01) 01) um espaço aberto para apresentação de teatro, (01) uma quadra com areia, (01) uma cozinha, (01) uma dispensa para cozinha, (01) uma lavanderia, (01) uma dispensa para lavanderia e (02) dois banheiros com chuveiro. Esta estrutura, contribui no ensino e aprendizagem das crianças, desenvolvendo atividades que desempenham papel importante na vida das crianças, a qual “sabemos que a infância deve ser bem estimulada, pois, é a base de um futuro adulto bem desenvolvido” (NASCIMENTO et Al, 2015, p. 13).

Além de uma boa estrutura física, é necessário o suporte de profissionais qualificados, como professores (as), gestor (a), pedagogo (a), secretário (a), entre outros funcionários importantes, para que a escola possa desempenhar da melhor forma possível o seu papel na sociedade, oferecendo-os uma educação de qualidade e formação plena. Sendo assim, a creche oferta as modalidades



de ensino, maternal II, Pré I e Pré II nos turnos Matutino e Vespertino, com professores licenciados, que possuem uma formação acadêmica que lhes qualificam para o trabalho com as crianças.

Sendo assim, para que a instituição possa exercer seus objetivos, suas atividades, tem-se o P.P.P (Projeto Político Pedagógico) que os impulsiona a refletir uma vez que a mudança reside na possibilidade da interação com aqueles que participam do processo, fazendo com que se abra caminhos para um espaço democrático.

Para que possamos identificar as modalidades de Maternal II, Pré I e Pré II em seus respectivos turnos, professores e sua formação, a qual a instituição oferta, apresentaremos em tabelas para que possam observar de forma detalhada. Logo abaixo se encontram as informações, nas tabelas 1, 2 e 3:

Tabela 1
Dos professores do Maternal II

Turma/turno	Idade	Nº de alunos	Professora	Formação
A/ Matutino	03	20	Célia Maria Goes de Moraes	Normal Superior
B/ Matutino	03	20	Rafaela de Souza Barreto	Pedagogia
C/Vespertino	03	20	Valdirene Borges da Costa	Pedagogia
D/vespertino	03	20	Cleviany Saraiva Dias	Pedagogia
E/vespertino	03	20	Ericleia Maria Nascimento Lobato	Normal Superior

Fonte: Secretaria da escola



Tabela 2

Dos professores do Pré I

Turma/Turno	Idade	Nº de alunos	Professora	Formação
A/ Matutino	04	20	Terezinha Flauzino Lopes	Normal Superior
B/ Matutino	04	20	Marcia Aparecida Flauzino Lopes	Pedagogia
C/ Matutino	04	20	Rita de Cássia de Souza Moura	Pedagogia
D/ Matutino	04	20	Terezinha Flauzino Lopes	Pedagogia
E/vespertino	04	20	Alciony Pereira da S. Cosme	Normal Superior
F/Vespertino	04	18	Rita de Cássia de Souza Moura	Normal Superior
G/ Matutino	04	20	Cristiane do Couto Florindo	Normal Superior

Fonte: Secretaria da escola

Tabela 3

Dos professores do Pré II

Turma/turno	Idade	Nº de alunos	Professora	Formação
-------------	-------	--------------	------------	----------



A/ Matutino	05	20	Ana Claudia Batista dos Santos	Normal Superior
B/matutino	05	20	Cleviany Saraiva Dias	Pedagogia
C/ Matutino	05	20	Marcilene Moreira de Almeida	Pedagogia
D/ Matutino	05	20	Lucilene Siqueira Barbosa de Araújo	Pedagogia
E/vespertino	05	20	Marcia aparecida Flauzino Lopes	Normal Superior
G/Vespertino	05	20	Lucilene Siqueira Barbosa de Araújo	Pedagogia
H/Vespertino	05	20	Fabiana Galdino Marques	Pedagogia

Fonte: Secretaria da escola

Como podemos ver a formação dessas professoras são Licenciaturas para os mesmos fins, o de lecionar na educação infantil e anos iniciais, mesmo que o nome do curso seja diferente, o propósito é o ensino de qualidade aos pequenos. Apesar de a nomenclatura do curso e a formação serem diferentes, ambos visam sua formação profissional para o trabalho com as crianças pequenas, porém, no curso de Normal Superior e no curso de licenciatura em pedagogia, tem-se diferenças, como informações rasas em um curso e a complexidade que se tem no outro curso.

Isso faz com que se pense a respeito da qualificação dos professores que se encontram nessa instituição, é suficiente apenas se ter o curso de Normal superior ou pedagogia, sendo que essa formação que possuem para o trabalho com os pequenos precisa a todo instante ser prendida, já que a cada tempo



surge novas brincadeiras que ensinam determinado assunto, surgem novas formas de trabalhar um conteúdo. Principalmente com os desafios constante que o ensino na educação infantil vem passando.

Para Oliveira (2002)

É tarefa urgente repensar a formação profissional de todos os que trabalham com crianças até 6 anos em creches e pré-escolas. A inclusão da creche no sistema de ensino acarretou uma série de debates sobre o que é a função docente e como preparar professores com perfis que respondam mais adequadamente à diversidade de situações presentes na educação de crianças, desde o nascimento, em instituições educacionais [...] e despertam para a necessidade de modificações na formação docente (p. 23):

Verificando a formação dessas professoras é de suma importância à análise das suas competências e habilidades na atuação nesse nível de ensino, esclarecendo assim a importância da formação docente para que a criança possa se desenvolver e adquirir uma aprendizagem significativa. Por isso, tem-se a necessidade da formação continuada que muitos professores deixam de fazer muitas vezes por acomodação ou por falta de incentivo da gestão da escola. Tendo em vista que é apenas dessa forma que poderemos conseguir alcançar um ensino de qualidade fundamentada no desenvolvimento integral da criança.

A escola Linda Lúcia assim como a Mangabinha foi criada através do projeto do Governo Federal, na qual o município de Humaitá foi um dos municípios a serem contemplados com a construção de Creches para atender a grande demanda de procura por vagas em creches. Nesse sentido o bairro Divino Pranto foi um dos bairros contemplado com a creche, uma vez que não possuía uma escola que atendesse as crianças de 3 a 5 anos.

E para a escolha do nome da escola foi realizado a emenda N°010 de 02 de dezembro de 2014, que em seu Art. 1º atribuiu a creche o nome de Linda Lúcia de Souza Miranda. Cujo homenagem foi realizada a pedagoga Linda Lúcia, que desempenhou um papel importante na trajetória escolar e acadêmica no município.

Sendo então inaugurada pelo Prefeito da época, juntamente com a comunidade escolar do bairro e convidados, no dia 18 de fevereiro de 2017 a



Escola de educação infantil Linda Lúcia, nomeando gestora e pedagoga. Compondo a organização administrativa da escola, também há uma secretária, como podemos ver logo abaixo na tabela 4:

Tabela 4
Da Organização Administrativa

Cargo	Turno	Nome	Formação
Gestora	Mat./Vesp.	Maria Aldenira Silva Nina	Normal Superior
Orientador (a) Pedagógica	Mat./Vesp.	Izamar Pinheiro Lima	Pedagogia
Secretaria	Mat./Vesp.	Sineia Meireles da S. de Souza	Ens. superior

Fonte: Secretaria da escola

Todos os que fazem parte da organização administrativa da escola, precisam sempre estarem atentos ao que estão oferecendo as crianças, se os professores estão trabalhando devidamente com os pequenos, se está sendo cumprido a carga horária, como é que está sendo trabalhado os conteúdos com as crianças, como está o desenvolvimento deles. Indo em busca de melhorias para o atendimento dos pequenos, visando sempre o seu desenvolvimento pleno, cognitivo, social, que saibam exercer o respeito, sua cidadania.

Para que a criança possa ter acesso a tudo o que foi citado acima, dentre diversos outros pontos a ser desenvolvido, a equipe da organização administrativo da creche recorrem a sua formação acadêmica para que assim possam aliar a teoria e prática para melhor desenvolver suas funções dentro da instituição.



Para o atendimento das crianças a instituição conta com (08) oito funcionários distribuições em funções que são importantes para o desenvolvimento dos trabalhos na escola, como pode ser verificado na tabela.

Tabela 5
Dos Funcionários da escola

Cargo	Turno	Nome	Formação
Merendeira	Mat./ Vesp	Márcia Roberto Ferreira Silvia	Ensino Médio
Merendeira	Mat./ Vesp	Maria Gorete Nascimento de Souza	Ens. Fundamental
ASG	Mat./ Vesp	Alice da Silva Falcão	Ensino Médio
ASG	Matutino	Raimunda Gonçalves Barros	Ens. Fundamental
ASG	Vespertino	Maria Nazaré Gomes	Ens. Fundamental
ASG	Matutino	Maria Olenir Mota da Rocha	Ens. Fundamental
Porteiro	Matutino.	Manoel Gomes de Souza	Ens. Fundamental
Porteiro	Vespertino	Raimundo Soares da Silva	Ens. Fundamental
Porteiro	Noturno	Sizínio da Boaventura Freire Guimarães	Ensino Médio

Fonte: Secretaria da escola

Cada um desses profissionais desempenha o seu melhor na instituição, facilitando assim a realização das atividades propostas pela gestão para o desenvolvimento das crianças. Havendo assim uma boa relação de ambos com os demais membros da escola, tendo em vista que somos seres sociais e que



não á como fugir disso, para Weiss (1992, p.17) “uma vez que cada um aceite o outro como e pelo que ele é, torna-se possível empregar métodos para que o relacionamento se dê de maneira eficaz”. Ou seja, para que se consiga trabalhar com maior facilidade com os colegas, é preciso conhecer o outro e criar técnicas que possam favorecer o desempenho de todos.

Com o intuito de desenvolver da melhor forma o papel de cada um, faz com que todas as atividades propostas pela gestão sejam bem desenvolvidas, para que tudo aquilo que é importante para o seu desenvolvimento das crianças seja realizado, para que as crianças tenham um crescimento pessoal, social e profissional, além do preparo para o exercício da cidadania. Por esse e vários outros motivos precisamos ter uma boa relação.

4.1.3. Caracterização da escola 3

O centro de educação infantil (creche Municipal) Jonecy Alves de Farias localiza-se no município de Humaitá-AM com o CEP 69.800-000, Bairro Nova Esperança, Rua Princesa Izabel, s/n. Foi criada pelo decreto nº 101/2017 de 14 de Julho, lhe sendo atribuída a creche este nome em homenagem a está prof. que trabalhou por muito tempo na educação e que contribuiu consideravelmente na educação do município.

Como já sabemos, a estrutura física de uma escola de educação infantil é importante, pois interfere diretamente no aprendizado das crianças. Além de ser um espaço na qual as crianças aprendem conteúdos, brincadeiras, vivências que em casa não acontece, é um espaço em que as crianças podem desenvolver os aspectos social, cognitivo e psicomotor, uma vez que são estimulados através de atividades (em sua maioria lúdica) que as incentivam, proporcionam bem estar e novos conhecimentos, “desta forma as instituições de Educação Infantil devem organizar o espaço priorizando os objetivos pedagógicos e ao mesmo tempo contemplando aspectos presentes no cotidiano das crianças, em destaque a diversidade cultural” (ORMOND, 2015, p. 4).

Deste modo, a creche dispõe de (1) uma diretoria, (1) uma secretaria, (1) uma Sala de Professores (01) um depósito (02) dois banheiros para Professores,



(1) uma Brinquedoteca, (09) nove salas de aula, (02) dois Banheiros infantis, (02) dois banheiros adaptados para deficientes físicos, (01) pátio coberto, (01) espaço aberto para apresentação de teatro, (01) quadra com areia, (01) Cozinha, (01) dispensa para cozinha (01) lavanderia, (01) uma dispensa para lavandeira e (02) banheiros com chuveiro. Com esta estrutura física a creche consegue contribuir no ensino e aprendizagem, uma vez que “o espaço na instituição de educação infantil deve propiciar condições para que as crianças possam usufruí-lo em benefício do seu desenvolvimento e aprendizagem. Par tanto, é preciso que o espaço seja versátil e permeável” (RCNEI, 1998, v.1, p. 9).

Nesse sentido a Instituição além de oferecer uma boa estrutura, também dispõe de profissionais qualificados para o atendimento às crianças, professores estes Licenciados, com boa formação, empenho e amor pelo que realiza dentro de sala de aula. Além disso, para que consiga alcançar os objetivos desejados, seguem o P.P.P (Projeto Político Pedagógico) na qual os impulsionam e incentivam na possibilidade de interagir para que a Instituição seja um espaço democrático e organizado.

A escola atende crianças na faixa etária de 3 a 5 anos de idade, ofertando as modalidades de ensino Maternal II, Pré I e Pré II, nos turnos Matutino e Vespertino, com professores qualificados para o atendimento dos pequenos. A instituição possui (17) dezessete professoras, com formação semelhantes porém qualificadas para o cargo.

Para que se possa melhor identificar as modalidades de ensino, seus respectivos turnos, professores e formação acadêmica, apresentaremos essas informações nas tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1

Do corpo Docente/Maternal II

Turma/Turno	Idade	Nº de alunos	Professora	Formação
A/ Matutino	03	20	Alzenira da Costa Melo	Pedagogia



B/Matutino	03	20	Vera Lucia de Souza Gomes	Normal Superior
C/ Matutino	03	20	Maria Cacilda Pereira da Cruz	Normal Superior
D/ Vespertino	03	20	Lêda Maria Aires de Almeida	Pedagogia
E/ Vespertino	03	20	Fabiana Cristina Galdino Marques	Pedagogia

Fonte: Secretaria da escola

Tabela 2

Do corpo Docente do Pré I

Turma/Turno	Idade	Nº de alunos	Professores	Formação
A/ Matutino	04	20	Jéssica Umbelino Marreira	Ciências Biológicas
B/ Matutino	04	20	Izoni de Souza Trindade	Pedagogia
C/ Matutino	04	20	Sandra Paula de Souza Morais	Pedagogia
D/ Matutino	04	20	Anne Mariette Alves Costa Souza	Pedagogia



E/ Vespertino	04	20	Cleia Vieira Leal de Moura	Pedagogia
F/ Vespertino	04	20	Andreza Mendonça da Costa	Pedagogia
G/ Vespertino	04	20	Elizângela Torriani de Castro	Pedagogia

Fonte: Secretaria da escola

Tabela 3

Do corpo Docente do Pré II

Turma/Turno	Idade	Nº de alunos	Professora	Formação
A/Matutino	05	20	Luciana Silva dos Santos	Pedagogia
B/Matutino	05	20	Maria Selma Roberto Monteiro	Normal Superior
C/Vespertino	05	20	Ivanilda dos Santos	Pedagogia
D/Vespertino	05	20	Maria Sra Roberto Monteiro	Normal Superior
E/Vespertino	05	20	Rafaela Vieira Guacebe	Pedagogia
F/Vespertino	05	20	Maria Iracema Queiroz Amaral Lima	Normal Superior

Fonte: Secretaria da escola



Podemos observar que a instituição possui professoras Licenciadas, ou seja, com ensino superior, ponto importante no que se refere a oferta de um educação de qualidade aos pequenos, uma vez que a formação do professor tem grande diferença no desenvolvimento das atividades com as crianças, uma vez que “com o passar dos anos [...] as crianças estão iniciando cada vez mais cedo sua vida escolar, no entanto, além de uma boa estrutura, a escola deve contar com um profissional capacitada e comprometido com tudo aquilo que se propõe a fazer” (CAMARGO et al., 2018, p. 2).

Identificamos que a nomenclatura utilizada para identificação da formação dos professores são diferentes, alguns são formados em Normal Superior e outros em Licenciatura em Pedagogia, apesar de nomes e formação diferentes, visam o mesmo, formar profissionais qualificados para desempenhar um trabalho de qualidade com as crianças em sala de aula.

O professor de educação infantil apresenta muitas singularidades, pois trabalha com crianças pequenas, portanto, deve levar em consideração a singularidade desta e para isso, o professor deve ter uma formação que se volte para o específico da educação infantil, que leve em consideração o “cuidar” e o “educar” de forma a atender esses dois pontos principais que são o cuidado com a criança pequena e o seu educar levando em consideração o tempo de cada uma (CAMARGO, 2018, p. 4).

Tendo em vista que a formação inicial do professor (graduação) com o tempo precisa ser complementada, é importante que o profissional da educação esteja sempre pesquisando, que busque se especializar, esteja sempre participando da formação continuada. Sabemos que para trabalhar com os pequenos é importante uma boa qualificação, novas formas de trabalho, atividades que despertem a curiosidade e interesse.

Refletindo sobre a qualificação dos professores que se encontram na instituição, é importante nos questionar se apenas a formação em Pedagogia em Normal Superior é o que se espera de um professor, principalmente por conta dos desafios constantes que são vivenciados em sala de aula.

A organização administrativa da creche dispõe de uma equipe qualificada, possuindo boa formação acadêmica, como podemos identificar na tabela 4:



Tabela 4

Da organização administrativa

Cargo	Turno	Nome	Formação
Gestora	Matutino e Vespertino	Gestora Neli Bruno Duarte	Pedagogia
Orientadora Pedagógica	Vespertino	Flávia Pantoja Gomes	Pedagogia
Secretária	Vespertino	Rhana Tamires Martins Sá	Fonoaudióloga
Assistência Administrativa	Matutino	Ana Paula Rocha Neves	Mestrado

Fonte: secretaria da escola

Identificamos que os integrantes da organização administrativa da escola são profissionais com ensino superior, o que lhes proporcionam em tese a “facilidade” em exercer suas respectivas atividades dentro da instituição, uma vez que todos precisam estar atentos as necessidades e preocupações da escola em relação a oferta de uma educação de qualidade, na qual, “de fato, a organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola” (LIBANEO, 2001, p. 7).

Compreendemos que em uma instituição cada profissional tem papel importante e que é necessário irem sempre em busca de conhecimentos e novas formas de desenvolver seu trabalho para que consigam identificar aquilo que a escola possa está precisando para desempenhar uma educação de qualidade e ainda as necessidades dos alunos, a qual em alguns casos passam a estar mais tempo na secretaria com diretoria do que em sala de aula.

A instituição possui (14) quatorze funcionários nas funções de assistente administrativa, que desempenham papéis distintos porém importante para a



escola e para as crianças. Suas funções são importantes para que haja equilíbrio na instituição, oferecendo assim uma educação libertadora. Para entendermos melhor, será apresentado esses funcionários com suas respectivas formações e turno de trabalho, na tabela 5:

Tabela 5
Dos funcionários da escola

Cargo	Turno	Nome	Formação
Cuidadora	Vespertino	BiatrizGomisNogueira Neta	Ensino Médio
Cuidadora	Matutino e Vespertino	Fernanda dos Santos Vaughan Souza	Administração
Cuidadora	Matutino	Reiciele da Silva Castro	Ensino Médio
Cuidadora	Matutino	Tacy Mara Monteiro Leão	Pedagogia
ASG	Matutino e Vespertino	Bruno Corrêa da Cunha	Ciências Biológicas
ASG	Matutino e Vespertino	Francisco Oliveira do Nascimento	Ensino Médio
ASG	Matutino	Joise de Souza Ferreira	Ensino Médio
ASG	Matutino e Vespertino	Rodrigo Lima Souza	Ensino Médio
ASG	Matutino e Vespertino	Suzana de Souza Lima	Ensino Médio
Merendeira	Matutino e Vespertino	Glória Steffani Rodrigues da Silva	Ensino Médio
Porteiro	Vespertino	Franco Júnior Santos Abreu	Ensino Médio
Porteiro	Matutino e	José Carlos Félix Leal	Ensino Médio



	Vespertino		
Porteiro	Matutino e Vespertino	Walter Freire Faianca	Ensino Médio

Fonte: secretaria da escola

Analisando o quadro de funcionários da Instituição percebemos que apesar da formação destes não ser de ensino superior, são indivíduos importantes e cruciais para a eficácia da escola, pois desempenham com dedicação o seu trabalho, ajudando assim (direta ou indiretamente) os professores, pedagoga e gestora na realização das atividades propostas, tendo em vista que, “é necessário que seja priorizada pelo diretor a promoção de um ambiente de convivência seguro e agradável na escola” (LEME, 2010, p. 114).

Como cada um desses funcionários visam desempenhar da melhor forma possível o seu trabalho, favorecem a gestão ambiente adequado para que possa desenvolver todas as atividades importantes no desenvolvimento dos pequenos, para que assim essas crianças tenham a oportunidade de desenvolver um ótimo crescimento pessoal e futuramente profissional.

A instituição em seu projeto político pedagógico tem como base a Constituição Federal, sendo fundamentada a partir da teoria de Lev Vygotsky, pois compreende que o desenvolvimento cognitivo da criança ocorre por meio da interação social, o que acontece na escola a interação de criança com outras crianças, além da interação com o meio ambiente onde está inserido (a escola), sendo assim, a escola compreende que os pequenos precisam de uma educação na qual seja capaz de desenvolver além das suas capacidades, seja eficaz também no desenvolvimento das suas habilidades motoras, cognitivas, afetivas e sociais.

A creche além de atender as crianças provenientes do bairro Nova Esperança, atende também as que são das proximidades. Trabalhando com as crianças por meio de projetos, promovendo-os de maneira significativa e compartilhada, formando-os de forma integral. Contudo, os projetos são inseridos não apenas como uma proposta de renovação de atividades, para desenvolver nas crianças



acriatividade, mas sim para uma mudança na maneira de trabalho, que exige reconsiderar a prática pedagógica que se está utilizando, para que possam quebrar os padrões estabelecidos já a muito tempo, e que precisam ser modificados urgentemente.

4.2. Gestão Escolar e Educação Infantil em Humaitá-AM

O município de Humaitá está localizado no sul do Amazonas, com uma população estimada em 56.114. A população deste município está distribuída nas zonas urbana e rural, portanto, tem características próprias, criadas de acordo com o que ali vivenciam, assim compõem a sua história, a sua essência, a partir daí procuramos situá-los de como é o município para que consigam compreender que este é composto de duas áreas importantes da educação, sendo estas a urbana e rural. Com isso, almejamos mostrar a gestão escolar e a educação infantil neste município, onde existe apenas três escolas de educação infantil na qual são públicas.

Sendo assim, foram realizadas entrevistas com as gestoras destas creches que existem a ...anos e que atualmente ainda existe a falta de materiais didáticos pedagógicos, espaço adequado para a realização de atividades específicas que desenvolvem nos pequenos os aspectos, social, afetivo, motor, criativo, crítico, dentre outros. Nessas entrevistas identificamos que a gestão seja ela em uma escola municipal ou estadual que trabalha com crianças ou adolescente é um desafio muito grande, todavia, torna-se um desafio muito grande por falta de investimento, participação dos professores, pais e alunos, e falta de comprometimento com a educação.

A gestão de uma escola é bem complexa, ainda mais quando a escola é de educação infantil em que a uma exigência maior por parte da gestão, e maior ainda por parte dos professores, uma vez que estão trabalhando com crianças muito pequenas que requerem muito cuidado e atenção, tornando-se assim uma gestão desafiadora.

Assim, como as escolas de educação infantil de outros municípios enfrentam inúmeras dificuldades, as escolas de educação infantil de Humaitá



também enfrenta, dentre eles desafios na gestão das escolas públicas de educação infantil e nas demais modalidades, além da falta de materiais adequados para trabalhar atividades lúdicas com os pequenos, bem como melhorias na estrutura física, e existência (em alguns casos) da falta de interesse e participação por parte dos professores, alunos e pais no exercício da sua responsabilidade.

A presença da sociedade, na escola, é de grande relevância principalmente para acompanhar, o que acontece na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição. Também, a equipe de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizada nesse ambiente, assim sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma [...] (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008, p. 9).

A participação é de suma importância dentro da instituição, todavia, não só a participação dos professores, mas sim a participação dos pais e todos os membros da instituição escolar para que acompanhem o que se passa dentro da instituição e também participar das decisões que precisam ser tomadas para alcançar uma educação de qualidade. Além disso, é importante que na instituição haja a valorização da equipe (professores, pedagogo, gestores e demais funcionários) para que se sintam motivados a fazer parte da instituição, além de se sentirem à vontade na contribuição para alcançar os objetivos esperados.

Sendo assim, é necessário que dentro de uma instituição se tenha respeito, ética, incentivo e valorização dos membros da equipe para que haja o alcance os objetivos estabelecidos, uma educação de qualidade, desenvolvimento pleno das crianças, dentre outros pontos cruciais dentro de uma instituição que valoriza a educação infantil na qual trabalha arduamente para que esta possa crescer e receber o seu devido valor em nosso país.

Uma vez que ao não ser dado o devido valor a esta área da educação que é de extrema importância para a criança, estamos desrespeitando o direito dos pequenos, sem dizer na falta de compromisso com a responsabilidade em assumir o papel de manter essas instituições, que por vezes é ignorada pelo governo que enxerga a educação infantil como um gasto extra, sendo assim, repassam essa responsabilidade (em manter essas creches) para as lideranças menores, sendo que alguns municípios não recebem verbas suficientes para manter



sequer a cidade em condições para se viver, o que complica ainda mais a forma dessas escolas se manterem.

Com isso, a gestão na educação infantil torna-se ainda mais árdua, pois com a falta de investimento (em muitos municípios) fica quase que inviável oferecer uma educação de qualidade a essas crianças que estão em uma faixa etária muito importante e precisam estar em uma escola que consiga desenvolvê-las plenamente. Além disso, a gestão também enfrenta o desafio da falta de participação dos pais e da comunidade dentro da escola, o que leva os alunos a não terem interesse de aprender, de estar neste ambiente, o que nos leva a pensar que este é um dos fatores que pesam na falta de comprometimento do governo em investir na educação.

Devido à falta de comprometimento efetivo dos pais e da comunidade na participação do processo educacional, a gestão da escola muitas vezes toma um rumo diferente do que se propõe. Mas, quando a gestão procura incentivar cada vez mais a participação da família melhorando o desempenho dos alunos que passam a se interessar mais e sentir-se bem na escola, obtendo uma aprendizagem ainda melhor, fazendo com que os pequenos tenham melhorias significativas no seu desenvolvimento e na sua formação ao longo do tempo. Cabral et.al (2015, p. 8) nos diz que “é competência dos líderes escolares articularem estratégias que motivem a participação das famílias e da comunidade circunvizinha nas atividades escolares, inclusive no processo administrativo e pedagógico da escola”.

4.2.1. Gestão da escola 1

A gestão presente nesta escola de educação infantil visa um olhar diferenciado aos pequenos, cujo propósito é desenvolver em cada criança os aspectos, social, cognitivo, afetivo entre outros pontos que são importantes nessa idade, uma vez que cada habilidade desenvolvida proporciona motivação na aprendizagem, valorizando a importância que esta etapa representa na vida do indivíduo.

Ao decorrer da discussão sobre a gestão escolar presente nesta instituição será citado autores que possam explicar como funciona a equipe de



gestão, como se dá a entrada dessas gestoras na instituição. Levando em conta que cada gestor (a) tem sua concepção de gestão, sua forma de trabalho e seus ideais, apresentaremos as questões colocadas aos entrevistados (suas falas do momento da entrevista), sempre com fundamentação teórica para melhor entendimento.

Para a realização deste trabalho, foi aplicado a entrevista semiestruturada sobre a gestão escolar com a gestora da escola. Indagamos a gestora: Qual a concepção de educação infantil que a senhora defende? Comente. Obtivemos a seguinte resposta, gestora S: *“A educação infantil hoje tem que ver a criança como um ser humano em construção, aquela criança que é capaz de se desenvolver tanto no seu aspecto cognitivo, afetivo, social e motor, e assim, é oferecer uma educação infantil que procure entender a criança nas suas necessidades, por que hoje é uma das etapas assim para mim fundamental, de fundamental importância para que a criança seja bem sucedida nas series subsequentes, mas para isso, basta que você repense e veja a educação infantil um lugar de oportunidade, onde a criança vai lá para interagir, para ela brincar com o brincar intencional, não o brincar por brincar, e eu acho que assim a gente tem feito a diferença por que eu sempre procurei pregar isso aí desde que eu saí da universidade”*.

Identificamos que a entrevistada respondeu, de acordo com a sua concepção sobre a educação infantil (área em que atua) assim como foi solicitado. Conforme o relato dado pela entrevistada como experiência que possui nesta etapa da educação básica vem nos ressaltar que a educação a ser oferecida aos pequenos deve ser uma educação onde se repense e veja essa modalidade com outros olhos, que vejam essas crianças na forma em que encontram, ou seja, em constante construção, capaz de se desenvolver nos seus diversos aspectos.

Buscando assim uma educação que não deixe de incentivar e trabalhar atividades de forma que possa desenvolvê-la plenamente (uma educação centrada na criança) onde o cuidar, o educar e o brincar façam parte daquilo que desejam realizar na vida das crianças (indivíduos participativos, críticos e



criativos). O cuidar é parte integrante da educação, pois envolve a cooperação dos pais e de profissionais (de dentro da instituição) de diferentes áreas onde trabalham em um contexto educativo que leva a criança ao conhecimento de suas necessidades de aprendizagem (e principalmente satisfazê-las), na qual, se observadas, ouvidas e respeitadas podem dar pistas importantes sobre a qualidade do ensino que estão recebendo.

Diante disso, o professor precisa (dentro da sala de aula) observar com atenção o comportamento da criança na realização das atividades procurando identificar as dificuldades que encontram, para que possa trabalhar em harmonia, “assim, cuidar da criança é sobretudo da atenção a ela como pessoa que está num contínuo crescimento e desenvolvimento, compreendendo sua singularidade, identificando e respondendo às suas necessidades” (PCN, Vol. I). Sendo assim, faz-se necessário estar atento para identificar as necessidades dos pequenos para que consigam supri-las, assim, a criança poderá ter um bom crescimento e desenvolvimento, a partir da atenção (sobretudo a atenção como pessoa em contínuo desenvolvimento), ampliando seu conhecimento e habilidades.

Sobre o educar é necessário que o professor crie por meio de brincadeiras significativas de aprendizagem, para o desenvolvimento cognitivo, psicomotor e social. “Educar significa, portanto, propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam construir para o desenvolvimento das capacidades infantis” (Brasil, 1998, p. 23). Na educação infantil é preciso oferecer condições de aprendizagem para as crianças, que pode acontecer em brincadeiras de cunho pedagógico, sempre orientado por um adulto.

O brincar possibilita o desenvolvimento de muitos aspectos, proporcionando não só a diversão mais também aprendizagem, oportunidade de adquirir habilidades (desenvolver capacidades) importantes.

Nas brincadeiras as crianças podem desenvolver algumas capacidades importantes, tais como a atenção, a imitação, a memória, a imaginação. Amadurecem também algumas capacidades de socialização, por meio da interação e da utilização e experimentação de regras e papéis sociais (BRASIL, 1998, p. 22).



Na escola o brincar que precisa ser oferecido, é o brincar que facilite o relacionamento entre crianças, o desenvolvimento da sua autonomia, a sensação de sentir-se inserida na sociedade, possibilitando a criação da sua confiança para que possa ter direcionamento de conseguir resolver em seu cotidiano os problemas frequentes. Além de desenvolver a criatividade, a imaginação e um novo mundo de descobertas. Sendo assim, as crianças devem aprender brincando, pois, “através do brincar, a criança experimenta, organiza-se, regula-se, constrói normas para si mesmo e para o outro” (SANTOS e COSTA, 2015, p. 2). Assim, o brincar não está dissociado do aprender e desse modo, situações de brincadeiras devem ser proporcionadas a esta fase.

Foi questionado a gestora: Fale da sua experiência na escola de Educação Infantil? A gestora S respondeu: *“Pra mim tem sido assim uma experiência ímpar, já faz (05) cinco anos que eu comecei a trabalhar com a educação infantil, por que antes eu trabalhava com o ensino fundamental, fiquei (24) vinte e quatro anos no ensino fundamental, aí quando eu fui pra educação infantil eu fui já para a gestão, foi uma experiência nova, mas que me trouxe assim uma realização pessoal muito grande e eu tenho procurado realizar esse trabalho na escola da melhor maneira possível, mas seguindo sempre uma proposta curricular que realmente seja focado para a educação infantil que é uma faixa etária assim pra mim que ela é primordial, se você trabalhar ali a base, trabalhando com as nossas crianças que eu vejo assim que é um trabalho magnífico que a gente faz com as nossas crianças de 3 e 4 anos, a gente trabalha projeto, eu posso afirmar pra você que a gente atinge praticamente que 100% nas nossas atividades que a gente planeja”*.

A entrevistada possui grande experiência no trabalho com crianças, passou bastante tempo ensinando-os dentro de uma sala de aula, mesmo que estas tenham sido crianças de uma faixa etária diferente das que atualmente tem contato, apesar disso, a experiência que possui, com crianças a ajuda no cumprimento do seu papel como gestora de uma escola de educação infantil, pois no que diz respeito ao papel do gestor Bocher (1999, p. 172) considera que “um dos principais papéis do gestor é, ao mesmo tempo que gere o presente,



preparar o futuro antecipando as evoluções do seu ambiente'. A entrevistada segue este papel, pois visa juntamente com os professores, entender as necessidades das crianças para assim ir em busca de melhorias no ensino.

Tendo em vista eu essa etapa (a educação infantil) é importante, fundamental para que as crianças sejam bem-sucedidas nas series subsequentes, e possa desenvolver os aspectos dos pequenos de acordo com os objetivos traçados pela escola, uma vez que em uma instituição escolar a tomada de decisão é de toda uma equipe (que envolve gestor, pedagogo e professores). A gestão requer que o trabalho seja realizado em equipe para que as atividades consigam alcançar os objetivos desejados proporcionando ótimos resultados para os estudantes e para a escola, na qual, não seria possível caso as atividades fossem responsabilidade apenas de uma pessoa (realizadas individualmente).

Também questionamos a gestora: Durante sua trajetória acadêmica você teve acesso aos conhecimentos da educação infantil? Recebemos a seguinte resposta da gestora S: *“Tive, mas assim muito pouco, uma disciplina, aí depois você vai pro estágio, onde ele não te mostra a total realidade, aí quando você vai realmente pra prática é que você vai ver como se procede realmente o trabalho com a educação infantil, por que na nossa carreira acadêmica, quando a gente está dentro da universidade é mínima, ali a gente vê ali só a teoria, aí a gente sonha com aquela coisa assim alusiva o que não é, por que eu digo por experiência própria quando a gente vai pra prática é que você realmente vê o quê que é o trabalho com a educação infantil”*.

Na resposta da gestora podemos perceber que a mesma, por já ter passado pela graduação em pedagogia nos traz um ponto importante, a questão do estudo teórico sobre a educação infantil que é escassa e a prática realizada no estágio que é completamente diferente da que se idealiza, antes de adentrar uma sala de aula da escola de educação infantil (apesar de ter a possibilidade de recorrer as teorias que estudou durante a sua formação, para “facilitar” o seu trabalho), assim “a prática reflexiva e dialogada com a teoria estará sendo realizada através da pesquisa e dos seus desdobramentos” (LIMA, 2012, p. 91).



Todavia, teoria e prática são diferentes, pois durante a formação acadêmica aprende-se teoricamente que devemos trabalhar de determinada forma com os pequenos, mas para que isso aconteça, é necessário ter materiais disponíveis, para assim, trabalhar atividades que envolvam brincadeiras, que desperte a curiosidade dos pequenos.

Porém, em nossas creches não possuem muitos materiais para que possa ser trabalhado atividades lúdicas, que poderão desenvolver bem os pequenos, além disso, tem-se uma estrutura com um espaço que não oferece segurança para a criança explorar, uma vez que a estrutura física precisa fazer com que as crianças se sintam atraídos, interessados em aprender, possibilitando o desenvolvimento de atividades socioeducativas, cognitivas e motoras,

[...] o espaço não é apenas um continente, um recipiente que abriga alunos, livros, professores, um local em que se realizam atividades de aprendizagem. Mas é também um conteúdo, ele mesmo educativo. Escola é mais do que 4 paredes, é clima, espírito de trabalho, produção de aprendizagem, relações sociais de formação de pessoas. O espaço tem que gerar ideias, sentimentos, movimentos no sentido da busca do conhecimento, tem que despertar interesse em aprender, além de ser algo alegre, aprazível e confortável, tem que ser pedagógico. O aluno aprende dele lições sobre a relação entre corpo e mente, o movimento e o pensamento, o silêncio e o barulho do trabalho que constroem conhecimento (Davis, 1993, p. 53).

Sendo assim, a estrutura física deve ser um espaço que precisa atrair e despertar na criança o interesse em aprender, além de ser adequado para a realização de atividades que trabalhem com as crianças o movimento em busca de conhecimentos nos mais diversos sentidos, bem como, sentimentos e ideias que lhes proporcionem prazer e conforto durante o ensino-aprendizagem, tendo em vista que a estrutura física da escola interfere direta e indiretamente na aprendizagem dos alunos, bem como no trabalho administrativo e pedagógico.

Quando questionado: Nos fale da organização educacional desta escola. A resposta da gestora S foi: *“A organização educacional da nossa escola ela está organizada dentro da educação infantil nós temos o Maternal II onde nós temos oito turmas que são Quatro de manhã e quatro de tarde, onde nós pegamos crianças com 3 anos completo ou que vá fazer até 31 de março e nós temos o Pré I, e a gente tem procurado seguir o que está em estudo na BNCC (Base Nacional Comum Curricular)”*.



Como podemos ver a escola em sua organização educacional possui o Maternal II e o Pré I, que atende crianças de 3 e 4 anos de idade na qual tem-se uma procura maior no bairro em que a creche está localizada. Assim, a creche visa trabalhar aquilo que a BNCC propõe, questão os eixos estruturais, direitos de aprendizagem da criança e os campos de experiência, ambos já existiam, porém com a vigência da BNCC recebem um enfoque maior na realização do trabalho pedagógico e na rotina escolar.

Os eixos estruturais trabalham com foco no interagir e brincar, dessa forma, é fundamental compreender que esses dois pontos são importantes para que as crianças consigam consolidar sua aprendizagem, pois é a partir da interação e da brincadeira que a criança desenvolve capacidades e habilidades que serão importantes ao longo de sua vida.

Questionamos também: Como se dá o relacionamento interpessoal entre gestão e os demais atores da escola. Comente. A resposta da Gestora S foi a seguinte: *“A minha gestão na escola sempre acontece de forma Democrática, lá na escola todos tem voz e tem vez, do vigia ao merendeiro, nós temos um trabalho assim, a gente trabalha sempre de maneira coletiva, durante esses cinco anos que eu estou na gestão a gente só tem crescido, por que nós trabalhamos com parceria e isso a gente em todo o nosso trabalho, nós envolvemos os pais, as crianças principalmente, todos os nossos projetos as nossas ações, os nossos atores principais que eu sempre falo, quando eu faço minhas reuniões, nos nossos eventos, são as nossas crianças, então em tudo nós envolvemos nossas crianças, e eu vejo assim que a gente tem crescido muito, e dá pra gente perceber na satisfação dos pais com o rendimento das crianças, então eu acho assim, que a gestão compartilhada, aquela que é conversada, onde tem dialogo, eu acho que a crescimento, e eu procuro sempre trabalhar assim com todos os funcionários, as pessoas que vão na escola, os nossos estagiários, a gente sempre tem essa partilha, quem já passou por lá, quem já estagiou já percebeu como é a minha forma de trabalhar na escola.”*



Segundo a entrevistada, na creche na qual é gestora utiliza-se a gestão democrática, ou seja, existe a participação de todos aqueles que trabalham na escola, sejam eles da área que for, “dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos” (Paula e Schneckenberg, 2008, p. 9) é acreditar que o trabalho em grupo faz com que haja crescimento da escola, da qualidade do ensino ofertado aos pequenos.

Além de acreditar também no crescimento pessoal e profissional de cada servidor, uma vez que “na gestão democrática, a participação de cada pessoa é, fundamental, independentemente do nível hierárquico” (Paula e Schneckenberg, 2008, p. 9). Tendo em vista que cada indivíduo que trabalha na instituição é importante independente do cargo que ocupa, recebe abertura da gestora para apresentar as suas ideias e para que possa ajudar da melhor forma possível o desenvolvimento do trabalho de ensino-aprendizagem.

Foi indagado a gestora: A SEMED oferece as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades pedagógicas? Comente. Segue a fala da gestora S: *“Em parte, por que nem sempre o que a gente precisa nas creches tem na SEMED, ela assim, na medida do possível ela nos ajuda, mas assim a creche onde eu trabalho, onde eu tô na gestão, os nossos principais parceiros são os pais, eles assim abraçam a causa, o que a gente pede eles colaboram, nos nossos projetos que a gente, o ano inteiro nós trabalhamos com os projetos, aí tem a parcela de contribuição dos pais, no caso o nosso projeto que teve mês passado que foi da alimentação saudável, quando era daquela turma os pais mandavam frutas, se envolviam, então a gente assim, a gente tem muita parceria com os pais, da SEMED é mínimo assim.”*

Como já sabemos e muitos autores explicam, as atividades precisam ter a presença do lúdico, precisam despertar a atenção das crianças, para que isso aconteça é necessário a utilização de brinquedos, materiais didáticos suficientes para os alunos, Brougère (2010, p.75) afirma que: “a manipulação de brinquedos permite, ao mesmo tempo, manipular os códigos culturais e sociais e projetos ou exprimir, por meio do comportamento e dos discursos que o acompanham, uma



relação individual com esse código”. Porém, em nossas creches, existe a falta de investimento para que se consiga alcançar uma educação de qualidade, que consiga desenvolver na criança os aspectos, social, afetivo, psicomotor entre outros fatores importantes para a sua vida, da melhor forma possível.

Apesar disso, a escola conseguiu trabalhar o brincar com os pequenos de uma maneira que a criança aprenda e se divirta, na qual “o brincar é realizado por puro prazer e diversão e cria uma atitude alegre em relação a vida e a aprendizagem” (Moyle, 2002, p.21), tendo em vista que na brincadeira a criança compreende tudo aquilo que está a sua volta mesmo este sendo complexo, aprendendo diversas coisas, como solucionar alguns problemas que surgem durante alguma de suas brincadeiras, ajudando a criar vínculos de amizade com crianças que não sejam da família, além de desenvolver nos pequenos a criatividade, o prazer pela exploração dos brinquedos e brincadeiras.

Na entrevista com a gestora, a questionamos ainda: Na sua opinião, qual o maior desafio da gestão neste espaço escolar? A Gestora S respondeu: *“Vou te falar com toda sinceridade, é conduzir um trabalho eficaz com o mínimo possível, as vezes a gente faz milagre pra ver as coisas acontecer, por que as nossas ações planejadas a gente se rebola, o professor se vira, e eu do aquele apoio, mas não é fácil, não é fácil mesmo”*.

A gestão escolar requer muito do indivíduo, então gerir uma escola seja na educação infantil, ensino fundamental ou ensino médio é um grande desafio, porém a gestão na educação infantil não é simples por se tratar de crianças muito pequenas, que estão tendo seu primeiro convívio social e necessitam de muito cuidado, por isso a gestão nesse espaço escolar é bastante desafiador, pois é necessário que se tenha uma estrutura adequada, visando a realização das atividades, exploração do ambiente e alimentação.

Além disso, é ele quem precisa tomar diversas decisões importantíssimas para a instituição, entre outros afazeres que cabem ao gestor realizar, por isso

A tarefa do gestor não é fácil, pois ele é o educador, o administrador, a cabeça pensante em todos os âmbitos e espaços, o observador, a comissão de mediar a aprendizagem tornando-a mais significativa; capacitar seus professores, motivando-os a alcançarem seus objetivos numa formação contínua, sempre idealizando sonhos para que a



escola cresça, trabalhando com metas, trilhando caminhos a serem percorridos (Santade, 2013, p. 1)

Por isso a gestão é um desafio, pois o gestor deve realizar muitas tarefas dentro da instituição, como observar para identificar o que precisa ser feito na aprendizagem e assim mediar, conversar com o professor e pedagogo para que possam tornar o ensino mais significativo para a criança, além disso, também precisa incentivar os professores a participarem das formações continuadas (capacitação necessária para que os professores se atualizem, conheçam novos conteúdos e atividades que surgem a cada momento, para melhor trabalhar com as crianças), incentivando-os no alcance de seus objetivos dentro da instituição escolar, para que juntos projetem sonhos que possam levar a escola ao crescimento, trabalhando com metas que melhorem o desempenho da escola.

Ressaltamos ainda que é importante maior valorização e investimento na formação dos professores, gestores e demais membros das instituições de educação infantil, para que assim a gestão apesar dos muitos afazeres seja menos árdua e mais prazerosa, fazendo com que nesse espaço escolar que é tão cheio de possibilidades seja ainda melhor. Todavia, compreender que na gestão escolar se requer uma boa formação acadêmica, valorização e incentivo dos professores e demais membros da instituição, observa-se que

Existe uma preocupação grande de quem deverá assumir o cargo de gestor nas diferentes instâncias e modalidades de ensino, principalmente na educação infantil, pois não é somente na formação da criança que este profissional deverá estar atuando, mas também na formação e capacitação dos docentes que integram o grupo (Santade, 2013, p. 7).

Essa preocupação é por que o gestor escolar é o indivíduo que coordena o trabalho da equipe, na qual também possui a sua parte de trabalho a ser realizado na instituição, tendo em vista que todos possuem tarefas que se complementam para melhor aprendizagem das crianças. Portanto, acredita-se que o gestor atua na motivação e valorização da equipe para que a formação não só dos alunos, mas também a formação e capacitação dos professores possam ser realizadas com qualidade.



E para concluir, questionou-se a gestora: Quais os problemas que mais afetam o desenvolvimento da gestão na escola? Justifique. Segue a fala da Gestora S: *“A falta de recurso material e humano. O material, nós temos uma creche boa, bonita e com espaço temos, mas nós não temos os recursos materiais necessário, tudo que a gente anseia pra uma creche, de um sonho de uma creche realmente, não temos. Quando eu falo de recursos humano é na questão do apoio, do professor ter um cuidador em cada sala, por que assim, na turma de três anos, a gente sabe que dentro dos padrões, no currículo, na BNCC, do que a gente tem estudado, teria que ser quinze alunos por sala, nós temos vinte, e nós não temos cuidador, eles nos dão dois cuidadores de corredor, um pra manhã e outro pra tarde que não atende a nossa demanda, então a gente ainda tem muita dificuldade nessa questão. Meu sonho, que a gente volte a ter quinze alunos na sala, por que tendo quinze alunos é mais fácil de controlar, por que logo no início nós trabalhávamos com quinze alunos, só que agora são três creches, não adianta só eu falar se as outras duas não baterem o pé também, aí eu vou falar ao vento, então essa é nossa maior dificuldade”.*

Verificamos que a gestora fala os problemas mais difíceis que a escola e provavelmente as demais creches também convivem diariamente, como a falta dos recursos materiais necessários para que o ensino das crianças seja mais prazeroso e significativo. Outra dificuldade citada pela gestora, é a falta de recurso humano, cuidadores em cada sala de aula auxiliando os professores no ensino, cuidado e observação das necessidades de cada criança, o que não acontece, pois, a escola possui apenas dois cuidadores.

Constatamos também na resposta da gestora uma outra questão bastante importante, o número de alunos em cada sala de aula que saltou de quinze para vinte alunos, o que acarretou na sobrecarga de trabalho dos professores que muitas vezes precisam trabalhar nos dois turnos (matutino e vespertino) para que consigam se manter financeiramente, deixando-os bastante cansados, sem ideias (ânimo) para a realização do seu trabalho com qualidade (ensino diferenciado).



Sabemos que em uma escola de educação infantil é importante que haja uma estrutura que garanta segurança aos pequenos, DUARTE e BATISTA (2015, p. 13) afirma que “na escola a criança deve participar de atividades que exijam mais de sua psique, pois cada local deve propiciar atividades diferentes às crianças”. Do mesmo modo é necessário, materiais suficientes para que os professores consigam realizar um trabalho de qualidade e que prendam a atenção das crianças, para que por meio de brincadeiras, jogos e um ensino diferenciado os pequenos possam ter uma aprendizagem significativa e satisfatória.

Além disso é importante que a escola possa contar com professores formados e especializados na área da educação, pois “a formação é a base para todo o processo educativo, as concepções e práticas que ela promove com os futuros professores serão refletidas na educação básica” (COSTA, 2010, p.2), além disso, também é importante a disponibilização de um cuidador em cada sala de aula para que possam auxiliar os professores e assim conseguirem trabalhar os conteúdos de acordo com as necessidades dos pequenos.

Entretanto, a realidade em que as creches se encontram são bem diferentes da que se deseja, apesar da luta e a tentativa de por conta própria melhorar a falta de infraestrutura e a falta de materiais didáticos, para conseguirem realizar atividades, projetos que construam com carinho para os pequenos. A SEMED tenta dar suporte a escolas disponibilizando materiais, porém nem todos os materiais que a escola precisa a SEMED não possui, então fica complicado realizar uma educação mais significativa e prazerosa com as crianças, uma vez que não há o suporte necessário para que isso aconteça.

4.2.2. Gestão da escola 2

Nesta escola a presente gestão visa uma educação que seja voltada para a criança, de modo que assim sejam valorizados pela sociedade em que estão inseridos, para isso, a escola cria subsídios que auxiliam na formação de indivíduos participativos, críticos, criativos, sempre valorizando e desenvolvendo nas crianças os aspectos cognitivo, emocional e social, sendo assim o trabalho realizado com os pequenos é por meio de atividades que possam promover a



construção da sua autonomia e situações significativas de aprendizagem. Sendo assim, a gestão juntamente com os demais membros da instituição consegue alcançar o desenvolvimento das habilidades cognitivas, psicomotoras e socioafetivas nas crianças.

Na realização deste trabalho, foi aplicada a entrevista para que pudéssemos obter informações como a gestão escolar desta instituição, e algumas informações sobre a gestora. E então, com esses dados em mãos iremos apresentar sua concepção de gestão, sua trajetória acadêmica, entre outros fatores importantes que são necessários na gestão de uma escola.

Considerando que cada gestora tem sua concepção, seus ideais e sua forma de gerir uma instituição, iremos aqui apresentar as respostas da gestora no momento da entrevista sempre com fundamentação teórica, para que possam ter um entendimento e conhecimento mais abrangente sobre a gestão escolar, pois de acordo com a gestão utilizada na instituição tem-se um tipo de trabalho com os pequenos, tendo em vista que existe vários tipos de gestão.

E como a pesquisa trata do perfil dos gestores, na entrevista abordamos a gestão escolar com a entrevistada. Assim, foi indagado: Qual a concepção de educação infantil que a senhora defende? Comente. *Gestora M: “Uma educação que seja voltada para a criança, valorizada pela sociedade, só assim haverá uma educação melhor, que valorize o cognitivo, o emocional e o social da criança”.*

A entrevistada defende uma educação na qual os pequenos possam se desenvolver plenamente, ser cidadãos diferenciados, críticos e criativos, pois a educação quando é voltada para a criança,

desenvolve um papel de destaque no desenvolvimento humano esocial da criança. Ela vai evoluir de forma cognitiva, tendo contato com diversos objetos e com a arte, cultura e a ciência, dando vazão à sua criatividade na escola e essa instituição deve ser esse espaço preparado, com professores que levem em conta a criatividade e a capacidade dessa criança que já tem um conhecimento prévio, tem uma história e a sua própria linguagem.

A educação precisa estar centrada no aluno para que assim as crianças consigam desenvolver da melhor forma possível seus aspectos, cognitivo, sua motricidade, criatividade, pois a escola tem papel importante na vida da criança, no seu desenvolvimento, no início da sua vida social, tendo em vista que a escola



é o ambiente onde terá contato com os mais diversos objetos, assim como a arte, cultura e a ciência, proporcionando aos pequenos o desenvolvimento e utilização da sua criatividade.

Por isso a instituição deve ser um espaço preparado para o trabalho com as crianças, ter em sua equipe professores que possam em sala de aula levar em consideração a criatividade e a capacidade de cada criança, na qual cada uma dessas crianças possuem um conhecimento prévio sobre muitos assuntos, além de uma história e linguagem própria.

Indagamos ainda: Fale da sua experiência na escola de educação Infantil? A Gestora M nos respondeu que possui a *“experiência de três anos trabalhados com crianças de 5 anos de idade, e a sete anos como gestora em escola de educação infantil”*. O tempo que a gestora M possui no trabalho com crianças, seja como professora ou como gestora é de grande estima, pois contribui para que consiga cada vez mais melhorar seu desempenho na escola, melhorar as formas de trabalhar atividades com as crianças.

O tempo que a gestora possui no contato com crianças pequenas lhe proporciona oportunidades para que possa desenvolver métodos de trabalho juntamente com os professores (que possuem contato direto com as crianças) para que consigam oferecer uma educação de qualidade. Além da experiência que possuem com as crianças, sua formação e especialização mostram que possuem conhecimentos que a tornam capacitada para o cargo, pois a qualificação do gestor e do professor que atuam na Educação Infantil é necessária para que consigam ter êxito na realização dos objetivos estabelecidos para a educação a ser ofertada pela escola.

É tarefa urgente repensar a formação profissional de todos os que trabalham com crianças até 6 anos em creches e pré-escolas. A inclusão da creche no sistema de ensino acarretou uma série de debates sobre o que é a função docente e como preparar professores com perfis que respondam mais adequadamente à diversidade de situações presentes na educação de crianças, desde o nascimento, em instituições educacionais [...] e despertam para a necessidade de modificações na formação docente (OLIVEIRA, 2002, p. 23).

A formação do gestor, dos professores e pedagogo são importantes para que a escola possa progredir na oferta de uma educação de qualidade aos



pequenos, na qual fazem a diferença em seu desenvolvimento cognitivo, social, afetivo e psicomotor. Portanto, é importante a realização de uma análise sobre a formação, capacitação e habilidades de todos os envolvidos no desenvolvimento da criança por ser a partir daí o que os pequenos irão ser indivíduos críticos, capazes de usar sua imaginação, criatividade.

Questionamos também: Durante sua trajetória acadêmica você teve acesso aos conhecimentos da educação infantil? A gestora M nos respondeu: *“Sim, trabalhando em escola de educação infantil”*.

Percebe-se que a gestora obteve conhecimentos da educação infantil nos estágios, na qual tem-se o contato direto com as crianças em sala de aula, o que possibilita a utilização da observação para saber a forma que os professores trabalham com os pequenos; como os alunos se portam dentro da escola; o conhecimento prévio que as crianças já possuem sobre alguns assuntos, além de tentar relacionar seus conhecimentos teóricos com a prática.

A relação do estágio supervisionado com a formação seja do pedagogo, do professor ou gestor é importante, pois a partir do momento que o futuro pedagogo, gestor ou professor começa a ter contato com a escola, com os que ali se encontram, passa a compreender melhor o trabalho que futuramente exercerá, passando assim a interagir com os maiores problemas que uma escola enfrenta. Segundo Imbernón (2006) a formação servirá de:

[...] estímulo crítico ao constatar as enormes contradições da profissão e ao tentar trazer elementos para superar as situações perpetuadoras que se arrastam há tanto tempo: a alienação profissional – por estar sujeito a pessoas que não participam da ação profissional –, as condições de trabalho, a estrutura hierárquica, etc. [...] Abrir caminho para a verdadeira autonomia profissional compartilhada, já que a profissão docente deve compartilhar o conhecimento com o contexto. Isso implica uma mudança nos posicionamentos e nas relações com os profissionais, já que isolados eles se tornam mais vulneráveis ao entorno político, econômico e social (p. 15).

No estágio supervisionado, a formação que se tem para futuramente se tornar um professor/pedagogo, gestor na educação infantil nos traz diversos questionamentos a respeito do que se estuda dentro da sala de aula durante o curso e do que se vivencia na escola, dentro da sala de aula. Tendo em vista que a formação recebida dentro do curso não mostra que é necessário se ter



uma autonomia profissional que seja compartilhada, já que ao estar isolado estará vulnerável ao envolvimento político, econômico e social, fazendo com que realize algo inadequado ou fora de contexto com a realidade de seus alunos ou da escola.

Seu ingresso na área de educação infantil (já mencionado na resposta anterior) lhe proporcionando a oportunidade em obter maior conhecimento sobre como trabalhar com os pequenos, para então atingirem o desenvolvimento cognitivo social, psicomotor e afetivo nessas crianças. Podendo assim desempenhar na escola uma educação de qualidade, cooperando na formação de cidadãos críticos, que saibam dialogar, defender suas ideias, lutam pelos seus direitos e acreditem na educação como um meio mais eficaz e seguro para manter seus direitos e compreender que só o ensino o levará onde deseja.

Outra questão que abordamos é sobre a organização educacional, na qual foi perguntado: Nos fale da organização educacional desta escola. Gestora M: *“Está organizada de forma que as crianças sejam seres participações, críticos e criativo”*.

Como podemos ver a gestora preza pelo desenvolvimento das crianças utilizando uma educação na qual visa a participação de todos os alunos nas atividades, buscando incentivar a criatividade e criticidade de cada um deles. Compreende-se que a educação quando voltada para a criança oferece diversas possibilidades aos pequenos.

A escola é organizada e administrada com base no Projeto Político Pedagógico, o P.P.P da escola orienta a ação de toda comunidade escolar, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino, a interação dos pais, alunos, administrativos e gestor, na formação da cidadania, e na concretização da formação de cidadãos críticos, preparados para o mercado de trabalho, contando com a participação de todos da escola, além da comunidade.

O P.P.P possui em sua proposta pedagógica o objetivo: Formar um cidadão capaz de ser crítico, promover um aprendizado para que o aluno possa atuar na sociedade onde está inserido e uma qualificação para o mercado de trabalho (PPP, 2018). Propondo impulsionar a reflexão dentro da escola. Para



que os professores, pedagogo, gestor e demais membros da instituição realizem uma boa atuação, objeto a ser refletido para que persista uma linha que se preocupa com a valorização do ser humano como um todo.

Questionamos também: Como se dá o relacionamento interpessoal entre gestão e os demais atores da escola. Comente. Gestora M: *“Trabalhamos em sintonia, com respeito mútuo o que torna o desempenho do trabalho em equipe muito mais proveitoso”*.

Em uma instituição escolar ou empresarial a relação interpessoal é muito importante para que haja melhor desempenho de cada um e da própria instituição que visam a oferta na qualidade do seu trabalho a ser realizado com os indivíduos. As relações interpessoais no setor educacional é uma questão relevante, uma vez que no ambiente de trabalho um dos aspectos importantes é a cordialidade, para que haja o pleno desenvolvimento do ensino e da aprendizagem.

Freire (1996, p. 103): “O clima de respeito que nasce de relações justas, sérias, humildes, generosas, em que a autoridade docente e as liberdades dos alunos se assumemeticamente, autentica o caráter formador do espaço pedagógico”. Portanto, no ambiente de trabalho é importante cultivar o respeito, a ética, uma relação saudável com os colegas pois é essencial para que assim consigam conservar um ambiente de trabalho eficaz e de qualidade entre o processo de ensino e aprendizagem.

A relação interpessoal na escola pode ajudar o professor a evitar que a sala de aula e a escola se tornem um ambiente hostil, oferecendo as crianças tratamento adequado para que assim consigam aprender por meio de um vínculo mais fraterno, afetivo. Utilizando práticas pedagógicas que possam contribuir para o pleno desenvolvimento das crianças e para melhor ensino e aprendizagem, na qual se busca uma educação de qualidade. As práticas pedagógicas, “devem ser sempre permeadas por sentimentos de acolhimento, simpatia, respeito e apreciação, além de compreensão, aceitação e valorização do outro [...] favorecendo a autonomia e fortalecendo a confiança em suas capacidades e decisões” (Tassoni, 2002, p. 136).



Deste modo, é importante que os professores pratiquem a afetividade dentro da escola dentro da sala de aula, devem praticar para que assim formem valores em seus alunos, ensinando-os a respeitar seus colegas, professores e pais, ser solidário com quem precisa, a ser cordial dentro e fora da escola, tendo em vista que muitas crianças não vivenciam essa relação em sua vida familiar e social, por isso, a instituição escolar tem papel fundamental na vida do estudante e da sociedade em que estão inseridos.

Levantamos ainda a seguinte questão: A SEMED oferece as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades pedagógicas? Comente. A gestora M nos respondeu: *“Pouco é a contribuição da SEMED, a maior parcela é dos pais e as vezes do professor”*.

A entrevistada afirma que a contribuição oferecida pela SEMED é insuficiente para que professores, gestor e pedagogo consigam desempenhar suas funções. Gostaríamos de destacar que o suporte do órgão público responsável em oferecer as condições necessárias para desenvolver atividades pedagógicas é de suma importância, porém não é o que acontece em muitas escolas municipais públicas.

É possível constatar que com a falta de investimento material e humano faz com que essa realidade vivenciada na escola seja uma parcela muito grande a ser pago pelos pais e professores, uma vez que não é responsabilidade destes exercer essa função. Todavia é o que acontece na instituição, para que se consiga desenvolver certas atividades os pais e professores precisam contribuir financeiramente e pessoalmente (ajudar na organização das atividades que a instituição pretende realizar).

Uma escola precisa de suporte, uma prática que ajude na realização de um trabalho de qualidade, desempenhando um papel importante nas decisões a serem tomadas para que assim consigam cumprir os objetivos estabelecidos pela escola. É imprescindível que os gestores dessas instituições estabeleçam objetivos e verifique métodos detalhados para que consigam trabalhar o desenvolvimento, o ensino e a aprendizagem da criança, na qual pode-se



despertar o interesse pelo estudo, através da utilização de jogos e brincadeiras didático-pedagógico explorando e manuseando da forma correta os materiais.

A partir daí é fundamental compreender que é importante a oferta das devidas condições que são necessárias para a realização das atividades pedagógicas com os pequenos. Assim, verifica-se que os jogos lúdicos juntamente com as brincadeiras, e os brinquedos possuem um papel fundamental para o desenvolvimento e para o ensino e aprendizagem das crianças, visto que a utilização dos jogos, brinquedos e brincadeiras para a realização do ensino aprendizagem dentro da sala de aula, faz com que a criança melhor se desenvolva.

Infelizmente em nosso município os órgãos responsáveis na oferta das condições necessárias para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, não proporcionam os devidos materiais didáticos, móveis adequados para a faixa etária que as escolas atendem, incentivo na formação continuada dos profissionais da escola, entre outros fatores importantes e significativos que auxiliam no trabalho com os pequenos, proporcionando as crianças a capacidade de interagir com o meio social explorando e manuseando aquilo que está ao seu redor, se esforçando fisicamente e mentalmente sem que sintam coagido pelos pais e/ou professores.

Questionado se na sua opinião, qual o maior desafio da gestão neste espaço escolar? A gestora M nos respondeu: *“Promover uma educação de qualidade com poucos recursos”*.

A entrevistada considera que a quantidade de recursos (seja eles material, financeiro ou humano) são importantes para a realização de atividades que almejam o desenvolvimento da criança, estima-se que é importante a existência de uma quantidade maior dos recursos (material, financeira ou humano) para que todos os envolvidos na organização educacional da instituição possam ter o melhor desempenho possível no desenvolvimento social, psicomotor, afetivo, crítico e cognitivo.

Como a quantidade de alunos em uma instituição é assombroso (exorbitante) para a quantidade de profissionais que trabalham diretamente com



os mesmos, é exigido muito além do que deveriam e isso causa sobrecarga (um nível relativamente difícil, uma vez que esses profissionais não trabalham apenas em um turno, causando assim vários fatores que podem influenciar na realização do seu trabalho.

Quando a instituição tem a sua disposição uma boa quantidade de profissionais, conseguem trabalhar com maior qualidade no desenvolvimento dos pequenos, pois é possível realizar novos métodos, novas atividades, novas formas de acompanhar o desenvolvimento e bem-estar das crianças. Considerando que a quantidade de profissionais afeta o desempenho da escola, estarão em desvantagem na oferta do ensino, uma vez que é viável o esforço para superar as dificuldades que irão surgir em meio aos desafios existentes em diversas empresas (educacional ou empresarial).

A última questão levantada foi: Quais os problemas que mais afetam o desenvolvimento da gestão na escola? Justifique. A gestora M respondeu: *“Participação da família, abrir espaços para inovações e problemas estruturais”*.

É possível constatar que a entrevistada faz referência a gestão democrática, na qual visam a melhor condição de trabalho para inovar e melhorar a participação da família, professores, alunos, gestor e demais membros da instituição. Procurando também inseri-los na escola para expor suas ideias, métodos que contribuam para uma tomada de decisão (rápida e assertiva) resolvendo assim os problemas que surgem em uma instituição, como a falta de especializações (uma formação continuada), a falta de móveis e estrutura física para o trabalho com os pequenos, além disso a falta de materiais didáticos e currículo que valorize a criança e permita a possibilidade em chegar a uma educação que faça a diferença nos diferentes momentos da criança.

A escola se esforça para conseguir inserir a família e comunidade nas atividades da instituição, momentos importantes na vida das crianças, referente ao seu desenvolvimento, preparando-os para assumirem suas responsabilidades, tornando-os seres críticos, criativos, desafios que acarretam na facilidade em expor suas ideias, ponto de vista. Constata-se que o envolvimento da família tem uma enorme diferença, faz com que as famílias



juntamente com a escola consigam exercer um trabalho de qualidade no desenvolvimento das crianças.

4.2.3. Gestão da escola 3

A escola visa oferecer ambiente, professores, pedagogo e secretário que saibam lidar com as crianças, uma vez que os pequenos estão iniciando a vida escolar (o convívio social), é um alicerce que será eternizado na criança. A educação infantil deve ser planejada, estruturada minuciosamente para que a criança consiga aprender, se desenvolver e possa sentir segurança, alegria e ter um aprendizado significativo.

Para que pudéssemos identificar o perfil da gestora, sua forma de trabalho, a concepção de gestão o qual defende, sua trajetória acadêmica entre outros pontos importantes, realizamos a entrevista, na qual foi bem-sucedida e assim conseguimos as informações necessárias para a continuação do trabalho.

Existem várias formas de gerir uma instituição, cada gestor possui suas ideias, concepção de gestão, maneiras de acolhimento e uma vasta experiência na área da educação infantil. As informações obtidas na entrevista com a gestora serão analisadas e terão suporte teórico para que possa melhor compreender. Sendo assim, a questionamos: Qual a concepção de educação infantil que a senhora defende? Comente. A educação infantil pra mim é a base, é um alicerce que a criança vai perpetuar pra vida toda então essa educação infantil ela tem que ser bem planejada, bem estruturada e de modo que seja, com o objetivo da criança aprender o que é necessário mas que esse ambiente seja um ambiente que transmita muita paz, muita alegria, por ser o primeiro convívio dela em um grupo social.

A entrevistada defende uma educação que ensine aos pequenos aquilo que é necessário, que a criança aprenda apenas o que irá precisar utilizar futuramente nas próximas modalidades de ensino, além de usar para sua vida profissional e pessoal. Essa concepção de educação infantil (uma concepção preparatória) enfatizando apenas o processo de alfabetização e o controle das crianças em sala de aula pelo autoritarismo a qual os conteúdos ali ensinados



são a maior preocupação, uma vez que a educação a ser ofertada tem como objetivo a preparação dessas crianças para as séries subsequentes.

Com isso, teoricamente tem-se a garantia na diminuição do fracasso escolar, o que leva a educação infantil a ser uma preparação para os anos iniciais, Ensino fundamental e médio.

As crianças pequenas que se beneficiam de um serviço de qualidade tendem a desenvolver mais o raciocínio e a capacidade de solução de problemas, a ser mais cooperativas e atentas aos outros e a adquirir maior confiança em si. Grande parte desses efeitos positivos persistem e contribuem para suscitar-lhes uma atitude positiva com relação à aprendizagem escolar e favorece-las com o sucesso em seus estudos posteriores (OLIVEIRA, 2005, p. 85).

As crianças passariam a ter um raciocínio melhor, passando a ter maior capacidade na resolução de determinados problemas, cooperando e mais atentos aos colegas, além de conseguir obter autoconfiança, favorecendo-o nas séries subsequentes, por conta os efeitos positivos dessa educação que podem persistir e contribuir na aprendizagem escolar. Todavia, tem-se então a preocupação com o desenvolvimento intelectual dos pequenos uma vez que as escolas buscavam valorizar um padrão educacional que se direcionava somente para os aspectos cognitivos, uma caminhada resumida a uma educação que desenvolve na criança o aspecto intelectual esquecendo dos demais aspectos que são importantes.

A nossa entrevistada considera que a educação infantil corresponde a base da vida escolar que fará uma diferença muito grande na vida da criança, uma vez que na educação infantil a criança aprende não só conteúdos, mas também o convívio com outras crianças (que não são parte da sua família), entre outros fatos importante, como o manuseio do lápis, tesoura e outros aprendizados que são necessários para a vida pessoal e profissional.

Com o intuito de compreender mais sobre a gestora, questionamos. Fale da sua experiência na escola de Educação Infantil. A gestora B respondeu: A minha experiência é muito rica, eu trabalhei no ensino fundamental durante todos os outros anos, e a quatro anos estou na educação infantil, e pra mim tem sido assim um aprendizado muito grande por que a gente passa por casos de



crianças, de acolhimento de cada com, por que tem gente que não imagina mais elas já vem trazendo uma grande carga de problemas, coisas negativas e que a escola, a educação infantil em si, o professor e a gestão tem que saber lher dar com toda essa problemática, então tem sido assim um aprendizado muito grande pra mim, riquíssimo mesmo, e se eu puder nunca mais vou sair dessa parte da educação infantil, que é muito linda e muito prazeroso.

A entrevistada possui um bom nível de experiência, trabalhou bastante tempo no ensino fundamental e só depois ingressou na educação infantil o que lher permite trabalhar mais abertamente dando a possibilidade dos professores da instituição utilizar informações (conhecimentos) que a gestora possui, como o acolhimento de crianças que passaram por sofrimento ou abuso dentro de casa, crianças que recebem e trazem uma carga de problemas muito elevada.

O acolhimento na educação infantil é um dos pilares para a construção de uma relação de parceria entre família e escola, além de constituir-se como elemento fundamental na rotina do trabalho pedagógico em diferentes espaços e tempos na educação infantil (FARIAS, 2015, p. 01).

Ao sentir que está sendo acolhida e se sentindo protegida, a criança se sente mais feliz, se sente querida, importante, deixando de lado mesmo que por um instante tudo aquilo que causa um desconforto imenso em conviver. Com isso, a criança consegue aprender melhor, se desenvolver adequadamente, e isso graças ao esforço dos profissionais da instituição, que buscam acolher da melhor forma essas crianças, além de construir uma relação capaz de identificar entre outros fatos muitas vezes desconhecidos por falta de comunicação, participação da família, uma vez que esses assuntos e questões precisam ser discutidos pelos profissionais da escola, estando sempre atentos para atender e tratar essa problemática.

Gostaríamos de destacar que a gestora em seus quatro anos na educação infantil considera esta etapa, como a vivência de um grande aprendizado, muito rico em resolução de problemas que afetam a aprendizagem e desenvolvimento da criança, desafios relevantes na gerência de uma instituição.

Contudo, fica evidente que a responsabilidade pela formação das crianças em sua integralidade – para que sejam cidadãos participativas,



atuantes conscientes de seus deveres e direitos – é de todos os envolvidos no processo educativo, ou seja, da família, da comunidade, do Estado e das Instituições de Educação Infantil (FARIA, 2012, p. 43).

Cada profissional que possui contato direta ou indiretamente com os alunos possuem uma parcela de responsabilidade na formação das crianças matriculadas na instituição. Uma vez que existe uma boa relação de trabalho um com o outro, fortalecendo a educação que a instituição oferece as crianças, a qual busca a formação de indivíduos participativos, criativos, e críticos.

Por fim, a gestora afirma que a educação infantil é muito linda e prazerosa, possuindo significado importante em sua vida, fatores que facilitam a sua decisão de não mais sair da educação infantil.

Indagamos a gestora: Durante sua trajetória acadêmica você teve acesso aos conhecimentos da educação infantil? Comente. Segue a resposta da gestora B: Não, durante a minha formação eu estive mais com a educação, assim de primeiro ao sexto aninho, nunca tive assim oportunidade de trabalhar com a educação infantil.

Identificamos que a gestora respondeu de acordo com o que foi solicitado. A gestora começou a trabalhar nos anos iniciais (da educação básica) com crianças na faixa etária de 06 anos de idade, a qual foi professora por muitos anos, e a quatro anos iniciou o trabalho com crianças menores, na faixa etária de 03 a 05 anos, que requerem cuidados maiores dos profissionais da instituição.

A formação docente é um conjunto de experiências sociais e culturais, individuais e coletivas, acumuladas e modificadas ao longo da existência pessoal e profissional, sendo um processo inacabado de constantes indagações, incertezas e ambiguidades (DELGADO, 2004, p. 04).

O tempo que a gestora passou como professora nos anos iniciais lhe proporcionou inúmeras experiências individuais (que vivenciou dentro de sala de aula) que acumulou ao longo dos anos, lhe proporcionando conhecimento para agir caso vivencie algo semelhante, sempre se questionando sobre certos acontecimentos para que possa ter a melhor decisão, a melhor forma de resolver a problemática.

Apesar de trabalhar bastante tempo nos anos iniciais com crianças na faixa etária de 06 anos de idade, não se abateu ao ingressar na educação infantil



em que a faixa etária é bem diferente, buscou se especializar para desempenhar da melhor forma a função de gestora, produzindo um trabalho de qualidade por meio da sua competência, habilidade e amor pela educação. Tendo em vista que, “qualificar o gestor escolar supõe não sente instrumentaliza-lo quantos aos aspectos teóricos e pedagógicos da gestão escolar, mas relaciona-se a um projeto maior de fomentar a ampliação do entendimento escolar no Brasil (OGAWA e FILIPAK, 2013, p. 6).

Gostaríamos de destacar uma fala da gestora, a qual ela comenta que os quatro anos que vem trabalhando na educação infantil tem sido um aprendizado muito grande e que se puder não pretende sair dessa área da educação por entende-la como linda e prazerosa. Destacamos ainda, o bom desempenho do seu papel como professora nos anos iniciais e a busca em desempenhar um papel de excelência como gestora na educação infantil, uma vez que conseguiu a oportunidade de estar na educação infantil a qual considera linda e prazerosa e que irá efetua um aprendizado muito grande na sua vida.

A formação que possui já lhe ajudaria a gerir a instituição, porém sabemos que apenas uma graduação e experiência com crianças não é o suficiente, então com a especialização realizada sobre gestão escolar lhe proporcionou ainda mais conhecimento, há umidade e competência para desempenhar um trabalho de qualidade na instituição.

Outro objetivo visado é o fomento do uso de ferramentas tecnológicas e desenvolver a criatividade desses sujeitos com vistas a propor inovações em suas práticas. E por fim, merece destaque a preocupação com o desenvolvimento da capacidade para analisar e refletir diante de situações problema, na busca por resoluções possíveis Em seu dia a dia (SOUZA & TEIXEIRA, 2010, apud TEIXEIRA, 2011, p. 20).

Com a especialização a gestora obtém não só conhecimento, mas também ferramentas para que possam desenvolver sua criatividade em proporcionar inovações no seu trabalho. Além disso, é importante destacar a preocupação em relação ao desenvolvimento de sua capacidade em analisar e também refletir as mais diversas situações a qual pode se separar durante o período em que estiver exercendo a gestão.



Perguntamos ainda a gestora: Nos fale da organização educacional desta escola. A gestora B nos deu a seguinte resposta: Bem, a gente trabalha de uma forma, é, procurando ser sociável, onde todos tem a sensibilidade pra dar a sua ideia né, procuramos trabalhar em conjunto, com muita responsabilidade, pra envolvendo todos os agentes da educação como a criança, a família e a escola em si que são os professores, gestora e pedagogo, pra que haja uma qualidade no nosso objetivo né, de ser alcançado ensino e a educação na criança como um todo, dele valorizar o EU, o OUTRO né, e o meio em que ele está vivendo, no meio ambiente, então tudo isso a gente procura trabalhar muito, essas novas visões de como executar uma educação nessa faixa etária da educação infantil.

A entrevistada relata que na instituição existe o trabalho em equipe e a valorização da ideia de cada profissional (gestor, professor, pedagogo) além dos alunos, família e comunidade, para que juntos consigam alcançar a educação de qualidade e principalmente um ensino que possibilite desenvolver nos pequenos a criatividade, imaginação, criticidade e valorização do EU e do OUTRO, permite que a criança do seu potencial sem menosprezar ninguém.

Uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar (LIBANEO, 2004, p. 10).

A escola possui uma boa organização e assim consegue oferecer subsídios aos professores para que possam desenvolver as atividades planejadas, proporcionando aos pequenos novas experiências, novos aprendizados e o seu desenvolvimento pleno. Tornando capaz a realização de atividades que proporcionam não só a aprendizagem de conteúdo mas também de experiências que serão importantes ao longo de sua vida.

É possível constatar ainda que o tempo de trabalho da gestora como professora de crianças pequenas lhe faz ter uma percepção diferente de outros professores e isso pode ser ponto forte, pois desta forma gestor, professores e pedagogo podem ir em busca de planejamento e referências para inserir métodos de executar atividades que estão sendo vistas como crucial para o



desenvolvimento das crianças. Tudo isso dentro da organização educacional é importante, uma vez que “a organização do sistema escolar, tendo como Norte a gestão democrática pede que os objetivos educacionais sejam bem definidos, com representatividade das necessidades da comunidade e considere as especificidades do projeto pedagógico (LIBANEO et Al., 2012, p.)

Essas novas visões de como trabalhar certas atividades, de oferecer uma educação de qualidade nessa fase da infância a qual as crianças da faixa etária de 03 a 05 anos de idade aprendem temas (conteúdos, atividades) que o interesse, dê sentido e uma enorme diferença quando forem maiores determina um desafio forte, extremamente delicado no alcance dos objetivos que incentivam espontaneamente o desenvolvimento dos pequenos, “organização refere-se ainda as atividades desenvolvidas no sentido de relacionar os elementos materiais e humanos de uma determinada situação, a fim de conseguir o melhor resultado” (ALONSO, 1981, p. 19), ou seja, as atividades a serem oferecidas precisam fazer sentido as crianças, ser relacionadas ao que possui contato.

Pedimos também que a gestora nós falasse: Como se dá o relacionamento interpessoal entre a gestão e os demais atores da escola. Comente. Gestora B: Eu qualificaria como muito bom a nossa gestão né, a gente procura é ser bem aberto a ideias, nós trabalhamos em equipe né, a gente não tem, não vem assim o comando somente hierárquico, mas a gente procura sempre ta trabalhando ali o conjunto de ideias, pra que possa surtir efeito o nosso trabalho, todos é trabalhando pra aquele que, tipo o que o maior defende, maior grupo acha que é isso, que deve ser feito, então aí nós caímos em campo e fazemos ,é, ou tentamos procurar fazer o melhor pela educação infantil.

Identificamos que segundo a gestora o relacionamento interpessoal entre todos os profissionais da escola, é o esperado para que desenvolvam um trabalho de qualidade com os pequenos. A gestora visa o trabalho em equipe na instituição, por isso incentiva e cede espaço para que os demais profissionais da escola (podendo ser eles, professores, pedagogo, secretário) possam expor suas ideias, desenvolver da melhor forma possível seu trabalho pela educação



infantil, uma vez que a “gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, *coletivamente* organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados” (LUCK, 2008, p. 96).

Para que o trabalho de todos consiga surtir efeito e melhorar o ensino-aprendizagem para as crianças é seguido aquilo que a democracia (a maioria) defende, e assim vão em busca de realizar ou tentar fazer o melhor para as crianças (e também para a educação infantil). Trabalham o conjunto de ideias, a melhor forma de trabalho com os pequenos, criando novos jogos e atividades que ajude no desenvolvimento pleno das crianças, “uma vez que cada um aceite o outro como e pelo que ele é, tornando-se possível empregar métodos para que o relacionamento se dê de maneira eficaz” (WEISS, 1992, p. 17).

Solicitamos que a gestora informasse-nos se: A SEMED oferece as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades pedagógicas? Comente. A resposta da gestora B foi a seguinte: Dentro do possível que ela pode nos, é atender sim, ela, a gente não vai dizer que é 100% por que ninguém chega a 100%, mas a gente tem sim, tudo que a gente faz apelo a SEMED, sempre a gente tem sido atendido.

A gestora afirma que dentro do possível a SEMED consegue em partes atender suas demandas, uma parcela do que solicitam é disponibilizado para o desenvolvimento das atividades planejadas.

[...] Acredita-se que as condições das instalações, o material didático e o espaço físico interferem de modo significativo nos trabalhos pedagógicos. [...] Nesse sentido, o esforço do professor, por mais criativo que seja e diante dos mais velhos ideais educativos, podem fracassar, caso não encontre espaços e condições materiais que contribuam para a concretização e realização de seu plano de trabalho (FREITAS, 2014, p. 27).

As condições oferecidas não chegam a ser 100% mas é uma ajuda razoável, (não é a condição adequada para que a instituição consiga desempenhar um trabalho de qualidade), que possam desenvolver de um forma que desperte o interesse das crianças, porém com todos os esforços conseguem trabalhar as atividades planejadas com os pequenos.

Verificamos que a creche assim como as demais que estão localizadas no município, sofrem com a falta de material didático pedagógico, falta de



material humano (mais profissionais, como os cuidadores, que ajudariam os professores no desenvolvimento de atividades que requerem cuidado e maior planejamento para que consigam cumprir os objetivos que almeja), o que afeta muito a educação a ser oferecida as crianças.

O material didático forma a base da construção do conhecimento e possibilita a contextualização da teoria vista em sala de aula, sendo assim, passam a ser aliados importantes na transmissão da teoria, e fundamentais no processo educacional. Todavia, as escolas públicas são carentes no que se referem aos recursos didáticos para as práticas pedagógicas (FREITAS, 2014, p. 15).

É desafiante para os profissionais da instituição produzir certas atividades, trabalhar determinados assuntos e ter um planejamento adequado para trabalhar com os pequenos se existe a falta de materiais pedagógico e humano, afetando o desempenho da escola que oferece uma educação de certa forma fraca (um ensino pouco eficiente).

Também propomos de a gestora expor sua opinião sobre os desafios de gerir uma instituição: Na sua opinião qual o maior desafio da gestão neste espaço escolar? Gestora B: O maior desafio é principalmente esse ano são, esse ano de 2020 que foi um ano assim surpreendente pra nós né, então o maior desafio é nós buscarmos novos métodos, é conseguirmos adaptar as novas noções de como trabalhar, de como fazer, principalmente por o nosso público alvo ser crianças que depende totalmente dos pais, então esses pais já tem uma responsabilidade extra né, tem mães que trabalham o dia todo, então a gente ta assim muito é, vamos dizer, na perspectiva, a gente ainda não sabe bem como que vai ser o resultado de tudo isso, mas estamos trabalhando dentro das possibilidades pra que o resultado seja um ótimo resultado positivo pra nossas crianças.

A gestora afirma que o principal desafio está sendo gerir a instituição durante este ano de 2020 que surpreendeu a todos, deixando-os apreensivos, sem saber muito o que fazer. Como nesse anos de 2020, durante o mês de março (época a qual se inicia as aulas nas creches do município) nós separamos com um vírus desconhecido e que se espalha muito rápido sendo fatal para as



peçoas em uma determinada faixa etária, deixando o país, estados e municípios alerta para tomar as devidas decisões caso fosse necessário.

Com isso, foi necessário ir em busca de novos métodos de trabalho, pedir a colaboração da família, tentar adaptar o trabalho que desenvolviam na escola a uma nova forma de trabalhar, desenvolver as atividades. A adaptação no trabalho com as crianças foi um grande desafio, já que a partir de um determinado tempo iniciou-se o distanciamento social a qual resultou na paralização das aulas e fechamento de estabelecimentos não essenciais.

Portanto, com as aulas paralisadas e não poder haver a presença das crianças em aulas presenciais, foi necessário que a escola se organizasse para que as crianças continuassem estudando mesmo que em casa (sempre com o auxílio da família), então os professores passaram a organizar apostilas com atividades para os pequenos, deixavam na gráfica já impresso para os pais encadernarem e auxiliarem as crianças a fazerem.

Concluindo a entrevista, questionamos a gestora: Quais os problemas que mais afetam o desenvolvimento da gestão na escola? Justifique. A gestora B respondeu: É, a gente não tem assim, muitos problemas aqui na escola não, a gente, posso dizer que a nossa escola é uma escola que ela anda né, é as vezes a gente tem sim dificuldade quanto ao, é a gente tem mais é uma estrutura de vamos dizer assim de pessoas, termos é professor cuidador né, um professor auxiliar, isso aí nos falta pra que o trabalho seja sabe um trabalho mais eficaz, por que temos só uma professora e por turma temos vinte alunos né, e até vinte e três alunos no Pré I e Pré II são vinte e três, e no Maternal são vinte e trabalhar com criança nessa faixa etária com um número desse, então a gente precisaria pra uma educação infantil, a gente ter todo esse recurso humano, além dos recursos que a gente precisa também material, mas brinquedos mas coisas assim que a gente tem mas não é assim vamos dizer o suficiente pra todas as turmas como deve ser na realidade da educação infantil, então estou elencando aqui coisas que a gente ainda sonha, entendeu, pra ter, que ta na Lei, que tem que ter mas ainda na nossa realidade ainda não temos, então é isso, um número de pessoas certinho pra cada sala, é, os materiais didático suficiente pra cada



sala, entendeu, mas mesmo diante de todas essas falta, de todas essas falhas que esse sonho que ainda está por vir, a nossa escola tem feito um ótimo trabalho para a comunidade, para a nossa cidade de Humaitá.

Segundo a gestora, a instituição não apresenta um número elevado de problemas, apenas algumas dificuldades que decorrem por falta de uma estrutura adequada, como o número de profissionais (professor cuidador e professor auxiliar), além da falta de materiais didático-pedagógico. Essa falta de estrutura dificulta a realização de atividades que tem papel importante no desenvolvimento da criança, porém mesmo com a falta dessa estrutura a escola visa oferecer uma educação de qualidade, para isso procura novas noções de trabalho, métodos para desenvolver determinadas atividades com os pequenos, além de formas para adquirir os materiais necessários para desenvolver as atividades selecionadas.

A entrevistada considera que os profissionais (como os professores cuidadores e professores auxiliares) realçam o trabalho na escola, e sem esses profissionais na instituição faz com que o trabalho não seja tão eficaz como se espera, uma vez que em cada sala de aula existe apenas um professor para vinte alunos (nas turmas do maternal) ou ainda vinte e três alunos (Pré I e Pré II), e para ter um bom desempenho em uma sala de aula com esse número de alunos é importante o auxílio de outro profissional.

Além da falta de recursos humanos (profissionais como os cuidadores e auxiliares), a falta de material didático-pedagógico (como os brinquedos, por exemplo) é a realidade não só desta creche, mas das demais também, o que não deveria ser algo normal, uma vez que a Lei assegura o devido recurso financeiro para que possam oferecer uma educação que desenvolva os pequenos plenamente. Apesar da falta de recursos (dificuldades que as creches encontram no dia a dia), a gestora afirma que mesmo diante de todas essas faltas a escola tem realizado um bom trabalho, oferecendo uma educação de qualidade para as crianças.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste trabalho buscou-se conhecer o perfil dos gestores que atuam nas escolas públicas de educação infantil do município de Humaitá/AM, para analisá-los com base nos teóricos, pesquisa de campo, estudos em monografias, sites, livros, e artigos.

Através da pesquisa de campo identificamos que a questão na creches, é exercida por mulheres na faixa etária de 49, 50 e 52 anos de idade, com formação de nível superior e pós graduação especialização completa, atuantes em escolas da educação básica (dos anos iniciais e ensino fundamental) na área urbana. Atuaram como professoras da educação básica por cerca de 25 e 29 anos, possuindo uma experiência boa que lhes ajuda em certo ponto, no seu trabalho como gestora na educação infantil. Como gestora possuem experiência de aproximadamente 4 e 5 anos, e sempre buscam participar da formação continuada oferecidos pela SEMED, buscando se atualizar, pesquisar para se aperfeiçoar e suprir as necessidades da Instituição.

Embora saibamos que a educação infantil tem grande importância na função de desenvolver os aspectos social, cognitivo, psicomotor, entre outros, sendo vista como uma modalidade da educação necessária para formar indivíduos críticos, criativos, refletimos sobre a falta de investimento, compromisso com esta área da educação e com os professores. Apesar da LDB nº9.394/96 prevê o repasse de recursos para as escolas de educação infantil não são investidos nas mesmas, pois é possível verificar que esta modalidade não é obrigatória, que fica a critério do município, com isso existe o descompromisso dos governos federal, estadual e municipal.

Em suma, percebe-se que as atribuições do gestor são muitas, com isso, é sobrecarregado de inúmeras atividades burocráticas e acúmulo de responsabilidades (apesar de incentivarem a participação dos demais profissionais da Instituição a maior parte das responsabilidades só podem ser assumidas pelo gestor). Apesar das várias atividades burocráticas e o acúmulo



de responsabilidades ainda defendem a educação infantil e os direitos e deveres eficazes dos profissionais desta esfera da educação.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Mirtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 4ª ed. São Paulo: DIFEL, 1981.

ANTUNES, Celso. **Educação infantil: prioridade imprescindível**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BARRETO, Angela M. Rabelo F. **Pelo direito à Educação Infantil**, Brasília, n. 46, dezembro. 2008.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BORGES, Heloísa da Silva. **Organização do Trabalho Pedagógico e gestão Escolar**. Ed.2ª. Manaus: Editora Valer, 2012.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente** – *Lei Federal 8069/90*.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – *Lei Federal 9394/96*.

BRASIL. MEC. *Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil*. 1998

CUNHA, Elisabete Darci. **Gestão Municipal participativa e papel da escola**. São Paulo: Anna Blume, 2005.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**/ Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. — Brasília: MEC/SEF, 1998.

BROUGÈRE, G. **Brinquedo e cultura**. 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

CAMARGO, Daiana et al. **DE CUIDADORA A TIA, DE TIA A PROFESSORA: SER PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO INFANTIL**. São Carlos, 2018.

COSTA, Glauber B.A. Costa. **Um estudo sobre a relação teoria e prática na formação do professor de geografia**. Anais do IV colóquio Internacional Educação e contemporaneidade. São Cristóvão: Setembro de 2010.



CUNHA, Nylse Helena Silva. **Brinquedos, desafios e descobertas**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2005.

DAVIS, Claudia. Oliveira. **Psicologia na educação**. São Paulo: Cortez, 1993.

DELGADO, Ana Cristina Coll. **O que nós adultos sabemos sobre infâncias, crianças e suas culturas?** In: Revista Espaço Acadêmico nº 34/março de 2004.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. 6ª.ed. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2004.

DONNELLY, James., & Gibson, James.,&lvancevich, John. (2000). **Administração**. Amadora :McGraw Hill.

DUARTE, Bruna da Silva; BATISTA, Cleide Vitor Mussini. **DESENVOLVIMENTO INFANTIL: Importância das Atividades Operacionais na Educação Infantil**. Londrina, 2015

FARIA, Vitoria Líbia Barreto de; SALLES, Fátima. **Currículo da Educação infantil: Dialogo com os demais elementos da proposta pedagógica**. 2ed., [ver. E ampl.] São Paulo; Ática, 2012.

FARIAS, Fabíola da Costa. **Pode entrar a casa é sua! O Acolhimento na Educação Infantil e a Relação Família-Escola**. Curitiba, 2015.

FERNANDES, Vasco Luís Quaresma Simões. **Caracterização do Perfil de Competências do Gestor**. Setúbal, 2014.

FERNANDO, Hebrayn Bezerra. **A importância do Espaço Físico e Materiais Pedagógicos para as aulas de Educação Física na Escola Pública do município de Unai – MG**. BURITIS, 2014.

FLORES, M. L. R. **Garantia do direito à educação infantil no Brasil: histórico do campo, Conquistas e desafios atuais**. Universidade Federal de Santa Maria. 2010.

FRAGO, A. V.; ESCOLANO, A. **Currículo, espaço e subjetividade: a arquitetura como programa**. 2. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1995.

FRAGO, Antônio Viñao. **Alfabetização na sociedade e na história**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992. 117p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. 18 Eds. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.



FREITAS, Hebrayn Bezerra. **A importância do Espaço Físico e Materiais Pedagógicos para as aulas de Educação Física na Escola Pública do Município de Unaí-MG.** Burity, 2014.

FULGHUM, Robert. Tudo o Que Eu Devia Saber Aprendi no jardim de infância. São Paulo: Best Seller, 2004.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da escola: princípios e proposições.** São Paulo: Cortez, 1997.

GONSALVES. Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à pesquisa científica.** 4ª.ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação Docente e Profissional.** São Paulo: Cortez, 2006.

LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.

LEME, Maria Isabel da Silva. A gestão do convívio escolar. In: GARCIA, Agnaldo (org). Relacionamento interpessoal – uma perspectiva interdisciplinar. Vitória: ABPRI, 2010.

LIMA, M. S. L. Estágio e Aprendizagem da profissão docente. Brasília: Liber Livro, 2012.

LIBÂNIO, J. C; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização.** São Paulo: Cortez, 2012.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBANEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão escolar” In: LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola- teoria e prática.** 4º Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBANEO, José Carlos. Et.all. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.**- 8º. Ed.- São Paulo: Cortez, 2009.

LUCK, Heloíse. ET AL. **A escola participativa – o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis: Vozes Editora, 2008.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.**5.ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.



LÜCK, H, et al. **Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional**. 26.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

LUZ, Anízia Aparecida Nunes e MELLO, Lucrécia Stringhetta. **Gestão na Educação Infantil: Concepções e práticas no espaço de Formação**. Curitiba, 2015.

MATOS, Julianna Mendes. **A ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: A PERSPECTIVA DAS CRIANÇAS**. Curitiba, 2015.

Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Educação Infantil. Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil. V.1 e 2, Brasília-DF, 1998. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/195-secretarias-112877938/seb-Educacao-basica-2007048997/12579-educacao-infantil>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

MOYLES, Janet R. **Só brincar? O papel do brincar na educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

NASCIMENTO, Dayene da Costa; FIRME, Jamayka Lua Mendes; CUNHA, Renata Cristina da. **O espaço físico da Educação Infantil: um estudo em uma escola pública da cidade de Parnaíba-PI**, 2015.

NETO, Otávio Cruz. Trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M^a Cecília de Souza. Pesquisa Social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002

OGAWA, Mary Natsue e FILIPAK, Sirley Terezinha. **A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**. Curitiba, 2013.

OLIVEIRA, Zilma Ramos. **Educação Infantil: fundamentos e métodos**. São Paulo. SP: Cortez, 2002.

ORMOND, Mayane Ribeiro Espinosa. Retratos da Estrutura Física Escolar e suas Implicações no Atendimento de crianças da Educação Infantil. Mato Grosso, 2015.

PAULA, Roseli Lopes de. SCHNECKENBERG, Marisa. **Gestão Escolar Democrática: Desafio para o gestor do século XXI**. Revista Eletrônica Lato Senso – Ano 3, nº 1, março de 2008

PINTO, Fátima Rackielly de Sá. **Gestão educacional democrática nas escolas públicas municipais de Humaitá: realidade ou utopia?**. Humaitá, 2015.



RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 2006.

SANTADE, Susimara. **O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL.** Presidente Prudente, 2013.

SANTOS. Alessandra dos. COSTA, Gisele M. Tomim da. A psicomotricidade na Educação: Um enfoque Pedagógico. Revista de Educação do IDEAU, vol. 10, nº 22, jul-dez 2015.

SILVA, Dulcilene Rodrigues da; TAVARES, Daniel Moreira. **Educação Infantil: avanços e desafios, onde o discurso e a prática se Encontram.** Juiz de Fora, 2016.

WEISS, Donald. **Convivendo com gente difícil.** 4ª edição. São Paulo: Nobel, 1992.