



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE EDUCAÇÃO- FAGED
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS ESPECIALIZADOS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO INFANTIL**

HELDEANA ROMÃO CARVALHO

**O PERFIL DOS GESTORES DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO
MUNICÍPIO DE SOBRAL - CE**

**PÓLO SOBRAL
2012**

HELDEANA ROMÃO CARVALHO

**O PERFIL DOS GESTORES DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO
MUNICÍPIO DE SOBRAL - CE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Educação Infantil, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Educação Infantil.

Orientadora: Prof. Dra. Rosimeire Costa de Andrade Cruz

**PÓLO SOBRAL
2012**

HELDEANA ROMÃO CARVALHO

**O PERFIL DOS GESTORES DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO
UNICÍPIO DE SOBRAL - CE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Educação Infantil, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Educação Infantil.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Rosimeire Costa de Andrade Cruz

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Rosimeire Costa de Andrade Cruz – UFC (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Ms. José Edilmar de Sousa (PMM - CE)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^ª. Ms. Ticiania Santiago de Sá
Universidade Federal do Ceará - UFC

Aos meus pais, meu companheiro Canuto e a minha filha, Luna Clara.

AGRADECIMENTOS

A Deus que iluminou meus passos durante esta caminhada.

Ao meu companheiro, Canuto, que de forma especial e carinhosa, me deu o apoio necessário, compartilhando comigo algumas renúncias e pela compreensão nos momentos de ansiedade.

A minha filha, Luna Clara, que teve que abrir mão de minha presença por várias vezes e acabou compreendendo que “mamãe iria à aula”.

Aos meus pais que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Às colegas de sala, em especial a Rosiana, pelos questionamentos feitos ao longo da elaboração desta pesquisa.

Às minhas colegas de trabalho da Escola Antônio Mendes Carneiro, por assumirem com responsabilidade, meus trabalhos, na minha ausência.

Aos sujeitos participantes da pesquisa, meus amigos gestores, pela cooperação.

Às professoras do Curso de Especialização em Educação Infantil, pelo carinho e pela paciência, em especial, à professora Rosimeire Cruz, pela concretização deste trabalho.

“A gestão escolar é um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.”

(Heloísa Luck)

RESUMO

Esta pesquisa trata sobre gestão escolar. Seu objetivo é investigar o perfil dos profissionais que trabalham na gestão das instituições que oferecem Educação Infantil no Município de Sobral. A investigação se apoiou nos pressupostos teóricos da gestão democrática, de acordo com Silva (1996), Freire (2006) e Resende (1995). A pesquisa é de natureza qualitativa e teve como sujeitos os gestores das Instituições que atendem a Educação Infantil no Município de Sobral e a equipe da secretaria da educação responsável pela primeira etapa da educação básica. Foram aplicados questionários com os gestores das unidades de Educação Infantil e com a coordenação da Educação Infantil da Secretaria de Educação. Os resultados encontrados revelam que a Educação Infantil do município ainda tem grandes desafios a enfrentar para oferecer um atendimento de qualidade; um desses desafios é atendimento nos anexos, pois a estrutura física, em geral, não atende as necessidades das crianças. O atendimento da pré-escola já está universalizado para as crianças de cinco anos de idade. Os gestores das instituições são pessoas jovens, com predominância de mulheres experientes e todos, antes de serem gestores, tiveram experiência como professor, com formação em nível de especialização na área de educação, mas sem formação específica em Educação Infantil, tão importante em razão das peculiaridades dessa etapa da educação básica. O ingresso dos gestores ocorre através de seleção que consta de três etapas: Prova escrita, um curso presencial e uma entrevista. A Secretaria de Educação tem um sistema de acompanhamento, das escolas, mas os diretores não reconhecem como formação específica. A partir da análise dos dados, concluiu-se que a Educação Infantil, mesmo com as desigualdades, é rica em possibilidades, e superar estas desigualdades requer uma compreensão melhor de tais possibilidades a partir de implantações de políticas que qualifiquem o atendimento às crianças de 0 a 5 anos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação Infantil. Sobral.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO – A GESTÃO ESCOLAR.....	15
2.1. A gestão na Educação Infantil	20
3. ITINERÁRIO METODOLÓGICO.....	21
4. CARACTERIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE SOBRAL	25
4.1 Equipamentos básicos.....	28
4.2 O perfil dos gestores das instituições de educação infantil do município de Sobral/ CE	29
4.2. 1 Características individuais: sexo e idade.....	30
4.2. 2 Salário	30
4.2. 3 Formação e experiência profissional	31
4.2. 3. 1 Nível de escolaridade até a graduação	31
4.2. 3. 2 Modalidade do curso de graduação	32
4.2. 3. 3 Curso de pós-graduação	32
4.2. 3. 4 Área temática do curso de pós-graduação	32
4.2. 4 Experiência profissional	33
4.2. 4.1 Outras funções que desempenharam na educação	34
4.2. 4.2 Tempo de trabalho na função de diretor neste município	34
4.2. 4.3 Tempo que exerce a função de diretor nesta instituição	35
4.2. 4.4 Forma de contratação	35
4.2. 4.5 Carga horária	36
4.2. 4.6 Situação Trabalhista	37
4.2. 5 Outra atividade remunerada	37
4.2. 6 Formação em serviço	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
APENDICE A.....	44
APENDICE B.....	48
APENDICE C.....	53

1. INTRODUÇÃO

A gestão, aqui compreendida como a função ou cargo assumido pelo diretor escolar, profissional responsável pela administração geral da instituição, tem um campo de atuação vasto e bastante complexo, onde os desafios são constantes e impulsionam tomadas de decisões, organização e coordenação de atividades e de equipes, avaliação de desempenho e implementação de políticas públicas que subsidiarão os processos pedagógicos das instituições escolares. (LUCK, 2008)

O gestor escolar é desafiado diariamente a administrar recursos e criar um ambiente de aprendizagem, apoiando as atividades dos demais profissionais. Estes desafios incluem o acompanhamento do trabalho pedagógico, financeiro, administrativo em geral, mas sempre atento às especificidades da Educação. (LUCK, 2008)

Tenho constatado estes desafios no dia a dia da escola onde trabalho como diretora há três anos, no município de Sobral; trata-se de uma instituição que atende crianças de três a sete anos de idade, nos turnos matutino e vespertino.

A função do gestor é uma das mais importantes, segundo a consultoria americana Mckinsey, no estudo chamado *Os Sistemas Escolares de Melhor Desempenho do Mundo Chegaram ao Topo* (Abril Editora, Revista Nova Escola, 2008). De acordo com Mona Mourshed (2008, ?), coordenadora do estudo,

Sistemas de alto desempenho têm sucesso na gestão escolar pela aplicação de três medidas: atrair as melhores pessoas para a tarefa, incentivá-las a desenvolver habilidades de liderança e fazer com que elas dediquem a maior parte de seu tempo à formação permanente de professores e funcionários, em vez de se ocupar só com tarefas burocráticas.

O gestor escolar desempenha diversas tarefas que auxiliam nas atividades de todo o grupo da escola, por isso precisa de uma formação específica na educação. (LUCK, 2008)

No que se refere à Educação Infantil, a própria nomenclatura foi introduzida recentemente nos documentos oficiais. Esta primeira etapa da educação básica vem passando por um amplo momento de debates, interrogações, expansão e mudanças, pois rompe, legalmente, com uma concepção de atendimento assistencialista.

No âmbito legal, o atendimento das crianças de 0 a 5 anos se expressa na Constituição Federal de 1988, no artigo 208, Inciso IV: “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de (...) educação infantil em creches e pré-escola, às crianças até 5(cinco) anos de idade”. (BRASIL, 1988, p. 57).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (BRASIL, 1996) institui a Educação Infantil como a primeira etapa da Educação básica, conforme afirma o Art.29, a saber:

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

A partir da LDBEN /96, a Educação Infantil recebe destaque inexistente nas LDBEN anteriores, diferenciando creche e pré-escola apenas pela idade das crianças atendidas:

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 cinco anos de idade. (BRASIL, 1996)

A LDBEN/96, ao contrário das LDBEN anteriores, faz referência ao direito à educação às crianças de 0 a 5 anos de idade. Esse marco legal representa avanços na história da Educação Infantil em nosso país, pois cria diretrizes e normas de atendimento básico de qualidade para esta faixa etária: passa a legislar sobre a Educação Infantil, tratando as crianças como sujeito de direitos, determinando em que instituição elas devem ser atendidas, instituindo exigência mínima de formação de nível médio na modalidade normal para os professores e exigindo a definição de uma proposta pedagógica sistematizada em forma de documento para toda creche e pré-escola.

Quando trata dos Profissionais da Educação (professor, coordenador, supervisor e diretor), a LDBEN/96, no título VI, artigo 64, determina que:

A formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em curso de graduação em pedagogia ou em níveis de Pós-graduação, a critério da instituição de ensino garantida, nesta formação a base nacional comum. (BRASIL, 1996).

A partir das novas mudanças no âmbito da legislação, este artigo também se aplica à Educação Infantil.

Embora existam diversos documentos legais que visam garantir direitos iguais para todas as crianças na Educação Infantil, ainda há um abismo entre a prática e a legislação, pois o que se constata é a falta de atendimento às crianças de 0 a 5 anos. (BRASIL, 2001)

Considerando que toda instituição de Educação Infantil no município de Sobral, creche e/ou pré-escola, tem um gestor, e reconhecendo a importância deste profissional na instituição educacional, surgiu o interesse em saber: qual o perfil dos profissionais que atuam na gestão das instituições que oferecem Educação Infantil? Qual a formação do gestor de Educação infantil? Como a Secretaria Municipal de educação seleciona os gestores das instituições de Educação Infantil? A Secretaria Municipal de Educação acompanha a atuação desses gestores? Quais os aspectos considerados para a nomeação dos gestores? Responder estas perguntas poderá ajudar a entender melhor a qualidade da Educação Infantil oferecida pelo município em foco.

Em contato com documentos legais que tratam do atendimento a esta etapa da educação básica, no curso de Especialização em Educação Infantil, oferecido pela Universidade Federal do Ceará, especialmente na disciplina de Políticas de Educação Infantil, senti-me desafiada a entender melhor a gestão nas instituições de Educação Infantil. Fiquei bastante interessada em saber como o município de Sobral, que é referência em gestão escolar, de acordo com a publicação “A Experiência de Sobral-Ce, inaugurando o Projeto Boas Práticas na Educação” (MEC, 2005), realiza o processo de escolhas dos seus gestores e quais as funções desempenhadas por esses gestores.

Nesta perspectiva, esta pesquisa denominada *O perfil dos gestores das instituições de Educação Infantil do Município de Sobral*, tem o intuito de analisar o perfil dos diretores escolares a fim de entender melhor a concepção de Educação Infantil deste município.

O tema *Gestão na Educação Infantil* também já foi objeto de investigações realizadas por outros pesquisadores, como Campos e Cruz (2006), Teixeira (2003), bem como a pesquisa *Educação Infantil no Brasil uma avaliação quantitativa e qualitativa* (2010).

O estudo *Qualidade da Educação Infantil: o que pensam e querem os sujeitos deste direito*, com autoria de Campos e Cruz (2006), realizado pela Campanha Nacional pelo Direito à Educação, em parceria com o Movimento de Interforuns de Educação Infantil no Brasil (MIEIB) revelou que as políticas públicas de Educação Infantil ainda precisam ser aprimoradas para apoiar as demandas sociais por qualidade nesta etapa de educação básica. O estudo foi realizado nos seguintes estados: Ceará, Minas Gerais, Pernambuco e Rio Grande do Sul. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujos instrumentos utilizados foram: ficha de identificação da instituição, questionários e entrevistas coletivas, aplicadas aos pais,

professores, coordenadores, diretores, funcionários, líderes da comunidade e crianças. Os resultados encontrados dão conta de que ainda há muito o que se fazer para qualificar o atendimento ao público da Educação Infantil, a iniciar pela ampliação de ofertas. O estudo ressalta também a importância de um maior envolvimento da sociedade para que as mudanças aconteçam e que todos possam ter esse direito garantido, tornando assim a sociedade mais democrática.

Teixeira (2003), na pesquisa *Da administração geral à administração escolar - Uma revitalização do Papel do Diretor da Escola Pública*, discute o trabalho do diretor sob o prisma da administração e a valorização do seu papel. O estudo foi realizado no Estado de São Paulo, com diretores de escolas municipais e a metodologia foi um levantamento de dados com mais de 500 diretores; como resultado encontrado, diz da importância da participação das comunidades interna e externa para um atendimento mais eficaz. Desse modo, expressa assim um melhor estilo de trabalho de seu diretor.

A pesquisa *Educação Infantil no Brasil, uma avaliação quantitativa e qualitativa* (2010), realizada pela Fundação Carlos Chagas, coordenada por Maria Malta Campos, objetivou analisar a qualidade da Educação Infantil em seis capitais brasileiras, (Belém, Fortaleza, Teresina, Campo Grande, Rio de Janeiro e Florianópolis) medir o impacto da frequência à Educação Infantil nos resultados obtidos pelas crianças no início do ensino fundamental e analisar as políticas municipais nessas capitais vividas pelas administrações municipais, conveniadas e particulares, a partir da leitura crítica dos documentos “Referencial curricular nacional para a educação infantil” (BRASIL, 1998), “Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil” (BRASIL, 1998), “Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil” (BRASIL, 2006) e “Indicadores da qualidade na Educação Infantil” (BRASIL, 2009); Coleta e análise de instrumentos utilizados em outras investigações similares e Consulta a instrumentos de avaliação internacionais.

Os resultados da pesquisa reforçam a urgência na adoção de medidas de política educacional que permitam ganhos de qualidade na educação infantil, tanto na creche como na pré-escola. Os dados obtidos apontam aspectos específicos do funcionamento das creches e pré-escolas que necessitam de infraestrutura mais adequadas, melhor orientação, formação continuada do pessoal – o que inclui gestores e equipes técnicas das secretarias – e sistemas de supervisão mais eficientes. Como foi visto, essas ações podem ter efeitos positivos não apenas na qualidade da Educação Infantil, mas também nas melhores oportunidades de aprendizagem propiciadas às crianças, na continuidade de sua escolaridade.

A pesquisa que realizei se diferencia dos estudos supracitados, especialmente porque foi desenvolvida em um município que é reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) pelas suas experiências exitosas em gestão escolar.¹

Além disso, o conhecimento sobre o assunto a que me propus estudar poderá contribuir com o município de Sobral para subsidiar os processos de escolha dos gestores escolares e possibilitar a elaboração e implementação de novas políticas públicas para a Educação Infantil.

Os resultados desta pesquisa poderão ajudar a compreender melhor quais as exigências que se priorizam para um profissional gerenciar uma unidade de Educação Infantil, analisar que lugar a Educação Infantil ocupa no município em foco e qual a concepção da secretaria de educação sobre essa primeira etapa da educação básica. Neste sentido, seus objetivos são:

Geral:

- Investigar o perfil dos profissionais que trabalham na gestão das instituições que oferecem Educação Infantil no Município de Sobral.

Específicos:

- Caracterizar a Educação Infantil do município de Sobral;
- Identificar o perfil das pessoas que dirigem as instituições de Educação Infantil do município de Sobral (idade, sexo, formação...);
- Analisar como se dá o ingresso dos gestores nas instituições de Educação Infantil;
- Analisar como o gestor de instituições de Educação Infantil é preparado para exercer tal função.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos desde a introdução até as considerações finais.

O primeiro capítulo é introdutório e tem como objetivo fazer um panorama geral da função do gestor, suas atribuições e destacar o que trata a LDBEN (BRASIL, 1996) sobre esta função.

O segundo capítulo, intitulado Referencial Teórico, procura sintetizar a teoria clássica da administração, do francês Fayol (? *apud* TEIXEIRA, 2003, p. 02) e os conceitos

¹ Reconhecimento feito pelo MEC, por ocasião do Prêmio de Inovação em Gestão Educacional - Experiências Selecionadas 2006 (BRASIL, 2006).

da administração científica, do norte-americano Taylor (? *apud* TEIXEIRA, 2003, p. 02) Também aponta algumas críticas das transposições mecânicas das administrações de empresa para as escolas.

O terceiro capítulo, o trajeto metodológico da pesquisa, apresenta a metodologia do estudo, descrevendo os percursos, recursos utilizados na coleta de dados e os sujeitos participantes.

O quarto capítulo, *A caracterização da Educação Infantil no município*, está dividido em duas partes e tem como objetivo discutir a realidade educacional no tocante à educação infantil. A primeira descreve como ocorre esse atendimento de maneira geral e a segunda parte trabalha com os dados coletados pelos questionários aplicados com os diretores das instituições; tais questionários tratam do perfil dos diretores. Aqui, percebe-se uma vertente que vai ao encontro do pensamento de Sousa (2011), para o qual há uma forte marca da desigualdade de gênero presente em uma função em campo profissional predominantemente feminino.

Por fim, nas Considerações Finais, apresento algumas reflexões sobre a pesquisa, as dificuldades enfrentadas no percurso e os avanços obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO – A GESTÃO ESCOLAR

A discussão sobre o trabalho do diretor da instituição de Educação Infantil sob o ponto de vista da administração, procurando entender melhor seu papel diante das mudanças que estão ocorrendo em muitas instituições, é o foco de discussão deste capítulo.

A presença de especialistas da área da administração se faz necessária, pois a instituição de Educação Infantil além de ser um local onde se faz educação, é também “espaço” que se estruturam em organizações que mobilizam recursos humanos, materiais financeiros e tecnológicos, como afirma Teixeira (2003).

De acordo com este mesmo autor, a maioria das instituições adota o chamado “modelo clássico–burocrático” de administração ou o chamado “modelo da máquina”, abordado por Morgan (1996) em seu livro “Imagens da organização”.

Dentro da abordagem clássico-burocrático, temos duas bases das concepções mecânicas da organização: a teoria clássica da administração, do francês Fayol (? *apud* TEIXEIRA, 2003) e os conceitos da administração científica, do norte-americano Taylor (? *apud* TEIXEIRA, 2003).

Para os seguidores de Fayol (? *apud* TEIXEIRA, 2003, p. 02) “a administração é um processo de planejamento, direção, coordenação e controle, com princípios gerais derivados de uma combinação de princípios militares e de Engenharia.” Para este teórico, Fayol (? *apud* TEIXEIRA, 2003), entre esses princípios estão: a unidade de comando, a qual diz que somente haverá um único superior; a hierarquia; o canal de comunicação e a tomada de decisões; amplitude de controle, que se limita ao número de pessoas sob a coordenação do superior; distinção entre assessoria e linha; divisão do trabalho; autoridade proporcional à responsabilidade; centralização da autoridade; disciplina; subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; estabilidade do pessoal no cargo; equidade e espírito de união.

Os clássicos defendem que os comandos sejam definidos de forma hierárquica, de acordo com a função de cada um. Tais comandos correspondem a tarefas determinadas pelo superior da hierarquia e devem fluir de forma precisa, isto é, acontecer de acordo com as determinações prescritas para os subordinados, que são os responsáveis pela execução do trabalho.

Para Taylor (? *apud* TEIXEIRA, 2003), os gerentes, ou seja, aqueles que são responsáveis por organizar e direcionar o trabalho do grupo, devem pensar, planejar e criar,

enquanto os subordinados devem executar os comandos. Todo esse contexto de vivência hierárquica entre gerentes e subordinados corresponde ao que este mesmo teórico chama de método científico, o qual analisa as relações entre tempo e movimentos envolvidos em uma atividade, e após observação detalhada, decompõe a atividade em tarefas mais simples. O trabalho é fragmentado, dividido em tarefas simplificadas, o que torna os trabalhadores substituíveis com facilidade, reduzindo-os a autômatos.

De acordo com Teixeira (2003), o modelo da máquina compara o funcionamento da organização, enquanto empresa, ao de uma máquina que executa tarefas padronizadas de maneira eficiente e previsível. Esse modelo e sua aplicação refletem na estrutura hierárquica, programas e currículos com encadeamentos rígidos. Essas características tornam esse modelo, em relação aos demais, considerado por vários educadores, impróprio quando aplicado inadequadamente à administração escolar, o que não quer dizer que o mesmo não valorize a administração.

Dessa forma, Russo (1995, p. 104 *apud* TEIXEIRA, 2003, p. 02) nos auxilia na reflexão ao afirmar que esse conteúdo técnico, o qual corresponde às questões técnico-burocráticas capitalistas vivenciadas no contexto das administrações de uma empresa, poderia ser aplicado à prática escolar, uma vez que iria “[...] contribuir para a racionalização das atividades e sistematização de procedimentos que aumentassem a produtividade da escola e a qualidade do ensino”.

Segundo Teixeira (2003), as críticas à transposição mecânica dos princípios da administração de empresas para a administração escolar têm sido muitas, principalmente pelo fato da escola diferir da empresa, pela sua própria natureza, ou seja, diferenças de amplitude das variáveis e dos valores envolvidos. Essas técnicas, relativas à administração empresarial, entre elas a otimização do tempo, a divisão do trabalho, bem como a produtividade, quando aplicadas à escola, devem ter por fundamento o papel desta na sociedade como instituição social básica.

De acordo com Teixeira (2003), contrapondo-se ao modelo tradicional de administração como máquina, a administração escolar vem absorvendo em sua atuação a ênfase na organização voltada para a aprendizagem. Essa ideia tem íntima relação com a escola, pois a mesma contém suas especificidades, criando assim um novo modelo que tem como exigência a aprendizagem e a inovação levando em consideração a ideia da escola que aprende. A esse complexo conjunto de atividades voltadas para o ensino-aprendizagem e que devem ser organizadas, planejadas, dirigidas e coordenadas, chamamos Administração Escolar.

Sobre o cargo de diretor de escola, sob o ponto de vista de Campbell e Dunette (1970), não se pode abordar isoladamente traços pessoais relacionados ao sucesso administrativo, as maneiras de bem administrar e os resultados da boa administração.

O modelo de análise, proposto por Campbell e Dunette *et. al.* (1970, p. 475 *apud* TEIXEIRA, 2003, p. 07), conta com alguns componentes e aspectos individuais, dentre eles:

Pessoa – o indivíduo que ocupa o cargo de diretor;

Exigências do cargo – conjunto de comportamentos que se deve ter ao ocupar o cargo;

Influências da organização - análise da estrutura e do clima da organização e o estudo que inclui a Secretaria Municipal de Educação (SME) como um todo;

Influências do ambiente externo – influências do contexto social em que as escolas se inserem;

Desempenho do cargo – a maneira que o diretor exerce seu cargo, a avaliação da gestão;

Resultados alcançados – resultados da escola sob a responsabilidade, a tutela do diretor;

Informações sobre desempenho no cargo e resultados alcançados – *feedback* do trabalho, dados para que o diretor perceba o impacto de sua atuação.

Teixeira (2003) aborda um estudo desenvolvido pela Fundação Instituto de Administração (FIA) para a SME de São Paulo, um conjunto de atividades de capacitação, estudo, pesquisa e apoio às implantações sugeridas. Esse estudo inclui atividades de desenvolvimento orientadas ao papel do diretor, às exigências do cargo e às influências nos resultados da unidade escolar.

O estudo acima mencionado, com início em agosto de 1995 e finalização em dezembro de 1996, foi dividido em quatro módulos. No módulo I, Teixeira (2003) tratou os pontos críticos do trabalho do diretor abordando temas relevantes para a atuação dos gestores como: trabalho em equipe, conflitos, projeto pedagógico, globalização, novos modelos de gestão etc.

No módulo II, o objetivo principal foi preparar o diretor para ser um facilitador da equipe escolar e também identificar e discutir as causas e soluções para as principais dificuldades na gestão da escola. Constava de temas como: situação atual da SME, desenvolvimento da equipe escolar, gestão da qualidade na educação, gestão de projetos, informática e educação e indicadores de gestão escolar.

No módulo III foram tratados e analisados os temas e possibilidades do processo de gestão da Escola Pública Municipal, abordando temas como: qualidade na educação,

coordenação da equipe escolar, planejamento escolar integrado, relação com a comunidade e conselho de escola, processo decisório e solução de problemas, gestão de meios e processos, tendências sociais e transformações da escola.

O último módulo foi específico para supervisores escolares, não abordou algum tema relacionado diretamente à gestão na Educação Infantil em razão de seu objetivo ser voltado ao papel do diretor e não aos atendimentos específicos das modalidades de ensino.

Para Teixeira (2003), o bom gerenciamento pode ajudar a superar muitos problemas e garantir um trabalho de direção menos penoso e um resultado mais satisfatório. Este mesmo autor faz uma reflexão mais geral sobre algumas pesquisas que foram realizadas pelo Programa de Melhoria do Desempenho da Rede Municipal de Ensino. No que se diz respeito à missão da escola, a sociedade prioriza a educação no conjunto das políticas e ações do Estado, mas há um desencontro entre as demandas sociais e as exigências legais e dos modelos de gestão adotados, então os educadores e outros segmentos da sociedade lutam pela identidade e autonomia da Escola.

Conforme Teixeira (2003), quando paramos para compreender e observar o modelo dominante de administração, verificamos alguns aspectos críticos, como: documentos legais fora de sintonia com a estrutura e os sistemas reais; documentação deficiente ou mal-divulgada; processos horizontais pouco visualizados, bem como os processos de decomposição vertical também problemáticos. Os obstáculos com os processos, aprendizagem isolada, abordagens e falta de visão global dificultam o exercício da crítica construtiva, geradora de mudanças e aprimoramento.

De acordo com Teixeira (2003), os diretores participantes do estudo, a partir do desenvolvimento dos módulos, perceberam os seguintes pontos:

- Falta de comunicação com antecedência das mudanças;
- Reuniões ineficazes entre áreas da instituição;
- Meios de comunicação sem informações necessárias suficientes;
- Difícil obtenção de informações das outras áreas;
- Falta de divulgação ampla e homogênea das metas e objetivos.

Para Teixeira (2003), a comunicação entre os diversos setores da SME de São Paulo é falha, o que dificulta a otimização das potencialidades, além disso, não há na referida secretaria um setor encarregado para pesquisa de informação. Se a comunicação melhorar, aumentará a transparência dos procedimentos, o que ajuda a diminuir a burocracia.

Teixeira (2003) afirma ser indispensável um modelo participativo de gestão na SME de São Paulo que valoriza a experiência e o senso crítico dos servidores, evitando assim os sentimentos de frustração, falta de sintonia e integração baixa.

É necessária também, para que se efetive a gestão, a participação da comunidade escolar estabelecendo colegiados nas instâncias regionais e centrais. Esses colegiados atuam de maneira bem específica, de acordo com Brasil (2004, p. 25-26),

nas **funções consultivas** - tem um caráter de assessoramento e é exercida por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado, respondendo a consultas do governo ou da sociedade, interpretando a legislação, ou propondo medidas e normas para o aperfeiçoamento do ensino. **Deliberativas** - é assim entendida quando a lei atribui ao conselho competência específica para decidir, em instância final, sobre determinadas questões. No caso, compete ao conselho deliberar e encaminhar ao Executivo para que execute ação por meio de ato administrativo. **Fiscal** - ocorre quando o conselho é revestido de competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações, aprová-las ou determinar providências para suas alterações. A **Função Mobilizadora** é a que situa o conselho numa ação efetiva de mediação entre o governo e a sociedade, estimulando e desencadeando estratégias de participação e de efetivação do compromisso de todos com a promoção dos direitos educacionais da cidadania, ou seja: da qualidade da educação. Os referidos colegiados são importantes porque contam com a participação de componentes das escolas, níveis regionais e representantes significativos da sociedade que contribuem com suas experiências e sugestões.

Muitos estudiosos, como, por exemplo, Silva (1996), Freire (2006) e Resende (1995) defendem que a autonomia escolar somente é efetiva quando se unem três componentes: o *administrativo*, que compreende a organização geral da escola, o *pedagógico* que define o desenvolvimento dos planos voltados para o ensino-aprendizagem e o *financeiro* que diz respeito à adequação dos recursos para garantir a execução dos planos administrativos e pedagógicos.

Com respeito à gestão, no âmbito das políticas nacionais para a educação, tanto das unidades quanto dos órgãos públicos, aponta a gestão democrática como um dos indicadores da qualidade da educação, destacando o compartilhamento das decisões administrativas com os conselhos escolares. Para destacar a importância dos conselhos para a gestão democrática, o MEC vem publicando documentos oficiais que orientam o fortalecimento desse tipo de gestão, como os indicadores de qualidade para educação, o material de apoio ao Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004).

2.1 A gestão na Educação Infantil

A legalização do direito da criança pequena como cidadã tornou-se concretizada a partir da Constituição Federal de 1988 e foi reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN/9, que a partir de reformulada em 2006, constitui a educação infantil a primeira etapa da educação básica e torna obrigatória ao Estado e a família o direito a educação das crianças da pré-escola.

Com a substituição do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), a Educação Infantil passa a dispor de recursos que garantem a inclusão progressiva das crianças em creches e pré-escola.

Os desafios das gestões municipais no setor educacional ampliaram-se na medida em que o atendimento das crianças menores de 04 anos deixou de ter caráter apenas assistencial, a partir das exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/96), quando define a Educação Infantil como a primeira etapa da educação básica. (CAMPOS *et al.* 2011)

A crescente demanda por creche nos grandes centros e o reconhecimento dos benefícios da Educação Infantil para o bom desempenho das crianças no ensino fundamental contribuem para o destaque desta etapa da educação básica. (CAMPOS *et al.* 2011)

A gestão da Educação infantil apresenta especificidades importantes, pois a característica do público que atende lhe diferencia, uma vez que há a necessária associação entre o cuidar e o educar que lhe proporcionam demandas diversas. (CAMPOS *et al.* 2011). Em virtude das peculiaridades da idade, da relação do educar e cuidar, eixos norteadores da Educação Infantil, ser gestor dessa etapa requer uma habilidade diferenciada em razão do público que atende.

A gestão da Educação Infantil tanto nas unidades como nos modelos de gestões municipais são esferas que precisam avançar nas ações para garantir um atendimento de qualidade nas instituições de Educação Infantil.

3. ITINERÁRIO METODOLÓGICO

Este capítulo objetiva descrever o trajeto metodológico percorrido na pesquisa intitulada *O perfil dos gestores das Instituições de Educação Infantil do município de Sobral*.

Trata-se de uma pesquisa que buscou investigar o perfil destes profissionais que acompanham esta etapa da educação básica, tendo em vista o fato de tal perfil possibilitar conhecer a qualificação deste atendimento da Educação Infantil no referido município.

Caracteriza-se como uma investigação de abordagem qualitativa, pois procura seguir um plano previamente estabelecido e direcionado ao longo do seu desenvolvimento por meio de um caráter descritivo e vê o pesquisador como instrumento fundamental.

De acordo com Trivinõs (1987), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; é descritiva; tem preocupação com todo o processo e não somente com o produto e considera o significado como sua preocupação essencial.

A opção pela pesquisa qualitativa justifica-se pelo fato de possibilitar um caráter exploratório com a utilização de variadas estratégias de coleta, análises e interpretação dos dados, dando ao pesquisador condições de alcance dos objetivos previamente definidos (Neves, 1996).

O processo de coleta de dados aconteceu através de questionários, aplicados em três momentos distintos, no período compreendido entre os meses de março e maio de 2012. Utilizei questionários individuais e fichas de identificação das instituições. As vantagens de utilizar o questionário de forma estruturada e com perguntas claras e objetivas garante a uniformidade de entendimento dos entrevistados e, conseqüentemente, a padronização dos resultados. Em contrapartida, a tarefa de coletar e analisar os dados é extremamente trabalhosa gastando-se muita energia para torná-los sistematicamente comparáveis.

No primeiro momento, busquei informações sobre o perfil dos gestores com a aplicação de questionário respondido individualmente pelos diretores das instituições de Educação Infantil no intuito de levantar suas características pessoais e profissionais e sua atuação como dirigentes. Estes questionários encontram em apêndice A

No segundo momento, pretendeu-se descrever as instituições que atendem a Educação Infantil e como estão organizadas no que se refere à sua estrutura física e aos recursos humanos. Estes questionários encontram em apêndice B

Vale destacar que o segundo e o terceiro momentos de aplicação de questionários trataram da caracterização do contexto da Educação Infantil no município de Sobral: as instituições, estruturas físicas, materiais e os recursos humanos.

O terceiro momento objetivou conhecer como está estruturada a coordenação da Educação Infantil na Secretaria de Educação. Nesta etapa foi utilizado um questionário diferenciado, organizado com o objetivo de compreender os cargos existentes, a formação dos profissionais que acompanham a Educação Infantil e a função desenvolvida por cada um. Estes questionários encontram em apêndice C

A opção pelo sistema público municipal deu-se em razão da rede pública conseguir atender a maioria das matrículas da faixa etária de 0 a 5 anos, chegando a atender em torno de 7.130 crianças. (CENSO ESCOLAR/INEP, 2011)

Após a elaboração do questionário, foi realizada uma sondagem com a coordenação da Educação Infantil, na Secretaria Municipal de Educação, tendo como intuito fazer o levantamento da quantidade de diretores que seriam consultados. Participaram desta pesquisa 36 diretores das instituições de Educação Infantil, embora o município tenha um total de 37 instituições entre sede e distritos, com um diretor cada uma, e dois técnicos da Secretaria de Educação que forneceram dados sobre a realidade da Educação Infantil no município, proporcionando uma visão panorâmica acerca desta realidade. A opção por esta quantidade de pessoas envolvidas, deu-se praticamente por conta dos tempos de cada um, e por serem pessoas que atendessem a necessidade do momento.

A primeira abordagem com alguns diretores foi feita por telefone, explicando aos sujeitos o objetivo da pesquisa e o instrumento que seria preenchido por eles. Ainda neste primeiro contato, ficou acordado que na próxima reunião de diretores que aconteceria no auditório da prefeitura, seria entregue a eles o questionário. Estas reuniões têm acontecido quinzenalmente com a Secretaria de Municipal de Educação no intuito de tratar sobre assuntos pertinentes ao acompanhamento da secretaria às escolas. Na ocasião do primeiro contato com os diretores senti o público bastante receptivo, isso foi importante, pois estava bastante ansiosa para ter a impressão deles sobre o questionário e para iniciar a organização do material.

No dia da reunião de diretores não foi possível entregar o questionário a todos, embora já com o questionário em mãos, isso porque como se tratava de uma reunião extraordinária, aconteceram algumas ausências, em especial dos diretores dos distritos.

Na entrega do instrumento foi combinada com eles a data da devolução que dependia do tempo de cada um. Alguns precisavam de uma semana, outros de menos tempo e alguns combinaram a entrega para a reunião seguinte.

Numa segunda reunião, foi possível entregar os instrumentos aos diretores que faltaram na reunião anterior e recolher os que já haviam sido respondidos. Em alguns casos ficou combinado que o instrumento seria recolhido no seu local de trabalho ou em suas residências. Inicialmente não havia sido pensada esta forma de organização, ela surgiu com a necessidade e o pesquisador precisa ser flexível e se adaptar à realidade.

Apesar de ter sido tranquila a adesão de todos à pesquisa, tive algumas dificuldades no recolhimento do instrumento de coleta de dados. Houve um caso em que a diretora sempre que me via, justificava que havia esquecido o questionário. A ela eu entreguei dois formulários e foram feitas duas visitas em seu local de trabalho e outros contatos telefônicos, sem sucesso. Foi o que me rendeu mais esforço no resgate da coleta de dados.

Todos os diretores participantes assinaram o termo de consentimento autorizando o uso dos dados pesquisados e ficando informados sobre o objetivo da investigação. O termo de consentimento se encontra em apêndice. A

Durante o período de devolução dos questionários, foram surgindo algumas dúvidas por parte dos sujeitos respondentes, referentes a vínculo, formações, tudo isso era esclarecido no momento da entrega. Os diretores se colocavam à disposição, o que era expresso nas suas falas: “Me coloco à disposição para sua pesquisa. Veja se está bom e qualquer dúvida pode perguntar e contar comigo para qualquer outro momento necessário”.

Este contato com os sujeitos pesquisados permitiu uma interação maior com o grupo. Senti-me bastante apoiada e num clima de aceitação mútua, sentimento este que mesmo sendo integrante do grupo, ainda não havia me permitido ter.

O questionário respondido pelos diretores foi organizado com o intuito de levantar suas características pessoais e profissionais e sua atuação como dirigente.

As vantagens de utilizar o questionário de forma estruturada e com perguntas claras e objetivas garante a uniformidade de entendimento dos entrevistados e, conseqüentemente, a padronização dos resultados. Em contrapartida, a tarefa de coletar e analisar os dados é extremamente trabalhosa gastando-se muita energia para torná-los sistematicamente comparáveis.

O contato com a Secretaria da Educação deu-se ainda no mês de janeiro, com a coordenadora da Educação Infantil, explicando-a como seria feita a pesquisa; na ocasião a

mesma colocou-se à disposição, juntamente com sua equipe, para a realização dos procedimentos necessários.

A consulta aos dados disponibilizados pela Secretaria de Municipal de Educação possibilitou uma visão mais ampliada do contexto da Educação Infantil em Sobral. Os dados consultados foram: a quantidade de crianças atendidas, a forma como se organiza o atendimento às crianças, a composição da coordenação da Educação Infantil na Secretaria e os recursos materiais e humanos ligados à Educação Infantil. As análises desses materiais são apresentadas no capítulo de caracterização do contexto da Educação Infantil do município.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram submetidos a tabulações em tabelas sistematizando os aspectos mais relevantes.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE SOBRAL

O atendimento à Educação Infantil no município de Sobral ocorre em creches e pré-escolas que funcionam nos Centros de Educação Infantil – CEIs, nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental e Educação Infantil (EMEFEI) e nos Anexos (AN) destas que atendem crianças de 0 a 5 anos.

De acordo com dados do censo de 2011, fornecidos pela Superintendência Escolar, órgão vinculado a SME, os CEIs atendem 2.183 crianças de 0 a 05 anos. Eles funcionam em tempo integral e somam 03, no total. Há 14 escolas de ensino fundamental que atendem no mesmo espaço físico turmas de Educação Infantil. Nessas instituições, a matrícula é de 1.394 crianças. Há, ainda, 29 anexos, espaços que são ligados administrativamente a uma escola de ensino fundamental, mas não funcionam no mesmo espaço físico. Nesses anexos a matrícula da Educação Infantil é de 3.731 crianças.

Em síntese, pode-se afirmar que, em 2011, o município de Sobral possuía 7.308 crianças matriculadas na Educação Infantil na rede pública, em 46 espaços físicos, sendo: 03 CEIs, 14 EMEFEI e 29 anexos. O total de espaços físicos se difere do número de diretores em virtudes dos anexos serem espaços ligados administrativamente a uma escola de ensino fundamental, que é de responsabilidade do diretor dessa escola.

Atualmente, há 37 diretores nas instituições de Educação Infantil, sendo 36 nomeados pela SME e 01 professora que assume a função sem nomeação, haja vista que a instituição onde trabalha faz parte da parceria de uma comunidade católica com a Secretaria da Educação. O município registra a matrícula dos alunos desta instituição no seu censo, com isso garante a participação de seus professores na formação em serviço e fornece a merenda escolar às crianças. As despesas com pagamento de professores, material didático e outros, é de responsabilidade da comunidade católica.

Na sede da SME, há uma equipe formada por 06 técnicas, especialmente para a Educação Infantil, conforme descrito no quadro a seguir:

**QUADRO 01: EQUIPE TÉCNICA DA SME RESPONSÁVEL PELA EDUCAÇÃO
INFANTIL**

CARGO	FORMAÇÃO	FUNÇÃO
Coordenadora	Graduada em Letras e pós-graduada em Ensino do Português	Coordenar todas as ações, programas e projetos da Secretaria da Educação voltados para crianças de 0 a 5 anos.
Gerente	Graduada em Pedagogia e pós-graduada em Psicopedagogia	Desenvolvimento de projetos e acompanhamento de trabalhos realizados pela secretaria, participação nas reuniões de diretores, nas formações de professores e coordenadores, visitas sistemáticas às instituições de Educação Infantil com registro e intervenções, quando necessário, bem como organização e acompanhamento das tarefas da equipe.
Assistentes Técnicos 01,02 e 03	Pedagogia, Zootecnia e Música.	Desenvolvimento de projetos e acompanhamento dos trabalhos realizados pela secretaria, organização do material e acompanhamento à formação de professores, inserção de dados (lotação de professores, matrícula de alunos, controle de frequência e certificado dos

		docentes nas formações, controle de entrega de materiais às escolas), visitas sistemáticas às instituições de Educação Infantil com registro e intervenções, quando necessário, e atendimento ao público.
Chefe de serviço	Pedagogia	Desenvolvimento de projetos e acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pela secretaria, acompanhamento nas formações de professores, inserção de dados (lotação de professores, matrícula de alunos, controle de entrega de materiais nas escolas) visitas sistemáticas às instituições de Educação Infantil com registro e intervenções, quando necessário.

Considero uma equipe pequena para acompanhar todas as Instituições de Educação Infantil. Nesse contexto, é possível também considerar a formação desses profissionais que fazem visitas e intervenções às salas de convivência com as crianças, o que pode tornar uma visita com olhar profundamente técnico.

4. 1 Equipamentos básicos

Uma lista composta por aproximadamente 30 itens foi apresentada a um dos integrantes da coordenação da Educação Infantil, solicitando-se que apontassem os equipamentos ou recursos nela relacionados. Quanto à estrutura física, onde há o atendimento da Educação Infantil, a sala da coordenação é um dos itens que menos aparece. Em relação

aos equipamentos básicos, o que muito chama a atenção é a inexistência do parquinho, mesmo nos CEIs.

Dos 12 itens do conjunto denominados equipamentos básicos, o tipo de estrutura melhor equipada é a que atende apenas a Educação Infantil. Em contrapartida, os anexos foram apontados como possuidores da estrutura menos equipada, conforme quadro a seguir:

QUADRO 02: EQUIPAMENTOS BÁSICOS

ITEM	CEI		EMEF		ANEXOS	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
VENTILADOR	X		X		X	
GELADEIRA	X		X		X	
LIQUIDIFICADOR INDUSTRIAL	X		X		X	
FOGÃO INDUSTRIAL	X		X		X	
COLCHONETES	X		X		X	
ARMÁRIOS EM SALA DE AULA	X		X			X
BEBEDOUROS ELÉTRICOS	X		X		X	
ESPELHOS		X		X		X
MÁQUINA DE LAVAR ROUPA	X			X		X
ESTERILIZADOR DE MAMADEIRA		X		X		X
PARQUINHO		X		X		X
FREEZER	X		x			X
TOTAL	09	03	08	04	07	05

4.2 O perfil dos gestores das instituições de educação infantil do município de Sobral – CE

4. 2. 1 Características individuais: sexo e idade

Os dados relativos às características individuais dos sujeitos entrevistados indicam o seguinte: a maioria (77,77%) é do sexo feminino. Há no grupo apenas 08 homens exercendo a função de diretor e 29 mulheres exercendo a função de diretora.

Por meio desses dados, é possível perceber que a Educação Infantil ainda é um universo historicamente feminino, o que é, inclusive, percebido por Saporoli (*apud* SOUSA, 2011), para a qual o magistério tem sido exercido, em sua maioria, por mulheres.

Autores como Apple (1988), Bruschini e Amado (1988), Rosemberg (1992) e Novaes (1984) também têm destacado o processo de feminização da docência. Historicamente, essa configuração não foi sempre assim, uma vez que até os fins do século XIX eram os homens que exerciam a docência, mas a partir desse período criou-se o discurso da mulher como modelo ideal para o exercício da docência e isso é legitimado pela criação dos cursos Normais. Souza (2011, p. 43), por sua vez, destaca que:

Existe também por um lado, uma representação do trabalho docente na educação infantil como uma profissão feminina partilhada por uma significativa parcela de sujeitos que entendem ser mais adequado que mulheres exerçam a função por terem mais jeito com crianças e os homens são considerados inadequados por causa dos inúmeros casos de pedofilia de que se ouve falar através da mídia.

Cardoso (*apud* SOUZA, 2011) destaca ainda que a participação da mulher nesta área de atuação é mais evidente em se tratando de crianças menores, enquanto os homens se afastavam da docência ocupando funções técnico-administrativas nas quais recebiam salários mais altos. É possível perceber isso no município, pois 100% dos dirigentes dos Centros de Educação Infantil são mulheres, os homens aparecem em escolas que atendem Educação Infantil e outras etapas da educação básica.

Com relação à idade, a presença de um grupo bem jovem com até 35 anos (30,5%) é notada com um percentual maior. Os menores percentuais encontram-se nos grupos de até 29 anos e 51 a 55 anos (2,77%). Nos Centros de Educação Infantil (CEIs), as idades dos gestores variam de 41 a 60 anos. Se compararmos com a média de idade dos professores da educação básica no Brasil, que é de 38 anos, percebemos uma diferença considerável de idade. (BRASIL, 2007)O item relacionado à idade aparece no questionário dos diretores, compreendido ente 29 e 60 anos. Vejamos a tabela a seguir:

Tabela 1.0
Nº e percentual de diretores segundo a Idade – 2012

Idade	Nº	%
Até 29 anos	01	2,77
30 a 35 anos	11	30,55
36 a 40 anos	8	22,22
41 a 45 anos	9	25,0
46 a 50 anos	3	8,33
51 a 55 anos	1	2,77
56 a 60 anos	3	8,33
60 anos ou mais	0	0
Total	36	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4. 2. 2 Salário

Na análise do salário bruto recebido por um diretor, verifica-se a seguinte distribuição: 58,33% recebem entre quatro e seis salários mínimos; os que recebem entre um e dois e entre oito e dez salários representam 2,77%, cada grupo. A média salarial dos professores efetivos com 40 horas semanais é de 2,7 salários, média feita a partir do salário mínimo vigente, enquanto a maioria dos diretores recebe entre quatro e seis salários, tornando-se um salário mais vantajoso em relação ao salário dos docentes. A diferença salarial apresenta-se em função de uma gratificação para quem assume a direção de uma instituição. Veja a tabela a seguir:

Tabela 1.1
Nº e percentual segundo Salário mensal bruto dos diretores

Salário	Nº	%
Até 622,00	01	2,77
De R\$ 623,00 a R\$ 1.244,00	01	2,77
De R\$ 1.245,00 a R\$ 2.488,00	12	33,33
De R\$ 2.489,00 a R\$ 3.732,00	21	58,33
De R\$ 3.733,00 a R\$ 4.976,00	0	0
De R\$ 4.977,00 a R\$ 6.220,00	01	2,77
Mais de 6.221,00	0	0
Total	36	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4. 2. 3 Formação e experiência profissional

4. 2. 3. 1 Nível de escolaridade até a graduação

As exigências para um trabalho qualificado passam pela formação e pelas experiências acumuladas. Considerando a formação dos diretores, detectamos que todos concluíram um curso de nível superior, sendo que há diretores com duas formações, o que representa 16,66%. O curso de Pedagogia é apontado na maioria dos casos, 66,6%. Segundo a LDBEN/96, quando trata dos profissionais da educação, o título VI, artigo 64, determina que:

A formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em curso de graduação em pedagogia ou em níveis de Pós-graduação, a critério de instituição de ensino garantida nesta formação à base comum nacional (BRASIL, 1996).

Nos Centros de Educação Infantil um percentual de 33,33% de diretores/as realizou seu curso de graduação na área de Pedagogia; menor do que o observado nos anexos, onde o número é bastante significativo: 57,14%. A formação adequada dos profissionais da Educação Infantil efetiva o direito da criança de ter educação de qualidade, superando os atendimentos assistencialistas. (OLIVEIRA,1994)

Veja a tabela a seguir:

Tabela 1.2

Número e percentual de diretores, segundo a Graduação.

Salário	Nº	%
Pedagogia	24	66,6
Letras	06	16,66
História	04	11,11
Matemática	02	5,55
Estudos Sociais	02	5,55
Filosofia	01	2,77
Biologia	01	2,77
Geografia	01	2,77
Administração	01	2,77
Total	42	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

Ainda há um percentual significativo de gestores sem a formação adequada para atuarem na direção de Instituições que atendem a Educação Infantil, segundo a LDBEN/96, que deve ser feita em curso de pedagogia ou em nível de pós-graduação. A Educação Infantil precisa de profissionais que compreendam o educar e o cuidar de forma

indissociável para que o desenvolvimento integral das crianças de 0 a 5 anos aconteça plenamente.

4. 2. 3. 2 Modalidade do curso de graduação

No curso de graduação a modalidade presencial aparece em destaque entre os diretores, pois 100% deles concluiu sua formação desta maneira. A modalidade presencial tem mais condições de garantir aos participantes a troca de experiência, o convívio para a qualificação das relações e favorece um melhor aproveitamento dos conteúdos estudados.

4. 2. 3. 3 Curso de pós-graduação

Todos os sujeitos informaram ter realizado um curso de pós-graduação, todos no nível de especialização. 27,22% informaram ter mais de um curso. Não há registro de cursos de mestrado ou doutorado.

4. 2. 3. 4 Área temática do curso de pós-graduação

Quanto aos cursos de pós-graduação realizados, a maior parte, 97,83%, havia frequentado curso fora da área específica da Educação Infantil. Isso é uma realidade no Brasil, pois ainda há pouco registro sobre a gestão em Educação Infantil apesar da gestão de creches e pré-escolas apresentar especificidades importantes quando comparada à gestão de escolas que atendem crianças maiores de 05 anos de idade. (RCNEI, 1998)

O curso que tem maior destaque é gestão escolar, 52,17%. A modalidade presencial foi a escolhida pela maioria, 67,39%, e a semipresencial, 32,61%; não há registros na modalidade a distância. A modalidade presencial tem condições de melhor qualificar a formação dos participantes, enriquecendo-os com a prática. Veja a tabela a seguir:

Tabela 1.3

Número e percentual de diretores segundo a Área temática do curso de Pós-graduação frequentado

Área temática do curso de Pós-graduação	Nº	%
Educação, com ênfase em gestão escolar	24	52,17
Educação, com ênfase na área pedagógica não específica da Educação Infantil	21	45,65
Educação, com ênfase na área pedagógica específica da Educação Infantil	01	2,17
Total	46	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4. 2. 4 Experiência profissional

Dos sujeitos entrevistados, 58,33%, trabalham há mais de 12 anos na área de educação. Nos CEIs há predominância desses profissionais mais experientes. O menor percentual está representado entre 06 e 10 anos de experiência. É possível observar que não há predomínio de falta de experiência na área.

As experiências podem ser importantes para um atendimento de qualidade, mas a formação profissional específica é fundamental para as exigências da qualidade do atendimento. Veja a tabela a seguir:

Tabela 1.4

Número e percentual de diretores, segundo Tempo de trabalho na educação

Tempo de trabalho na educação	Nº	%
Menos de 02 anos	0	0
03 a 05 anos	0	0
06 a 10 anos	07	19,44
11 a 12 anos	08	22,22
Mais de 12 anos	21	58,33
Total	36	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4. 2. 4.1 Outras funções que desempenharam na educação

Considerando outra função desempenhada na educação, 94,44% dos que responderam ao questionamento, antes de serem diretores/as, já foram professores, haja vista 27,22% terem atuado na Educação Infantil. Um dos critérios para a seleção de diretores do município é que o candidato tenha, no mínimo, dois anos de experiência na sala de aula, isso faz parte de uma política de qualidade da educação, pois o diretor precisa ser um conhecedor da gestão da sala de aula.

Considerando os diretores dos CEIs, todos já foram professores desta primeira etapa da educação básica. Quanto ao tempo dessa atuação, 77,77% foram ou são professores há, pelo menos, 10 anos. E quanto à instituição em que atuam, 77,77% tiveram experiências na rede pública.

Quando questionados sobre a função de coordenadores pedagógicos, 63,88 % já exerceram tal função por, pelos menos, nove anos, sendo que 43,47% atuaram na Educação Infantil e desse grupo, dos que já foram coordenadores, 86,95% atuaram na rede pública. Observa-se que entre os entrevistados há uma considerável progressão na carreira profissional. Que para o cargo de diretor não existe nenhum ganho salarial, pois o Plano de

cargos e carreira faz referência somente à função de professor. Mas em relação a sua atuação como profissional, essa progressão permite ter uma visão mais clara e global a partir de suas experiências nos cargos ocupados. Observe a tabela a seguir:

Tabela 1.5

Número e percentual de diretores segundo as Funções desempenhadas na educação

Outras funções desempenhadas	Atuação na Educação Infantil				Tempo de atuação				Instituição			
	Sim		Não		Até 10 anos		Mais de 10 anos		Pública		Privada	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Professores	10	24,4	24	70,5	28	82,3	06	17,6	28	82,3	06	17,6
Coordenadores	10	43,4	13	56,5	23	100	0	0	20	86,9	03	13,1

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4.2.4.2 Tempo de trabalho na função de diretor neste município

Quanto à distribuição das respostas relacionadas ao total de anos que exerce a função de diretor neste município, 33,33% é o maior percentual e refere-se ao exercício da função entre 03 e 05 anos. 8,33% é o percentual dos que trabalham como diretor há mais de 12 anos. Vejamos a tabela a seguir

Tabela 1.6

Número e percentual dos diretores segundo o Tempo de trabalho na função de diretor neste município

Tempo	Nº	%
Menos de 02 anos	07	19,44
03 a 05 anos	12	33,33
06 a 10 anos	08	22,22
11 a 12 anos	06	16,66
Mais de 12 anos	03	8,33
Total	36	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4.2.4.3 Tempo que exerce a função de diretor nesta instituição

Segundo os dados, existem diretores que trabalham há mais de doze anos na mesma escola, que em percentual, representam 5,55% sendo o menor índice. Enquanto

44,44% é o maior percentual e refere-se ao período de 03 a 05 anos. Nos CEIs podemos identificar um maior índice de permanência de 11 a 12 anos. Veja a tabela a seguir:

Tabela 1.7

Número e percentual segundo o Tempo de trabalho na função de diretor neste município

Tempo	Nº	%
Menos de 02 anos	09	25
03 a 05 anos	16	44,44
06 a 10 anos	4	11,11
11 a 12 anos	5	13,88
Mais de 12 anos	2	5,55
Total		

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4.2.4.4 Forma de contratação

A forma de contratação dos gestores do município acontece da seguinte forma:

É uma seleção pública que deveriam atender a critérios técnicos, em várias etapas a saber: prova escrita eliminatória, com conteúdos divulgados anteriormente, e seminários gratuitos oferecido aos candidatos pra que eles se preparassem; curso sobre gestão escolar de frequência obrigatória: avaliação por meio de dinâmica de grupo sobre as características comportamentais dos candidatos e entrevista com o secretário e a subsecretária. Posteriormente, o processo foi consolidado em uma lei municipal que assegura a seleção de diretor e a autonomia da escola. (INEP, 2006, p. 139)

Os dados coletados mostram que quanto ao processo de admissão, 97,2% foram nomeados através de seleção. A LDBEN/96 determina, no capítulo VI, que trata dos profissionais da educação, no Art.67, inciso I “os sistemas de ensino promoverão (...) ingresso por concurso público de provas de título” (BRASIL, 1996)

O percentual de 2,77% relativa à “outra forma” de contratação, representa apenas um diretor que, como já havia citado anteriormente, exerce a função de responsável por uma instituição que tem parceria com uma comunidade católica, mas não integra a rede pública municipal de ensino.

Vale ressaltar que a contratação por seleção é uma forma de contratação que privilegia a concepção meritocrática, caracterizando a competência técnica dos candidatos. (INEP, 2007).

Veja a tabela abaixo:

Tabela 1.8
Número e percentual segundo a forma de contratação

Forma de contratação	Nº	%
Processo seletivo	35	97,2
Eleição	0	0
Processo seletivo e eleição	0	0
Indicação de técnicos	0	0
Indicação de políticos	0	0
Outra forma	01	2,77
Total	36	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4.2.4.5 Carga horária

O tempo é fator importante no desempenho das atividades do gestor escolar portanto é importante organizá-lo de forma que o apagar incêndio não seja a atividade mais importante no dia a dia.

Em termos de carga horária, 61,1% dos diretores declararam que trabalham até 40 horas semanais, enquanto 36,1% trabalham mais de 40 horas semanais e 2,77% trabalham até 20 horas semanais. Esta diferença de, pelo menos, 50% da carga horário se justifica por que há uma instituição que tem parceira com o município e funciona somente pelo turno da manhã.

Tabela 1.9
Número e percentual segundo a Carga horária

Carga horária semanal	Nº	%
Até 20 horas	01	2,77
Até 30 horas	0	0
Até 40 horas	22	61,1
Mais de 40 horas	13	36,1
Total	36	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4.2.4.6 Situação Trabalhista

O percentual dos diretores que informam serem funcionários públicos concursados foi de 86,1%. Três diretores são prestadores de serviço, em contrato temporário, ou seja, apesar de terem participado do processo de seleção para o cargo de gestor, não possuem vínculo efetivo com o sistema, pois ainda não foram aprovados em concurso público, e um deles informou trabalhar sem contrato assinado; este caso em especial, trata-se da instituição que não é vinculada à rede pública. Faz-se necessário avaliar esta situação em

relação ao atendimento às crianças dessa instituição para verificar se há relação direta entre os salários daquele grupo e o desempenho das crianças atendidas por elas. Nos CEIs há a predominância de funcionários públicos concursados. Veja tabela a seguir:

Tabela 1.10
Número e percentual segundo a Situação trabalhista

Situação trabalhista	Nº	%
Funcionário público	31	86,11
Celetista	0	0
Prestador de serviço em contrato temporário	03	8,33
Prestação de serviço sem contrato	01	2,77
Cooperado	0	0
Não respondeu	01	2,77
Total	36	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4.2.5 Outra atividade remunerada

O total de gestores que informou não exercer outras atividades além do trabalho de direção corresponde a 58,33% e 41,66% exercem outras atividades distribuídas em professores do ensino médio e universitários, formadores de professores, autônomos e vereadores. Os dados são indicativos de que há uma pequena predominância de dedicação à função. Será que sua remuneração como diretor não garante condições socioeconômicas compatíveis com a importância da profissão, permitindo efetiva dedicação ao magistério? Veja a tabela a seguir:

Tabela 1.11
Número e percentual segundo a Situação Trabalhista

Atividades remuneradas	Nº	%
Sim	15	41,66
Não	21	58,33
Total	36	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

Dentre os gestores que exercem outra função remunerada, destaca-se a atuação com professor como a de maior destaque, com 66,66% . Veja a tabela a seguir:

Tabela 1.8
Número e percentual segundo atividades exercidas

Atividades	Nº	%
Professor	10	66,66
Formador	03	8,33
Vereador	01	2,77
Autônomo	01	2,77
Total	15	100

Fonte: Questionário respondido pelos diretores de instituições que oferecem Educação Infantil na Rede Pública Municipal de Sobral, 2012.

4.2.6 Formação em serviço

A formação em serviço é um aspecto fundamental para a sustentação da qualificação do trabalho educacional.

Quanto à formação em serviço, 50% dos diretores informaram que a SME realiza formação com seus gestores. Desses, 50% declararam que a periodicidade é mensal, 12,5%, quinzenal, 6,25% não souberam ou não quiseram responder e 3,1% declararam ter formação anual.

Quanto aos temas abordados, foram relacionados: assuntos administrativos, temas variados, liderança e motivação e ainda formação pessoal e profissional. Neste item há um contraste dos grupos que deixam dúvidas acerca da existência ou não desta formação em serviços específica para diretores.

Ao comparar o resultado desta pesquisa com a pesquisa *Educação Infantil no Brasil uma avaliação quantitativa e qualitativa* (2010), realizada pela Fundação Carlos Chagas, os resultados obtidos são bem alinhados, a maioria dos gestores é do sexo feminino, formado por um grupo jovens de até 39 anos de idade; no que diz respeito à graduação, os gestores do município de Sobral estão bem preparados, apesar de não terem a formação específica para a Educação Infantil, mas todos são graduados, enquanto na pesquisa da Fundação Carlos Chagas ainda há um percentual de 6,5% de gestores que não têm graduação.

Em se tratando de pós-graduação, não temos nenhum gestor no município com mestrado ou doutorado, mas todos têm especialização; na pesquisa da Fundação Carlos Chagas na administração municipal 8,4% dos gestores têm mestrado e 2,4%, doutorado. Segundo o tempo de trabalho, é possível perceber que nas duas pesquisas não há muita diferença, pois a maioria trabalha na educação há, pelos menos, 12 anos.

Ao observar o tempo de trabalho na instituição atual, há aproximação dos resultados que varia de 03 a 05 anos. Na Situação trabalhista em nível de administração municipal, também há uma proximidade, pois os percentuais encontram-se acima de 80%. Quanto à forma de contratação, há uma diferença quantitativa, pois no município de Sobral, 97,2 dos gestores escolares assumiram por seleção, e na pesquisa Educação Infantil no Brasil, numa avaliação quantitativa e qualitativa, apenas 47,9% mencionaram que assumiram a função de direção por meio de um processo seletivo ou por eleição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa realizada com os gestores das instituições que oferecem Educação Infantil na rede pública municipal de ensino de Sobral, reúne um conjunto de informações inéditas sobre esta primeira etapa da educação básica, como, por exemplo, quem são os gestores das Instituições de Educação Infantil do Município de Sobral? Qual sua formação? Quais os critérios para se tornarem gestores? Se há dedicação exclusiva ou conciliam com outras atividades remuneradas, dentre outras.

Ao longo do processo de elaboração da monografia, foram surgindo dificuldades que gostaria de destacar, como a organização do tempo, pois não foi fácil conciliar o trabalho, a família e a pesquisa. A falta de experiência para produzir um trabalho com este formato. Estas dificuldades foram sendo superadas a partir das minhas ações, pois busquei apoio na família e no grupo de trabalho, deixando claro para todos a importância desta pesquisa para mim.

Baseados nos resultados coletados, concluo que os diretores apresentam maturidade profissional para o cargo, pois a maioria tem experiência em gestão de sala de aula e em coordenação pedagógica, apesar de não terem formação específica em Educação Infantil. A grande maioria dos profissionais é mulher; a presença de homem como gestor surge quando a instituição oferece Educação Infantil e outra etapa da educação básica.

Observa-se que a equipe pedagógica de acompanhamento da secretaria é pequena, com apenas 06 pessoas e com uma fragilidade na formação específica para garantir um projeto de educação pertinente às necessidades das crianças que privilegie seu desenvolvimento integral.

Outro ponto que destaco é o fato dos gestores não terem um consenso em relação à existência de uma formação em serviço e sobre os temas que são tratados. Segundo eles, não há registro de temas voltados para a Educação Infantil.

No que se refere à forma de seleção dos diretores, verifica-se que a eleição e a escolha democrática para a nomeação de seus gestores ainda não está acontecendo. Apesar das eleições serem marcadas por troca de favores e clientelismo, isso é possível de ser visto nas eleições de modo geral.

A importância da gestão democrática na escola pública precisa se fazer presente, pois a gestão democrática se destaca pela descentralização do poder, assim como pela ampla participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, a fim de construir uma escola que promova a transformação social. (SASSI, 2012)

Nos aspectos infraestruturais dos anexos, observa-se inadequações dos espaços, dos materiais pedagógicos e do mobiliário para a Educação Infantil. É um item de relevância para a melhoria da qualidade da educação, pois o ambiente também educa; ele é a materialização de um projeto educacional e cultural. (BARBOSA, 2006)

No que se refere à qualidade da Educação Infantil na rede pública municipal de ensino de Sobral, primeiro objetivo específico da pesquisa, é possível afirmar que a política de Educação Infantil vem se estruturando, a partir do compromisso e estabelecimento de metas concretas para a efetiva universalização na Educação Infantil, em especial na pré-escola (crianças de 04 e 05 anos) com a construção de Centros de Educação Infantil, com aquisições de materiais didáticos específicos, concurso e formação continuada para os professores. Estes se encontram mensalmente para discutir questões teóricas e práticas sobre Educação, montar atividades nos eixos de linguagem, matemática, música, recreação e trocar experiências.

A expansão do atendimento na rede pública municipal iniciou a partir do atendimento das crianças de 05 anos, que atualmente já é universalizado; há também uma política de avaliação externa para constatar os avanços e identificar os pontos em que o projeto político da Educação Infantil do município acima mencionado não funciona tão bem.

Entretanto, ainda há muito que fazer. Apesar dos investimentos, o atendimento às crianças de 0 a 3 anos é um grande desafio, pois é necessária a ampliação dos espaços específicos para o atendimento destas, uma vez que nos distritos não há nenhum centro de Educação Infantil.

No que se refere ao perfil das pessoas que dirigem as instituições de Educação Infantil do município de Sobral, segundo objetivo específico da pesquisa, é importante destacar que são poucos os homens que atuam na Educação Infantil, o que torna essa etapa da educação básica um espaço de atuação feminina. A direção é exercida por profissionais com graduação em diversas licenciaturas, com maior destaque para o curso de Pedagogia.

Os gestores, em sua maioria, já atuaram como gestores de sala de aula e como coordenadores, o que qualifica sua atuação, pois dessa forma conhecem o fazer pedagógico por vários focos.

Quanto ao ingresso dos gestores nas instituições de Educação Infantil do município de Sobral, terceiro objetivo específico da pesquisa, é importante ressaltar que há um critério peculiar para esse ingresso, uma seleção meritocrática, o que considero um avanço, pois caracteriza uma política de moralidade pública, desse modo difere das indicações políticas, que são clientelistas. O fato de ser uma seleção também desvincula a possibilidade

de estabilidade que poderia desencadear um descompromisso do diretor com os objetivos educacionais.

Finalmente, no que diz respeito à preparação que o gestor de instituições de Educação Infantil recebe da SME para exercer sua função, quarto objetivo específico da pesquisa, chama a atenção que há um acompanhamento pela secretaria, mas não há um consenso entre os gestores de uma formação em serviço, exclusiva para os diretores escolares.

Com essa seleção de gestores, percebe-se um ganho na política pública municipal para Educação Infantil, mas ainda há muito que investir numa melhor adequação da infraestrutura das instituições e um maior investimento na formação em serviço desses gestores para proporcionar um melhor atendimento às crianças para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 39, de 19 de dezembro de 2002. 31. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Resolução CNE/CEB nº 1, 07/04/1999.

_____. **LDB**: Lei de diretrizes e bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394 de 20/12/1996.

CAMPO, Maria Malta. **Consulta sobre qualidade da educação infantil**: relatório técnico final/Maria Malta Campos; Rita de Cássia Coelho, Silvia H. Vieira Cruz. São Paulo: FCC/DPE, 2006.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. Ministério da Educação e Cultura. **Educação Infantil no Brasil- Avaliação Qualitativa e Quantitativa**. Brasília, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Prêmio Inovação em gestão educacional 2006**- Brasília, 2007.

MACHADO, Maria Lúcia de A.; CAMPOS, Maria Malta. Parâmetros de qualidade para a educação infantil. In: MEC/SEIF. **Padrões de Infra-estrutura [sic] para as Instituições de Educação Infantil e Parâmetros de Qualidade para a Educação Infantil**. Documento preliminar. Brasília, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Secretaria da Educação Básica. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da escola pública**. Brasília: DF, 2004.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa, características, uso e possibilidades. 1996**, São Paulo Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>. Acesso em: 10 de jul. 2012.

OLIVEIRA, Zilma. **Educação Infantil: Muitos Olhares**. São Paulo, Cortez, 1994.

RATIER, Rodrigo. **O caminho para a qualidade**. SÃO PAULO. NOVA ESCOLA Edição 020, SET 2008. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/planejamento-e-avaliacao/avaliacao/caminho-qualidade-425291.shtml>. Acesso em: 09 de jan. 2012.

Sousa, José Edilmar. **Por acaso existem homens professores de Educação Infantil?** 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) Faculdade de Educação- Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da administração Geral à Administração Escolar. Uma valorização do Papel do Diretor da Escola Pública**. São Paulo, Edgar Blücher, 2003.

APÊNDICE A- Questionário dos Gestores

Este questionário tem o objetivo de identificar o Perfil dos Gestores da Educação Infantil do Município de Sobral. Faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Educação Infantil, realizado pelo MEC em Parceria com a Universidade Federal do Ceará - UFC. O preenchimento é bastante simples. Veja as instruções a seguir:

- Leia as questões e responda. Não deixe nenhuma em branco.
- Você pode usar lápis ou caneta.
- Responda marcando um X nos parênteses que estão ao lado das opções de resposta
- Há também questões abertas, portanto será necessário escrever a resposta. Por favor, escreva de modo legível.

As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão análises para melhor compreender o perfil destes gestores nas diferentes Instituições Educacionais pesquisadas. Antes de iniciar o preenchimento, leia as informações seguintes se concordar em participar assine no lugar indicado.

- Minha participação neste estudo se limitará a responder este questionário apresentado pela pesquisadora.
- Meu nome não aparecerá em nenhum outro lugar, a ao ser na identificação do questionário, garantindo meu anonimato e minha privacidade;
- Minha participação é voluntária;

Li este termo de consentimento e concordo em colaborar com o estudo.

Sobral, _____ de _____ de 2012

Nome e assinatura da pessoa que respondeu ao questionário.

Questionário

1.Sexo

Masculino Feminino

2. Faixa Etária

- até 26 anos
- de 27 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 36 a 40 anos
- de 41 a 45 anos
- de 46 a 50 anos
- de 51 a 55 anos
- de 56 a 60 anos
- acima de 60anos

3.Qual é seu salário bruto como diretor (a) (soma de tudo que você ganha como diretor (a).)

- até R\$ 622,00
- de R\$ 623,00 a R\$ 1.244,00
- de R\$ 1.245,00 a R\$ 2.488,00
- de R\$ 2.489,00 a R\$ 3.732,00
- de R\$ 3.733,00 a 4.976,00
- de R\$4.977,00 a 6.220,00
- mais de R\$ 6.221,00

4.Seu maior grau de escolarização entre as opções abaixo é:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio -Magistério
- Ensino Médio - Outro
- Ensino Superior – Pedagogia
- Ensino Superior – outro / Qual ? _____

5.Se você fez curso/ Ensino superior, de que forma ele foi realizado?

- Presencial
- Semipresencial
- À distancia

6.Se você fez Pós graduação, de que forma ele foi realizado?

- Presencial
- Semipresencial
- À distancia

7. Entre as modalidades de Pós – graduação, qual corresponde ao curso de mais alta titulação que você completou ou está cursando?

- () Especialização Qual? _____
- () Mestrado – Qual? _____
- () Doutorado – Qual? _____

8. Há quantos anos você trabalha na educação, incluindo rede pública e privada?

- () menos de 02 anos
- () 03 a 05 anos
- () 06 a 10 anos
- () 11 a 12 anos
- () mais de 12

9. Trabalhando em educação, que outra função você desempenhou? Você pode assinalar mais de uma opção.

() Professor(a) Quanto tempo? _____ Instituição pública ou privada? _____ Na Educação Infantil (sim ou não)? _____

() Coordenador(a) Quanto tempo? _____ Instituição pública ou privada? _____ Da Educação Infantil (sim ou não)? _____

() Diretor (a) Quanto tempo? _____ Instituição pública ou privada? _____ Na Educação Infantil (sim ou não)? _____

10. Há quantos anos você exerce a função de diretor(a) neste município?

- () menos de 02 anos
- () 03 a 05 anos
- () 06 a 10 anos
- () 11 a 12 anos
- () mais de 12

11. Há quanto ano você exerce a função de diretor (a) nesta Instituição?

- () menos de 02 anos
- () 03 a 05 anos
- () 06 a 10 anos
- () 11 a 12 anos
- () mais de 12

12. Você assumiu a direção desta Instituição escolar neste município por:

- () Processo seletivo
- () Eleição
- () Processo seletivo e eleição
- () Indicação de técnicos
- () Indicação de políticos

() Outra forma.

Especifique. _____

13. Qual a sua carga de horário de trabalho na Instituição? Especifique por turno.

() até 20 horas semanais. _____

() até 30 horas semanais _____

() até 40 horas semanais _____

() mais de 40 horas semanais _____

14. Qual sua situação trabalhista?

() Funcionário público concursado (estatutário)

() Celetista

() Prestador de serviço em contrato temporário

() Prestador de serviço sem contrato

() Cooperado

() Outro.

Especifique _____

15. Além da direção, você exerce outra atividade remunerada?

() Sim. Qual? _____

() Não

16. Quanto à formação em serviço, a Secretaria de Educação realiza esta atividade com seus gestores? Em caso afirmativo, como? Com qual periodicidade? Que temas aborda?

APENDICE B- Caracterização das Instiuições

NÚMERO DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL VINCULADAS À SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SOBRAL – QUAL O NÚMERO DE INSTITUIÇÕES EXISTENTES?

ATENDIMENTO	Nº DE INSTITUIÇÕES	Nº DE CRIANÇAS MATRICULADAS
CRECHE		
CRECHE E PRÉ –ESCOLA (CEI)		
INSTITUIÇÕES QUE ATENDEM EDUCAÇÃO INFANTIL E OUTRAS ETAPAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA		
ANEXOS		

SOBRE AS INSTITUIÇÕES QUE ATENDEM APENAS A EDUCAÇÃO INFANTIL RESPONDA, ASSINALANDO COM UM X O QUE SE PEDE SOBRE A ESTRUTURA FÍSICA E OS EQUIPAMENTOS EXISTENTES

CRECHE

ESTRUTURA FÍSICA	SIM	NÃO	EQUIPAMENTOS BÁSICOS	SIM	NÃO	EQUIPAMENTOS COMPLEMENTARES	SIM	NÃO
Número de sala de atividades			Ventilador			Computadores		
Banheiros para crianças			Freezer			Impressoras		
Banheiros para adultos			Geladeira			Telefone		
Cozinha			Liquidificador Industrial			Ar condicionado		
Depósito de alimentos			Fogão Industrial			Projeter		
Almoxarifado			Bebedouro elétrico			Televisão		
Refeitório			Colchonetes			DVD		
Secretaria			Armário em sala de aula			Aparelho de som		
Biblioteca			Espelhos					
Sala da diretoria			Máquina de lavar roupa					
Sala da coordenação pedagógica			Esterelizador de mamadeira					
Sala dos professores			Parquinho					
Lavanderia								
Lactário								

CRECHE E PRÉ –ESCOLA (CEI)

ESTRUTURA FÍSICA	SIM	NÃO	EQUIPAMENTOS BÁSICOS	SIM	NÃO	EQUIPAMENTOS COMPLEMENTARES	SIM	NÃO
Número de sala de atividades			Ventilador			Computadores		
Banheiros para crianças			Freezer			Impressoras		
Banheiros para adultos			Geladeira			Telefone		
Cozinha			Liquidificador Industrial			Ar condicionado		
Depósito de alimentos			Fogão Industrial			Projektor		
Almoxarifado			Bebedouro elétrico			Televisão		
Refeitório			Colchonetes			DVD		
Secretaria			Armário em sala de aula			Aparelho de som		
Biblioteca			Espelhos					
Sala da diretoria			Máquina de lavar roupa					
Sala da coordenação pedagógica			Esterilizador de mamadeira					
Sala dos professores			Parquinho					
Lavanderia								
Lactário								

INSTITUIÇÕES QUE ATENDEM EDUCAÇÃO INFANTIL E OUTRAS ETAPAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA

ESTRUTURA FÍSICA	SIM	NÃO	EQUIPAMENTOS BÁSICOS	SIM	NÃO	EQUIPAMENTOS COMPLEMENTARES	SIM	NÃO
Número de sala de atividades			Ventilador			Computadores		
Banheiros para crianças			Freezer			Impressoras		
Banheiros para adultos			Geladeira			Telefone		
Cozinha			Liquidificador Industrial			Ar condicionado		
Depósito de alimentos			Fogão Industrial			Projektor		
Almoxarifado			Bebedouro elétrico			Televisão		
Refeitório			Colchonetes			DVD		
Secretaria			Armário em sala de aula			Aparelho de som		
Biblioteca			Espelhos					
Sala da diretoria			Máquina de lavar roupa					
Sala da coordenação pedagógica			Esterilizador de mamadeira					
Sala dos professores			Parquinho					
Lavanderia								
Lactário								

ANEXOS

ESTRUTURA FÍSICA	SIM	NÃO	EQUIPAMENTOS BÁSICOS	SIM	NÃO	EQUIPAMENTOS COMPLEMENTARES	SIM	NÃO
Número de sala de atividades			Ventilador			Computadores		
Banheiros para crianças			Freezer			Impressoras		
Banheiros para adultos			Geladeira			Telefone		
Cozinha			Liquidificador Industrial			Ar condicionado		
Depósito de alimentos			Fogão Industrial			Projektor		
Almoxarifado			Bebedouro elétrico			Televisão		
Refeitório			Colchonetes			DVD		
Secretaria			Armário em sala de aula			Aparelho de som		
Biblioteca			Espelhos					
Sala da diretoria			Máquina de lavar roupa					
Sala da coordenação pedagógica			Esterilizador de mamadeira					
Sala dos professores			Parquinho					
Lavanderia								
Lactário								

