

ANNA PAULA SILVA



1290000285



FE

TCC/UNICAMP Si38c

**O COTIDIANO DOS DIRETORES EM
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO
INFANTIL: UM ESTUDO DE CASO EM
VALINHOS**

CAMPINAS/2001

ANNA PAULA SILVA

**O COTIDIANO DOS DIRETORES EM
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO
INFANTIL: UM ESTUDO DE CASO EM
VALINHOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
exigência para o curso de Pedagogia da Faculdade
de Educação -UNICAMP- sob orientação da
Profa. Dr. Maria Evelynna Pompeu do Nascimento.

CAMPINAS/2001

**Catálogo na Publicação elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

Si38c Silva, Anna Paula.
O cotidiano dos diretores em instituições de Educação Infantil : um
estudo de caso em Valinhos / Giuliana Trazzi. -- Campinas, SP:
[s.n.], 2002.

Orientador : Maria Evelyn Pompeu do Nascimento.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Educação.

1. Educação de crianças. 2. Diretores escolares. 3.*Cotidiano. I.
Nascimento, Maria Evelyn Pompeu do. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

02-093-BFE

Comissão Julgadora:

Orientadora: Profa. Dra. Maria Evelynna Pompeu do Nascimento

2º Leitor: Prof. Dr. Zacarias Pereira Borges

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que me deram a oportunidade de estar aqui e de percorrer todo o caminho.

Às minhas irmãs, pela dedicação nas leituras dos rascunhos e por me ensinarem a enfrentar os desafios da vida.

Ao meu namorado Gustavo que sempre esteve ao meu lado, me ajudando com paciência e carinho.

À minha sobrinha Fernandinha, por trazer alegria à minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus por me conceder a vida e estar sempre comigo;

Às Diretoras de Valinhos, a Coordenadora Marilda e a Secretária de Educação D. Cecília, por ter me dado a oportunidade de realizar o meu trabalho;

À Professora Maria Evelynna, por sua orientação sem a qual não seria possível a realização do trabalho;

À Juliana e Adriana, amigas e companheiras, pela possibilidade de partilharmos juntas nossas angústias e alegrias.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
-----------------	---

PARTE I: Fatores da história de Educação Infantil que envolvem a definição das funções do Diretor.

1.1. Educação Infantil no Brasil: Breve Histórico.....	13
1.2. A Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação.....	15
1.3. Administrar a Educação Infantil: uma questão de gênero.....	16
1.4. Valinhos e a História.....	20
1.4.1. Surgem as primeiras escolas.....	21
1.5. O Diretor de escolas de Educação Infantil no município de Valinhos – aspectos legais.....	22
Quadro Comparativo.....	24
1.6. O papel do Diretor de Educação Infantil.....	30

PARTE II: Perfil das Diretoras de Educação Infantil no município de Valinhos.

2.1. Quem são e como vivem.....	33
2.2. A formação escolar das Diretoras.....	34
2.3. A vida profissional da Diretora.....	36
2.4. Aspectos do cotidiano.....	37
2.5. Relacionamento das Diretoras com os funcionários, pais e crianças.....	39

PARTE III: Uma leitura sobre as funções das Diretoras de Educação Infantil no município de Valinhos.

3.1. Funções Administrativas e Pedagógicas.....	42
3.2. Funções de Agente Transformador.....	47

3.3. Gestão Participativa.....	50
3.4. Outros aspectos do cotidiano das Diretoras.....	52
PARTE IV: Considerações Finais.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	59
ANEXOS.....	64

RESUMO

“O Cotidiano Dos Diretores Em Instituições de Educação Infantil: Um Estudo de Caso Em Valinhos”

O trabalho tem como objetivo investigar o cotidiano das diretoras de educação infantil, tendo sido realizado um estudo de caso na cidade de Valinhos. A coleta de dados foi feita através de um questionário e de entrevistas realizadas junto as diretoras das mesmas. Inicialmente fez-se um breve histórico do atendimento à criança de 0 a 6 anos, verificando o significado dos papéis das instituições de educação infantil e da mulher no cargo de direção escolar (no que diz respeito a sua escolarização e educação). Em seguida, analisou-se os 9 questionários respondidos, entre os 13 que haviam sido distribuídos (ou seja, o universo das diretoras), traçando um perfil de como atuam e agem as diretoras de educação infantil no município de Valinhos. Finalmente, a partir de entrevistas realizadas com 5 diretoras sobre o cotidiano da instituição em que atuam, identificou-se os aspectos mais relevantes dessa atuação contrapondo-os com as funções definidas no Estatuto do Magistério vigente do município de Valinhos.

INTRODUÇÃO

Este trabalho é um estudo de caso sobre o cotidiano dos Diretores em instituições de ensino de Educação Infantil. Entende-se como cotidiano, os procedimentos e eventos mais frequentes no exercício da função de administrador escolar em instituições de educação infantil.

Nosso campo de investigação será o exercício da função, por 13 diretores, nas escolas de Educação Infantil em Valinhos. A opção pelo município de Valinhos, justifica-se pelo fato de que a pesquisadora é professora em uma escola de educação infantil na rede.

O interesse dessa pesquisadora surgiu da sua experiência em uma escola municipal em Valinhos e cuja pretensão, depois de alguns anos como professora, é ser diretora de uma escola de educação infantil na rede municipal. Por isso considera fundamental refletir e conhecer mais sobre as práticas e o cotidiano dos diretores desta rede.

Mas, independente da opção pessoal, o estudo justifica-se fato que este é um tema muito pouco estudado. Por ser uma área nova existem poucos artigos e teses sobre diretores em Educação Infantil, embora se note intensa investigação a respeito da educação das crianças de 0 a 6 anos. Rocha¹ afirma que os estudos sobre educação infantil vêm aumentando nas últimas décadas. A autora considera que a década de 1990 revelou uma significativa produção sobre a Educação Infantil entre teses de mestrado e doutorado. Foi a partir dessa década que as pesquisas mudaram do campo das concepções educacionais para a "interior da instituição". Mas como coloca Rocha sobre a produção na ANPED (Associação Anual de Pós-graduação e Pesquisa na Educação) de 1990 a 1996,

*“... em contraposição ao grande número de trabalhos relativos à formação do professor e dos profissionais de uma forma geral, são poucos os estudos que investigam a identidade específica desses profissionais. A definição de quem são os professores e os profissionais da educação infantil é estudada apenas por três trabalhos em duas capitais (Florianópolis e Belo Horizonte) e representam uma visão parcial, se considerarmos a diversidade do contexto nacional em uma área que até pouco não dispunha de normatização ou formação específica.”*²

¹ ROCHA, Eloísa Acires Candal. As pesquisas sobre educação infantil no Brasil: A trajetória na ANPED (1990-1996). In **Pró - Poposições**, revista quadrimestral, Faculdade de Educação - Unicamp, vol. 10, n. 1 [28] - março / 1999, p. 54 - 74.

² ROCHA, op. cit., p. 65.

Nascimento nos esclarece que a educação infantil não tem um caráter escolar, já que *“uma estruturação escolar por si só não dá conta da operacionalização de modelos de atendimento à criança de 0 a 6 anos com caráter multifacetado que pressuporia a integração de ações de Saúde, Educação, Assistência Social e Cultura”*.³ Na medida que a Educação Infantil pressupõe algo distinto do caráter escolar, é necessário conhecermos o cotidiano dos diretores nas escolas, as dificuldades que passaram e que passam ainda e os desafios encontrados no exercício da função. Como disse Haddad, que atuou como diretora de uma creche no município de São Paulo, *“...eu era o receptáculo de todas as insatisfações e fantasias, devendo mediar as relações entre mães e funcionários”*⁴. O que pode ocorrer, é o diretor se tornar responsável por tudo e ser aquele que deve fazer tudo, mas que na realidade suas tarefas e funções não estão claramente definidas, muitas vezes, para ele mesmo ou para toda escola.

Como afirma Castro

“... como está sendo construído o trabalho de equipe, as questões pedagógicas, o nível educacional oferecido pela escola, como está sendo considerada a qualidade de ensino da educação neste município em particular, todas estas questões específicas da escola como instituição auxiliam a entender e a dar forma ao processo de gestão”.⁵

O procedimento metodológico para a realização deste trabalho iniciou com a revisão bibliográfica do tema. Verificamos a não existência de pesquisas específicas referentes ao cotidiano de diretores em instituições de Educação Infantil. Por outro lado os artigos encontrados sobre educação infantil mostram a realidade de alguns municípios, alguns problemas enfrentados por diretoras de educação infantil e algumas maneiras de solucioná-los.

³ NASCIMENTO, Maria Evelyn Pompeu do. Os Profissionais da Educação Infantil e a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In **Educação Infantil pós-LDB: rumos e desafios** / Ana Lúcia Goulart de Faria e Marina Silveira Palhares (orgs.). Campinas, SP: Autores Associados - FE/UNICAMP, 2000, p.102.

⁴ HADDAD, Lenira. **A creche em busca de identidade**. Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 1993, p.66.

⁵ CASTRO, Marta Luz Sisson de. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. In **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev/jun, 2000, p. 71 - 87.

Os dados sobre as diretoras, de instituições de Educação Infantil em Valinhos, foram colhidos através de questionário⁶. Optamos por um instrumento que contém questões fechadas, em sua grande maioria, e poucas questões abertas devido ao restrito tempo estabelecido para a conclusão do TCC.

Como o questionário possui 55 questões, não foi possível ser respondido no mesmo dia. Foram entregues 13 questionários, ou seja, para todas as diretoras de educação infantil. Desses, 9 foram devolvidos e analisados.

Buscamos pontuar quem são as diretoras que atuam na Educação Infantil em Valinhos, do ponto de vista sócio-econômico, a sua trajetória escolar, as atividades culturais que participam, a situação funcional. Também buscamos detectar algumas atividades cotidianas recorrentes no exercício da função.

Os dados coletados foram tabelados em tabelas⁷ em números inteiros e percentuais. A análise levou em conta: quem são e como vivem as diretoras, sua formação, vida profissional, relacionamento com os funcionários, pais e crianças e alguns aspectos do cotidiano.

Dentre as 13 diretoras de educação infantil, foram escolhidas 5 para serem entrevistadas. A entrevista foi fundamental para que cada uma relatasse seu dia-a-dia na instituição, verbalizando expectativas, dificuldades e situações significativas sobre o papel que assumem, através de três perguntas sobre seu cotidiano. As diretoras serão identificadas no decorrer do trabalho como Diretora 1, 2, 3, 4 e 5. Os questionários e as entrevistas só foram realizadas com diretoras devido à ausência de vice-diretor nas instituições de Educação Infantil.

Após as transcrições das fitas, foi possível separar os aspectos em comum, o que falaram de diferente, os pontos positivos, os pontos negativos e o que deixaram de falar já que a maioria das respostas foram curtas.

Em todas as instituições que visitei fui muito bem recebida pelas diretoras e foi somente com a colaboração destas profissionais, que a realização deste trabalho foi possível.

Ao longo da realização desse TCC nem sempre foi fácil a convivência e/ou a distinção entre o papel de profissional professor atuante no local onde o estudo foi realizado

⁶ Em anexo é apresentada uma cópia do questionário aplicado.

e aquele de pesquisador/observador de uma dada realidade. O tênuo limite entre tais papéis por si só já seria suficiente para justificar nossa premissa de que o aqui exposto não tem a intenção de neutralidade. Ao contrário, trata-se de uma produção a partir do olhar da pesquisadora sobre seu objeto de estudo.

⁷ Em anexo é apresentado as tabelas dos questionários.

PARTE I

FATORES DA HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO INFANTIL QUE ENVOLVEM A DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES DO DIRETOR.

Visando clarear os objetivos do presente trabalho, é necessário um breve histórico do atendimento à criança de 0 à 6 anos, verificando os significados dos papéis das instituições de educação infantil e da mulher (no que diz respeito à sua escolarização e educação) no cargo da direção.

1.1. EDUCAÇÃO INFANTIL NO BRASIL: BREVE HISTÓRICO.

A história do atendimento à infância brasileira de 0 à 6 anos se iniciou com a chamada “Roda”. A “Roda”, criada desde o início do século XVIII por entidades religiosas, era o lugar onde ficavam às crianças abandonadas. Cuidavam das crianças e procuravam que elas fossem conduzidas à alguma profissão depois de jovens. Como afirma Oliveira *“...creches, asilos e internatos eram vistos nas vilas existentes como instituições assemelhadas e destinadas a cuidar dos problemas dos pobres”*⁸.

Na segunda metade do século XIX, com a implantação das indústrias no país ocorreram mudanças em relação aos cuidados com às crianças. A primeira modificação existente foi na estrutura da família. A mãe, que até então tinha o papel de cuidar dos filhos, passou a servir de mão-de-obra para as indústrias, garantindo a sobrevivência da família.

Foi necessário movimentos operários para a conquista de alguns direitos necessários a eles, como por exemplo creches. Para evitar esses movimentos contra as indústrias, são criados clubes esportivos, vilas operárias, creches e escolas maternas para os filhos dos operários.

Segundo kuhlmann⁹ a década de 1870 é marcada pela influência médico-higienista na educação, com o objetivo de combater a mortalidade infantil.

“Durante as duas décadas iniciais do século XX, implantam-se as primeiras instituições pré-escolares assistencialistas no Brasil. Se, na Europa, as salas de asilo antecedem a criação das creches, aqui a situação se inverte: em geral, as entidades fundam creches, prevendo uma posterior instalação de

⁸ OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. A creche no Brasil: mapeamento de uma trajetória. In *Revista Faculdade de Educação*, São Paulo, 14 (1), jan/jun, 1988, p. 45.

⁹ KUHLMANN, Moysés Jr. Instituições Pré-Escolares Assistencialistas no Brasil (1899-1922). In *Cadernos de Pesquisa*. n° 78, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, agosto, 1991, p. 17-26.

jrdins de infância".¹⁰

O autor destaca que as instituições pré-escolares assistencialistas tinham uma característica preconceituosa da população pobre e por isso tinham um papel educativo afim de evitar as lutas de classe. Dois dos aspectos da proposta educacional dessas instituições eram isolar as crianças do que pudessem contaminá-las e a baixa qualidade fazer parte dos objetivos das instituições, já que era fundamental a preparação das crianças pobres para o futuro. Assim a educação era voltada para a profissionalização e não estava preocupada com o intelectual.

A partir da década de 1960, o direito à creche começa a ser reivindicado pela população pobre, que cada vez mais tinha a necessidade de trabalhar e deixar seus filhos na creche.

Nas décadas de 1960 e 1970, como coloca Oliveira¹¹, as propostas e trabalhos realizados em creches e pré-escolas defendiam a estimulação precoce e a preparação para a alfabetização. E é nesse período que cresce o número de creches e pré-escolas para as crianças de classe média.

Campos nos faz refletir sobre os objetivos da creche e da pré-escola durante sua trajetória histórica já que

*"... na história da pré-escola destaca-se a preocupação de adequar a criança na escola tal como ela é, ou seja, em nenhum momento se coloca um questionamento em relação à escola, mas se procura simplesmente adaptar a criança ao seu futuro papel de aluno. De outro lado, a história da creche mostra a preocupação em aliviar os encargos da mulher que enfrenta uma dupla jornada de trabalho"*¹²

De acordo com Souza e Kramer "...a partir de 1974/1975, o pré-escolar começa a receber uma atenção especial do nosso sistema público, o que fica evidenciado, por exemplo, na criação, no MEC, da COEPRE (Coordenação de Educação Pré-escolar)".¹³

¹⁰ KUHLMANN, op. cit., p. 19.

¹¹ OLIVEIRA, op. cit., p.43 - 51.

¹² CAMPOS, Maria M. Malta; PATTO, Maria Helena Souza; MUCCI, Cristina. A Creche e a Pré-Escola. In **Cadernos de Pesquisa**. nº 39, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, novembro de 1981, p. 37.

¹³ SOUZA, Solange Jobim e KRAMER, Sonia. Avanços, retrocessos e impasses da política de educação pré-escolar no Brasil. In **Educação ou Tutela? A criança de 0 a 6 anos**. Edições Loyola, São Paulo, 1991, p. 67.

1.2. A CONSTITUIÇÃO DE 1988 E A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO.

Foi na Constituição de 1988 é que se estabeleceu como dever do estado, garantir o atendimento em creche e pré-escola às crianças e quem atuará prioritariamente nesse ensino serão os municípios. A subordinação do atendimento em creches e pré-escolas à área de educação, representou um grande passo na superação do caráter assistencialista, principalmente para a creche que sempre esteve vinculada às áreas de assistência social. A partir disso a creche e a pré-escola não poderiam ser excluídas do sistema educacional.

A Constituição de 1988 também define no artigo 211 que "*os municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e pré-escolar*"¹⁴ com a contribuição técnica e financeira da União e do Estado. Segundo Nascimento¹⁵, a lei definiu a responsabilidade ao município mas não estabeleceu com clareza o que vai ser destinado à educação infantil.

O artigo 206 estipula normas gerais de organização do sistema escolar. No inciso VI é estabelecido que deverá existir uma gestão democrática no ensino público, abrangendo todo tipo de educação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 (Lei nº 9.394/96) também instituiu que a educação infantil seria oferecida em creches (crianças de 0 a 3 anos) e em pré-escolas (crianças de 4 a 6 anos). Diferentemente da legislação anterior, denominou como educação infantil, o conjunto de ações educativas desenvolvidas em creches e pré-escolas ou instituições equivalentes. No artigo 4º da lei diz que é dever do Estado garantir atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de 0 à 6 anos de idade. Mas por a educação infantil não ser obrigatória, o Estado não é responsável em fornecer vagas para todas às crianças.

A lei definiu a educação infantil como a primeira etapa da educação básica (mesmo não sendo obrigatória), tendo por finalidade o desenvolvimento integral da criança até 6 anos, em seus aspectos físicos, psicológica, intelectual e social (complementando a ação da família e da comunidade). E a avaliação não terá o objetivo de promoção, será feita pelo acompanhamento é registro do desenvolvimento da criança. Isso explica a necessidade de

¹⁴CASTRO, Marcelo Lúcio Ottoni de. *A educação na Constituição de 1988 e a LDB-Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: André Quicé, 1998, p. 81.

¹⁵ NASCIMENTO, op. cit., p. 99-112.

profissionais específicos para as instituições de educação infantil, já que o caráter dela não é mais assistencialista, mas também não é escolar mesmo fazendo parte do sistema de ensino, com instituições próprias. Como diz Nascimento

“embora a Educação Infantil seja parte integrante da Educação Básica, sua especificidade é pouco reconhecida, para não dizer que é desconhecida ... Mas o fato de ter sido definida como um nível de ensino implica uma série de normatizações próprias à instituição escola”

E mais:

“... se há tempos não muito remotos o caráter assistencialista, especialmente da creche, dava a tônica educativa do atendimento, o assentado na LDB corre o risco de desconsiderar as ações de assistência e cuidado pelo fato de privilegiar o educativo através do viés da escolarização”.¹⁶

Assim se a educação infantil está inserida também nos objetivos da educação básica que é desenvolver o educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania.

Como diz Souza e Silva, *“... uma lei de diretrizes é, por definição, uma lei indicativa e não resolutiva das questões do aqui a agora, como equivocadamente entendem alguns”¹⁷*. Concordando com o autor, se a LDB fixou os parâmetros do atendimento às crianças de 0 a 6 anos, ela por si só, não tem o poder de modificar substancialmente a política para o setor. Para tanto é necessário que, além do caráter normativo, metas e estratégias consolidem um novo enfoque de atendimento.

Um destes enfoques diz respeito aos profissionais que atuam no cotidiano das instituições educacionais da infância.

1.3. ADMINISTRAR A EDUCAÇÃO INFANTIL: UMA QUESTÃO DE GÊNERO.

¹⁶ NASCIMENTO, op. cit., p. 105.

¹⁷ SOUZA, Paulo Nathanael P. de, e SILVA, Eurides Brito da. *Como entender e aplicar a nova LDB: Lei nº9.394/96*. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 3.

A educação, não apenas na esfera privada mas também na pública, é um dos campos onde as mulheres predominam sejam como professoras, merendeiras, serventes, secretárias, vice-diretoras ou diretoras. Isso pode ser explicado pelo papel da mulher na história da sociedade.

Essa história é marcada por segregações e preconceitos mas também por lutas e conquistas. Segundo Almeida¹⁸, no final do século XIX manifestações femininas lutavam pela conquista do voto e o consequente acesso a cidadania. No início do século XX as mulheres conseguiram transgredir parcialmente do mundo privado para o mundo público, com a sua entrada no mercado de trabalho.

O direito à educação, o recrutamento da mão-de-obra feminina para as indústrias e comércios e a profissionalização da mulher, fez com que esta ganhasse maior espaço na sociedade, já que sempre lhe foi reservado “... *um complexo de atividades domésticas, não remuneradas, compostos pelos afazeres do lar e cuidados aos imaturos do grupo familiar* ...”¹⁹, enquanto ao homem adulto era reservado um complexo de atividades profissionais. Mas mesmo indo para o mercado de trabalho, a responsabilidade com as atividades domésticas continuaram sendo parte do papel da mulher.

Segundo Demartine e Antunes²⁰, foi após a independência do Brasil que a situação da mulher começou a mudar, abrindo o caminho para a sua profissionalização. Até então ela estava afastada da escola e seu único destino era o de ser esposa e mãe ou entrar em um convento. Foi na Lei de 1827 que a mulher adquiriu o direito à educação, surgindo vagas nas escolas de primeiras letras e no magistério primário destinada à elas.

“... *Como não se tolerava a co-educação e os tutores deviam ser do mesmo sexo de seus alunos, um espaço para a profissionalização feminina foi aberto, ao mesmo tempo em que se expandia a própria instrução da mulher*”²¹

¹⁸ ALMEIDA, Jane Soares de Almeida. Mulheres na escola: algumas reflexões sobre o magistério feminino. In *Cadernos de Pesquisa* n° 96, São Paulo, Fundação Carlo Chagas, fevereiro de 1996, p.71-78, .

¹⁹ PEREIRA, Luiz. *O magistério Primário Numa Sociedade de Classes*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1969, p. 20.

²⁰ DEMERTINE, Zeila de Britto Fabri e ANTUNES, Fátima Ferreira. Magistério Primário: profissão feminina, carreira masculina. In *Cadernos de Pesquisa* n° 86, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, agosto de 1993, p. 5-14.

²¹ BRUSCHINI, Cristina e AMADO, Tina. Estudos sobre mulheres e educação: algumas questões sobre o magistério. In *Cadernos de Pesquisa* n°64, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, fevereiro de 1988, p. 5

As Escolas Normais (nome dado as escolas destinadas a formação de professores) atendiam ambos os sexos mas com o tempo tornou-se frequente a predominância feminina.

Vários foram os aspectos que tornaram o magistério uma profissão feminina. Bruschini e Amado²² colocam que a Escola Normal representava uma oportunidade das mulheres prosseguirem seus estudos além do primário, já que não era permitido à elas cursar o nível superior. Além disso, ela era considerada biologicamente dotada da capacidade de cuidar de crianças, consequência do seu caráter maternal.

Por não exigir extensas jornadas de trabalho, a carreira do magistério era uma ocupação que permitia conciliar as tarefas domésticas com a vida profissional pois, como já foi dito, mesmo entrando no mercado de trabalho a mulher continuava sendo responsável pela educação dos filhos e pelo cuidado da casa.

Demartine e Antunes²³ acrescentam que, outro aspecto, determinante para o magistério ter se tornado uma profissão feminina, foi o salário. Com possibilidades de outros empregos o cargo de professor, com baixos salários, não se tornou atrativo para os homens, já que houve também uma ampliação do mercado de trabalho masculino, causado pelo aumento da urbanização e o movimento econômico em torno da cultura de café.

A vocação é destacada também pelos autores como elemento fundamental, trazendo a idéia que o sentimento, o carinho, a dedicação e a paciência são características da natureza da mulher. Guadagnini²⁴ ressalta que o magistério era uma profissão para as mulheres que tinham vocação, por ser uma atividade de entrega, amor e doação.

Como nos diz Almeida, se tornou importante a educação e a instrução das mulheres, para que estas pudessem exercer uma profissão

*“...porém a coordenação e as diretrizes básicas da escolarização manter-se-iam sob a liderança masculina, cabendo aos homens a primazia na tarefa de dirigir e organizar o ensino e de selecionar os conteúdos escolares”.*²⁵

Pinheiro também destaca que

²² idem, p. 4-13.

²³ DEMARTINE e ANTUNES, op. cit., p. 5-14.

²⁴ GUADAGNINI, Telma. *Um estudo sobre o perfil dos profissionais que atuam em equipamentos municipais de educação infantil: o caso de Campinas*. Campinas: SP, 1997.

“... mesmo nas ocupações onde representam a maioria, as mulheres dificilmente chegam a ocupar postos de chefia ou direção, ao contrário, ocupam sempre cargos mais baixos, de menor prestígio e remuneração. No magistério, por exemplo, a esmagadora maioria é composta por mulheres, isto é, o magistério é uma das principais fontes de emprego feminino no setor de serviços ...” ²⁶

Se o cargo de docente é ocupado basicamente por mulheres o resultado será uma predominância feminina na direção também, como é o caso de Valinhos na educação infantil, como será visto na parte II do trabalho.

Vargas nos diz que a administradora

“... deverá ser considerada uma mulher fora de série, pois é responsável por todas as atividades domésticas em casa e poucas vezes não é ela mesmo a executante. No trabalho, é responsável por toda parte administrativa e pela parte pedagógica, realizando orientação, supervisão, aconselhamento, serviços de secretaria, além de tentar resolver todo e qualquer assunto ou acontecimento do dia-a-dia da escola.” ²⁷

E o que acontece também é que as duas tarefas se misturam. Como observa uma de nossas entrevistadas:

“...então muitas vezes você tá em casa mas seu pensamento tá na escola. Eu não consigo me desligar. Às vezes você tá fazendo compras e acha uma coisa legal para a escola e acaba comprando, ou acha um livro legal para comentar com as professoras. Na minha vida particular faço um monte de coisas, mas virou mexeu e estou pensando na escola, e como diz meu marido é vinte e quatro horas por dia, quatro para a casa e vinte para a escola. Só para atormentar mesmo ...” (Diretora 5)

O que acontece na maioria das vezes é que se essa mulher deixa de realizar alguma tarefa doméstica por causa de suas responsabilidades na escola, e acaba apresentando sentimento de culpa, recebendo ou não cobranças por parte da família.

Em um ritmo de conciliar trabalho com a casa, com várias situações conflitantes vivenciadas no dia-a-dia, essas mulheres podem viver em constante pressão e stress.

²⁵ ALMEIDA, op. cit., p. 73.

²⁶ PINHEIRO, Francislei. **Profissão ou Vocação: Uma Revisão Bibliográfica Sobre a Profissionalização dos Papéis Maternos em Relação às Crianças de Tenra Idade**. Campinas: SP, 1997, p. 51.

²⁷ VARGAS, Glaci de Oliveira P. **O Cotidiano da Administradora Escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1993, p. 101.

Por fim Vargas acrescenta que

“... os mecanismos que regem o comportamento da mulher e do homem em diferentes papéis sociais advêm de uma concepção de vida, de uma concepção de homem, de sociedade e como tal estão muito ligados à história de um povo, à cultura deste e à sua experiência política. Um modelo de sociedade igualitária deve respeitar as peculiaridades da cultura, da história, da história política e das experiências vivenciadas pelos indivíduos sem encarar características biológicas como um fator determinante para condicionamento de um comportamento, mas sem encarar o ser bio-psico-social, independente do gênero, como agente político e de transformação da sociedade.” ²⁸

1.4. VALINHOS E A HISTÓRIA.²⁹

A história de Valinhos começa no ano de 1872, com a chegada dos trilhos da Companhia Paulista de Estrada de Ferro. A região serviu de pouso para os bandeirantes que seguiam com destino a Goiás e Minas Gerais.

Antes disso a região de Valinhos foi uma sesmaria concedida em 1732 ao sesmeiro Alexandre Simões Vieira. A sesmaria foi dividida em fazendas onde era cultivada a cana-de-açúcar e outros cereais. Devido à fertilidade das terras, a produção teve um grande progresso, aumentando conseqüentemente a população. A população era formada por portugueses e seus descendentes, por negros e alemães que vieram por iniciativa de alguns fazendeiros.

Na metade do século XIX começou a ser incrementada a cultura do café. Este passou a ter muita aceitação no mercado europeu, acabando a ser cultivado em grande escala, superando a cultura da cana-de-açúcar. Foi a partir dessa grande produção de café é que se tornou necessário, para transportá-la, a construção da linha férrea. Com a chegada da ferrovia foi construída uma pequena estação, para o embarque de café, e pequenas casas de pau a pique nas quais eram improvisadas vendas e botiquins para atender os tropeiros que traziam as sacas de café da região de Campinas.

²⁸ VARGAS, op. cit., p. 106.

²⁹ MEMORIAL DO CENTENÁRIO - Câmara Municipal de Valinhos, junho, 1996.
SPADACCIA, José. *Monografia Histórica de Valinhos*. Valinhos, 1988.

Por volta do ano de 1875 é construído, na Vila de Valinhos, o primeiro templo religioso, a Capela de Santa Cruz.

A partir de 1880, com o grande progresso da cultura de café, foi praticamente eliminada a cultura de cana-de-açúcar e a população rural foi aumentando com a chegada dos imigrantes italianos, que acabaram substituindo os escravos, após a abolição da escravidão no Brasil. Em 1896 é criado o Distrito de Paz de Valinhos, através da lei 383 promulgada pelo presidente Manuel Ferraz de Campo Salles.

No fim do século XIX, a população de Valinhos era composta de 90% de italianos e o restante 10% de portugueses e brasileiros. Na década de 1910, com a explosão da primeira grande guerra mundial, diminuiu e paralisou a imigração italiana e aqueles que estavam em Valinhos resolveram permanecer.

Ao chegar o ano de 1920, Valinhos já era um razoável centro comercial. As fazendas chegaram ao máximo de progresso com uma extraordinária produção de café. Nessa década por causa da decadência do café com a quebra da bolsa de Nova Iorque, tomou impulso a cultura do figo, uma planta frutífera trazida pelos italianos, que teve grande aceitação na capital paulista. Os imigrantes italianos começaram a comprar terras desmembradas das fazendas e a produzir laranjas, uvas e figos. Mas foi na década de 1930 que a cultura do figo foi multiplicada com a propaganda e a campanha da Festa do Figo incentivada por um padre. Desde então Valinhos se tornou grande produtor de figo da região paulista.

No final da década de 1930 foi fundada a indústria de papel e papelão conhecida hoje como Rigesa S. A., representando, junto com a Gessy Lever, as maiores fontes de riqueza econômica do município, ainda hoje. Até 1950 Valinhos era distrito de Campinas, mas a partir de 1953 se tornou município. A cidade nasce com os seguintes bairros: Capuava, Lopes, Fonte Sonia, Ortizes, Capivari, Pinheiros, Santa Cruz, Jurema, Lenheiro e Serrote.

A partir de 1960 Valinhos teve um grande progresso com a multiplicação de seu comércio e de sua indústria, proporcionando um considerado aumento da população. Foi criada nessa época a Equipamentos Clark.

1.4.1. SURGEM AS PRIMEIRAS ESCOLAS.

A primeira escola pública de Valinhos foi instalada entre 1885 e 1886, em uma cocheira por um professor chamado Cristiano Volkart que lecionou até 1896 no mesmo lugar. Depois dessa data foram surgindo escolas isoladas.

No ano de 1911, as escolas isoladas foram reunidas em um único grupo, conhecidas como Escolas Reunidas. Em 1914 o distrito já contava com as seguintes escolas: Primeira Feminina e Segunda Feminina. O famoso Grupo Escolar, nasceu das Escolas Reunidas, tendo o prédio sido construído por Francisco Spadaccia em 1924. Em fevereiro de 1925 era inaugurado o primeiro Grupo Escolar de Valinhos.

Em 1945, o Grupo Escolar de Valinhos, recebe o nome de “Professor Antonio Alves Aranha”, que nunca lecionou em Valinhos, mas foi o fundador da Escola Normal de Campinas.

Em 1962, Valinhos tem a sua primeira escola na zona rural, instalada no bairro Reforma Agrária. E nesse mesmo ano é inaugurado o primeiro SESI 102 (Serviço Social da Indústria), tendo como diretora a professora Maria Cecília do Amaral, atual secretária da educação de Valinhos.

Depois disso, com o crescimento da população e o progresso do município, outros prédios foram construídos e outras escolas instaladas.

Hoje a Secretaria da Educação de Valinhos é responsável pela administração de 1 CEMEI com 40 crianças e de 29 escolas municipais de educação infantil. As EMEIS estão instaladas em praticamente toda cidade, e atendem no Infantil I (4 anos) 821 crianças, no Infantil II (5 anos) 1.094 crianças e no Pré (6 anos) 1.142 crianças, com um quadro de 13 diretores. Na EMEF de 1º a 4º série atendem 4.244 alunos e de 5º a 8º série 1.870 alunos.

1.5. O DIRETOR DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE VALINHOS - ASPECTOS LEGAIS.

Como já vimos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação integrou a educação infantil na educação básica. Fazendo parte de um nível de ensino, a especificidade da educação infantil e de seus profissionais ficou deixada de lado.

Nascimento³⁰ nos diz que o profissional de educação infantil passa a ter um perfil de professor e nas instituições é dada importância aos conteúdos curriculares.

Em relação aos especialistas em educação na Lei de Diretrizes e Bases, Nascimento destaca que

*“... também eles não tem formação específica na área e, se algo não for feito no sentido de superar esta lacuna, é provável que sejam executores de normas que serão aprendidas pelo viés escolar. Ademais, a qualidade de um serviço oferecido à população não se mede pela simples presença deste ou daquela especialista, mas pela capacidade dos profissionais envolvidos de concretizar modelos pedagógicos adequados, pela presença de uma estrutura física e arquitetônica que respeite as necessidades das crianças atendidas, pela garantia de um vasto aparato pedagógico com recursos variados e pelo incentivo à constante reciclagem”.*³¹

A autora também coloca que até agora não se viu manifestações do MEC ou de Secretarias de Educação afim de se obter recursos para a formação desses profissionais. Mas sem recursos não há como existir uma política de formação e capacitação. *“Segundo tendências recentes, é provável que será a ação individual dos agentes educativos que gerará mudanças no perfil de qualificação do quadro profissional que atua no setor”.*³²

No artigo 11 da LDB, no inciso V é instituído aos municípios a responsabilidade de oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas e, prioritariamente, o ensino fundamental. Por isso cada município tem um estatuto que rege as leis do magistério público. O estatuto se refere à todos os profissionais de educação, suas funções, direitos, deveres e outros aspectos.

Se estamos ressaltando o papel do diretor na educação infantil, faz-se necessário buscar no estatuto de Valinhos como é definido o diretor e quais funções lhe são atribuídas. Fizemos assim, um quadro comparativo entre o estatuto vigente de 1993 e o estatuto reformulado pelos professores e diretores da rede no ano de 2000, para ser o substituto do atual, mas que ainda não foi aprovado pela câmara municipal. Destacamos apenas alguns tópicos do estatuto fundamentais para o trabalho. Após o quadro é feita uma pequena análise afim de se esclarecer os aspectos legais.

³⁰ NASCIMENTO, op. cit.

³¹ idem, p. 109.

³² idem, p. 110.

QUADRO COMPARATIVO

ESTATUTO DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL DE VALINHOS³³ LEI Nº 2.693 - 30\12\1993	ESTATUTO DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL DE VALINHOS³⁴
TÍTULO I Das disposições preliminares Capítulo Único Artigo 3º - Para os fins dessa Lei, entende-se: IX. Especialistas em educação: os servidores que exerçam funções de assessoramento, planejamento, programação, supervisão, coordenação, acompanhamento, controle e avaliação do ensino nas unidades que compõem a rede municipal de ensino. TÍTULO III Do Pessoal do Magistério Capítulo I Do Quadro do Magistério Artigo 5º - O quadro do Magistério Público Municipal de Valinhos corresponde às seguintes classes: II - Classe B: Especialistas - Diretor Escolar	CAPÍTULO II Do quadro do magistério Seção I Da Composição Artigo 6º - O Subquadro de Suporte Pedagógico é constituído das seguintes classes : II - Diretor de Unidade Educacional.
Capítulo III	Artigo 10º - Os integrantes das Classes de

³³ Em vigor Estatuto do Magistério Público Municipal de Valinhos Lei nº 2.693 - 30\12\1993.

³⁴ Modificações em discussão para o Estatuto do Magistério Público Municipal - elaboradas a partir de sugestões de professores e diretores no ano de 2000 .

Do Campo de Atuação Artigo 5º - Os integrantes das classes de especialistas de educação indistintamente nos diferentes níveis de ensino obedecidas as seguintes condições: I - O diretor escolar atuará na administração das unidades de ensino pré-escolar, de 1º grau e projetos educacionais. Parágrafo Único: os especialistas de educação de que se trata este artigo, sem acréscimo da jornada de trabalho, deverão atuar, sempre que necessário, no desenvolvimento dos projetos educacionais.	Suporte Pedagógico exercem suas atividades na Educação Básica, nas etapas e modalidades mantidas pela Secretária Municipal de Educação, com as seguintes atribuições: II - Diretor de Unidade Educacional: Atuar na coordenação do processo educacional da escola, garantindo uma gestão democrática e participativa, de acordo com os princípios da secretaria Municipal de Educação, integrado ao Conselho de Escola; responsabilizar-se pelo registro dos atos da vida escolar dos alunos, pelas decisões, planejamento, acompanhamento e avaliação do processo administrativo - pedagógico; articular a integração da escola com as famílias, comunidade e demais órgãos ligados à Educação.
Capítulo IV Dos Titulação e dos Requisitos Artigo 15º - Serão exigidos os seguintes requisitos mínimos para os cargos do magistério municipal: IV. Diretor Escolar e Assistente de Diretor: licenciatura plena em Pedagogia com habilitação específica em Administração Escolar e experiência docente mínima de três anos na carreira do Magistério Público Municipal de Valinhos.	Capítulo III Da Titulação e Dos Requisitos Artigo 12º - Serão exigidos os seguintes requisitos mínimos para os cargos e ou funções do Quadro do Magistério Municipal: VI - Diretor de Unidade Educacional: Licenciatura plena em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar em 1º e 2º graus e ter, no mínimo, três anos de docência na carreira do magistério devidamente reconhecido.

TÍTULO VI Dos Direitos e Dos Deveres Capítulo I Dos Direitos Artigo 45º - Além dos previstos da Lei 2.018 de 17 de janeiro de 1986, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Funcionários Públicos, são direitos dos integrantes do Quadro do Magistério Municipal, os seguintes: II - Ter assegurada a oportunidade de frequentar cursos de atualização, especialização profissional, congressos, palestras e outros eventos relacionados à área de atuação, promovidos pela Administração ou de interesse do Município; III - Dispor no ambiente de trabalho de instalações e material técnico - pedagógico suficientemente adequados para que possa exercer com eficiência suas funções.	Capítulo IX Dos Direitos e Deveres Seção I Dos Direitos Artigo 43º - São direitos dos integrantes do Quadro do Magistério, além de previstos em outras normas legais: II - Ter assegurada a oportunidade de frequentar cursos de formação, especialização, pós-graduação, atualização, extensão universitária, seminários, encontros, congressos desde que devidamente autorizado, de acordo com as normas estabelecidas pela Secretária Municipal de Educação; III - Dispor no ambiente de trabalho de instalações e material técnico - pedagógico suficientes e adequados, para que possa exercer com eficiência e eficácia suas funções.
Capítulo II Dos Deveres Artigo 46º - Idem 45º IX - participar do processo de planejamento, execução e avaliação das atividades escolares.	Seção II Dos Deveres Artigo 45º - Os integrantes do Quadro de Magistério tem dever de considerar a relevância educacional e social de suas atribuições, mantendo conduta ética e funcional adequada à dignidade profissional em razão da qual, além das obrigações previstas em outras normas, devem: II - participar da elaboração do Projeto

	Político Pedagógico; III - elaborar, registrar, cumprir e avaliar o plano de trabalho, segundo a Proposta Pedagógica da Secretária de Educação e o Projeto Político Pedagógico.
--	--

No estatuto vigente o diretor é classificado como um especialista em educação, tendo como função assessorar, planejar, programar, supervisionar, coordenar, acompanhar, controlar, avaliar o ensino, atuando na administração das unidades de ensino pré-escolar, de 1º grau e projetos educacionais. Deverá ter, para exercer o cargo, licenciatura plena em Pedagogia com habilitação específica em Administração Escolar e experiência de no mínimo três anos na carreira do magistério público de Valinhos. É assegurado como direito desses profissionais, a oportunidade de participar de cursos e de dispor de um ambiente de trabalho adequado. É estabelecido como dever deles, participar do processo de planejamento, execução e avaliação das atividades escolares.

O estatuto do magistério vigente no Município de Valinhos é do ano de 1993. Mas em 2000 foi elaborado pelos professores e pelos diretores uma proposta de um novo estatuto.

Este ano o estatuto proposto foi lido pelas diretoras de educação infantil primeiramente, e depois pelos professores. Após a leitura, cada escola enviou para a Secretaria de Educação, algumas modificações necessárias para a aprovação de um novo estatuto. Os professores e diretoras estão aguardando sua aprovação para 2002.

Nesse estatuto o diretor está na classe II como suporte pedagógico. Ele deverá atuar na coordenação do processo educacional, garantir uma gestão democrática e participativa, responsabilizar-se pelo registro dos atos da vida escolar das crianças, pelas decisões, planejamento, acompanhamento e avaliação do processo administrativo - pedagógico e articular a integração da escola com a comunidade. Para exercer o cargo é necessário que ele tenha licenciatura plena em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar e no mínimo três anos de docência na carreira do magistério. É assegurado, como direito desses profissionais, frequentar diversos cursos e dispor de um ambiente adequado para o trabalho.

Alguns dos seus deveres são: participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico, elaborar, registrar, cumprir e avaliar o plano de trabalho e o Projeto Político Pedagógico

Não há, no estatuto vigente e no outro que foi sugerido, um artigo ou inciso diferenciando o diretor de educação infantil do diretor de 1º e 2º grau. Isso nos mostra que a especificidade da educação infantil não está clara para muitos.

Como está no estatuto em vigor, a função do diretor é assessorar, planejar, programar, supervisionar, coordenar, acompanhar, atuando no gerenciamento administrativo das unidades educacionais. Mas assessorar, planejar, programar, supervisionar, coordenar e acompanhar são funções administrativas ou funções pedagógicas?

Na definição da proposta de estatuto feita pelos professores e diretores, as funções do diretor estão mais especificadas e está claro que ele atuará no processo administrativo e pedagógico. Além disso, há um enfoque em uma gestão democrática e participativa, onde o diretor deve articular a integração da escola com a comunidade. Mas o que seria uma gestão democrática e participativa?

Segundo Freitas,

“...é necessário, mas não é suficiente, que a legislação vigente permita a prática da gestão participativa e da autonomia. A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política ... Para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar em torno de objetivos comuns.” ³⁵

Para isso é fundamental, como diz Castro³⁶, que o papel do diretor seja definido como o de um líder educacional que conduza a escola a uma auto - definição e construção de um projeto pedagógico, resultante do trabalho de todos.

³⁵ FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação de equipe escolar. In **Em Aberto**, Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun de 2000, p. 52.

³⁶ CASTRO, Marta Luz Sisson de. O papel do Administrador no Planejamento Escolar. In **A Prática de Administração da Educação: um debate em aberto**. Organização de CASTRO, Marta Luz Sisson e FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Porto Alegre: ADEGRS / ANPAE, Região Sul, 1992, p. 57-68.

“O esforço do planejamento escolar que atenda às necessidades democráticas e que seja construído de forma participativa, estabelece objetivos ambiciosos e criativos, que produzem resultados levando à melhoria da qualidade das escolas públicas.” ³⁷

No estatuto vigente está como dever do diretor participar do processo de planejamento, execução e avaliação das atividades escolares. Apesar de não citar o projeto político pedagógico, o diretor de educação infantil atualmente participa junto com os professores na elaboração dele.

Podemos dizer assim que o mais importante para a educação infantil, seria o diretor garantir uma gestão democrática e participativa, articulando uma integração da escola com a comunidade.

O que é exigido para exercer o cargo de diretor é o mesmo grau de formação e o mesmo tempo de experiência nos dois estatutos, não houve mudanças.

No que se refere aos direitos dos diretores, no artigo 45º, o inciso II do estatuto vigente, coloca que deve ser assegurado a oportunidade de frequentar diversos cursos relacionados à área de educação, mas que estes serão promovidos pela administração ou de interesse da municipalidade. Em relação ao estatuto proposto os diretores também tem direito à frequentar diversos cursos, mas estes deveram estar autorizados pela secretária da educação. Não é citado que esses cursos serão oferecidos pela secretária de educação como no estatuto vigente, sendo assim o diretor precisa procurá-los e pedir autorização para participar.

Um outro direito, que está nos dois estatutos também, é que os diretores devem dispor de um ambiente de trabalho com materiais suficientes para que possam exercer com eficiência suas funções.

Esses dois incisos foram escolhidos, entre outros, para serem colocados no quadro comparativo, pois em algumas entrevistas é colocado sobre a falta de cursos para diretores e a falta de recursos existentes nas escolas, o que demonstra que alguns direitos não estão sendo cumpridos.

Na última parte do quadro comparativo, colocamos alguns deveres dos diretores. Segundo os dois estatutos é função do diretor participar do planejamento, execução e

³⁷ CASTRO, op. cit., p. 66.

avaliação das atividades, realizadas na escola. Mas será que isso ocorre? Essa pergunta poderá ser respondida na parte III do trabalho.

O que pudemos observar é que houve várias mudanças no estatuto sugerido, e como ele foi elaborado pelos professores e diretores, isso pode significar que estes estão conscientes de seus papéis. Mas ao mesmo tempo as entrevistas com as diretoras, demonstraram que a prática está um pouco distante.

1.6. O PAPEL DO DIRETOR DE EDUCAÇÃO INFANTIL.

Tanto na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) como no estatuto do magistério vigente e proposto de Valinhos, não está especificado as diferenças dos papéis do diretor de educação infantil do diretor de 1º e 2º grau.

Segundo Nascimento

*“as diretrizes mais recentes, fundadas nas definições presentes na LDB, enfatizam apenas ações institucionais sobre os professores, excluindo outros profissionais, enquanto que os documentos anteriores ... reconheciam a diversidade de qualificação e de agentes educativos em exercício na Educação Infantil”.*³⁸

Pela falta de clareza de suas próprias funções e pela multiplicidade de pequenas tarefas no cotidiano, Marques³⁹ destaca que escapa das mãos dos diretores o exercício do pedagógico.

O autor também nos coloca que o diretor de educação infantil hoje corre dois perigos: o de ser autoritário e o de ser *laissez-faire*. O autoritário centraliza o poder em suas mãos, inibindo o trabalho, a participação dos profissionais e a própria comunidade na escola. O *laissez-faire* é caracterizado por premissas falsas de autonomia, deixando a escola caminhar do jeito que cada um quer, ficando alheio e sem controle do que acontece.

Segundo Marques para que o diretor se situe em seu real papel, entre um extremo e outro, é necessário que ele tenha claro qual é a função da pré-escola, das necessidades da criança nessa idade e conheça a estrutura da escola, coordenando as atividades junto com os

³⁸ NASCIMENTO, op, cit., p. 107.

³⁹ MARQUES, Waldemar. O Papel de Diretor da Pré-Escola. In *Idéias*. n° 14, 1992, p. 15-21.

outros profissionais. Com uma ação coordenadora do diretor, o grupo discute, estabelece objetivos e realiza atividades integradoras.

Assim é preciso que o diretor de educação infantil saiba que sua função e as necessidades das crianças de tenra idade são específicas e por isso como diz Kuhlmann

*“... tomar a criança como ponto de partida exigiria compreender que para ela conhecer o mundo envolve o afeto, o prazer e o desprazer, a fantasia, o brincar e o movimento, a poesia, as ciências, as artes plásticas e dramáticas, a linguagem, a música e a matemática”.*⁴⁰

Seu papel se torna mais importante na integração escola e comunidade, fazendo com que sua gestão seja democrática e participativa. Segundo Ferreira

*“a gestão democrática da educação, na complexidade do mundo atual, implica colocar a educação a serviço de novas finalidades, a fim de se poder, na tentativa de superar tudo o que tem corroído a humanidade neste quadro de caos e de barbárie em que vivemos, construir um futuro mais compromissado com toda a humanidade”.*⁴¹

Para administrar este processo os diretores têm necessidade de conhecimentos específicos e como nos ressalta Machado

*“a formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças aceleradas, com contextos complexos, de diversos e desiguais, para aprender a compartilhar decisões, lidar com processos de participação e adaptar-se permanentemente às novas circunstâncias e demandas institucionais”.*⁴²

⁴⁰ KUHLMANN, Moysés Jr. Educação Infantil e Currículo. In **Educação Infantil pós-LDB: rumos e desafios**. Ana Lúcia Goulart de Faria e Marina Silveira Palhares (orgs.). Campinas, SP: Autores Associados - FE/UNICAMP, 2000, p.65.

⁴¹ FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p 173.

⁴² MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestões escolares. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 103.

PARTE II

PERFIL DAS DIRETORAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE VALINHOS

2.1. QUEM SÃO E COMO VIVEM

O papel histórico e social da mulher pode explicar o primeiro aspecto que destacamos: todo universo pesquisado é composto por mulheres (Tabela 1); o que colabora com a tese da feminização do magistério, ou seja, a predominância da mulher tanto na esfera pública como privada na educação.

Das diretoras que responderam o questionário (9), 56% possuem de 30 a 39 anos, 33% de 40 a 49 anos e 11% possuem idade inferior à 30 anos (Tabela 1). Sabendo que a maioria tem idade entre 30 a 39 anos, supõe-se que grande parte delas não é recém formada, já estando no exercício dessa ou de outra profissão há algum tempo. De toda forma, uma situação que condiz com o critério de que o diretor de escola é um cargo elevado na hierarquia das funções do magistério e que exige experiência mínima de 3 anos (conforme o Estatuto do Magistério do município de Valinhos) para exercê-lo, além da aprovação em concurso público.

Com relação ao estado civil, 67% são casadas, 22% solteiras e 11% separadas, sendo que 78% possuem filhos (Tabela 3 e 4). Isso nos mostra que elas possuem anos de experiência tanto nas atividades profissionais como nas atividades domésticas. A maioria possui de 1 a 2 filhos, sendo que só uma possui 3 filhos, representando um número baixo em relação a história da mulher na sociedade.

Em relação a renda da família, 56% das diretoras está entre 6 a 9 salários mínimos, 22% entre 9 a 12 salários mínimos e 22% acima de 15 (Tabela 5). Assim grande parte delas possui uma renda pequena em relação ao cargo que exercem, já que este para muitos pode representar um cargo com um alto salário. Nos depoimentos de duas diretoras o salário aparece como algo insatisfatório, mas que depende da Prefeitura.

Quanto ao sustento da família, 89% dizem colaborar com o sustento da família e 11% diz que é a única responsável no sustento da família (Tabela 6).

A maioria das diretoras casadas responderam que o cônjuge possui 2º grau completo. Apenas duas responderam que o cônjuge possui 3º grau completo (Tabela 7), o que significa a mudança no papel da mulher, pois até algumas décadas atrás, como nos diz Pereira⁴³, para o homem era reservado um complexo de atividades profissionais, sendo este

⁴³ PEREIRA, Luiz. op. cit.

considerado o chefe da família, e para a mulher era reservado as atividades domésticas. E o que pode ser visto neste caso, é que a maioria das diretoras tem um nível de escolarização maior do que o dos cônjuges. Esta é uma situação peculiar que mereceria uma investigação mais detalhada.

A maior parte dos cônjuges trabalha como funcionários de empresa, comércio, banco e como autônomo. Só um é aposentado e um é sócio ou dono de empresa ou comércio (Tabela 8).

Em relação as atividades que costumam fazer, 56% das diretoras dizem que ocupam mais tempo com a TV, 33% com a leitura e 11% com o cinema (Tabela 9). No geral 33% costumam ler 1 hora por semana, 33% o fazem 4 horas por semana, 22% dedicam-se 2 horas e 11% mais de 4 horas (Tabela 10). 56% lêem jornal 1 vez por semana, 22% ocasionalmente, 11% diariamente e 11% não lê (Tabela 13). Percebe-se assim que a leitura não é muito frequente e não é a atividade que mais elas costumam fazer. Talvez a leitura ainda não se tornou uma atividade prazerosa e necessária.

Sobre o que mais gostam de ler, 33% das diretoras disseram que gostam dos livros de pedagogia, 22% de romances ou contos, 22% de revistas variadas, 11% de jornais e 11% de outros, que não foram especificados (Tabela 11). Em relação as revistas preferidas, 56% disseram que costumam mais ler as revistas de educação, 33% preferem as revistas femininas e 11% de outras que também não foram especificadas (Tabela 12). É possível afirmar que a maioria lê sobre assuntos que envolvem à sua área de atuação, sendo isso um ponto muito importante e positivo pois mesmo que a maioria não tenha o costume de ler, o que é lido pode aprimorar seus conhecimentos profissionais.

Quanto ao domínio de outra língua, 78% disseram que não tem o domínio de nenhuma língua estrangeira, 11% tem o domínio da língua inglesa e 11% do espanhol (Tabela 14). A maioria utiliza o computador em casa e no trabalho e 67% não utiliza a internet (Tabela 15 e 16). Nota-se que existe uma falta de acesso à outros tipos de conhecimento sem ser os profissionais.

2.2. A FORMAÇÃO ESCOLAR DAS DIRETORAS

Em relação ao ensino médio, 78% das diretoras cursaram o magistério e só 22% não cursaram (Tabela 17). Quanto ao grau de escolaridade, 56% possuem o 3º grau completo, 33% pós-graduação completa e 11% especialização completa (Tabela 18). Isso nos mostra que cada vez mais o nível de escolaridade das diretoras vem aumentando e consequentemente sua formação esta se tornando mais especializada.

Apesar da proximidade do município de Valinhos com Campinas, a maioria das diretoras cursaram o 3º grau em outros municípios e em faculdades particulares (Tabela 21). É o que pode ser visto nas respostas: 33% cursaram o 3º grau na Faculdade Plínio Augusto do Amaral em Amparo, 33% na PUCC de Campinas, 22% na Faculdade de Educação Plínio Anchieta em Jundiaí e 11% na Faculdade de Nossa Senhora do Patrocínio em Itu (Tabela 19). Quanto à conclusão do curso, 11% concluíram o curso em 1987, 33% em 1993, 11% em 1998 e 22% não responderam (Tabela 20). Percebe-se que a formação das diretoras é recente (já que só 11% concluiu na década de 80), ao contrário do que tinha sido pensado no item 2.1.

Em relação ao curso de 3º grau que fizeram, 56% das diretoras classificam o curso como importante e 44% muito importante para a sua formação. Ninguém respondeu que o curso foi razoável ou que não foi importante (Tabela 22).

Sabemos que a formação básica dos diretores em geral não é específica sobre a área de atuação. Assim se faz necessário uma formação continuada, complementando a formação inicial, pois como afirma Luck os diretores passam por várias pressões e tensões cotidianas e “... *sem competências específicas o diretor age conforme as pressões, podendo ser dominado por elas, em vez de agir sobre elas para fazer avançar, com unidade, a organização escolar*”.⁴⁴

Napolini também nos esclarece que

“a competência técnica é fundamental e necessária, mas está a depender do seu complemento que é a confiança e o respeito da comunidade. Competência técnica e liderança política, no entanto, ainda precisam convergir para um ponto de qualidade, que é a opção pela gestão democrática da escola

⁴⁴ LUCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação dos seus Gestores. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun de 2000, p. 29.

*pública. E é exatamente aí onde reside o núcleo curricular de formação do gestor da escola pública. Aprender democracia faz parte das novas aprendizagens do novo milênio".*⁴⁵

Se 56% das diretoras classificaram o curso como apenas importante, isso significa que ele não foi suficiente. Mas ressaltamos que não se pode esperar mais, que as diretoras aprendam pelo ensaio e erro sobre como resolver conflitos e como atuar, pois é preciso que haja uma continuidade na formação.

Como nos diz Haddad, em relação a seu papel como diretora da creche, "... *era arriscado trilhar esse terreno sem a clareza teórica necessária*".⁴⁶ Assim é necessário que se busque a teoria, justificando a prática profissional e para que se possa tomar atitudes frente aos desafios encontrados.

No depoimento da Diretora 1, ela coloca que gostaria que a Secretaria de Educação de Valinhos oferecesse mais cursos específicos para os diretores. O que existe é a consciência do que é necessário, mas falta tomar atitudes para que haja mudanças.

Nenhuma das diretoras estudou no exterior e nenhuma atualmente está estudando (Tabela 23 e 27).

2.3. A VIDA PROFISSIONAL DA DIRETORA

Todas as diretoras são concursadas (Tabela 29). 22% estão a menos de 6 meses na mesma instituição, 11% de 6 meses a 1 ano, 22% de 1 ano a 2 anos, 22% de 2 a 4 anos e 22% a mais de 10 anos (Tabela 30). Isso nos mostra que o tempo de exercício do cargo na mesma instituição é pequeno, sendo que só 22% das diretoras estão a bastante tempo no mesmo lugar.

Segundo a Tabela 31, 44% é responsável por uma instituição, 33% por duas, 11% por três e 11% por mais de três. A diretora 5 nos fala, na entrevista, que até este ano é responsável por duas instituições. Considera que o trabalho, com duas instituições, é mais difícil e que o ano que vem, tudo será melhor pois poderá se dedicar totalmente à uma instituição. A Diretora 1 coloca que a Secretaria de Educação está cumprindo com o que

⁴⁵ NASPOLINI, Antenor Manoel. Gestão Escolar e Formação de Diretores: a experiência do Ceará. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun de 2000, p. 144.

⁴⁶ HADDAD, op. cit., p. 99.

prometeu, já que este ano ela deixou de ser responsável por três instituições e agora está só com uma.

A maioria está de 6 anos a 10 anos trabalhando na Prefeitura de Valinhos. Só 22% está a menos de 2 anos, o que significa que há um maior tempo de experiência no serviço público municipal (Tabela 32). Quanto ao motivo de optarem por trabalhar na Prefeitura, 67% alegaram que optaram por ter estabilidade no emprego, 11% por oferecer melhor salário que o Estado e 22% por outros motivos não especificados (Tabela 33). Assim o cargo público tanto pode se tornar um estímulo ou uma acomodação, por ser um emprego estável.

Antes de assumirem o cargo de direção, 78% foram professoras antes de estarem no cargo de direção, 11% trabalhou na Prefeitura de Campinas e 11% como secretária (Tabela 34). É possível entender a predominância da mulher no cargo de direção pois todas fazem parte da feminização do magistério citada anteriormente.

A maior influência na escolha profissional das diretoras foi a realização pessoal (44%) e em segundo lugar a família (22%) e alguns professores (22%). Só 11% escolheram pelo mercado de trabalho (Tabela 35). Em relação à profissão escolhida, 78% dizem que estão satisfeitas com a escolha e 22% estão muito satisfeitas principalmente pelo relacionamento com os profissionais da instituição (Tabela 36). Quanto as principais razões pelas respostas anteriores, 67% consideram que é pelo relacionamento com os profissionais da instituição, 11% pelo relacionamento com os pais, 11% pela carga horária e 11% pelo relacionamento com a equipe técnica (Tabela 37).

Na Tabela 48, as diretoras apontaram como impecilho para o seu aprimoramento profissional a falta de oportunidade sem custo financeiro (44%), a falta de acesso a qualquer tipo de oportunidade (22%) e outros motivos que não foram especificados (33%). Quanto a oferta de cursos pela Prefeitura, 89% responderam que a Prefeitura de Valinhos não oferece cursos aos diretores (Tabela 49) e os cursos que existem 78% apontaram como adequados, 11% como muito adequados e 11% como pouco adequados (Tabela 51). Suponha-se que os cursos existentes dos quais elas estão se referindo, são aqueles direcionados aos professores e que elas participam também.

2.4. ASPECTOS DO COTIDIANO

Em relação aos aspectos cotidianos, 67% das diretoras responderam que quem chega primeiro na instituição são as serventes e 33% responderam que são as merendeiras (Tabela 38). Consideram que o período mais tumultuado é o vespertino, sendo que só 11% colocou que é o matutino (Tabela 39).

Sobre o lugar que mais costumam ficar, 56% disseram que ficam na sua sala, 22% no pátio, 11% na biblioteca e 11% em outro lugar que não foi especificado (Tabela 40). Mas quando se pergunta o local preferido, 44% colocaram que gostam de ficar mais no pátio, 22% na sua sala, 22% no refeitório e 11% na biblioteca. A maioria costuma ficar na sua sala mas preferem ficar em outros lugares (Tabela 41). A biblioteca pode ter ficado com uma porcentagem baixa porque a maioria das EMEI's não possuem biblioteca.

Em relação à participação das diretoras nos semanários das professoras, 56% responderam que participam toda semana, 22% uma vez por mês, 11% às vezes e 11% não participa. Percebe-se que a maioria respondeu que participa toda semana, mas nas entrevistas foi muito pouco relatado sobre os semanários dos professores entre as atividades cotidianas. Segundo o estatuto vigente, como já foi visto, uma das funções da diretora é participar dos planejamentos escolares, da sua execução e avaliação. Se 22% respondeu que participa 1 vez por mês, 11% às vezes e 11% não participa, essa função está deixando de ser importante em relação as tarefas administrativas que a todo momento são citadas e comentadas nas entrevistas.

A Tabela 52, diz respeito as principais dificuldades para o aprimoramento da qualidade do serviço oferecido. A maior parte das diretoras (5) colocou que as principais dificuldade são: a falta de interesse dos pais e o horário de funcionamento da instituição. A falta de tempo dos profissionais, o desinteresse da Secretaria Municipal de Educação, a inadequação do prédio e o desinteresse dos profissionais da instituição foram escolhidos por 3 diretoras cada um como sendo as principais dificuldades. Não foi citado outro motivo.

Assim os membros de “fora” da escola é que seriam responsáveis pelas dificuldades. E os que estão dentro da instituição? Quais são suas responsabilidades? O que é mostrado aqui, é que não são tomadas atitudes conscientizando todos dos seus papéis na instituição.

2.5. RELACIONAMENTO DA DIRETORA COM OS FUNCIONÁRIOS, PAIS E CRIANÇAS

A maior dificuldade para a construção do projeto político pedagógico da instituição (Tabela 43), colocada pelas diretoras, é a falta de um momento reservado para sua elaboração (44%), a falta de informações para a construção do projeto (22%), o desinteresse dos funcionários (11%) e outros motivos que não foram citados (11%).

Qual poderia ser o momento para a elaboração do projetos? As diretoras de educação infantil fazem junto com os professores, algumas horas de HTP por mês. Talvez seja insuficientes essas horas, mas pode-se tentar encontrar soluções junto com toda equipe escolar e comunidade. Quanto a falta de informações é necessário também que ela seja buscada junto com os outros membros.

Por isso se torna fundamental que a diretora atue democraticamente, criando um ambiente participativo, contruído pelo envolvimento na tomada de decisão e na construção dos processos sociais e profissionais da escola.

Em relação ao relacionamento profissional, 67% consideram bom seu relacionamento com os outros profissionais da instituição, 22% consideram ótimo e 11% razoável (Tabela 44). Se a maioria tem um relacionamento bom, significa que o processo de construção da participação de todos na instituição pode ser facilitado.

As diretoras responderam, que as principais características dos pais são (Tabela 45): os interesses na educação das crianças (44%), serem participativos (33%), gentis (11%) e por serem de uma cultura diferente da sua (11%). 89% consideram que se relacionam bem com os pais das crianças e 11% razoavelmente (Tabela 47). Pelo número de respostas mostrando que os pais são participativos, é importante destacar que há uma contradição. Se na Tabela 52, como já foi visto, as diretoras colocaram que a maior dificuldade para o aprimoramento da qualidade do serviço oferecido é a falta de interesse dos pais, como aqui os pais são considerados participativos? Talvez não esteja claro o papel de cada um e a forma de participação.

Quanto às características das crianças, 44% das diretoras consideram que elas são muito ativas, 22% agressivas, 11% imaturas, 11% inteligentes, 11% autônomas. Houve um número maior para características positivas, mas mesmo assim a agressividade e a

imaturidade também aparecem (Tabela 46). Não podemos nos esquecer que estamos falando de crianças de 4 a 6 anos, por isso a agressividade e a imaturidade são características encontradas nessa idade.

Em relação aos motivos pelos quais as crianças devam frequentar uma instituição de educação infantil, a maior parte das diretoras (5) acreditam que é para se socializarem, 4 diretoras consideram que é importante para terem uma complementação educacional. Mas também apareceu 1 diretora respondendo para cada motivo descrito aqui: a educação infantil é necessária para os pais poderem trabalhar, para que as crianças se preparem para o 1º grau, para que brinquem, para que sejam alimentadas e cuidadas e para que sejam educadas e cuidadas. Podemos considerar que a especificidade e a função da educação infantil não é muito clara para todas as diretoras.

A maioria das diretoras (6) consideram que gostar de crianças é a característica mais almejada no professor de educação infantil, sendo que ter o domínio dos conhecimentos na área foi opção de 2 diretoras, seguida de 1 que acreditada que é mais necessário que ele saiba respeitar suas particularidades. Só uma diretora colocou como menos importante gostar de criança. Ter paciência com os pais e experiência com crianças de 0 a 6 anos foram aspectos colocados como menos importante (Tabela 53). Apesar de algumas diretoras considerarem importante o respeito às especialidades da infância, a maioria acreditam que gostar de crianças é o fator principal. Isso nos mostra um dos indícios de uma concepção profissional voltada para a vocação.

PARTE III

UMA LEITURA SOBRE AS FUNÇÕES DAS DIRETORAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE VALINHOS

3.1. FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS

O primeiro aspecto que ressalta nas entrevistas, é que o trabalho da diretora de uma instituição de educação infantil em Valinhos, parece ser

“... caracterizado essencialmente por atividades administrativas, decorrentes em grande parte de um conjunto de fatores sociais, econômicos e políticos que afetam os modos de vida, criam novas necessidades e que envolvem o indivíduo num processo que requer respostas ágeis e cada vez mais precisas.” ⁴⁷

Como diz no estatuto vigente, a função do diretor é atuar na administração das unidades de ensino. Todas as entrevistadas estão atuando na administração, mas deixaram claro que fazem isso por falta de um agente administrativo, pois acham que as funções pedagógicas são mais importantes. É o que vemos nessa fala: *“... prefiro não deixar o pedagógico que é mais importante que o administrativo, que muita coisa dessa parte funcional, atender portão e coisa e tal, da pra gente ... pedir para vir depois”*. (Diretora 1)

Percebemos nas entrevistas que as diretoras demonstram uma reflexão sobre sua prática, ao colocarem que é necessário exercer prioritariamente suas funções pedagógicas. Mas será que são tomadas atitudes com base nas reflexões? O que é importante destacar, é que só haverá resultados sobre as ações que forem tomadas depois das reflexões. Isso ocorre porque estas permitem abrir novos caminhos em busca de mudanças, se houver a necessidade.

Para Vargas

“... o papel da administradora escolar ganha realce quando a função de administrar uma escola mostra-se integradora e estimuladora da ação pedagógica, bem como comprometida com o processo de mudança tanto na escola como na educação em geral”. ⁴⁸

A preocupação com o pedagógico pode ser vista em uma outra fala da Diretora 1: *“...se eu não me organizar, se eu não fizer um planejamento semanal, eu fico na escola só apagando “fogo”, sabe atendendo telefone, atendendo portão, ... sabe coisas*

⁴⁷ VARGAS, op. cit., p. 31.

administrativas e o pedagógico acaba ficando, ...” Com o planejamento semanal, a Diretora 1 acredita que será mais fácil agir nas diferentes práticas.

Quando o estatuto coloca que o diretor, sendo um especialista em educação, exercerá a função de assessoramento, planejamento, programação, supervisão e coordenação, define a função administrativa e também pedagógica.

Mas será que essa definição de administrativo e pedagógico está clara para todos os especialistas em educação?

O ingresso no cargo de diretor é feito por concurso público e são exigidos requisitos mínimos, como está no estatuto de 1993. Isso significa que todas as diretoras tiveram várias experiências no exercício de outras profissões antes de assumirem esse cargo, como pode ser visto na análise dos dados dos questionários. No momento da ocupação do novo cargo, cada uma deveria ter definido o seu papel dentro da instituição. E aí é que está o problema! O estatuto define mas não especifica o papel da diretora em uma instituição de educação infantil.

Como diz Castro, *“...o diretor de escola parece ser aquele que faz tudo e é responsável por tudo o que ocorre na escola, mas as suas tarefas não estão claramente definidas”*.⁴⁹

Durante o relato do dia-a-dia nas entrevistas, várias das funções das diretoras aparecem. Uma delas é a administrativa, que é entendida pelos seguintes aspectos: atendimento telefônico; atendimento de portão; atendimento de pais e de professor; fazer comunicados para os pais; fazer balancete de APM; preencher papéis; fazer compras para a escola; supervisionar professores, alunos e funcionários; acompanhar às crianças, o trabalho do professor e os funcionários; passar recados; resolver problemas; tirar xerox e arrumar o aspecto físico da escola.

Em alguns depoimentos a função administrativa confundiu-se com a pedagógica e em outras a pedagógica confundiu-se com a administrativa.

Supervisionar e acompanhar professores, alunos e funcionários é entendido como funções administrativas nas entrevistas. No dicionário Aurélio, supervisionar significa dirigir ou orientar em plano superior. Por isso essa função se torna uma ação pedagógica,

⁴⁸ *idem*, p. 31.

⁴⁹ CASTRO, op. cit., 2000, p. 83.

pois se a diretora, por exemplo, participa dos planejamentos escolares, ela poderá depois estar orientando sua execução e avaliação.

Mas essa função, em uma das entrevistas, aparece como um ponto negativo e que tem que ser camuflada, como vemos nessa fala:

“...às vezes vou dar recados para às professoras mas já com intuito de você tá observando alguma coisa que você acha que não tá legal, que você teria que tá disfarçando para ver se pega às coisas que não é para ser feito, tipo atividade coletiva, aquelas coisas todas. Então para não sentar e ficar observando às vezes eu vou, dou o recado para disfarçar e depois eu volto com um retorno para à professora”. (Diretora 4)

A supervisão faz parte da necessidade de participação, de acompanhamento da diretora na escola e não deve ser entendida como uma função de vigilância.

Isso nos mostra que as funções das diretoras não estão bem claras nem à elas mesmas e nem aos funcionários da escola, porque se a Diretora 4 considera que é necessário entrar na classe disfarçando o real motivo de sua presença para o professor, entende-se que existe uma falta de esclarecimento de papéis.

A partir do momento que a diretora traça, em uma ação coletiva, o projeto pedagógico da instituição, ela deverá participar do planejamento escolar, assessorando às professoras e os funcionários.

Em alguns depoimentos é ressaltado, que as tarefas administrativas acabam não deixando muito tempo para atuar no pedagógico. E o que seria tarefas pedagógicas, então, para as entrevistadas? Classificam como tarefas pedagógicas os seguintes aspectos: preparação de reuniões; atividade de leitura; reuniões de equipe técnica da secretária de educação; reuniões de pais; preparação dos HTP's; auxiliar professores com materiais; visitas às salas e verificar as atividades dos professores.

As diretoras, apesar de terem apontado algumas ações que são próprias de sua área de atuação, na sua maioria, não conseguiram expressar com clareza as atividades pedagógicas praticadas, se centrando nas dificuldades de realizá-las e nas tarefas administrativas.

Mas será que o pedagógico e o administrativo não caminham juntos?

Como diz a Diretora 1

"... depende do dia eu estou mais na sala de aula com as professoras, às vezes eu sento para acompanhar as atividades recreativas, que é o parque, mais a gente ... tem a atividade de leitura, também de projetos, também inclui a parte pedagógica, preparação de reuniões que são os nossos HTP's, comunicados aos pais, atendimento telefônico e atendimento de portão, ..."

Nessa fala percebe-se que o pedagógico e o administrativo estão interligados, mesmo que ela não tenha percebido ao descrevê-los. Mas ao mesmo tempo que estão unidos, se não houver reflexões sobre a prática muitas funções podem perder sua importância e seu real significado.

Na fala da Diretora 2 é reafirmada a idéia que o administrativo não deixa tempo para o pedagógico:

"... hoje o que mais sinto falta realmente é de me organizar de uma maneira para estar mais em sala de aula, ... talvez se eu estivesse em sala de aula ajudando a refletir, ajudando a pensar, fica mais fácil mesmo, até para argumentar acho que é mais fácil, talvez se eu tivesse alguém na parte administrativa eu teria mais tempo." (Diretora 2)

É aí muitas vezes que a diretora perde sua função de agente participativo do processo como um todo, pois não é necessário só que ela faça visitas à sala de aula, e sim que participe do processo de planejamento.

A mesma diretora também coloca que gosta de ajudar as professoras, quando estas à solicitam na busca de materiais, pois acredita que assim está tendo contato do que está sendo desenvolvido na sala de aula.

Com isso sua participação nos parece que fica restrita à algumas solicitações e não à uma ação direta da diretora sobre o planejamento e semanário feito pelas professoras, apesar da maioria delas terem respondido nos questionários que participam dos semanários dos professores toda semana, como já foi visto na parte II. Nas entrevistas não fica claro que essa atividade faz parte do cotidiano das diretoras.

Freitas nos coloca que

"...as escolas que vêm apresentando melhor desempenho têm líderes proativos e dedicados à escola. Eles sempre estão presentes durante os planejamentos, fornecendo apoio e orientação. Ao mesmo

*tempo, ouvem seus pares e valorizam suas contribuições. Eles são abertos à participação e ao diálogo”.*⁵⁰

Não estamos dando ênfase se as diretoras, das instituições de educação infantil de Valinhos, são dedicadas ou não. O que deve ser realçado da fala de Freitas é sobre a participação da diretora no todo, pois esta tanto pode se colocar em todos os assuntos da instituição como pode e deve estar aberta ao diálogo. E é por isso que a palavra líder é muito bem colocada, pois o estilo de liderança é determinante para os relacionamentos dentro e fora da instituição e para o bom andamento do trabalho. O papel dela se torna fundamental no momento em que passa a ser a mediadora das relações entre os membros da escola e a comunidade.

E para que isso possa acontecer, Vargas nos diz que “... o administrador deve ser visto como aquele que toma decisões, organiza, planeja e supervisiona todo o trabalho realizado na escola”.⁵¹

Segundo o estatuto sugerido pelos professores e diretores, realizado no ano de 2000, como pode ser visto no quadro comparativo, a diretora deverá atuar na coordenação do processo educacional, articulando a integração da escola com as famílias, comunidade e demais órgãos. Essa parte diz respeito principalmente à educação infantil pois é aí que será criada uma nova relação entre escola e comunidade.

Mas seria necessário que se criasse estratégias para que pudessem ser feitos levantamentos de problemas, diagnósticos e a elaboração de planos para solucioná-los. O dificuldade é que geralmente as pessoas não são muito abertas à mudanças, principalmente se tratando de uma efetiva participação da comunidade na escola.

Haddad, em sua experiência como diretora de uma creche da periferia de São Paulo, coloca que

“... o estabelecimento da ordem, a explicitação de limites e o resgate da autoridade eram tão necessários, que ao longo do tempo, as resistências às mudanças das regras do jogo se transformaram em respeito ao trabalho. Os funcionários começaram a perceber que trabalhar organizadamente era

⁵⁰ FREITAS, op. cit., p. 57.

⁵¹ VARGAS, op. cit., p.38.

mais confortável, implicava menos imprevistos e era mais democrático, pois todos podiam ser igualmente atendidos nos seus direitos e tinham responsabilidade no cumprimento de seus deveres”.⁵²

E foi a partir disso que Haddad iniciou o processo de participação dos pais na creche. Foi uma experiência demorada e difícil mas que deu resultados. Percebe-se assim o papel de líder e interventora que a diretora deve assumir.

Sabemos que isso é fundamental mas não é tão simples, pois não podemos nos esquecer de todos os aspectos que estão embutidos no cargo de direção. É o que pode ser visto em uma outra fala da mesma autora, quando assumiu o cargo,

“...assim iniciei a dolorosa e solitária experiência ..., reconhecendo pouco a pouco o pesado fardo que me aguardava: o de ser identificada como uma representante do poder municipal responsável por solucionar problemas derivados de uma situação econômica e social complexa”.⁵³

É o que pode ser visto também nesse depoimento da Diretora 1: *“... no começo quando eu, fazem 3 anos que eu sou diretora. No primeiro ano eu sofria com várias questões, foi uma adaptação, eu achava que não era possível ter tanto problema”.*

Percebemos assim que vários são os aspectos existentes no cargo da diretora, que contribui para o exercício de sua função. Mas a falta de clareza, principalmente em relação as funções pedagógicas, se destaca pela predominância das tarefas administrativas que se tornam cotidianas. Por isso devemos compreender, por todo o histórico da educação infantil e do papel da mulher na sociedade, que há muitos desafios a serem superados.

3.2. FUNÇÃO DE AGENTE TRANSFORMADOR

Quando pensasse no cargo de diretor de uma escola, em geral, logo vêm a imagem daquele que resolve problemas. Qualquer problema é com o diretor e nós nos sentimos seguros muitas vezes com sua presença, pois é como se dividissemos algumas de nossas responsabilidades com ele.

⁵² HADDAD, op. cit., p. 74.

⁵³ idem, p. 37.

Segundo a Diretora 5, seu dia se inicia assim “... *você chega na escola às vezes está mais calmo, às vezes não, você já chega com alguma coisa em mente já para resolver. Outras vezes chega tem algum problema surpresa para você resolver*”.

E realmente o diretor tem muitos problemas quase todos os dias, e tenta resolver o máximo possível. Mas se ele deixar sua função se restringe à isso. A Diretora 1 coloca que a sua “... *função quanto diretora é administrar problemas, nem sempre resolvê-los, mas administrá-los*”. Sim, uma das funções é essa, tentar resolver os problemas. E o que causa esses problemas? Será que as causas são resolvidas?

Na medida em que é preciso resolver problemas, o papel de agente transformador é essencial, pois para transformar é necessário levantar diagnósticos que possibilitam propor soluções. Por exemplo, peguemos um dos problemas citados por uma das diretoras entrevistadas: os atrasos no horário da chegada e da saída das crianças, que acabam atrapalhando o andamento das atividades. Se uma regra não está sendo cumprida suponhamos que existam motivos. Para se saber os motivos é necessário fazer um diagnóstico , através de reuniões com os pais e perueiros. A partir do diagnóstico feito, serão propostas soluções pela diretora e pelos próprios pais e perueiros, afim de se chegar a um acordo e a algumas mudanças.

A diretora assim, realizará a mediação e facilitará o processo de participação, onde o problema e a busca da solução se torna responsabilidade de todos e não só dela.

Citaremos os problemas que as diretoras entrevistadas colocaram como sendo os mais difíceis de serem resolvidos e que não dependem só de suas vontades: a falta de um agente administrativo; a falta de cursos específicos para diretores; as mudanças necessárias no espaço físico da instituição; os salários baixos; a demora na manutenção feita pela prefeitura nas instituições; e muitas crianças por classe.

Como afirma Zabalza,

“... é surpreendente o fato de que quando,..., é colocada a questão: quais os principais problemas que enfrentamos em nossas escolas? a quase totalidade das respostas obtidas (em geral, muitas) fazem referência a questões ou assuntos problemáticos cuja resolução não depende de nós. São os outros que tem em suas mãos a solução de nossos problemas. Isso significa que a maioria desses problemas ficarão como insolúveis (devido à pouca sensibilidade dos outros, da administração, da supervisão, do governo, da sociedade como um todo, com relação aos nossos problemas). A questão é que não

*surgem problemas que estejam na nossa área de ação, que possamos resolver ou, pelo menos, diminuir com nossas próprias forças".*⁵⁴

Seria necessário assim que as diretoras se vissem, como já foi dito, como agentes políticos, transformadores. Se elas são mediadoras, elas se tornam o elo entre o problema e o que pode ser feito, pois as dificuldades devem ser enfrentadas como desafios para o crescimento profissional.

Como diz a Diretora 1 *"... eu acho assim, que se tivesse dinheiro, a gente teria a maior força de vontade"*.

No momento que vemos os problemas que elas citaram nas entrevistas, pode-se pensar realmente que esses são de ordem administrativa da Prefeitura de Valinhos, não compete assim à elas. Mas se acreditamos que cada diretora é um agente político, se unirmos todas, o poder de transformação poderá ser enorme. Surgirão idéias, propostas, projetos para serem colocados em prática. Talvez o resultado possa demorar, mas o importante é que não se perca os objetivos e continue procurando as soluções.

A classe de diretoras unidas buscará apoio dos professores, dos funcionários e de toda comunidade para que isso aconteça. Quando se percebe a importância de todos, aquilo que parecia impossível já não é mais, pois se luta buscando o mesmo objetivo.

Não estamos falando apenas, como aparece em algumas entrevistas, de chamar os pais para pintarem à escola, porque a prefeitura não manda pintar com a justificativa que não tem recursos para isso no momento. Estamos falando do que pode ser feito com a falta de recursos, sem ficar na ajuda só do pai pintor.

E os salários baixos? Também falta recursos? Onde estão as reivindicações?

"... O salário depende da aprovação da câmara agora no final do ano, não depende da gente, porque o que depende da gente, ... a gente faz". (Diretora 5)

Tudo pode ser mudado se houver realmente a busca pela mudança, pelo tempo que for preciso, pois tudo depende da participação de todos.

A partir do momento que consta no estatuto de 1993, que é direito do diretor ter assegurada a oportunidade de frequentar cursos e de dispor no ambiente de trabalho de

⁵⁴ ZABALZA, Miguel A. **Qualidade em educação infantil**. Trad. Beatriz Affonso Neves. Porto Alegre: AriMed, 1998, p. 57.

material técnico-pedagógico suficientemente adequado, se torna dever das diretoras que lutem para a conquista de seus direitos.

É isso só vai ser possível quando todas se conscientizarem de seus papéis e buscarem a participação de todos.

"... É importante e necessário que a gestão escolar promova um clima propício a participação das pessoas, dos professores, dos alunos, dos pais e dos demais membros da comunidade, no processo de implementação de uma reforma educacional ... Trata-se de um clima em que cada um perceba que tenha responsabilidade por suas próprias ações e sentimentos". ⁵⁵

3.3. GESTÃO PARTICIPATIVA

Do ponto de vista político, Motta enfatiza que *"... administrar significa exercer um poder delegado"*.⁵⁶ E esse poder pode ser exercido de diferentes formas permitindo direcionar o comportamento do outro. O autor admite que uma das formas de minimizar o aspecto repressivo da administração é através da participação.

Vargas nos explica que

"... na administração participativa, a relação de dar e receber deve surgir dos sentimentos de respeito mútuo existentes nas relações diárias ... e deve basear-se no compromisso, na responsabilidade e no envolvimento, tanto no estabelecimento das metas como no processo decisório". ⁵⁷

As diretoras entrevistadas disseram que existe à participação dos pais e dos funcionários. Ressaltaram que em tudo o que é necessário, os funcionários ajudam e fazem dentro da instituição. Já a participação dos pais seria na contribuição da APM, na participação das reuniões de pais planejadas pela equipe escolar e na ajuda da manutenção da escola, como por exemplo a pintura da escola.

⁵⁵ SCHNECKENBERG, Marisa. A Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar. In **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n° 72, fev/jun de 2000, p. 120.

⁵⁶ MOTTA, Fernando C. Prestes. Administração e Participação: Reflexões para a Educação. In **Revista Faculdade de Educação**, São Paulo, 10 (2), jul/dez de 1984, p. 199-206.

⁵⁷ VARGAS, op. cit., p. 51.

Percebe-se que a participação dos pais está ainda muito restrita, pois como nos colocou Schneckenberg⁵⁸, as mudanças educacionais só ocorrem com objetivos em comum e todos os membros envolvidos.

A Diretora 5 coloca que “...se eles querem uma escola de qualidade, eles tem que ajudar também”. Mas ajudar com o quê? Dinheiro, mão- de-obra ou opiniões? Se eles participassem da construção dos objetivos, das metas e das ações propostas para cada instituição, suas contribuições seriam maiores, já que seriam responsáveis por tudo o que foi dito e feito. É natural que haja dificuldades em sua construção para que se torne efetiva e real. Mas é preciso que ela seja buscada, para que se possa atender algumas das diferentes necessidades de toda instituição e de toda comunidade.

Percebe-se também a participação restrita dos pais na fala da Diretora 2:

“... em relação à comunidade a gente já conseguiu fazer bastante coisa, a gente conta muito com os pais, mesmo quando envolve a questão financeira, se a gente vai fazer um passeio, a gente sempre consegui alguns pais que patrocine aquelas crianças que não têm como pagar, e isto já me agrada muito. Este ano a gente conseguiu fazer também no segundo semestre o dia da família na escola que não estava programado pelo MEC, uma atividade diferente, que as famílias vieram na escola para fazer várias coisas, foi muito positivo, a gente teve uma participação bem interessante, os pais pediram que querem mais, então a gente vai procurando atender a comunidade, a partir da necessidade dela também, para mim está bem satisfatório, ...”

Paro destaca que a administração deve ser democrática e para isso é

“... preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola”.⁵⁹

A elaboração do projeto político pedagógico realizada coletivamente a partir do perfil da unidade escolar, é um grande passo na busca da democratização.

Quando as decisões são tomadas pelo grupo, não ocorre só a democratização interna da escola mas também o fortalecimento dela externamente. A escola se torna assim forte e com poder de novas perspectivas e de mudanças.

⁵⁸ SCHNECKENBERG. op. cit., p. 113-124.

⁵⁹ PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000, p. 160.

Mas porque então a participação é restrita e insuficiente na escola? O que pode explicar esse fato é o verdadeiro significado da participação, que ainda não foi percebida pela maioria.

Freitas⁶⁰ nos esclarece que para ocorrer o exercício da autonomia e do planejamento participativo, é fundamental que aconteça mudanças de comportamento e que aja informações claras e abertas entre todos os componentes das comunidades.

“... então assim, muitas coisas você trabalha com os pais, se juntar a APM não precisa ficar fazendo eventos, ...” (Diretora 5)

O que percebemos é que há intenções de que os pais participem da escola, com contribuições da APM e a ida em reuniões, que muitas vezes não tem muitos significados à eles.

Como diz Oliveira *“... a participação dos pais na escola não deve ficar restrita aos órgãos oficiais. Deve-se dar sobre variadas formas e estar vinculada, tanto quanto possível, a outros movimentos e espaços políticos”*⁶¹.

3.4. OUTROS ASPECTOS DO COTIDIANO DAS DIRETORAS

Nas falas percebemos que as diretoras se sentem felizes com as contribuições dos pais, com a ajuda do grupo de funcionários no que é solicitado e com algumas mudanças que realizaram no decorrer do tempo como diretora da mesma instituição. Isso pode ficar explícito nessa fala da Diretora 3 *“... então eu já convoquei o conselho e eu mesma assumi, com o dinheiro da APM, a limpeza do jardim ... e tudo o que os professores estão pedindo eu estou dando sugestões e estou sendo atendida por eles, ...”*

Por isso duas diretoras colocaram que apesar de alguns problemas enfrentados no dia-a-dia, se sentem felizes no cargo pois foi aquilo que escolheram e que gostam fazer. Podemos considerar que isso torna-se um estímulo que permite as diretoras enfrentarem os desafios cotidianos com esperança e perseverança, construindo seu conhecimento com base nas experiências vividas e nas experiências das outras profissionais, como foi colocado por elas também.

⁶⁰ FREITAS. op. cit., p. 47-59.

⁶¹ OLIVEIRA, Dalva Câmara de. Gestão Democrática Escolar: um estudo de expectativas, efeitos e avanços.

Zabalza⁶² destaca que uma das condições para o bom trabalho é ser capaz de sentir bem nele pois se for feito como pressão, produz efeitos destrutivos sobre a própria pessoa e afeta de forma muito negativa a sua produtividade e a qualidade.

A Diretora 1 também coloca que a profissão se torna agradável pelo fato de não ser rotineira, já que consifera que cada dia lida com muitas pessoas e situações diferentes.

A Diretora 3 teve suas respostas bem diferentes das outras, o que pode ser justificado pelo seu pouco tempo de exercício no cargo. Ao perguntarmos como gostaria que fosse seu dia, nos respondeu que por ser uma experiência nova estava achando tudo muito bom, até a ajuda da prefeitura. A maioria das diretoras responderam que a Prefeitura em termos de manutenção e de condições necessárias para às escolas, não cumpre com seus deveres.

Outra diretora considerou importante estar falando sobre o que a Secretaria de Educação de Valinhos prometeu e cumpriu, com relação a sobrecarga de trabalho. A maioria delas se dividiam em duas ou três instituições de educação infantil à algum tempo e neste ano praticamente todas às diretoras já estão com uma instituição só.

Outro ponto a ser destacado que surgiu nas entrevistas, é o relacionamento das diretoras com às crianças. O que vimos foi que elas consideram importante ter algum momento com às crianças, seja no parque, na hora da entrada ou da saída, na merenda ou na classe.

Duas diretoras colocaram como um fator importante estar presente no momento da entrada e da saída das crianças, pois são momentos que às vezes os pais precisam conversar e para que elas sintam sua presença na escola. Três diretoras acreditam que o momento da merenda também é importante estar presente, pois podem observar o quanto as crianças estão comendo, se estão gostando, se precisam de ajuda para alguma coisa e também para deixar o tempo um pouco livre para às professoras. Às vezes esse momento também é oportuno para poder conversar algumas coisas com elas.

Com isso a figura da diretora para às crianças se torna de uma pessoa que está também acompanhando suas atividades e que se importa com tudo aquilo que ocorrem com elas. A relação fica mais próxima e facilita a resolução de qualquer problema que possa

In Em Aberto. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun de 2000, p. 155.

⁶² ZABALZA. op. cit.

ocorrer entre elas. Assim é fundamental a presença da diretora na maioria das atividades feitas pelas crianças e da presença também na elaboração dessas atividades.

Percebe-se como diz Franco⁶³ que “... o administrador da educação é um ator social dotado de competência num determinado setor da experiência, mas ao mesmo tempo lhe é exigida uma polivalência de funções ...”.

Todas essas questões específicas do cotidiano nas instituições, auxiliam a entender e a dar forma às características das diretoras de educação infantil em Valinhos.

⁶³ FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Competência e Compromisso Político: Entrelaçamento Básico na Administração da Educação. In **A Prática da Administração da Educação: um debate em aberto**. Organização de CASTRO, Marta Luz Sisson de e FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Porto Alegre: ADERGS / ANPAE, Região Sul, 1992, p. 49.

PARTE IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação Infantil faz parte da primeira etapa da educação básica, mesmo não sendo obrigatória, como está na Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Pressupõe assim que esta possua um caráter distinto do caráter escolar e uma especificidade dos profissionais de educação.

Por isso este trabalho teve como objetivo verificar o cotidiano dos diretores em instituições de educação infantil. Isso foi fundamental para conhecermos algumas dificuldades que passam, desafios que encontram, como se sentem e a importância de sua função.

Apesar de existirem poucos artigos e teses sobre diretores na área de educação infantil, os estudos de um modo geral, vêm aumentando nas últimas décadas. A educação infantil tem sido amplamente debatida por pesquisadores da área, pelos órgãos públicos e pelo demais segmentos da sociedade civil, com o objetivo da melhoria da qualidade do atendimento oferecido às crianças de 0 a 6 anos nas instituições.

Primeiramente, procuramos encontrar os aspectos históricos da Educação Infantil. Destacamos a prevalência de um caráter assistencial, preocupando-se com o cuidado da higiene e da alimentação das crianças; o caráter educacional destinado aos filhos das camadas privilegiadas; a creche com o objetivo de cuidar da criança, aliviando os encargos da mulher; a pré-escola com a função de preparar a criança para o papel de aluno; a feminização do magistério; a profissão como sendo uma vocação; o papel que a mulher exerceu na sociedade durante a história e algumas modificações que ocorreram.

Na segunda parte do trabalho procuramos traçar o perfil dos diretores de educação infantil de Valinhos. Buscamos pontuar quem são; como vivem; sua formação escolar; sua vida profissional; como se relacionam com os funcionários; com os pais e crianças e alguns aspectos do cotidiano.

O primeiro aspecto que nos chama atenção foi que todos os membros que ocupam o cargo, são mulheres. Isso pode ser explicado pela feminização do magistério e pelo afastamento da figura masculina da profissão, decorrente dos baixos salários e da abertura de mercado. As diretoras possuem faixa etária entre 30 a 39 anos, com uma formação recente.

Do ponto de vista econômico, destaca-se o fato de que foi encontrado uma alta incidência (89%) de diretoras que têm participação na vida econômica da família. A maioria

são casadas e possuem entre um a dois filhos. Quase todos os cônjuges possui formação de 2º grau, o que é interessante pois até um tempo atrás o homem é que sustentava a casa, possuía a melhor profissão e o melhor grau de formação.

Cursaram faculdades particulares e no momento não estão estudando, apesar de reconhecerem a necessidade de cursos que a Prefeitura não oferece.

Por estarem coordenando vários processos e dificuldades, as diretoras têm necessidade de conhecimentos específicos que muitas vezes não fez parte de sua formação, sendo necessário uma intensa procura para atualizar seus conhecimentos.

Nas respostas, percebemos que há pouca frequência de leitura mas quando há são na área de atuação.

Possuem experiência com o ensino público, sendo que a maioria já está a algum tempo na Prefeitura e trabalharam como professoras. Consideram que escolheram esse cargo de diretora por realização profissional e o que falta é oportunidade de aprimoramento profissional.

Em relação a sua vida cotidiana na instituição, se relacionam bem com os funcionários, com as crianças e com os pais, apesar de acharem que o maior impecilho para a melhor qualidade da instituição é o desinteresse dos pais. Este foi um ponto contraditório pois várias vezes os pais foram citados como participativos mas logo depois foram citados como desinteressados.

Acreditam que os professores devem gostar de crianças e respeitar suas particularidades e que as crianças devam ir à instituição para se socializarem e terem uma complementação educacional.

Ressaltamos assim que o objetivo específico da educação infantil não parece estar claro pois é necessário garantir uma visão de desenvolvimento infantil fundamentada em pesquisas, articulada com uma ação pedagógica e que as condições de trabalho sejam constantemente reavaliados.

Na terceira parte identificamos alguns aspectos que envolvem o cotidiano das diretoras. Nas entrevistas pudemos perceber que as atividades administrativas se tornaram cotidianas e isso dificultou observarmos e encontrarmos o papel da diretora como mediadora, líder e transformadora. Por isso o que se destaca é a falta de clareza

principalmente em relação as funções pedagógicas, sendo um grande problemas a ser superado.

Verificamos assim que suas funções se restringem à atividades administrativas, justificadas pela falta de um agente administrativo. E o que influência isso é a formação da diretora, a falta de definição específica, no estatuto vigente, para seu cargo e a falta da estruturação de uma instituição democrática e participativa, onde a diretora se torna um agente mediador das relações e onde todos são responsáveis pelo trabalho e bom andamento da escola.

Segundo Castro *“a diretora é aquela pessoa que tem que ter jogo de cintura, que sabe dançar conforme a música, que é capaz de fazer a ligação entre os diversos membros da escola”*.⁶⁴ Isso significa que, independente das condições, a diretora deve buscar junto com os funcionários e a comunidade, as soluções e mudanças necessárias. É claro que existe dificuldades na construção dessa participação, mas Freitas⁶⁵ nos diz que o estilo de liderança da diretora é determinante em tudo o que acontece na instituição.

Naspolini destaca que

“... a participação na educação é, ao mesmo tempo, um fim e um meio. É a participação que dá o sentido de continuidade, a garantia do processo. Quanto mais participa a sociedade, mais democracia haverá. A participação da comunidade é fundamental como garantia desse processo”.⁶⁶

Assim vários são os aspectos que caracterizam o cargo exercido pela diretora municipal. São problemas, desafios, expectativas e frustrações encontrados no dia-a-dia, onde as ações dependerá do que a diretora considera como sua função. Vimos as necessidades da instituição, mas enquanto as diretoras não esclarecerem seu verdadeiro papel, será difícil uma mudança no seu cotidiano.

⁶⁴ CASTRO, op. cit., 2000, p. 83.

⁶⁵ FREITAS, op. cit., p. 47-59.

BIBLIOGRAFIA:

- ALMEIDA, Jane Soares de. Mulheres na escola: algumas reflexões sobre o magistério feminino. In **Cadernos de Pesquisa**. nº 96, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, fevereiro, 1996, p. 71-78.
- BRASIL. **Constituição da República do Brasil: 1988**. Imprensa Oficial do Estado S. A. IMESP.
- BRUSCHINI, Cristina e AMADO, Tina. Estudos sobre mulheres e educação: algumas questões sobre o magistério. In **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, nº 64, fevereiro, 1988, p. 4-13.
- CAMPOS, Maria M. Malta; PATTO, Maria Helena Souza; MUCCI, Cristina. A Creche e a Pré-Escola. In **Cadernos de Pesquisa**. Fundação Carlos Chagas, São Paulo, nº 39, novembro, 1981, p. 35-42
- CASTRO, Marcelo Lúcio Ottoni de. **A educação na Constituição de 1988 e a LDB-Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: André Quicé, 1998, p. 81.
- CASTRO, Marta Luz Sisson de. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 71-87.
- _____. O papel do Administrador no Planejamento Escolar. In **A Prática de Administração da Educação: um debate em aberto**. Organização de CASTRO, Marta Luz Sisson e FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Porto Alegre: ADERGS / ANPAE, Região Sul, 1992, p. 57-68.

⁶⁶ NASPOLINI, op. cit., p. 143.

- CERISARA, Ana Beatriz. A Produção Acadêmica na Área da Educação Infantil a partir da Análise de Pareceres sobre o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil: Primeiras Aproximações. In **Educação Infantil Pós-LDB: Rumos e Desafios**. Campinas, SP: Autores Associados - FE / UNICAMP, 2000, p. 19-49.
- DEMARTINE, Zeila de Britto Fabri e ANTUNES, Fátima Ferreira. Magistério Primário: profissão feminina, carreira masculina. In **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, nº 86, agosto, 1993, p. 5-14.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 167-176.
- FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Competência e Compromisso Político: Entrelaçamento Básico na Administração da Educação. In **A Prática da Administração da Educação: um debate em aberto**. Organização de CASTRO, Marta Luz Sisson de e FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE, Região Sul, 1992, p. 43-57.
- FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrática participativa na escola pública e formação da equipe escolar. In **Em Aberto**. Brasília, v.17, nº 72, 2000, p. 47-59.
- GUADAGNINI, Telma. **Um estudo sobre o perfil dos profissionais que atuam em equipamentos municipais de educação infantil: o caso de Campinas**. Campinas: SP, 1997.
- HADDAD, Lenira. **A creche em busca de identidade**. Edições Loyola, São Paulo, 1993.
- KUHLMANN, Moysés Jr. Educação Infantil e Currículo. In **Educação Infantil Pós-LDB: Rumos e Desafios** / Ana Lúcia Goulart de Faria e Marina Silveira Palhares (orgs.). Campinas, SP: Autores Associados - FE / UNICAMP, 2000, p. 51-65.

-
- . Instituições Pré-Escolares Assistencialistas no Brasil (1899-1922). In **Cadernos de Pesquisa**. nº 78, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, agosto, 1991, p. 17-26.
- KRAMER, Sonia. **A Política do Pré-Escolar no Brasil: a arte do disfarce**. Rio de Janeiro, Achiamé, 1982.
- LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 11-33.
- MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 97-112.
- MARQUES, Waldemar. O Papel do Diretor de Pré-Escola. In **Idéias**. nº 14, 1992, p. 15-21.
- MEMORIAL DO CENTENÁRIO - Câmara Municipal de Valinhos, junho, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Administração e Participação: Reflexões para a Educação. In **Revista Faculdade de Educação**. São Paulo, 10 (2), jul/dez, 1984, p. 199-206.
- NASCIMENTO, Maria Evelyn Pompeu do. Os Profissionais da Educação Infantil e a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In **Educação Infantil Pós-LDB: Rumos e Desafios** / Ana Lúcia Goulart de Faria e Marina Silveira Palhares (orgs.). Campinas, SP: Autores Associados - FE / UNICAMP, 2000, p. 99-112.
- NASPOLINI, Antenor Manoel. Gestão Escolar e Formação de Diretores: a experiência do Ceará. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, 2000, p. 141-145.
- OLIVEIRA, Dalva Câmara de. Gestão Democrática Escolar: um estudos de expectativas, efeitos e avanços. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 150-155.

- OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos. A creche no Brasil: mapeamento de uma trajetória. In **Revista Faculdade de Educação**. São Paulo, 14 (1), jan/jun, 1988.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.
- PAZETO, Antonio Elizio. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 163-166.
- PEREIRA, Luiz. **O Magistério Primário Numa Sociedade de Classes**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1969.
- PINHEIRO, Francislei. **Profissão ou Vocação: Uma Revisão Bibliográfica Sobre a Profissionalização dos Papéis Maternos em Relação às Crianças de Tenra Idade**. Campinas: SP, 1997, p. 51.
- ROCHA, Eloísa Acires Candal. As pesquisas sobre educação infantil no Brasil: A trajetória na ANPEd (1990-1996). In **Pró-Posições**. Revista Quadrimestal. Faculdade de Educação-UNICAMP, v. 10, nº 1 [28] - março/1999.p. 54-74.
- SCHNECKENBERG, Marisa. A Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 113-124.
- SOUZA, Paulo Nathanael p. de e SILVA, Eurides Brito. **Como entender e aplicar a nova LDB: Lei nº 9.394/96**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SOUZA, Solange Jobim e KRAMER, Sonia. Avanços, retrocessos e impasses da política de educação pré-escolar no Brasil. In **Educação ou Tutela? A criança de 0 a 6 anos**. Edições Loyola, São Paulo, 1991.

_____. Pré-escola: em busca de suas funções. In **Educação ou Tutela? A criança de 0 a 6 anos**. Edições Loyola, São Paulo, 1991.

SPADACCIA, José. **Monografia Histórica de Valinhos**. Valinhos, 1988.

VARGAS, Glaci de Oliveira P. **O Cotidiano da Administradora Escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1993.

WITTMANN, Lauro Carlos. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 88-96.

ZABALZA, Miguel A. **Qualidade em educação infantil**. Trad. Beatriz Affonso Neves. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. O Planejamento como Instrumento de Gestão Educacional: uma análise histórico-filosófica. In **Em Aberto**. Brasília, v. 17, nº 72, fev/jun, 2000, p. 125-140.

ANEXOS

1. QUESTIONÁRIO

2. TABELAS (quetões em ordem numérica, conforme questionário)

Sou estudante do curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Campinas e, como exigência para a conclusão do curso, estou realizando uma pesquisa sobre o cotidiano dos professores de instituições de educação infantil em Valinhos. Para tanto, solicito sua ajuda respondendo o questionário que se segue. As informações serão utilizadas apenas para o trabalho e será divulgada no final do mesmo.

A maioria das perguntas contidas no questionário são de alternativas, onde você escolherá apenas uma das respostas, colocando seu número correspondente dentro do parênteses, ao lado da pergunta. Poderá haver neste caso, a alternativa “outro” e um espaço em branco para ser preenchido, se esta for a alternativa escolhida por você. Algumas perguntas são de múltipla escolha, onde você poderá assinalar quantas alternativas forem necessárias. Num outro tipo de questão também encontrará neste questionário você irá enumerar as alternativas por ordem de importância e, neste caso haverá explicações mais detalhadas incluídas na própria questão.

Obrigada!

Anna Paula Silva

1) Idade: _____

2) Sexo: () 1= masculino 2= feminino

3) Estado Civil: ()

1= solteiro (a) 4= divorciado (a)

2= casado (a) 5= viúvo (a)

3= separado (a)

4) Você tem filhos? () sim () não Quantos? _____

5) Qual é a renda familiar? ()

1= entre 6 até 9 salários mínimos

2= entre 9 até 12 salários mínimos

3= entre 12 até 15 salários mínimos

4= de 15 até 18 salários mínimos

5= de 18 até 21 salários mínimos

6= acima de 21 salários mínimos

6) Em relação à vida econômica da família, você: ()

1= é o único responsável no sustento da família

2= colabora com o sustento da família

3= não colabora

7) Se você é casado (a), qual o nível de escolaridade do seu cônjuge? ()

1= primário incompleto

2= primário completo

3= ginásio incompleto

4= ginásio completo

5= 2º grau incompleto

6= 2º grau completo

7= 3º grau incompleto

8= 3º grau completo

9= pós-graduado

8) Qual a situação do seu cônjuge no trabalho? ()

1= desempregado

2= aposentado

3= funcionário público

4= funcionário de empresa, comércio ou banco

5= autônomo

6= sócio ou dono de uma empresa ou comércio

9) Você ocupa mais tempo com qual atividade: ()

1= TV

5= esportes / danças

2= cinema

6= artes plásticas

3= teatro

7= leitura

4= músicas

8= outra. Qual? _____

10) Você costuma ler? sim () não () Com que frequência?

1= 1 hora por semana

2= 2 horas por semana

3= 3 horas por semana

4= 4 horas por semana

5= menos de 1 hora por semana

6= mais de 4 horas por semana

11) O que você mais gosta de ler? ()

1= bibliografias

6= crônicas

2= livros de pedagogia

7= romances ou contos

3= policiais ou terror

8= revistas variadas

4= poesia

9= jornais

5= jornais

10= outro. Qual? _____

12) Dos tipos de revista abaixo, qual o que você mais lê? ()

1= quadrinhos

6= fotonovelas ou novelas

2= femininas

7= adolescentes

3= esportivas

8= eróticas

4= científicas

9= outro. Qual? _____

5= educação

10= nenhum tipo

13) Você lê jornal? sim () não () Com que frequência?

1= diariamente

2= ocasionalmente

3= uma vez por semana

14) Você tem o domínio de alguma língua estrangeira? sim () não () Se sua resposta for afirmativa, assinale qual (is):

- ☐ inglês
☐ francês
☐ espanhol
☐ italiano
☐ alemão
☐ outra. Qual? _____

15) Você utiliza o computador?

- ☐ sim ☐ não

Se a resposta for sim, onde você utiliza? ()

1= no trabalho

2= em casa

3= na casa dos amigos

4= na Universidade

5= em casa e no trabalho

16) Você utiliza a internet?

- ☐ sim ☐ não

Onde? _____

17) Você cursou magistério no 2º grau (ensino médio)?

- ☐ sim ☐ não ☐ incompleto

18) Qual é o seu grau de escolaridade? ()

1= 3º grau completo

2= pós - graduação incompleto

3= pós - graduação completo

4= especialização incompleta

5= especialização completa

6= doutorado

19) Onde você cursou o 3 grau:

Nome da instituição: _____

Cidade: _____

20) Qual foi o ano de conclusão do curso: _____

21) Cursou: ()

1= em instituição pública

2= em instituição particular

3= parte em instituição particular e parte em instituição pública

22) Você classifica o curso que fez como: ()

1= muito importante para sua formação

2= importante

3= razoável

4= não foi importante

23) Você já estudou no exterior?

() sim () não

24) Se já, em que país? _____

25) Qual (is) curso (s) você realizou no exterior? ()

1= equivalente ao 1º grau

2= equivalente ao 2º grau

3= graduação. Curso: _____

4= pós-graduação

5= outro (s). Qual (is)? _____

26) Em que tipo de estabelecimento estudou: ()

1= público

2= particular

3= parte público e parte particular

27) Atualmente você estuda?

() sim () não

Se sim, qual nível? ()

1= pós-graduação

2= especialização

3= doutorado

4= outro. Qual? _____

28) Se você estiver estudando atualmente, responda:

Curso: _____

Instituição: _____

29) Sua situação funcional é: ()

1= efetivo concursado

2= efetivo por tempo de serviço

3= estável

4= contratado temporário

5= outro. Qual?

30) Há quanto tempo você está nessa instituição? ()

1= menos de 6 meses

2= de 6 meses a 1 ano

3= de 1 ano a 2 anos

4= de 2 anos a 4 anos

5= de 4 anos a 6 anos

6= de 6 anos a 10 anos

7= mais de 10 anos

31) Por quantas instituições você é responsável? ()

1= 1 instituição

2= 2 instituições

3= 3 instituições

4= mais de 3 instituições

32) Há quanto tempo você está na Prefeitura de Valinhos? ()

1= menos de 1 ano

2= de 1 ano a 2 anos

3= de 2 anos a 4 anos

4= de 4 anos a 6 anos

5= de 6 anos a 10 anos

6= acima de 10 anos

33) Qual o principal motivo pelo qual optou por trabalhar na Prefeitura? ()

1= para ter estabilidade no emprego

2= por oferecer melhor salário que o Estado

3= não conseguiu vaga na rede particular

4= proximidade de sua residência

5= para prestar um serviço social

6= outro. Qual? _____

34) Que emprego já teve antes de ser diretor (a)?

Durante quanto tempo? _____

35) O que você considera que teve maior influencia na sua escolha profissional?()

1= família

2= algum dos seus professores

3= resultado de teste vocacional

4= prestígio social da profissão

- 5= salário
- 6= realização profissional
- 7= possibilidade de poder contribuir para a sociedade
- 8= mercado de trabalho
- 9= não foi possível ir para outro cargo

36) Em relação à profissão escolhida, você está: ()

- 1= muito satisfeito
- 2= satisfeito
- 3= insatisfeito
- 4= muito insatisfeito

37) Aponte a principal razão para a sua resposta na pergunta anterior: ()

- 1= relacionamento com os pais e crianças
- 2= relacionamento com os profissionais da instituição
- 3= material para trabalhar
- 4= salário
- 5= carga horária
- 6= relacionamento com a equipe de diretores

38) Geralmente quem é o primeiro a chegar na instituição? ()

- 1= professores
- 2= merendeira
- 3= serventes
- 4= diretor
- 5= secretário (a)
- 6= outro. Quem? _____

39) Qual período você considera mais tumultuado na instituição? ()

- 1= matutino
- 2= vespertino

40) Qual é o lugar que mais costuma ficar durante o dia na instituição? ()

- 1= sua sala

2= pátio

3= sala dos professores

4= biblioteca

5= outro? Qual? _____

41) E qual você mais gosta de ficar durante o dia na instituição?

42) Você participa dos semanários dos professores?

() sim () não

Se sim, com que frequência? ()

1= toda semana

2= às vezes

3= uma vez por mês

43) Para você, qual a maior dificuldade para a construção do projeto pedagógico da instituição? ()

1= falta de tempo

2= desinteresse dos funcionários

3= não tem um momento reservado para elaborar o projeto

4= falta de informações para a construção do projeto

5= a maioria dos funcionários considera desnecessário a construção do projeto

6= outro? Qual? _____

44) Como é seu relacionamento profissional com os outros profissionais com os quais trabalha na instituição? ()

1= ótimo

4= ruim

2= bom

5= péssimo

3= razoável

45) Qual a principal características que, geralmente, você observa nos pais? ()

- 1= são implicantes
- 2= são gentis
- 3= são interessados na educação das crianças
- 4= não se preocupam com as crianças
- 5= são de uma cultura diferente da sua
- 6= são agressivos
- 7= são participativos

46) Qual a principal característica que, geralmente, você observa nas crianças com os quais você convive no seu cotidiano profissional? ()

- | | |
|---------------------|----------------------------|
| 1= são imaturas | 6= são desnutridas |
| 2= são carinhosas | 7= são tímidas / retraídas |
| 3= são autônomas | 8= são inteligentes |
| 4= são muito ativas | 9= outra, Qual? _____ |
| 5= são agressivas | |

47) Como é seu relacionamento com os pais das crianças? ()

- | | |
|-------------|------------|
| 1= ótimo | 4= ruim |
| 2= bom | 5= péssimo |
| 3= razoável | |

48) Caso você ache que há algum impecilho para o seu aprimoramento profissional, aponte-o: ()

- 1= falta de oportunidade no período noturno
- 2= falta de oportunidade sem custo financeiro
- 3= não tem acesso à nenhum tipo de oportunidade
- 4= falta de tempo
- 5= a Secretária Municipal não dá incentivos
- 6= outro. Qual? _____

49) A Prefeitura Municipal de Valinhos oferece cursos para os diretores?

() sim , () não

Se sim, que tipo de cursos? _____

50) Com que frequência esses cursos costumam ocorrer? ()

1= todo mês

2= de 2 em 2 meses

3= de 4 em 4 meses

4= de 6 em 6 meses

5= 1 vez por mês

51) Na sua opinião, os cursos oferecidos pela Secretária Municipal de Educação são: ()

1= muito adequados

2= adequados

3= pouco adequados

52) Enumere por ordem de importância (de 1 até 6), as principais dificuldades para o aprimoramento da qualidade do serviço oferecido:

() inadequação do prédio

() desinteresse dos pais

() horário de funcionamento da instituição

() desinteresse dos profissionais da instituição

() desinteresse da Secretaria Municipal de Educação

() falta de tempo dos profissionais

() outro. Qual? _____

53) Enumere por ordem de importância (de 1 até 8) o que você espera de um profissional de educação infantil:

() gostar de criança

() domínio dos conhecimentos

() ter experiências com crianças menores de 6 anos

() ter paciência com as crianças

- ☐ ter paciência com os pais
- ☐ saber respeitar as particularidades de cada criança
- ☐ saber trabalhar em equipe
- ☐ outro. Qual? _____

54) Enumere, por ordem de importância (de 1 até 8), os motivos pelos quais você acha que as crianças devam frequentar uma instituição de educação infantil:

- ☐ para terem uma complementação educacional
- ☐ para os pais poderem trabalhar
- ☐ para se prepararem para o 1 grau
- ☐ para se socializarem
- ☐ para brincar
- ☐ para serem alimentadas e cuidadas
- ☐ para serem educadas e cuidadas
- ☐ outro. Qual? _____

55) Se quiser fazer algum comentário, utilize esse espaço:

Obrigada pela sua colaboração

Anna Paula Silva

Agosto / 2001

1) Qual a sua idade ?		
de 20 a 29	1	11%
de 30 a 39	5	56%
de 40 a 49	3	33%

2) Sexo		
Feminino	9	100%
Masculino	0	0%

3) Estado Civil		
1= Solteiro	2	22%
2 =Casado	6	67%
3= Separado	1	11%
4= Divorciado	0	0%
5= Viúvo	0	0%

4) Filhos				
Sim	7	78%	Quantidade	
Não	2	22%	1 filho	3
			2 filhos	3
			3 filhos	1

5) Qual é a renda familiar?		
1= entre 6 até 9 salários mínimos	5	56%
2= entre 9 até 12 salários mínimos	2	22%
3= entre 12 até 15 salários mínimos	0	0%
4= de 15 até 18 salários mínimos	1	11%
5= de 18 até 21 salários mínimos	1	11%
6= acima de 21 salários mínimos	0	0%

6) Em relação à vida econômica da família, você:		
1= é o único responsável no sustento da família	1	11%
2= colabora com o sustento da família	8	89%
3= não colabora	0	0%

7) Se você é casado (a), qual o nível de escolaridade do seu cônjuge?		
1=primário incompleto	0	0%
2= primário completo	0	0%
3= ginásio incompleto	0	0%
4= ginásio completo	0	0%
5= 2º grau incompleto	0	0%
6= 2º grau completo	4	44%
7= 3º grau incompleto	0	0%
8= 3º grau completo	2	22%
9= pós-graduado	0	0%

8) Qual a situação do seu cônjuge no trabalho?		
1= desempregado	0	0%
2= aposentado	1	11%
3= funcionário público	0	0%
4= funcionário de empresa, comércio ou banco	2	22%
5= autônomo	2	22%
6= sócio ou dono de uma empresa ou comércio	1	11%

9) Você ocupa mais tempo com qual atividade:

1= TV	5	56%
2= cinema	1	11%
3= teatro	0	0%
4= músicas	0	0%
5= esportes / danças	0	0%
6= artes plásticas	0	0%
7= leitura	3	33%
8= outra.	0	0%

10) Você costuma ler? Com que frequência?

1= 1 hora por semana	3	33%
2= 2 horas por semana	2	22%
3= 3 horas por semana	0	0%
4= 4 horas por semana	3	33%
5= menos de 1 hora por semana	0	0%
6= mais de 4 horas por semana	1	11%
7= não	0	0%

11) O que você mais gosta de ler?

1= bibliografias	0	0%
2= livros de pedagogia	3	33%
3= policiais ou terror	0	0%
4= poesia	0	0%
5= jornais	1	11%
6= crônicas	0	0%
7= romances ou contos	2	22%
8= revistas variadas	2	22%
9= jornais	0	0%
10= outro.	1	11%

12) Dos tipos de revista abaixo, qual o que você mais lê?

1= quadrinhos	0	0%
2= femininas	3	33%
3= esportivas	0	0%
4= científicas	0	0%
5= educação	5	56%
6= fotonovelas ou novelas	0	0%
7= adolescentes	0	0%
8= eróticas	0	0%
9= outro.	1	11%
10= nenhum tipo	0	0%

13) Você lê jornal? Com que frequência?		
1= diariamente	1	11%
2= ocasionalmente	2	22%
3= uma vez por semana	5	56%
4 = não	1	11%

14) Você tem o domínio de alguma língua estrangeira?		
1=não	7	78%
2=inglês	1	11%
3=francês	0	0%
4=espanhol	1	11%
5=italiano	0	0%
6=alemão	0	0%
7=outra	0	0%

15) Você utiliza o computador?		
não	2	22%
Se a resposta for sim, onde você utiliza?		
1= no trabalho	1	11%
2= em casa	2	22%
3= na casa dos amigos	0	0%
4= na Universidade	0	0%
5= em casa e no trabalho	4	44%

16) Você utiliza à internet? Onde ?		
não	6	67%
casa	3	33%

17) Você cursou magistério no 2º grau (ensino médio)?		
sim	7	78%
não	2	22%
incompleto	0	0%

18) Qual é o seu grau de escolaridade?		
1= 3º grau completo	5	56%
2= pós - graduação incompleto	0	0%
3= pós - graduação completo	3	33%
4= especialização incompleta	0	0%
5= especialização completa	1	11%
6= doutorado	0	0%

19) Onde cursou o 3º Grau ?		
Plínio Augusto do Amaral - Amparo	3	33%
Pucc - Campinas	3	33%
Nsa. Sra. Do Patrocínio - Itu	1	11%
Faculdade de Educação Plínio Anchieta - Jundiaí	2	22%

20) Qual foi o ano de conclusão do curso:		
1987	1	11%
1993	3	33%
1998	1	11%
não respondeu	2	22%

21) Cursou:		
1= em instituição pública	0	0%
2= em instituição particular	9	100%
3= parte em instituição particular e parte em instituição pública	0	0%

22) Você classifica o curso que fez como:		
1= muito importante para sua formação	4	44%
2= importante	5	56%
3= razoável	0	0%
4= não foi importante	0	0%

23) Você já estudou no exterior?		
sim	0	0%
não	9	100%

24) Nenhuma das diretoras estudou no exterior.

25) Qual (is) curso (s) você realizou no exterior?		
1= equivalente ao 1º grau	0	0%
2= equivalente ao 2º grau	0	0%
3= graduação	0	0%
4= pós-graduação	0	0%
5= outro	0	0%

26) Em que tipo de estabelecimento estudou:		
1= público	0	0%
2= particular	0	0%
3= parte público e parte particular	0	0%

27) Atualmente você estuda? O quê ?		
não	9	100%
Se sim, qual nível?	0	0%
1= pós-graduação	0	0%
2= especialização	0	0%
3= doutorado	0	0%
4= outro	0	0%

28) Nenhuma das diretoras estuda atualmente .

29) Sua situação funcional é:		
1= efetivo concursado	9	100%
2= efetivo por tempo de serviço	0	0%
3= estável	0	0%
4= contratado temporário	0	0%
5= outro	0	0%

30) Há quanto tempo você está nessa instituição?		
1= menos de 6 meses	2	22%
2= de 6 meses a 1 ano	1	11%
3= de 1 ano a 2 anos	2	22%
4= de 2 anos a 4 anos	2	22%
5= de 4 anos a 6 anos	0	0%
6= de 6 anos a 10 anos	0	0%
7= mais de 10 anos	2	22%

31) Por quantas instituições você é responsável?		
1= 1 instituição	4	44%
2= 2 instituições	3	33%
3= 3 instituições	1	11%
4= mais de 3 instituições	1	11%

32) Há quanto tempo você está na Prefeitura de Valinhos?		
1= menos de 1 ano	1	11%
2= de 1 ano a 2 anos	1	11%
3= de 2 anos a 4 anos	2	22%
4= de 4 anos a 6 anos	0	0%
5= de 6 anos a 10 anos	3	33%
6= acima de 10 anos	2	22%

33) Qual o principal motivo pelo qual optou por trabalhar na Prefeitura?		
1= para ter estabilidade no emprego	6	67%
2= por oferecer melhor salário que o Estado	1	11%
3= não conseguiu vaga na rede particular	0	0%
4= proximidade de sua residência	0	0%
5= para prestar um serviço social	0	0%
6= outro	2	22%

34) Qual emprego teve antes de ser diretora ?		
Professora	7	78%
Prefeitura de Campinas	1	11%
Secretária	1	11%

35) O que você considera que teve maior influencia na sua escolha profissional?

1= família	2	22%
2= algum dos seus professores	2	22%
3= resultado de teste vocacional	0	0%
4= prestígio social da profissão	0	0%
5= salário	0	0%
6= realização profissional	4	44%
7= possibilidade de poder contribuir para a sociedade	0	0%
8= mercado de trabalho	1	11%
9= não foi possível ir para outro cargo	0	0%

36) Em relação à profissão escolhida, você está:

1= muito satisfeito	2	22%
2= satisfeito	7	78%
3= insatisfeito	0	0%
4= muito insatisfeito	0	0%

37) Aponte a principal razão para a sua resposta na pergunta anterior :

1= relacionamento com os pais e crianças	1	11%
2= relacionamento com os profissionais da instituição	6	67%
3= material para trabalhar	0	0%
4= salário	0	0%
5= carga horária	1	11%
6= relacionamento com a equipe de diretores	1	11%

38) Geralmente quem é o primeiro a chegar na instituição?

1= professores	0	0%
2= merendeira	3	33%
3= serventes	6	67%
4= diretor	0	0%
5= secretário (a)	0	0%
6= outro.	0	0%

39) Qual período você considera mais tumultuado na Instituição?

1= matutino	1	11%
2= vespertino	8	89%

40) Qual é o lugar que mais costuma ficar durante o dia na instituição?

1= sua sala	5	56%
2= pátio	2	22%
3= sala dos professores	0	0%
4= biblioteca	1	11%
5= outro	1	11%

41) E qual você mais gosta de ficar durante o dia na instituição?

1= sua sala	2	22%
2= pátio	4	44%
3= sala dos professores	0	0%
4= biblioteca	1	11%
5=refeitório	2	22%

42) Você participa dos semanários dos professores?

Se sim, com que frequência?

1= toda semana	5	56%
2= às vezes	1	11%
3= uma vez por mês	2	22%
4=não	1	11%

43) Para você, qual a maior dificuldade para a construção do projeto pedagógico da instituição?

1= falta de tempo	0	0%
2= desinteresse dos funcionários	1	11%
3= não tem um momento reservado para elaborar o projeto	4	44%
4= falta de informações para a construção do projeto	2	22%
5= a maioria dos funcionários considera desnecessário a construção do projeto	0	0%
6= outro	2	22%

44) Como é seu relacionamento profissional com os outros profissionais com os quais trabalha na instituição?

1= ótimo	2	22%
2= bom	6	67%
3= razoável	1	11%
4= ruim	0	0%
5= péssimo	0	0%

45) Qual a principal características que, geralmente, você observa nos pais?

1= são implicantes	0	0%
2= são gentis	1	11%
3= são interessados na educação das crianças	4	44%
4= não se preocupam com as crianças	0	0%
5= são de uma cultura diferente da sua	1	11%
6= são agressivos	0	0%
7= são participativos	3	33%

46) Qual a principal característica que, geralmente, você observa nas crianças com os quais você convive no seu cotidiano profissional?

1= são imaturas	1	11%
2= são carinhosas	0	0%
3= são autônomas	1	11%
4= são muito ativas	4	44%
5= são agressivas	2	22%
6= são desnutridas	0	0%
7= são tímidas / retraídas	0	0%
8= são inteligentes	1	11%
9= outra	0	0%

47) Como é seu relacionamento com os pais das crianças?

1= ótimo	0	0%
2= bom	8	89%
3= razoável	1	11%
4= ruim	0	0%
5= péssimo	0	0%

48) Caso você ache que há algum empecilho para o seu aprimoramento profissional, aponte-o:

1= falta de oportunidade no período noturno	0	0%
2= falta de oportunidade sem custo financeiro	4	44%
3= não tem acesso à nenhum tipo de oportunidade	2	22%
4= falta de tempo	0	0%
5= a Secretária Municipal não dá incentivos	0	0%
6= outro.	3	33%

49) A Prefeitura Municipal de Valinhos oferece cursos para os diretores?

sim	1	11%
não	8	89%

50) Com que frequência esses cursos costumam ocorrer?

1= todo mês	0	0%
2= de 2 em 2 meses	0	0%
3= de 4 em 4 meses	1	11%
4= de 6 em 6 meses	0	0%
5= 1 vez por mês	0	0%

51) Na sua opinião, os cursos oferecidos pela Secretária Municipal de Educação são:

1= muito adequados	1	11%
2= adequados	7	78%
3= pouco adequados	1	11%

52) Enumere por ordem de importância (de 1 até 6), as principais dificuldades para o aprimoramento da qualidade do serviço oferecido:						
	1º	2º	3º	4º	5º	6º
inadequação do prédio	3		1	1	2	1
desinteresse dos pais	5	3		1		
horário de funcionamento da instituição	5		1	1	1	1
desinteresse dos profissionais da instituição	3	1		1	1	3
desinteresse da Secretaria Municipal de Educação	3	1	1	2	2	
falta de tempo dos profissionais	3	1	2	2	1	
outro.						

53) Enumere por ordem de importância (de 1 até 8) o que você espera de um profissional de educação infantil:								
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
gostar de criança	6	2			1			
domínio dos conhecimentos	2	1	1	2	3			
ter experiências com crianças menores de 6 anos		1	2			2	4	
ter paciência com as crianças		2	3	1	1	2		
ter paciência com os pais					1	3	5	
saber respeitar as particularidades de cada criança	1	2	3	3				
saber trabalhar em equipe		1		3	3	2		
outro								

54) Enumere, por ordem de importância (de 1 até 8), os motivos pelos quais você acha que as crianças devam frequentar uma instituição de educação infantil:								
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
para terem uma complementação educacional	4	4					1	
para os pais poderem trabalhar	1				2	4	2	
para se prepararem para o 1º grau	1	1	1	2	1	2	1	
para se socializarem	5	2	1					
para brincar	1	1	3	2	2			
para serem alimentadas e cuidadas	1				2	2	4	
para serem educadas e cuidadas	1		3	4	1			
outro:								