

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

JULIANA APARECIDA PURIFICAÇÃO DE SOUSA

A FORMAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR DE  
ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE 0 A 3 ANOS

SÃO CARLOS – SÃO PAULO  
FEVEREIRO/2022

JULIANA APARECIDA PURIFICAÇÃO DE SOUSA

A FORMAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO  
INFANTIL DE 0 A 3 ANOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Federal de São Carlos, versão para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Renata Prensteter Gama.

SÃO CARLOS – SÃO PAULO  
FEVEREIRO/2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação

---

**Folha de Aprovação**

---

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Juliana Aparecida Purificação de Sousa, realizada em 17/02/2022.

**Comissão Julgadora:**

Profa. Dra. Renata Prensteter Gama (UFSCar)

Profa. Dra. Andréa Patapoff Dal Coletto (UNICAMP)

Profa. Dra. Marcia Regina Onofre (UFSCar)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação.

## **AGRADECIMENTOS**

Ser grato é reconhecer a importância dos seres que nos cercam em nosso processo de evolução, de transformação. Por isso começo agradecendo a Deus, que em sua infinita misericórdia sempre esteve ao meu lado, em todos os momentos, sendo eles bons ou ruins, de perdas ou vitórias, sempre tive a certeza de Sua presença, até quando duvidei de mim mesma; e essas vezes não foram poucas.

Agradeço a minha querida mãe Luiza e minha querida tia Rita de Cássia (tia Lona), que mesmo não estando mais entre nós ainda emanam o sentimento de amor, companheirismo e cuidado, além de sempre acreditarem em meu potencial como pessoa e profissional. Mesmo com as dificuldades, me impulsionavam a olhar para frente e vislumbrar um futuro melhor, afirmando que olhar para o próximo com respeito e amor é a maior contribuição que podemos dar, a nós mesmos e ao mundo. Elas deixaram para todos que as conheceram um legado de dignidade e amor.

Em seguida agradeço minha orientadora Professora Doutora Renata Prensteter Gama, que com carinho, profissionalismo e paciência, trilhou ao meu lado o caminho do aprendizado, desenvolvimento pessoal e profissional.

Não posso deixar de agradecer todos os meus familiares, amigos e meus quinze sobrinhos que dão frescor e luz a minha vida, tornando meus momentos mais leves e descontraídos.

Menciono também a Equipe de Gestores da Educação Infantil do Município de Cabreúva e minha Equipe da EMEB “ELIZA Zacharias Vecchio”, profissionais e companheiros comprometidos com o desenvolvimento da educação infantil, sempre abertos a dividir o conhecimento que possuem com sensibilidade e amor pela profissão.

Não menos especial é meu esposo, Adilson de Sousa, que ama, respeita e entende meu jeito de ser e minha grande parceira e terapeuta Ariane, uma mulher e profissional iluminada que me auxilia a caminhar pela vida com mais leveza e a viver um dia de cada vez.

*Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser...*

*Mas graças a Deus, não somos o que éramos.*

Martin Luther King

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa se constituiu em analisar a Formação Continuada do Diretor em escolas de 0 a 3 anos, para o processo de fortalecimento da profissionalização do ensino na Educação Infantil, tendo como campo de pesquisa o Município de Cabreúva/SP. O interesse pela temática se deu ao observar que o Diretor Escolar desse segmento, muitas vezes solicita apoio e investimento específico para sua formação na área de atuação levando em conta as particularidades existentes em seu contexto de trabalho. Esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, do tipo descritiva e interpretativa. Para a construção de dados foi utilizado um questionário (formulário Google Form) com diretores ou vice-diretores desse segmento. Para compor o aprofundamento dos dados da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com duas diretoras da Educação Infantil de 0 a 3 anos de Cabreúva: a primeira, Diretora Efetiva da rede com mais tempo de carreira na Direção Escolar e a segunda Vice-Diretora Substituta no início de carreira. A análise tem como referência os estudos sobre formação continuada e carreira (NÓVOA,2017), gestão escolar (LÜCK,2000) e Educação Infantil Maria Malta Campos. Para a análise de dados foram construídas categorias analíticas referente aos Diretores da Educação Infantil, sendo elas: Perfil Formativo; Experiência Profissional; Profissionalização e Formação Continuada em Serviço. Os principais resultados indicam que é necessária a ampliação das discussões frente às necessidades formativas levando em conta as especificidades do contexto dos gestores de 0 a 3 anos e Políticas Públicas de Formação Especializada para consolidar o processo de profissionalização. Os dados também indicam a necessidade do oferecimento de Programa de acompanhamento para o Diretor Iniciante levando em conta as especificidades enfrentadas para o trabalho no início da carreira.

**Palavras chaves:** Diretor Escolar, Formação Continuada, Educação Infantil de 0 a 3 anos, Profissionalização

## ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the Continuing Education of the Director in schools from 0 to 3 years old, for the process of strengthening the professionalization of teaching in Early Childhood Education, having as research field the Municipality of Cabreúva/SP. The interest in the subject arose from the observation that the School Director of this segment often requests support and specific investment for their training in the area of activity, taking into account the particularities existing in their work context. This research uses a qualitative, descriptive and interpretive approach. For the construction of data, a questionnaire (Google Form) was used with directors or deputy directors of this segment. To compose the deepening of the research data, semi-structured interviews were carried out with two directors of Early Childhood Education from 0 to 3 years old in Cabreúva: the first, Effective Director of the network with the longest career in the School Directorate and the second Substitute Deputy Director in the career start. The analysis is based on studies on continuing education and career (NÓVOA, 2017), school management (LÜCK, 2000) and Early Childhood Education Maria Malta Campos. For data analysis, analytical categories were constructed referring to the Principals of Early Childhood Education, namely: training profile; Professional Experience and Professionalization and Continuing Training in Service. The main results indicate that it is necessary to expand the discussions regarding training needs, taking into account the specificities of the context of managers from 0 to 3 years old and Public Policies for Specialized Training to consolidate the professionalization process. The data also indicate the need to offer a follow-up program for the Novice Director, taking into account the specificities faced for work at the beginning of the career.

**Keywords:** School Director, Continuing Education, Early Childhood Education from 0 to 3 years old, Professionalization

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Divisão econômica do Município de Cabreúva .....	34
---	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Levantamento de teses e dissertações relacionadas a gestor, Educação Infantil e Formação continuada (BDTD).....	23
<b>Quadro 2</b> – Levantamento de teses e dissertações relacionadas a Diretor, Educação Infantil e Formação continuada (BDTD) .....	24
<b>Quadro 3</b> – Áreas Focais da Gestão Escolar de 0 a 3 anos.....	27
<b>Quadro 4</b> – Direitos das crianças matriculadas em creches.....	29
<b>Quadro 5</b> – Responsabilidades que as instituições de educação infantil devem garantir .....	30
<b>Quadro 6</b> – Números de alunos da Rede Municipal de Cabreúva .....	35
<b>Quadro 7</b> – Gestores que atendem a Educação Infantil de 0 a 3 anos em Cabreúva ...	39
<b>Quadro 8</b> – Perfil dos diretores de Educação Infantil de 0 a 3 anos do município de Cabreúva .....	49
<b>Quadro 9</b> – Desafios enfrentados pelos diretores .....	53
<b>Quadro 10</b> – Competências dos gestores de Educação Infantil de 0 a 3 anos ...	55
<b>Quadro 11</b> – Matriz de Competências Gerais do Diretor Escolar .....	57
<b>Quadro 12</b> – Relações observadas nos quadros 10 e 11.....	58
<b>Quadro 13</b> – Temas de formações continuadas propostos pelos diretores .....	59
<b>Quadro 14</b> – Temas de formações continuada realizadas pelos Diretores de Cabreúva.....	61
<b>Quadro 15</b> – Atribuições dos Secretários de Educação frente ao Processo de Formação Inicial e Continuada dos Professores e Profissionais .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS

**APAE** – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

**APM** – Associação de Pais e Mestres

**ATP** – Assistente Técnico Pedagógico

**BDTD** – Banco Digital de Teses e Dissertações

**EMEB** – Escola Municipal de Educação Básica

**FNDE** – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases

**PEC** – Programa de Educação Continuada

**PPP** – Projeto Político Pedagógico

**PROEPRE** – Programa de Educação Infantil e Ensino Fundamental

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO A Escola como espaço de vivências e oportunidades</b> .....	12
<b>CAPÍTULO 1 A profissionalização e a Formação Continuada dos Diretores da Educação Infantil</b> .....	18
1.1. Princípios de gestão democrática e a formação continuada dos gestores da Educação Infantil.....	18
1.2. O mapeamento de pesquisas sobre formação de Diretores da Educação Infantil ....	22
<b>CAPÍTULO 2 A Escola de Educação Infantil de 0 a 3 anos como espaço democrático de desenvolvimento e criatividade</b> .....	26
2.1. Um breve histórico sobre Cabreúva e a Educação Infantil no município .....	34
<b>CAPÍTULO 3 A Educação como campo de pesquisa e a apresentação das metodologias adotadas</b> .....	41
3.1. Metodologia de Coleta de Dados.....	42
3.2. Documentos.....	43
3.3. Questionários online .....	44
3.4. Entrevistas .....	45
<b>CAPÍTULO 4 Diretores Escolares de 0 a 3 anos no processo de formação Continuada e Profissionalização</b> .....	48
4.1. Perfil formativo do Diretor Escolar de 0 a 3 anos.....	48
4.2. Análise da inserção profissional do Diretor de 0 a 3 anos do Município de Cabreúva .....	50
4.3. Profissionalização do Diretor Escolar de 0 a 3 anos: desafios, competências e formação continuada .....	52
4.4. As palavras dos diretores de 0 a 3 anos e os diferentes olhares sobre a profissão, contexto vivido e o processo de formação continuada.....	66
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	85
<b>APÊNDICE 1 Roteiro de entrevista semiestruturada</b> .....	88
<b>APÊNDICE 2 Questionário</b> .....	89
<b>ANEXO 1 Carta de autorização do Prefeito Municipal de Cabreúva para realização da pesquisa</b> .....	98
<b>ANEXO 2 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	99
<b>ANEXO 3 Imagens dos livros do PROEPRE 2017 E 2018</b> .....	102

## **INTRODUÇÃO: A Escola como espaço de vivências e oportunidades**

*Todos estamos matriculados na escola da vida  
onde o mestre é o tempo.  
(Cora Coralina)*

Iniciei minha trajetória profissional no magistério como Professora Eventual e o que conhecia da escola era através do meu olhar de criança e adolescente que apenas estudou em duas Escolas Públicas Estaduais; na primeira fase estudei no antigo “prézinho” de cinco anos até a antiga oitava série (14 anos); na segunda fase escolhi pelo ensino profissionalizante, curso de magistério; tinha uma visão até romantizada, pois apesar das dificuldades enfrentadas no contexto escolar, sempre gostei de estar na escola com meus amigos e professores, foram tempos maravilhosos.

Já ao chegar na escola como Professora Eventual com 21 anos de idade a situação foi outra, sem experiência e orientação, atravessei um árduo caminho de aprendizado, pois a graduação não nos prepara para os desafios sociais, materiais, profissionais e muitas vezes psicológicos, vivenciados no contexto escolar, porém mesmos com esses desafios eu gostei de estar na escola, sendo assim, com vontade de aprender, observava as diferentes posturas profissionais de professores e diretores.

Confesso que mesmo gostando muito de ministrar minhas aulas, a figura do diretor na escola me intrigava e já naquela época como caminhava a cidade inteira como Professora Eventual tive a oportunidade de observar várias formas de trabalho e profissionais da Direção Escolar; foi assim que percebi que o Diretor que exercia sua função de forma mais democrática, tornava o nosso trabalho como professor mais claro pedagogicamente, estimulando a interdisciplinaridade, a participação da comunidade e contribuía para um espaço escolar mais organizado e acolhedor, trazendo melhores resultados educacionais.

Neste sentido Lück, (2017) afirma a importância de estimular e nortear a reflexão sobre a gestão educacional como ação objetiva e concreta, orientada para resultados educacionais.

Tais observações me instigaram a realizar Pós-Graduação *Latu Sensu* na área de Gestão Escolar e assim buscar novas oportunidades. Neste período atuava

como docente na rede Estadual e na Associação de pais e Amigos dos Excepcionais.

Ao terminar a Pós-Graduação em Gestão Escolar surgiu a oportunidade de trabalho na APAE, como Coordenadora Pedagógica, não pensei duas vezes e aceitei o desafio. Essa experiência profissional reforçou para mim como é importante para a escola e para o desenvolvimento educacional que o gestor faça parte de um processo de Formação Continuada, conforme afirma Lück (2014):

Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem, necessariamente, dedicar-se ao estudo, observação e a reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente. (LÜCK, 2014, p.31)

Contudo, vinte e dois anos se passaram e ao olhar minha trajetória profissional estive em diversos contextos, Ensino fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos, todos em escolas estaduais, Associação de Pais e Alunos dos Excepcionais, Escolas Particulares do interior de São Paulo, atuei nestes espaços como gestora e professora.

Em 2012 fui convocada para assumir o Concurso Público de Diretor Escolar no município de Cabreúva e para minha surpresa a escola oferecida era uma creche. Este contexto foi novo para mim, pois até então nunca havia tido contato com este segmento educacional, cuja dinâmica de trabalho deve ser pensada, estudada e valorizada, devido à complexidade da sua rotina diária e a importância de se ter o profissional preparado, que entenda e associe o cuidar com educar, atento ao desenvolvimento da criança, respeitando o seu tempo, valorizando a capacidade da criança em aprender desde seu nascimento, respeitando-a como ser detentor de direitos e produtor de cultura, tornando o espaço escolar um ambiente seguro acolhedor e que desenvolva a escuta atenta da criança com intencionalidades pedagógicas.

A Resolução nº 05/2009, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais nesse sentido descreve que a criança é um sujeito histórico e de direitos que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura. (p.12)

Para acompanhar o desenvolvimento da criança o diretor escolar deve estar ciente da importância e qualidade das atividades pedagógicas, aproximando a comunidade a participar das ações escolares, contribuindo com o processo de formação da equipe escolar, que atuaria em uma dinâmica de trabalho onde as crianças muitas vezes permanecem mais de 8 horas diárias (período integral) no ambiente escolar, portanto, necessitando assim, de profissionais preparados e de uma prática pedagógica capaz de desenvolver as potencialidades das crianças de 0 a 3 anos.

Uma vez inserida neste contexto, precisei reconstruir e adaptar vários conceitos, realizar a arte da escuta e observação para aprender e buscar entender o funcionamento da Educação Infantil de 0 a 3 anos.

Quanto mais trabalhava com a educação infantil de 0 a 3 anos, quanto mais me envolvia com a equipe de diretores do município, buscando tirar dúvidas e entender o movimento pedagógico, quanto mais me articulava com a comunidade escolar, aliado aos estudos e aquisição de conhecimento, maior era o meu interesse sobre a importância do diretor democrático no cotidiano de uma escola de 0 a 3 anos, em seu envolvimento nas ações pedagógicas, no comprometimento com os documentos oficiais da Unidade Escolar (U.E), em sua busca para um Projeto Político Pedagógico coerente, aliado ao acompanhamento das práticas pedagógicas dos docentes em sala de aula, nas avaliações do processo de desenvolvimento dos alunos e na Formação Continuada do Diretor deste segmento.

Com todas essas inquietações no ano de 2016, fui convidada a assumir a função de Supervisora da Educação Infantil de 0 a 3 anos no município. Naquele momento, levando em conta o contexto tão rico em ações e práticas gestoras, aliadas ao início dos estudos da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), se fortaleceu o meu interesse em analisar as possibilidades de instaurar uma política pública de formação dos Diretores da Educação Infantil do município de Cabreúva que consolidasse suas ações e fortalecesse a identidade pedagógica da Educação Infantil.

Ainda sobre a trajetória profissional, nos anos de 2019 e 2020, exerci a função de Secretária de Educação do Município de Cabreúva e com todas as inquietações já citadas, a responsabilidade em olhar para a Formação Continuada dos gestores tornou-se ainda mais urgente.

Levando em conta as responsabilidades exercidas no contexto educacional, visando contribuir com a formação continuada dos profissionais da rede de ensino, tendo ciência da importância do aprimoramento profissional, pessoal e consciente de que se eu não buscase este processo de formação, a Rede Municipal de Ensino não me ofereceria, apresentei o pré-projeto para concorrer a uma vaga no Mestrado Profissional da Universidade Federal de São Carlos, além disso a pesquisa partiria de minha realidade profissional, o que torna o processo de estudo mais próximo de minha práxis. Foi com grande alegria e satisfação que recebi a aprovação do processo após entrega do Pré-Projeto e a realização da entrevista.

Sobre a formação, vale lembrar que alguns estudos já apontam que a formação do Diretor da Educação Infantil contribui para o desenvolvimento de uma gestão democrática que pode influenciar a construção de práticas pedagógicas inovadoras no ambiente escolar. Podemos destacar Aquino (2009) em seu artigo “A Gestão Democrática nas instituições de Educação Infantil: Questões para pensar a Formação de Gestores” ao afirmar que:

Sem negar a centralidade da questão referente à formação de professores como elemento para afirmação da educação infantil de qualidade, reconhecemos como fator complementar a formação dos gestores dos estabelecimentos de educação infantil, que se constitui em peça-chave para consolidação da gestão democrática na educação infantil. (AQUINO, 2009, p.253)

No entanto, existe pouca informação sobre o tipo de formação continuada que o Diretor de Educação Infantil precisa realizar para contribuir com a qualidade do ensino e o exercício da gestão democrática. Além disso, há uma possível lacuna existente na formação do diretor em sua formação inicial e/ou na Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Escolar.

Sendo assim o objetivo desta pesquisa se constituiu em analisar o papel da Formação Continuada do Diretor em escolas de 0 a 3 anos, para o processo de fortalecimento da profissionalização do ensino na Educação Infantil.

Para isso optou-se pela construção de dados na cidade de Cabreúva, considerando a especificidade do mestrado profissional em priorizar estudos da própria prática profissional.

Neste sentido, Lück (2017) aponta para:

(...) necessidade de se promover a realização de programas de capacitação, em equipe, de profissionais da educação que atuam em uma mesma unidade de trabalho, para que, pela reflexão e análise em conjunto das questões de seu trabalho, a partir de um ideário avançado, desenvolvam uma linguagem e entendimento comum dos seus desafios e dos fundamentos, além dos processos adequados para enfrentá-los, e assumam, coletivamente, as iniciativas necessárias para fazer avançar significativamente a qualidade do ensino. (LÜCK, 2017, p.100)

Todos os dados construídos durante a pesquisa foram analisados, considerando-se as experiências vivenciadas no contexto escolar, com o objetivo de refletir sobre como poderia constituir-se uma formação continuada da equipe de diretores que colabore com a construção de um trabalho que retrate o contexto e a identidade educacional do Município de Cabreúva de acordo com a Base Nacional Comum Curricular, em consonância com a comunidade escolar, que atenda todas as especificidades da criança de 0 a 3 anos.

Com isso a pesquisa busca contribuir com uma construção pedagógica que identifique e retrate as necessidades da escola de Educação Infantil, levando em conta o contexto atual, além de analisar e evidenciar dados para a construção do perfil formativo do Diretor das EMEB's considerando a qualidade e especificidade do nível de ensino tendo como primícias a gestão democrática e laica.

A pesquisa também busca contribuir para a construção de uma Política de Formação de Diretores da Educação Infantil de 0 a 3 anos, considerando o contexto da cidade de Cabreúva, a Base Comum Curricular e os estudos sobre gestão democrática.

Este relatório da pesquisa foi dividido em três capítulos, todos interligados e buscando construir uma visão reflexiva sobre o tema estudado.

No primeiro apresentamos um estudo como apoio teórico de: Lück (2009) no que concerne às concepções e processos democráticos de Gestão Educacional; Nóvoa (2017) que trata da história da formação docente e do conceito de profissionalização, docente frente aos desafios e linguagens da sociedade atual; Tardif (2013) que defende que a formação docente é influenciada pelos diferentes contextos históricos, culturais, socioeconômicas e o pluralismo de situações; Day (1999), que trata sobre o desenvolvimento profissional dos professores; Campos (2009) que trata dos critérios para um atendimento em creche que respeite os direitos fundamentais da criança.

Também foi descrita a revisão bibliográfica realizada com os descritores Gestor, Educação Infantil, Formação Continuada, Diretor, a análise foi realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

Após estes estudos passamos ao segundo capítulo onde fizemos menções sobre algumas legislações que fortaleceram as Políticas Públicas voltadas para a Educação Infantil de 0 a 3 anos, incluindo os principais pontos que foram importantes para a problematização do assistencialismo, uma vez que era atendida pela Política de Assistência Social para a Educação Básica, além disso, trata da importância do papel do gestor no contexto escolar de 0 a 3 anos e a responsabilidade deste profissional frente a diversidade de ações que envolve a educação infantil da criança bem pequena e pequena. Ainda no segundo capítulo, trazemos também um breve histórico da cidade de Cabreúva, campo onde se desenvolveu a pesquisa.

No capítulo três apresentamos as categorias analíticas construídas sobre a formação do diretor e vice-diretor das escolas de Educação Infantil de 0 a 3 anos.

Para finalizar apresentaremos as considerações finais buscando pontuar os resultados da pesquisa e as considerações sobre o processo de pesquisa no mestrado profissional e suas possíveis relações com a prática profissional dos gestores educacionais.

## **CAPÍTULO 1: A profissionalização e a Formação Continuada dos Diretores da Educação Infantil**

*Os nossos sonhos são mapas  
que se tivermos a coragem de segui-los  
estaremos traçando nosso destino  
e mudando nossa realidade.*  
(Edi Jotta)

Este capítulo tem como objetivo discutir e apresentar os principais referenciais teóricos desta pesquisa e o mapeamento realizado dentro da temática. Ele se divide em duas partes, levando em conta o objetivo da pesquisa que se constitui em analisar o papel da formação continuada do diretor em escolas de 0 a 3 anos, para o processo de fortalecimento da profissionalização do Ensino na Educação Infantil, desta forma na primeira parte apresentamos os referenciais teóricos estudados contemplando diversos autores que discutem e pesquisam sobre a gestão/direção escolar. Na segunda parte traremos um mapeamento de pesquisas de dissertações e teses brasileiras sobre o tema Formação Continuada de Diretores da Educação Infantil de 0 a 3 anos.

### **1.1. Princípios de gestão democrática e a formação continuada dos gestores da Educação Infantil**

A gestão democrática e participativa é fundamental para construção de um ambiente em que a prática educativa, assim como seu processo, contribua para uma educação de qualidade, apresentamos um estudo com o apoio teórico de Lück (2006) no que concerne às concepções e processos democráticos de Gestão Educacional. Segundo Lück (2006) entende-se por gestão democrática

o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática desde professores a alunos, funcionários e a comunidade em geral para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino. Ela vem substituir o autoritarismo empregado durante décadas envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola, para proporcionar uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade. (LÜCK, 2006, p.52)

Para se construir uma gestão democrática, todos os órgãos e profissionais responsáveis pela educação precisam estar concatenados e refletir sobre o processo educacional dinamicamente, compartilhando decisões e promovendo além de tudo uma gestão democrática participativa. Nesse sentido Lück (2006) ainda destaca que

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada no compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridades do sistema de ensino das escolas. (LÜCK, 2006, p.44)

Abordar a gestão democrática nos faz refletir sobre o que é ser um líder democrático, capaz de gerir diversas questões promovendo a participação de todos, Lück (2008) observa que o líder democrático é

(...) orientado pelos princípios da perspicácia e abertura em relação a todos os momentos e ambientes educacionais da escola, como oportunidades para ação conjunta no sentido de maior desenvolvimento. (LÜCK, 2008, p.79)

O diretor escolar de educação infantil como líder e formador da equipe necessita de um processo de formação continuada capaz de contribuir com sua prática diária de trabalho e profissionalização. Nóvoa (2017) que trata da história da formação docente e do conceito de profissionalização docente, frente aos desafios e linguagens da sociedade atual, defende que a formação docente deve ter como matriz para uma profissão. Defende ainda que

valorizar o continuum profissional é pensar a formação inicial em relação com a indução profissional e com a formação continuada e que isto nos leva a ligar os diversos momentos da formação com o conjunto da vida profissional docente. (NÓVOA, 2017, p.1115).

O processo de formação continuada precisa também ser um espaço de coletividade, no qual os pares possam estudar, pesquisar, analisar casos e trocar experiências, em especial na rotina do diretor escolar de 0 a 3 anos pode ser necessário nesse período de novas implementações conceituais e curriculares. Conforme Nóvoa (2017):

Hoje, sabemos que é na colaboração, nas suas potencialidades para a aprendizagem e nas suas qualidades democráticas, que se definem os

percursos formativos. O espaço universitário é decisivo e insubstituível, mas tem de se completar com o trabalho no seio de comunidades profissionais docentes. A profissão docente está a evoluir, rapidamente, de uma matriz individual para uma matriz coletiva. (NÓVOA, 2017, p.1123)

De acordo com Tardif (2014), que defende que a formação docente é influenciada pelos diferentes contextos históricos, culturais, socioeconômicos e o pluralismo de situações, também afirma que:

[...] a profissionalização do ensino induz a uma visão reflexiva do ato de ensinar: o ensino não é mais uma atividade que se executa, mas uma prática na qual devemos pensar, que devemos problematizar, objetivar, criticar, melhorar. (TARDIF, 2014, p.292)

Os Diretores da Educação Infantil de 0 a 3 anos, dentro de um contexto dinâmico e diferenciado, que é a escola de educação infantil, precisa estar preparado para as diferentes demandas urgentes que se apresentam no ambiente escolar, a criança tem voz e é um sujeito detentor e produtor de culturas, a escola precisa ser um espaço formativo, humano, democrático e que objetive a qualidade da educação, tendo ciência de seu papel ético-social.

Há expectativa que todos os profissionais pertencentes ao grupo escolar entendam o seu papel e importância dentro deste contexto. Sendo assim, o Diretor Escolar precisa estar preparado e ter argumentos frente as diferentes demandas, sendo, o estudo, a pesquisa, o compartilhar de experiências fundamentais para o enriquecimento deste processo.

Nesse sentido, podemos entender que o processo de profissionalização está intrinsecamente ligado ao processo de formação continuada, uma vez que, perpassam por condições de trabalho e construções de Políticas Públicas de Qualidade do ensino da Educação infantil.

Segundo Day (1999), que trata sobre o desenvolvimento profissional dos professores e cita a importância do papel do Diretor Escolar neste processo. Isto nos leva a refletir sobre a importância deste profissional e o quanto é fundamental o diretor de 0 a 3 anos ter uma política de formação continuada. Day ressalta que

A responsabilidade pela cultura de aprendizagem profissional da escola constitui o aspecto central do papel cultural e educativo da liderança dos directores das escolas. Ela é absolutamente necessária para promover o desenvolvimento do professor e, através deste, a melhoria da escola. (DAY, 1999, p.134)

Day (1999) ainda cita que

(...) os principais factores que permitem avaliar a eficácia dos directores de escola são as suas destrezas interpessoais e orientações de aprendizagem. O relacionamento entre os directores da escola e os professores proporciona um modelo para todas as relações existentes na escola e desenvolvimento profissional contínuo, dentro e fora da sala de aula, está directamente relacionado com a capacidade de as escolas se desenvolverem. (DAY, 1999, p.84)

Neste sentido observa-se que o diretor escolar precisa ter clareza, coerência, autocontrole e boas relações no ambiente escolar, tendo necessidade formativa para conduzir os diferentes desafios que se apresentam no ambiente escolar e ter conhecimento teórico e prático de gestor e formador da equipe.

A esse respeito Lück (2006) afirma que “o processo educacional se assenta sobre o relacionamento de pessoas, orientado por uma concepção de ação conjunta é interativa” e ao falar do processo de formação continuada dos diretores Day (1999) afirma que:

A medida que a cultura da nova tendência administrativa cresce nas escolas e os seus directores se vêem cada vez mais distanciados da experiência cultural directa da sala de aula [...] a necessidade dos directores das escolas em atenderem ao seu próprio desenvolvimento como aprendentes tornou-se também essencial. (DAY, 1999, p.140)

Isto nos mostra que não podemos dissociar a carreira Docente da do Diretor Escolar, uma vez que um dos primeiros requisitos para o cargo é ter passado pela docência e pudemos verificar que tanto Tardif (2014), quanto Nóvoa (2017) defendem que nossa profissionalização perpassa pelas experiências vividas, dentro e fora da escola. E que essas experiências são temporais, plurais, heterogêneas, subjetivas, carregadas do que é o ser humano.

Além disso, para ser Diretor Escolar em uma escola de 0 a 3 anos é realmente necessário estar abertos a novos aprendizados, ser flexível e motivado em suas ações. A criança nesta fase se desenvolve rapidamente, nos desafiando na elaboração de práticas pedagógicas diferenciadas. Campos (2009) defende critérios para um atendimento em creche que respeite os direitos fundamentais da criança e participou de pesquisas e na construção de vários documentos oficiais que atualmente norteiam a Educação Infantil Brasileira.

Campos (2012) ao falar sobre a pedagogia da infância explicita que a pedagogia da infância está em construção, por ser ainda tão incipiente e frágil em nosso meio, deveria ser um objeto de trabalho prioritário entre nós, não somente na forma de declaração de princípios, mas traduzida em modos de fazer inteligíveis, que possam ser apropriados pelos educadores reais – e não apenas por alguns profissionais excepcionais – e adotados nas instituições que temos.

Realizar um trabalho prioritário na educação infantil é uma tarefa complexa: requer conhecimentos, experiências, pesquisas e investimentos em áreas relativamente pouco exploradas em nosso meio. Afirma ainda que essa missão supõe uma base fundamentada em conhecimentos atualizados de diversos campos: sociologia, antropologia, psicologia, filosofia, biologia. Mais ainda, ela só pode ser construída com coerência se for capaz de levar em conta nosso contexto social, cultural e educacional, de maneira a não se alienar da dimensão política que todas as opções pedagógicas sempre trazem, de forma mais ou menos explícita. (CAMPOS, 2012)

## 1.2. O mapeamento de pesquisas sobre formação de Diretores da Educação Infantil

Como a pesquisa desenvolvida visa estudar a formação continuada dos diretores da educação infantil de 0 a 3 ano no contexto de Cabreúva, foi realizado um mapeamento de teses e dissertações correlatas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) a partir do que indica Ludke e André (2018) ao afirmar que

para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico construído a respeito dele. (LUDKE, ANDRÉ, 2018, p.02).

Para o levantamento das pesquisas, no primeiro momento, utilizou-se a busca avançada com três descritores: Gestor, Educação Infantil e Formação Continuada. Com a análise obtivemos o retorno de 86 trabalhos, sendo eles divididos em 75 dissertações e 11 teses que foram categorizados a partir dos títulos e resumos, tendo como objetivo principal encontrar pesquisas já realizadas que tratassem da formação continuada dos gestores da educação infantil de 0 a 3 anos.

Nesse movimento foram criadas 12 categorias, listadas no quadro a seguir.

Quadro 1: Levantamento de teses e dissertações relacionadas a Gestor, Educação Infantil e Formação continuada (BDTD)

1	Formação Continuada de Gestores da Educação Infantil (diferentes títulos) – Pré I, II e creche	03 retornos
2	Gestão Institucional na Educação Infantil – Pré I, II e creche	04 retornos
3	Formação de Professores da Educação Infantil – Pré I, II e creche	06 retornos
4	Formação Continuada de Coordenador Pedagógico da Educação Infantil – Pré I, II e creche	05 retornos
5	Práticas Educacionais da Educação Infantil– (gestor, coordenador pedagógico e professor) – Pré I, II e creche	37 retornos
6	Atuação do Coordenador Pedagógico – Pré I, II e creche	02 retornos
7	Formação Continuada do Professor e Coordenador do Ensino Fundamental	06 retornos
8	Políticas Públicas Educacionais (nutricionais, BNCC, leis) Ensino Fundamental – Pré I, II e creche	05 retornos
9	Formação do Supervisor – Pré I, II e creche	01 retorno
10	Educação ambiental em creche (0 a 3 anos)	01 retorno
11	Projeto Político Pedagógico – (Ensino Fundamental)	01 retorno
12	Assuntos fora da Educação, mas que aparece o vocábulo educação no corpo da dissertação	03 retornos

Fonte: Categorias construídas pela autora a partir da BDTD

Os primeiros três trabalhos que aparecem no repositório são dissertações que tratam da temática da formação dos gestores da Educação Infantil, porém de 0 a 5 anos, observa-se que os trabalhos realizados em diferentes contextos buscam verificar qual o impacto em oferecer formações para o gestor da educação infantil de 0 a 5 anos e verificar novas possibilidades de formações para os gestores. Esses estudos foram realizados na esfera público municipal, sempre pensando também em qual é o papel do poder público neste contexto.

Outros 50 trabalhos fazem referência as diversas temáticas da Educação Infantil de 0 a 5 anos, perpassando pela formação do professor, formação e atuação do coordenador pedagógico e abordagem da prática educacional, todos eles na esfera Público Municipal, ainda dialogando sobre educação infantil. Referente as práticas educacionais na educação infantil, 37 trabalhos nos revelam que temos vários pesquisadores focados nesta área e, portanto, um vasto material de estudo.

Mesmo utilizando os três descritores: Gestor, Educação Infantil e Formação Continuada, pode-se observar que tivemos retorno de temáticas que tratam do Ensino Fundamental em diversas esferas.

Já referente aos trabalhos de Educação Infantil que apareceram na pesquisa é citada por sua importância na constituição da formação e preparo da criança e tratam também da importância da formação docente, educação permanente, entre outros temas.

Na rede Municipal de Cabreúva, contexto pesquisado, os profissionais de gestão são intitulados diretores escolares, por este motivo realizou-se a pesquisa na BDTD também com o descritor diretor onde observou-se um resultado diferente, sendo ele 54 dissertações e 12 teses, totalizando 66 trabalhos. Na segunda etapa de categorização tivemos os seguintes resultados:

Quadro 2: Levantamento de teses e dissertações relacionadas a Diretor, Educação Infantil e Formação continuada (BDTD)

1	Formação Continuada de Diretores da Educação Infantil (considerando Diretor e Coordenadores) – Pré I, II e creche	04 retornos
2	Formação de Continuada apenas Professores da Educação Infantil – Pré I, II e creche	10 retornos
3	Formação dos Profissionais da Educação Infantil – Pré I, II e creche	02 retornos
4	Atuação do Diretor na Educação Infantil	03 retornos
5	Concepções de Diretores de Educação Infantil – Crianças pequenas de até 3 anos	01 retornos
6	Atuação do Coordenador Pedagógico – Pré I, II e creche	04 retornos
7	Atuação do docente na Educação Infantil de 0 a 5 anos	09 retornos
8	Atuação docente na Educação Infantil de 0 a 3 anos	01 retorno
9	Pesquisas direcionadas além da Educação Infantil	18 retornos
10	Estudo sobre reunião de pais na Educação Infantil	01 retorno
11	Políticas Públicas para Educação Infantil de 0 a 5 anos - desigualdades raciais, sociais, e políticas de inclusão para crianças com deficiências	04 retorno
12	Projeto Político Pedagógico – (Ensino Fundamental)	01 retorno
13	Assuntos fora da Educação, mas que aparece o vocábulo educação no corpo da dissertação	03 retornos

Fonte: Categorias construídas pela autora a partir da BDTD

Nesta nova pesquisa 18 títulos da primeira análise se repetiram e apenas duas dissertações são voltadas para o objeto da pesquisa em questão, sendo elas “Formação de Diretores em Centro de Educação Infantil Conveniado: um estudo exploratório”, da Professora Mestre Renata Martins dos Santos Brustolin, defendida em 2018 e “O trabalho cotidiano da gestão escolar: percepções dos diretores da educação infantil da rede municipal de Araraquara”, dissertação defendida pela Professora Mestre Patrícia Bertochi no ano de 2016.

A Dissertação da pesquisadora Bertochi (2016) foi voltada para Educação Infantil de Creche e Pré-escola e mostrou a necessidade de ressignificação do cargo, devido às condições de trabalho e desvalorização que ocorriam no contexto estudado. A pesquisadora afirma que os dados demonstraram que a pesquisa trouxe momentos de reflexão para os diretores, sobre os papéis que exercem, inclusive suscitando o pedido de algumas delas para a criação de um grupo de estudos. Por fim, neste movimento de parar para ouvir esses gestores, a própria pesquisadora/supervisora da rede municipal de ensino ressignificou sua atuação que a impulsionou a buscar novos conhecimentos e formas de agir que possibilitassem a ação pedagógica dos diretores nas escolas. Na pesquisa Brustolin (2018) com foco nas creches de 0 a 3 anos e desenvolvida com base qualitativa, os resultados já apontaram a necessidade de um maior investimento na Formação dos Gestores de 0 a 3 anos.

O mapeamento mostra que independente dos descritores escolhidos para análise, a devolutiva sobre pesquisas voltadas para a Formação de Gestores de escolas de 0 a 3 anos é pequena e que este é um campo a ser explorado, buscando temas relevantes para compor a práxis deste gestor, uma vez que o ambiente de educação infantil voltado para crianças bem pequenas e pequenas é diferente e as especificidades deste segmento precisam ser respeitadas.

## **CAPÍTULO 2: A Escola de Educação Infantil de 0 a 3 anos como espaço democrático de desenvolvimento e criatividade**

*A criança aprende brincando, por isso é preciso criar ambientes que estimulem a sua criatividade.*  
(Heloisa Paiva)

As escolas de Educação Infantil são espaços importantes para o desenvolvimento da criança, uma vez que suas potencialidades devem ser valorizadas e estimuladas.

Dada sua importância o documento Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (Resolução nº 05 de 17/12/2009), traz temáticas e fundamentações para a constituição de um trabalho educacional planejado, com objetivos estabelecidos, visando a igualdade e equidade.

A escola de Educação infantil deve proporcionar a criança seu desenvolvimento integral, levando em conta os aspectos cognitivos e de aprendizagem, preservando seus direitos. As Diretrizes Nacionais da Educação Infantil normatizam que:

As propostas pedagógicas de Educação Infantil devem respeitar os seguintes princípios: **Éticos:** da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum, ao meio ambiente e às diferentes culturas, identidades e singularidades. **Políticos:** dos direitos de cidadania, do exercício da criticidade e do respeito à ordem democrática. **Estéticos:** da sensibilidade, da criatividade, da ludicidade e da liberdade de expressão nas diferentes manifestações artísticas e culturais.”  
(DIRETRIZES NACIONAIS DA EDUCAÇÃO INFANTIL, p.16)

Levando em conta as especificidades da Educação Infantil é imprescindível a criação de espaços educacionais que promovam contextos de qualidade para o desenvolvimento da criança de 0 a 3 anos e os profissionais envolvidos neste processo necessitam estar concatenados a essas ações. Neste amplo contexto, o diretor escolar de 0 a 3 anos é muitas vezes o responsável em organizar essas ações.

Em Cabreúva as Escolas de Educação Infantil contam com quatro segmentos, sendo eles Berçário I (de 0 a 1 ano), Berçário II (de 1 a 2 anos), Maternal I (de 2 a 3 anos) e Maternal II (de 3 a 4 anos).

Cada um desses segmentos é marcado por diferentes situações e cabe ao diretor escolar organizar esta dinâmica, haja vista que o apoio da equipe escolar, e a escuta de todos os profissionais é importante para que a criança possa vivenciar o tempo escolar com qualidade, segurança e respeito às suas necessidades.

Neste sentido, Cruz e Andrade (2017), afirmam que:

Sendo a instituição escolar um grupo formado por diferentes pessoas, de diferentes idades, vivências, escolaridade e concepções de vida e de mundo, é preciso que as distintas opiniões se façam presentes e sejam levadas em consideração. É justamente essa diversidade característica da escola que a torna um lugar tão rico. (CRUZ E ANDRADE, 2017, p.57)

Quando refletimos sobre a importância da Educação Infantil na formação ampla do sujeito, fica evidente que cada etapa da infância tem um papel fundamental no desenvolvimento e projeto de vida desta criança, além disso, a infância deve ser vivida e a escola de educação infantil é o espaço de aprendizagens, brincadeiras, socializações e criatividade.

Didonet (2001), afirma que

a creche centrada na criança como sujeito de educação, e tendo como referência o potencial dos primeiros anos de vida, a creche organiza-se para apoiar o desenvolvimento, promover a aprendizagem, mediar o processo de construção de conhecimento e habilidades por parte da criança. (DIDONET, 2001, p.15)

O país avançou muito no que diz respeito a legislação da Educação Infantil; no documento Parâmetro Nacional de Qualidade da Educação Infantil são elencadas as áreas, princípios e práticas destinados ao Gestor da Instituição de Educação Infantil, professores, pais, equipe escolar, enfim, todos os envolvidos no processo educacional das crianças, além disso, o documento traz áreas focais que mostram as diferentes responsabilidades dos diretores de escola em cada área, nos fazendo refletir na complexidade do trabalho e na necessidade de uma formação continuada de qualidade para este profissional, com o objetivo de contribuir no processo de educação de qualidade da criança de 0 a 3 anos.

Quadro 3: Áreas Focais da Gestão Escolar de 0 a 3 anos

<b>PARÂMETROS</b>
<p><b>ÁREA FOCAL 1: GESTÃO DOS SISTEMAS E REDES DE ENSINO</b>  Princípio 1.1: Gestão de acesso, oferta e matrícula  Princípio 1.2: Sistema de Ensino/Rede de Ensino</p>

<p><b>ÁREA FOCAL 2: FORMAÇÃO, CARREIRA E REMUNERAÇÃO DOS PROFESSORES E DEMAIS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO INFANTIL</b></p> <p>Princípio 2.1: Seleção, carreira e valorização dos professores e profissionais  Princípio 2.2: Formação inicial e continuada dos professores e profissionais  Princípio 2.3: Condições de trabalho dos professores e profissionais da educação</p>
<p><b>ÁREA FOCAL 3: GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL</b></p> <p>Princípio 3.1: Planejamento e Avaliação  Princípio 3.2: Projeto Pedagógico  Princípio 3.3: Transições (casa – Instituição; ano a ano; entre etapas)  Princípio 3.4: Instâncias colegiadas  Princípio 3.5: Promoção da saúde, bem-estar e nutrição</p>
<p><b>ÁREA FOCAL 4: CURRÍCULO, INTERAÇÕES E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS</b></p> <p>Princípio 4.1: Campos de Experiências: multiplicidade de experiências e linguagens  Princípio 4.2: Qualidade das interações  Princípio 4.3: Intencionalidade pedagógica  Princípio 4.4: Observação, planejamento, documentação e reflexão das práticas pedagógicas e das aprendizagens das crianças</p>
<p><b>ÁREA FOCAL 5: INTERAÇÃO COM A FAMÍLIA E A COMUNIDADE</b></p> <p>Princípio 5.1: Relações com as famílias e a comunidade</p>
<p><b>ÁREA FOCAL 6: INTERAÇÃO COM A FAMÍLIA E A COMUNIDADE</b></p> <p>Princípio 6.1: Relações com as famílias e a comunidade</p>
<p><b>ÁREA FOCAL 7: ESPAÇOS, MATERIAIS E MOBILIÁRIOS</b></p> <p>Princípio 7.1: Organização dos espaços de aprendizagem e desenvolvimento  Princípio 7.2: Insumos pedagógicos e materiais</p>
<p><b>ÁREA FOCAL 8: INFRAESTRUTURA</b></p> <p>Princípio 8.1: Localização e entorno, características do terreno, serviços básicos, condições de acesso à edificação e condicionantes físicos ambientais  Princípio 8.2: Programa de necessidades, setorização, fluxos, áreas e proporções entre ambientes</p>

Fonte: Parâmetro Nacional de Qualidade da Educação Infantil, 2018

Libâneo (2004), demonstra que as práticas de gestão dizem respeito a ações de natureza pedagógica curricular, que se instituem em meio, instrumentalidades da ação educativa docente, Libâneo as dividem em duas naturezas sendo as ações de natureza técnico administrativa e as ações de natureza pedagógico curricular.

Ao refletir sobre a questão, o diretor de escola de 0 a 3 anos precisa ter uma rotina administrativa e pedagógica organizada para não prejudicar o processo de trabalho. O diretor precisa estar envolvido e ciente de todos os processos que acontecerão em cada sala de aula, em cada segmento. Esta responsabilidade caminha desde a alimentação da criança, as atividades pedagógicas, a troca de fraldas, o banho de sol, as atividades pedagógicas sejam elas diversificadas ou não.

Campos (2009), trata do respeito e direitos da criança matriculada em creche, e ao refletir, torna-se evidente que a rotina da escola de 0 a 3 anos deve transparecer os direitos da criança, consolidados por leis.

Quadro 4: Direitos das crianças matriculadas em creches

Nossas crianças têm direito à brincadeira
Nossas crianças têm direito a atenção individual
Nossas crianças têm direito a um ambiente aconchegante, seguro e estimulante
Nossas crianças têm direito ao contato com a natureza
Nossas crianças têm direito a higiene à saúde
Nossas crianças têm o direito a uma alimentação sadia
Nossas crianças têm o direito a desenvolver sua curiosidade, imaginação e capacidade de expressão
Nossas crianças têm o direito ao movimento em espaços amplos
Nossas crianças têm o direito à proteção, ao afeto e à amizade
Nossas crianças têm o direito a expressar seus sentimentos
Nossas crianças têm o direito a uma especial atenção durante seu período de adaptação à creche
Nossas crianças têm o direito a desenvolver sua identidade cultural, racial e religiosa

Fonte: Critérios para um atendimento em creches que respeite os direitos fundamentais das crianças

Um das ações importantes no cotidiano escolar onde o diretor é fundamental para organização e mediação do processo, é a construção do Projeto Político Pedagógico da Escola.

A construção deste documento é referendada pela Lei de Diretrizes e Bases que traz em seus artigos 12, 13 e 14 que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica; que os docentes incumbir-se-ão de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades, estimulando e priorizando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

Este documento em qualquer nível de ensino, precisa refletir a identidade escolar, assim como atender as necessidades dos alunos, evidenciando as intencionalidades pedagógicas e respeitando o contexto da comunidade local.

Portanto, como citado anteriormente, a participação de todos da comunidade escolar é fundamental para que haja uma construção que fortaleça a prática da gestão democrática.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico deve ser um espaço coletivo de reflexão e avaliação do percurso pedagógico escolar, além um norteador das ações escolares.

Vale citar que na Educação Infantil o PPP deve justamente contemplar as especificidades das crianças de 0 a 3 anos, pensando em todos os momentos, rotinas, valorizando a criança como sujeito histórico e dialógico, protagonistas das ações pedagógicas, individual e detentor de cultura, que age e contribui para a transformação da sociedade. As Diretrizes Curriculares Nacionais, Resolução nº 05 de 17 de dezembro de 2009 regulamenta que:

A proposta pedagógica das instituições de Educação Infantil deve ter como objetivo garantir à criança acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças. (p.18)

Ainda discorrendo sobre o Projeto Político Pedagógico da Educação Infantil, as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil, no tocante a Concepção de Proposta Pedagógica salienta que as instituições de educação infantil devem garantir:

Quadro 5: Responsabilidades que as instituições de educação infantil devem garantir

<b>O cumprimento pleno sua função sociopolítica e pedagógica</b>
Oferecer condições e recursos para que as crianças usufruam seus direitos civis, humanos e sociais
<b>Assumir a responsabilidade de compartilhar e complementar a educação e cuidado das crianças com as famílias</b>
Possibilitar tanto a convivência entre crianças e entre adultos e crianças quanto à ampliação de saberes e conhecimentos de diferentes naturezas
<b>Promover a igualdade de oportunidades educacionais entre as crianças de diferentes classes sociais no que se refere ao acesso a bens culturais e às possibilidades de vivência da infância</b>
Construir novas formas de sociabilidade e de subjetividade comprometidas com a ludicidade, a democracia, a sustentabilidade do planeta e com o rompimento de relações de dominação etária, socioeconômica, étnico-racial, de gênero, regional, linguística e religiosa.

Fonte :Diretrizes Curriculares Nacionais, Resolução nº 05 de 17 de dezembro de 2009

Libâneo (2004) afirma que o projeto pedagógico curricular é um documento que reflete as intenções, os objetivos, as ações, os procedimentos necessários para escolarização de todos os alunos. (p.266)

Diante disso, é importante que os municípios tenham uma política de formação continuada para o diretor escolar da Educação Infantil de 0 a 3 anos. Desta forma é importante dizer que as Políticas Públicas Municipais para formação deste profissional devem ser especificadas de acordo com o contexto e realidade de cada diretor de Educação Infantil.

Com base nesta reflexão, vale destacar que a Educação Infantil passou a ser Escola de Educação Infantil, com propostas pedagógicas e olhar para o desenvolvimento da criança; fazemos referência as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil, a BNCC ao Plano Nacional de Educação, bem como alguns documentos que nos mostram a importância da Formação e Profissionalização do Gestor de Educação Infantil.

A Educação Infantil no país passou por profundas transformações, um marco importante foi a Constituição Federal de 1988, que em seu art. 208, inciso IV coloca a Educação Infantil de 0 a 5 anos como dever do Estado, trazendo, portanto, visibilidade a esta etapa tão importante na vida da criança. Esta alteração foi feita através da Emenda Constitucional 53, que dá nova redação a CF/1988.

Este marco foi importante pois a Educação Infantil deixou de ser vinculada a Assistência Social, ocasionando mudanças de concepções em torno da temática e provocando os profissionais do setor a analisar e buscar novas metodologias de trabalho. Não podemos deixar de citar a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96 que trouxe grandes contribuições no âmbito educacional, evidenciando a importância da educação infantil em seus artigos nº 29, 30, 31:

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30. A educação infantil será oferecida em:

I – creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

II – pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.

Art. 31. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental. (LDB, 1996)

Outro documento importante é a Resolução nº 05 de 17 de dezembro de 2009, que fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. O documento tem como objetivo organizar as propostas pedagógicas na educação infantil, articula e reuni princípios, fundamentos e procedimentos definidos pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, para orientar as políticas públicas e a elaboração, planejamento, execução e avaliação de propostas pedagógicas e curriculares de Educação Infantil. Além de definir que as exigências dessas diretrizes, devem também ser observadas a legislação estadual e municipal atinentes ao assunto, bem como as normas do respectivo sistema.

No tocante a creche, faixa etária de 0 a 3 anos, este movimento tornou-se fundamental, fortalecendo a defesa pela primeira infância e além do desenvolvimento educacional da criança bem pequena e pequena.

Salienta-se que em Cabreúva não se utiliza mais o termo creche e sim EMEB, (Escola Municipal de Educação Básica) de 0 a 3 anos. Esta troca de nomenclatura se deu pela necessidade de os profissionais iniciarem junto à comunidade um trabalho que aos poucos fosse percebida por todos como um espaço escolar para crianças de 0 a 3 anos, com objetivos definidos, Projeto Político Pedagógico e intencionalidade pedagógica, não indissociando o cuidar do educar.

Outra Política Pública importante para Educação Infantil foi o movimento pela implementação da BNCC, que foi elaborada em regime de colaboração:

Legitimada pelo pacto interfederativo, nos termos da Lei nº 13.005/ 2014, que promulgou o PNE, a BNCC depende do adequado funcionamento do **regime de colaboração** para alcançar seus objetivos. Sua formulação, sob coordenação do MEC, contou com a participação dos Estados do Distrito Federal e dos Municípios, depois de ampla consulta à comunidade educacional e à sociedade, conforme consta da apresentação do presente documento (BNCC, 2017).

Tendo como amparo a BNCC, ainda em 2019 foi regulamentada a Resolução CNE/CP Nº 2, de 20 de dezembro de 2019.<sup>1</sup> O documento define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). Nele encontramos várias referências sobre a gestão de sala de aula, mas é intrigante observar a falta de menção específica sobre

---

<sup>1</sup>Resolução CNE/CP 2/2019. Diário Oficial da União, Brasília, 15 de abril de 2020, Seção 1, pp. 46-49.

a Formação Continuada do Gestor Escolar e apenas em seu art. 5º os demais profissionais da educação são mencionados de forma genérica:

Art. 5º A formação dos professores e demais profissionais da Educação, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), para atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da Educação Básica, tem como fundamentos:

I - a sólida formação básica, com conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;

II - a associação entre as teorias e as práticas pedagógicas;

III - o aproveitamento da formação e das experiências anteriores, desenvolvidas em instituições de ensino, em outras atividades docentes ou na área da Educação. (RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 2, 2019)

Nóvoa (1995) ao tratar da formação de professores atribui:

(...) as intuições de formação um lugar central na produção e reprodução do corpo de saberes e do sistema de normas da profissão docente, desempenhando um papel crucial na elaboração dos conhecimentos pedagógicos e de uma ideologia comum. Mais do que formar professores (a título individual), as escolas normais produzem a profissão docente (a nível colectivo), contribuindo para a socialização dos seus membros e para a génese de uma cultura profissional. (NÓVOA, 1995, p.18)

Nota-se que a formação docente é influenciada pelos diferentes contextos históricos, culturais, socioeconômicos e o pluralismo de situações que nos apresenta, além das pressões que a própria carreira docente traz por conta de diversas mudanças no contexto educacional. Tardif (2013) fala:

(...) de múltiplos desafios econômicos, sociais e culturais tanto individuais quanto coletivos, o ensino nas escolas encontra-se em nossos dias confrontado, por todos os lados, a pressões significativas, para se transformar e se adaptar imerso como se encontra num ambiente social que se tornou complexo e instável em quase todas suas dimensões. No entanto, desde os anos de 1980, a profissionalização constitui certamente a transformação mais substancial que se faz necessária na educação. (TARDIF, 2013, p.552)

Day (1999), traz que adquirir as qualificações adequadas para se ser professor sempre foi uma condição necessária, embora insuficiente, para se ter êxito na profissão durante a carreira. Estas colocações nos fazem refletir sobre a falta de Políticas Públicas para Formação Continuada do Gestor Escolar, especificamente para o Diretor de 0 a 3 anos.

Para concatenar esta reflexão com o contexto dessa pesquisa, apresentaremos no próximo item um breve histórico de Cabreúva e da Educação Infantil do município.

### 2.1 . Um breve histórico sobre Cabreúva e a Educação Infantil no município

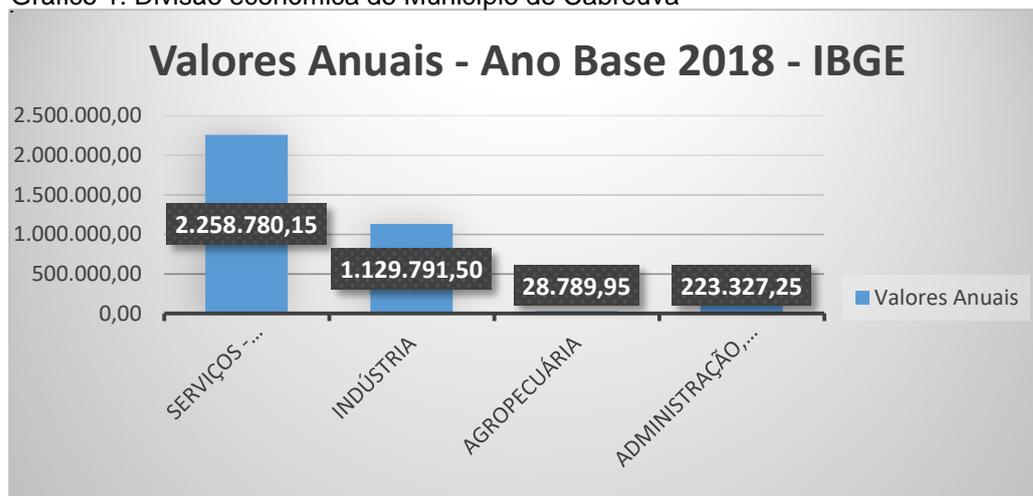
Considerando o contexto dessa pesquisa, esse capítulo apresenta de forma sucinta a historicidade do município de Cabreúva e algumas particularidades sobre ele, questões socioeconômicas, desenvolvimento turístico, como se deu o desenvolvimento de Cabreúva no contexto da Educação Infantil e os históricos das leis municipais que evidenciam estas mudanças.

Cabreúva é uma cidade do interior de São Paulo que faz parte do Aglomerado Urbano de Jundiaí. Segundo IBGE, a extensão territorial do município é de 260.234 Km<sup>2</sup>, conta com 50.429 habitantes e sua densidade demográfica é de 159,87 hab/km<sup>2</sup>.

A atividade econômica do município é representada por diversos setores, sendo, Serviços sua principal fonte de geração de renda.

Abaixo segue quadro demonstrativo de como está dividida a economia de Cabreúva.

Gráfico 1: Divisão econômica do Município de Cabreúva



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Embora não haja menções sobre o turismo no gráfico acima, não podemos deixar de citar o potencial do município que busca o crescimento do ecoturismo na cidade, uma vez que suas belezas naturais têm atraído turistas para a região.

Cabreúva está cercada pela Serra do Japi, cadeia montanhosa localizada a sudeste do Estado de São Paulo, cortada pelo Rio Tietê e berço do Ribeirão Cabreúva.

Segundo o documento Plano Diretor de Desenvolvimento Turístico do Município de Cabreúva ano base 2016 (<https://www.cabreuva.sp.gov.br>), a cidade é classificada com cem por cento de sua área como sendo de Proteção Ambiental – APA:

Cabreúva hoje, ciente de seus atrativos, sua hospitalidade e seu potencial, busca a posição de MIT (Município de Interesse Turístico) junto ao Governo do Estado para, assim, continuar desenvolvendo o turismo local e regional. Para alcançar esse objetivo, Cabreúva desenvolve o Plano Diretor de Turismo em parceria com o Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) (PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO, 2016, p.19).

Em relação a rede Municipal de Ensino, Cabreúva conta com 23 Escolas de Educação Básica, sendo 12 escolas de Ensino Fundamental/Educação Infantil de 4 a 5 anos e 11 escolas de educação infantil de 0 a 3 anos. Em duas das maiores escolas de Ensino Fundamental, os prédios são utilizados no período noturno para o atendimento de 205 alunos da Educação de Jovens e Adultos do Ensino Fundamental I/ II e 120 alunos da ETEC (Escola Técnica conveniada ao SENAI da Cidade de Jundiá).

Cabreúva conta também com um Polo da UNIVESP (Universidade Virtual do Estado de São Paulo) que atende 166 alunos, divididos entre os cursos de licenciaturas em Letras, Matemática, Pedagogia, Bacharelado em Tecnologia da Informação e Ciência de Dados e Engenharia de Computação.

A rede Educacional de Cabreúva em 2020 totalizava o número de aproximadamente 7244 alunos conforme ilustrado no quadro a seguir.

Quadro 6: Números de alunos da Rede Municipal de Cabreúva

<b>ALUNOS DO MUNICÍPIO</b>	
INFANTIL 0 A 3 ANOS	1315
INFANTIL 4 E 5 ANOS	1585
FUNDAMENTAL	3853
EJA	205
ETEC	120
UNIVESP	166
<b>TOTAL</b>	<b>7244</b>

Fonte: Censo Escolar/INEP 2020 | QEdu.org.br | Secretaria de Educação de Cabreúva

Já referente às EMEB's de 0 a 3 anos, embora tenham buscado estratégias para sanar a lista, ainda existem crianças nesta faixa etária fora da escola. No ano de 2019, conforme documento apresentado ao tribunal de contas, vários esforços foram realizados; embora tenha ocorrido uma diminuição significativa, o município ainda conta com 500 crianças em lista de espera.

Voltando ao objeto de pesquisa cujo tema é a Formação Continuada do Diretor de Escola de Educação Infantil de 0 a 3 anos no contexto do Município de Cabreúva, se faz necessário citar fatos que tratam da historicidade deste segmento nos últimos 20 anos por relevantes alterações organizacionais.

A Educação Municipal era coordenada pelo Departamento de Educação sob responsabilidade de uma Diretora de Educação que dirigia escolas de Educação Infantil, sendo subordinadas à Diretoria de Ensino de Itu. Em 2000, a Lei Complementar nº 1.479 dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Educação de Cabreúva, sendo composto pela Secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação, as Instituições do Ensino Fundamental de Educação e de Educação Infantil, mantidas pelo Poder Público Municipal.

Ainda no ano de 2000 o município não contava com Diretor Escolar efetivo na rede, os poucos que existiam eram cargos de livre escolha do Executivo, muitas vezes não exigindo formação.

Neste mesmo ano a Lei complementar nº198 de 26/05/2000, que tratava do Plano de Carreira do Magistério, trouxe um novo cenário, incluindo o cargo de Diretor Escolar através de concurso público, conforme art. 4º e 7º da referida Lei:

**Art. 4º-** Integram o Magistério Público Municipal de Cabreúva os profissionais que exercem atividades aos quais cabem as atribuições de ministrar, planejar, inspecionar, supervisionar, orientar, administrar a educação e o ensino, em qualquer das seguintes situações no âmbito do Departamento Municipal de Educação e Cultura (...)

**Art. 7º-** Fica instituído o Quadro do Magistério Público Municipal, constituído pelo conjunto de empregos públicos agrupados nas classes de Professor, Diretor de Escola, Supervisor de Ensino. (LEI COMPLEMENTAR 198, 2000)

Na página 22 da Lei nº198 de 26/05/2000, encontramos as normas para assunção do cargo através de concurso público. Contudo ainda em 2000, a Representante do Executivo retrocede da decisão referente ao cargo Diretor Escolar e Supervisor de Ensino e através da Lei Complementar 214 de 26/12/2000, estes

cargos passam novamente a ser de livre nomeação e exoneração do poder executivo conforme disposto no art. 1º da referida Lei Complementar:

**Art. 1º** O provimento de vagas no quadro do Magistério Público Municipal dar-se-á através de concurso público de provas e títulos exigido o atendimento dos requisitos constantes no Anexo I exceto os cargos de Diretor, Vice-diretor, Supervisor de ensino(...). (LEI COMPLEMENTAR 198, 2000)

Em 2003 ocorre uma nova reformulação no Plano de Carreira para os Integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal e através da Lei Complementar 252 de 06/03/2003 o cargo de Diretor Escolar passa a fazer parte do suporte pedagógico permanente conforme artigo 5º, inciso II.

Vale acrescentar que nesta mesma Lei, o Professor de Educação Infantil foi autorizado a trabalhar com crianças de 0 a 6 anos, mas este fato só se tornou efetivo nas EMEB's de 0 a 3 anos no ano de 2016, no qual as Assistentes de Desenvolvimento Infantil (ADIs), até então concursadas não como professoras, mas com requisitos de docentes para assumir o cargo, como pedagogia ou magistério, lideraram um movimento para migrarem sem concurso ao cargo de Professor de Desenvolvimento Infantil, passando a ter direitos e atividades como todos os docentes da Rede de Ensino.

Não diferente dos diversos lugares do Brasil o atendimento às crianças de 0 a 3 anos, em Cabreúva era caracterizado por espaços, mobiliário, brinquedos, e outros materiais pedagógicos inadequados, ausência de profissionais qualificados, além de possuir um caráter mais assistencial, predominando os cuidados físicos, de saúde e alimentação. A chegada dos Diretores nas EMEB's de 0 a 3 anos proporcionou um avanço nas Políticas Públicas Educacionais deste segmento, uma vez que os mesmos, independentemente de Formações, buscavam se apoiar nos documentos oficiais existentes, as Diretrizes Curriculares da Educação Infantil, regida pela Resolução nº 05, do MEC, de 17/12/2009 é um exemplo disso e esse passa a ser o documento de principal apoio a Equipe de Diretores, uma vez que discute e aponta vários temas no contexto da educação infantil, entre eles: Concepção da Educação Infantil, Concepção de Proposta Pedagógica, Objetivos da Proposta Pedagógica, Organização de Espaço, Tempo e Materiais, A Proposta Pedagógica, Currículo e Diversidade.

Com estas discussões em pauta, a equipe de diretores passou a preocupar-se com Planejamentos e Projetos Políticos Pedagógicos envolvendo a equipe de ADI's com o objetivo de melhorar a qualidade de ensino. Neste período o Diretor acumula também a função de Professor Coordenador, pois as EMEB's de 0 a 3 anos não contavam com estes profissionais.

Ainda em 2012, a rede identificou a necessidade de uma supervisora para trabalhar diretamente com a Educação infantil de 0 a 3 anos e em concomitância a chegada do projeto São Paulo pela Primeiríssima Infância do Instituto Maria Cecília Souto Vidigal, que estreitou os laços de intersetorialidade com a Secretaria da Saúde. Com este projeto as ações se voltaram para as crianças, pais e professores, o gestor era o multiplicador das ações junto a Secretaria de Saúde e Instituto.

Heloísa Lück (2015), defende a importância dos profissionais da educação para mudanças e desenvolvimento e, baseada em Ferguson (1993) aponta para novas perspectivas que geram novas épocas históricas que, pelo desempenho dos profissionais da educação, apresentam novas possibilidades de contribuição para o desenvolvimento da sociedade.

Daí porque a importância da gestão educacional, na determinação deste novo destino, uma vez que, a partir de seu enfoque de visão de conjunto e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização de pessoas articuladas em equipe, permite articular ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados. (LÜCK, 2015, p.23).

Diante deste movimento percebemos a importância do trabalho coletivo dos Diretores de 0 a 3 anos do Município de Cabreúva, uma vez que suas ações impactaram e impulsionaram a implementação de Políticas Públicas voltadas a este segmento.

Ainda neste contexto, podemos observar também que foram direcionados dois coordenadores pedagógicos para trabalhar com os professores das EMEB's de 0 a 3 anos, esses dois coordenadores ficaram responsáveis por nove Unidades Escolares.

Vale evidenciar a diferença, uma vez que, nas doze escolas de Ensino Fundamental, cada uma contava com um coordenador, com este cenário infelizmente tal discrepância mostra a diferença de olhar para os segmentos. Com o passar dos anos e o trabalho dos Diretores Escolares e Supervisor de Ensino há um aumento no número de coordenadores para a Educação Infantil de 0 a 3 anos e

atualmente o município conta com seis coordenadores para doze escolas, neste período foram construídas três novas Unidades Escolares, sendo, portanto, dois coordenadores por Unidade.

A estrutura da educação infantil atualmente conta com:

Quadro 7: Gestores que atendem a Educação Infantil de 0 a 3 anos em Cabreúva

<b>CARGO/FUNÇÃO DO GESTOR</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Cargo de Diretor	09
Função de Vice-diretor	03
Função de Coordenador	06
Função de Assistente Técnico Pedagógico	01
Função de Chefe de divisão da Educação Infantil	01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Ainda fruto deste movimento no ano de 2016, como citado anteriormente, houve a promulgação da Lei Complementar 383 – Plano de Carreira do Magistério Público de Cabreúva e com ela o surgimento do profissional Assistente Técnico Pedagógico.

A Secretaria de Educação seguindo as atribuições descritas na lei, designou o Assistente Técnico Pedagógico para trabalhar especificamente com a Formação Continuada dos Professores de Educação Infantil, não incluindo os Diretores neste processo de Formação Continuada.

Na Lei Municipal 383/2016 no anexo IV (pp. 68-70), encontramos as atribuições específicas e/ou competências das classes de suporte pedagógico no qual o ATP (Assistente Técnico Pedagógico) está enquadrado pela referida lei. A seguir elencamos os itens que tratam especificamente da Formação Continuada:

- VII. – Propor e coordenar as atividades de aperfeiçoamento e atualização dos docentes, funcionários em geral e demais interessados à Secretaria Municipal de Educação;
- XV. – Capacitar docentes, pessoal do suporte pedagógico e funcionários em geral, das Unidades Escolares Municipais, para utilização dos multimeios;
- XIX. – Garantir através de sua atuação e com a participação efetiva do conjunto dos Profissionais do Magistério da Rede Pública Municipal de ensino:
  - h) a organização de encontros de Estudos para os Profissionais do Magistério para socialização e troca de experiências;
  - i) a organização de cursos de formação continuada;
- XX. - Participar de simpósios, encontros de estudos, cursos e capacitações externas, para implementação e socialização aos demais Profissionais do

Magistério da Rede Pública Municipal de Ensino. (LEI MUNICIPAL 383/2016 p. 68-70)

Nota-se que o Diretor Escolar também poderia ser incluído no processo de formação, levando em conta a importância deste profissional para organização e enriquecimento da rotina pedagógica da escola. Nesse sentido, Nóvoa (2017) afirma que:

É preciso que toda a formação seja influenciada pela dimensão profissional, não num sentido técnico ou aplicado, mas na projecção da docência como profissão baseada no conhecimento. A formação deve funcionar em alternância, com momentos de forte pendor teórico nas disciplinas e nas ciências da educação, seguidos de momentos de trabalho nas escolas, durante os quais se levantam novos problemas a serem estudados através da reflexão e da pesquisa. (NÓVOA, 2017, p.1116)

Este posicionamento evidencia a importância da formação de todos os profissionais da educação, pensando no desenvolvimento profissional incluindo a Direção Escolar. Assim esta pesquisa visa contribuir para as formações continuadas dos Diretores buscando analisar as iniciativas próprias e as promovidas pela Secretaria Municipal de Educação (SME) que possam ter contribuído com a práxis do diretor(a).

No próximo Capítulo, trataremos a Metodologia de Pesquisa, que foi pensada com o objetivo de construir uma rede de informações sobre a Formação Continuada dos diretores de 0 a 3 anos.

### **CAPÍTULO 3: A Educação como campo de pesquisa e a apresentação das metodologias adotadas**

*A educação é a arma mais poderosa  
que se pode usar para mudar o mundo.*  
(Nelson Mandela)

Ao pensarmos em Educação como campo de pesquisa, várias possibilidades de métodos nos são apresentados, estudados, analisados, porém as opções e o olhar para o objeto de estudo no programa profissional em Educação requer cuidado e articulação com a prática profissional da autora.

Este trabalho especificamente analisa a formação continuada da equipe de diretor em escolas de Educação Infantil de 0 a 3 anos, considerando a relevância da temática para a pesquisadora/gestora tendo como contexto de pesquisa de campo a cidade de Cabreúva. Ludke e André (2018) destaca a relevância do processo de pesquisa para os profissionais da Educação afirmando que:

(...) a pesquisa está bem dentro das atividades normais do profissional da educação, seja ele professor, administrador, orientador, supervisor, avaliador etc. Não queremos com isso subestimar o trabalho da pesquisa como função que se exerce rotineiramente, para preencher expectativas profissionais. O que queremos é aproximá-la da vida diária do educador, em qualquer âmbito em que ele atue, tornando-a um instrumento de enriquecimento do seu trabalho. (LUDKE; ANDRE, 2018, p.2)

Para isso, a abordagem escolhida para o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos foi a qualitativa. Na pesquisa qualitativa, conforme indica Bodgan e Biklen (1994), as questões para orientar um estudo “devem ser de natureza mais aberta e devem revelar maior preocupação pelo processo e significado, e não pelas suas causas e efeitos” (BIKLEN, 1994, p.209).

Tal afirmação nos remete a pensar na complexidade do contexto educacional, levando em conta a pluralidade cultural dos sujeitos envolvidos, sua historicidade, valores humanos, éticos e estéticos e a subjetivação que envolve todos os sujeitos da sociedade. Ludke e André (2018) afirmam que “um dos desafios atuais lançados à pesquisa educacional é exatamente o de tentar captar essa realidade dinâmica e complexa do seu objeto de estudo, em sua realização histórica” (LUDKE; ANDRÉ, 2018, p.6).

Para o desenvolvimento da pesquisa optou-se pelo caráter interpretativo, uma vez que este modelo de análise permite observar compreensivamente e interpretar as diferenças e pluralidades do contexto estudado, seus diferentes significados e ações dentro do campo de pesquisa.

Nesta linha Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2002) mostram que:

Entre as muitas tentativas de categorização do “paradigma qualitativo” disponíveis na literatura da década de 80 a de Patton (1986), por sua simplicidade nos parece aquela que capta o que há de mais geral entre as diversas modalidades incluídas nessa abordagem. Para esse autor as principais características das pesquisas qualitativas é o fato de que estas seguem a tradição “compreensiva” ou interpretativa. Isto significa que estas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado. Os autores ainda afirmam que dessa posição decorrem as três características essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002, p.131)

Ao pensarmos na formação do gestor de educação infantil especificamente no de 0 a 3 anos é necessário que a pesquisa construa dados de contexto sobre as principais necessidades e prioridades deste segmento.

Portanto a pesquisa a partir do ambiente escolar deve ser descrita levando em conta todo o contexto e ações que auxiliaram no desenvolvimento do trabalho, se atentando aos fatos, ações, ambientes e histórias, Bogdan e Biklen (1994) afirmam que:

Os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Entendem que as ações podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência. Os locais têm de ser entendidos no contexto da história das instituições a que pertencem. Quando os dados em causa são produzidos por sujeitos, como no caso de registos oficiais, os investigadores querem saber como e em que circunstâncias é que eles foram elaborados. Quais as circunstâncias históricas e movimentos de que fazem parte? Para o investigador qualitativo divorciar o acto, a palavra ou o gesto do seu contexto é perder de vista o significado. (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p.48)

Após as observações realizadas frente a abordagem da pesquisa qualitativa considerou-se esta pesquisa qualitativa de caráter interpretativo descritivo.

### 3.1. Metodologia de Coleta de Dados

Tendo o objetivo dessa pesquisa: analisar o papel da formação continuada do diretor de 0 a 3 anos para o fortalecimento da profissionalização, optou-se por constituir e analisar os dados a partir do olhar que os diretores descrevem sobre a formação continuada, além de indicar os temas de formação continuada para este segmento levando em conta suas especificidades. Tornou-se objetivos específicos:

- 1) Identificar as formações continuadas de Diretores de Educação Infantil em escolas de 0 a 3 anos do município de Cabreúva;
- 2) Analisar a trajetória formativa e profissional dos Diretores de Educação Infantil em escolas de 0 a 3 anos do município de Cabreúva.

Esses objetivos demandaram a seleção de três instrumentos para a construção dos dados: 1. Seleção dos documentos nacionais e municipais relativos à Educação Infantil; 2. Aplicação de questionário online com os diretores da educação infantil de 0 a 3 anos (Apêndice III) e 3. Entrevistas semiestruturadas com duas diretoras de educação Infantil de 0 a 3 anos (Apêndice V) para o aprofundamento dos dados.

### 3.2. Documentos

Para a pesquisa foram selecionados e analisados os documentos oficiais da Rede de Ensino de Cabreúva, Plano Municipal de Educação do Município, Leis Ordinárias, Decretos, Portarias Municipais, Resoluções, que envolvem a educação infantil de 0 a 3 anos. Foram selecionados para o estudo os documentos normativos federais e estaduais, que marcam e orientam a Educação Infantil.

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte “natural” de informação. (LUDKE; ANDRÉ, 2018).

A análise documental foi realizada para ampliar o campo de visão frente ao objeto de pesquisa, a busca de informações aproxima o pesquisador do objeto de pesquisa, dos sujeitos envolvidos no processo, assim como, análise e contextualização histórica.

Cellard (2008) Considera que:

Seja como for, o analista não poderia prescindir de conhecer satisfatoriamente a conjuntura política, econômica, social, cultural, que

propiciou a produção de um documento determinado. Tal conhecimento possibilita apreender os esquemas conceituais de seu ou de seus autores, compreender sua reação, identificar as pessoas, grupos sociais, locais, fatos aos quais se faz alusão, etc. Pela análise do contexto, o pesquisador se coloca em excelentes condições até para compreender as particularidades da forma, da organização, e, sobretudo, para evitar interpretar o conteúdo do documento em função de valores modernos. (CELLARD, 2008, p.299-230)

Tais documentos auxiliaram na compreensão das concepções dos Diretores frente ao movimento de Formação Continuada, evidenciaram também as diferentes fases vividas no Município frente ao desenvolvimento e crescimento da Educação Infantil, assim como o processo de vínculo do Diretor de Educação Infantil que não mais estava ligado ao movimento assistencialista e sim a Educação Básica.

### 3.3. Questionários online

Como parte do processo de coleta de dados foram realizados questionários/formulários mistos através da plataforma Google form., contando com 13 questões fechadas e 14 abertas. Nas questões fechadas objetivou-se informações sobre o perfil formativo dos diretores para um possível entrecruzamentos de dados. Nas questões abertas buscou-se informações sobre a formação continuada dos Diretores da Educação Infantil de 0 a 3 anos e os desafios da carreira gestora.

O questionário foi encaminhado por e-mail aos 11 gestores que representam a totalidade das escolas de Educação Infantil de 0 a 3 anos. Obtivemos o retorno de 08 profissionais, sendo 04 diretoras efetivas e 04 vice-diretoras designadas.

A fim de sensibilizar a equipe de gestores a responder o questionário, com autorização da SME de Cabreúva, realizamos uma reunião para explicar sobre a pesquisa, objetivos, além de destacar a relevância da escuta do gestor como parte da pesquisa. As respostas dos 8 diretores vieram com apenas uma tentativa e mostraram-se animados em contribuir com a pesquisa.

Para facilitar o entendimento das descrições analíticas, cada diretor escolar será representado por uma letra indo do A ao H.

Os questionamentos foram realizados para conhecer os sujeitos da pesquisa e identificarmos a faixa etária das Diretoras de educação infantil envolvidas na

pesquisa e se a diferença de idade interferiria no contexto-histórico inserido. Observam-se dois grupos predominantes: 41 a 50 anos e de 61 anos ou mais.

Todas as ações foram tomadas com autorização do então Prefeito (Anexo I) e utilizado o Termo de Livre Consentimento e Esclarecido - TCLE (Anexo II). Esses documentos compõem o processo enviado para o comitê de Ética pela plataforma Brasil nº 39875320.6.0000.5504.

### 3.4. Entrevistas

Com o objetivo de analisar a visão dos diretores escolares de 0 a 3 anos sobre a formações continuadas deste segmento, foi realizado duas entrevistas a distância pelo Google Meet. Essa ferramenta se deu em razão da pandemia do COVID 19, que nos obrigou a ter novas estratégias de aproximação.

O critério adotado para as entrevistas foi o tempo de trabalho no município de Cabreúva voltado para Direção Escolar de Educação Infantil de 0 a 3 anos e a idade desses profissionais, com o objetivo de analisar a visão dos profissionais frente a temática estudada, visto que as mesmas poderiam analisar o contexto por ângulos diferentes. Sendo que a gestora F, possui 16 anos de carreira na direção escolar do município e a vice-diretora E possui de 1 ano e 6 meses.

Segundo Huberman (2000), quando trata do ciclo de vida dos professores, afirma que uma série de “sequências” e “maxiciclos” atravessam a carreira de indivíduos diferentes dentro de uma mesma profissão; e também a carreira de pessoas com profissões diferentes; além disso, isto não quer dizer que tais sequências sigam a mesma ordem e nem que todos os elementos de uma dada profissão as vivam todas.

Sendo assim, entende-se que há um conjunto de situações de vida do profissional que causa impacto em sua profissionalidade, tornando relevante observar o indivíduo por diferentes ângulos, uma vez que todos os aspectos tornam-se relevantes para a pesquisa, sendo eles: idade, contexto social, contexto escolar, ambiente profissional, contexto histórico, emoções, opiniões, ideias etc.

A profissão de gestora educacional está extremamente ligada aos diversos espaços escolares e a diversidade cultural existente neste espaço começa a fazer parte do profissional, muitas vezes condicionando a reflexão, o olhar e a conclusão

sobre diversos temas, por isso é importante considerar a escola como um espaço social de grandes interações culturais.

Gomes (1995), considera que:

A escola como qualquer outra instituição social desenvolve e reproduz sua própria cultura específica. Entendo que por tal conjunto de significados e comportamentos que geram a escola como instituição social. As tradições, costumes, rotinas, rituais e inércias que a escola estimula e se esforça em conservar e reproduzir condiciona claramente o tipo de vida social dos grupos que constituem a instituição escolar. (GOMES, 1995, p.17-18 - Tradução realizada pela pesquisadora)

Portanto a entrevista propicia ao pesquisador proximidade dos sujeitos da pesquisa na pesquisa qualitativa. De acordo com Bodgan e Biklen (1994)

a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos da linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. (BODGAN; BIKLEN, 1994, p.194).

Levando em conta a importância de compreender a visão dos gestores no tocante a formação continuada dos gestores da educação infantil no segmento de 0 a 3 anos e sua relação com o desenvolvimento de uma gestão democrática e profissionalização, optou-se por se organizar um roteiro com questões semiestruturadas, considerando que “as informações que se quer obter, e os informantes que se quer contatar, em geral professores, diretores são mais convenientemente abordáveis através de um instrumento flexível.” (LUDKE; ANDRÉ, 2018, p.40)

Para compor esse roteiro flexível buscou-se manter um contexto informal ao entrevistado para responderem as questões e descreverem os aspectos perguntados de acordo com sua percepção, evitando questões fechadas.

Ludke e André (2018) ainda afirmam que:

Será preferível e mesmo aconselhável o uso de um roteiro que guie a entrevista através dos tópicos principais a serem cobertos. Esse roteiro seguirá naturalmente uma certa ordem lógica e também psicológica, isto é, cuidará para que haja uma sequência lógica entre os assuntos, dos mais simples para os mais complexos, respeitando o sentido do seu encadeamento. (LUDKE; ANDRÉ, 2018, p.42)

Nesse sentido, a sequência entre os questionamentos e assuntos tratados abordam perguntas que versam sobre o período de atuação profissional na Educação de Cabreúva, além das diferentes contribuições trazidas para a carreira, perpassando pela historicidade do movimento de evolução da educação infantil de 0 a 3 anos de Cabreúva, além de abordar sobre a formação continuada no município e contribuições da Secretaria de Educação neste processo.

Partindo da escuta das profissionais pode-se observar diversas particularidades concretas, pois tratam de situações do cotidiano de trabalho na educação infantil de 0 a 3 anos, realizando comparações, observando os relatos, desta forma produz-se um conhecimento empírico voltados a formação e profissionalização do diretor escolar de 0 a 3 anos.

Davidov (1982) caracteriza os conhecimentos empíricos afirmando que eles se materializam por meio de escolha de exemplos relativos a certa classe formal, elaborados mediante a comparação e representação, valorizando-se as propriedades comuns dos objetos e são fundamentados na observação dos objetos, permite-se situar os objetos específicos no interior de uma dada classe formal, por fim são representações concretas do objeto.

As entrevistas foram gravadas em formato de vídeo com autorização das entrevistadas e constante no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas foram transcritas e analisadas identificando falas recorrentes, complementares e divergentes.

Na análise e interpretação de dados (documentos, questionário e entrevistas) foi utilizado categorias analíticas dos dados referente aos Diretores da Educação Infantil, sendo elas: Perfil Formativo; Experiência Profissional, Profissionalização e Formação Continuada em Serviço.

## **CAPÍTULO 4: Diretores Escolares de 0 a 3 anos no processo de Formação Continuada e Profissionalização**

*“Quando vozes são ouvidas de maneira cuidadosa, mudanças positivas podem acontecer nos diversos ambientes e cotidianos.”*  
(Juliana Purificação)

Esse capítulo destaca a formação do diretor escolar de 0 a 3 anos com o objetivo de analisar o perfil formativo do diretor de 0 a 3 anos, sua vivência profissional no Município de Cabreúva e o processo de Profissionalização do diretor escolar.

### 4.1. Perfil formativo do Diretor Escolar de 0 a 3 anos

Segundo Nóvoa (1995),

(...) A formação deve estimular uma perspectiva crítico-reflexiva, que forneça aos professores os meios de um pensamento autônomo e que facilite as dinâmicas de auto-formação participada. Estar em formação implica um investimento pessoal, um trabalho livre e criativo sobre os percursos e os projectos próprios, com vista à construção de uma identidade, que é também uma identidade profissional. (NÓVOA, 1995, p. 25)

Day (1999) afirma que “o sentido do desenvolvimento profissional dos professores depende das suas vidas pessoais e profissionais e das políticas e contextos escolares nos quais realizam a sua atividade” (DAY, 1999, p.15).

Considera-se que é possível a existência de diferentes conceitos de formação profissional docente. Nóvoa (2017) aponta diversos conceitos e modos, destacando, entre eles, a formação marcadamente técnica e afirma que entre elas, a docência, atividade formadora do composto social e, portanto, essencialmente humana.

Referente a formação dos Diretores do Município de Cabreúva, espaço do campo de pesquisa, observamos que 6 dos diretores de Educação Infantil optaram, após o curso de Magistério Profissionalizante realizar o curso de Pedagogia, contudo das oito profissionais, duas optaram por outros tipos de licenciatura (Matemática e Educação Física) também vinculada a profissão docente.

É importante acrescentar que Diretores que não fizeram Pedagogia, posteriormente complementaram sua formação um com a licenciatura, e o outro com Licenciatura Plena em docência da Educação Infantil e do Ensino Fundamental.

Podemos considerar a formação inicial do docente importante para constituição da carreira de professores e diretores de 0 a 3 anos. A formação em nível superior pode contribuir para construção de um trabalho que reflita e priorize o desenvolvimento do aluno. Tardif (2013), afirma que

A profissionalização leva a considerar os professores como especialistas da pedagogia e da aprendizagem, que baseiam suas práticas profissionais em conhecimentos científicos. Nessa perspectiva, o antigo saber de experiência sobre o qual se fundava a formação nas escolas normais deve dar lugar ao conhecimento especializado, baseado na pesquisa universitária. Entretanto, como em medicina ou em engenharia, a pesquisa não se limita a produzir conhecimentos teóricos ou básicos: ela deve estar a serviço da ação profissional e resulta em um aumento das competências práticas dos professores. Finalmente, a profissionalização do ensino induz a uma visão reflexiva do ato de ensinar: o ensino não é mais uma atividade que se executa, mas uma prática na qual devemos pensar, que devemos problematizar, objetivar, criticar, melhorar. (TARDIF, 2013, p.561)

No quadro a seguir, temos o perfil dos diretores e a descrição de sua formação inicial.

Quadro 8: Perfil dos diretores de Educação Infantil de 0 a 3 anos do município de Cabreúva

Diretores	Idades	Tempo de Carreira na direção escolar de 0 a 3	Formação Inicial	Licenciatura
A	41 a 50 anos	12 anos	Magistério	Pedagogia
B	61 ou mais	16 anos	Magistério	Pedagogia
C	41 a 50	6 anos e 7 meses	Ensino Médio – Não profissionalizante	Pedagogia
D	41 a 50	Menos de 1 ano	Magistério	Matemática
E	18 a 30	1 ano e 6 meses	Magistério	Educação Física
F	61 ou mais	12 anos	Magistério	Pedagogia
G	51 a 60	4 anos	Magistério	Pedagogia
H	61 ou mais	9 anos e seis meses	Magistério	Pedagogia

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Ainda sobre a composição da Formação Acadêmica do Diretor observa-se que todos fizeram especialização Lato-Sensu em diversos segmentos profissionais dentro da educação e a pesquisa traz uma evidente preocupação dos Diretores em investir em formações que retratam sua prática profissional, sendo elas: Gestão

Escolar, Educação Infantil, Psicopedagogia Institucional, Educação Especial, Gestão Escolar Psicopedagogia Clínica, Inclusão, Neuropedagogia e Atendimento Educacional Especializado.

#### 4.2. Análise da inserção profissional do Diretor de 0 a 3 anos do Município de Cabreúva

Ao analisar o tempo de experiência nos questionários, podemos verificar que os diretores possuem tempo de carreira diferentes (quadro 8). Temos diretores que estão na carreira há 16 anos, como também temos os que estão no cargo a apenas 1 ano, tal diferença nos traz visões e relatos importantes sobre a carreira gestora.

No questionário, quando abordamos sobre como foi sua inserção na carreira gestora, a pesquisa nos mostra que cada gestor, de acordo com seu tempo de trabalho, descreveu diferentes situações. A seguir destacamos as falas dos diretores escolares:

Diretora **A**, com 12 anos de experiência mostra em seu relato a influência que o contexto histórico, cultural e diferentes Políticas Públicas impactam diretamente na ação gestora, além de ser necessário o comprometimento e apoio dos diferentes agentes da educação; a diretora ainda mostra que aos poucos é possível mudar a identidade da escola e cita a importância do estudo específico para mudança do espaço educativo.

No início não foi fácil, pois assumi uma creche que vinha realizando um trabalho assistencialista, não tinha profissionais habilitados. Porém com bastante estudo específico na área, apoio da Secretaria de Educação e muito trabalho fomos mudando esse cenário. (DIRETORA A, QUESTIONÁRIO)

Nesse sentido Lück (2006), defende que:

(...) a mudança de olhar, mobilização afetiva e cultural demandam, de um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, de um relacionamento mais horizontalizado e “co-lateral” entre sistema de ensino e escola, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na escola para a construção de um projeto educacional competente. Daí a importância da gestão educacional desde o âmbito da gestão de sistema com enfoque participativo pautado por princípios democráticos e de descentralização, na determinação desse novo destino. (LÜCK, 2006, p.43)

A Diretora Escolar **F**, com 12 anos de experiência como Diretora Escolar, contribui com informações importantes em sua fala, que também traz a influência do contexto histórico vivido na prática gestora e retrata as conquistas, evolução e reorganização das EMEB's de 0 a 3 anos no município de Cabreúva, evidencia ainda a importância dos documentos pedagógicos, além da participação da comunidade na escola. Através do exposto, podemos notar a complexidade do trabalho gestor na Unidade Escolar de 0 a 3 anos e as responsabilidades desses profissionais frente a organização do ensino.

Vale citar que a Diretora Escolar **A** e **F**, possuem o mesmo tempo de experiência na gestão escolar e ambas destacam a mudança na Educação Infantil de Cabreúva que caminhou do Assistencialismo para a Educação Básica.

Foram em dois momentos: 2002/2004 e 2008. A primeira foi cargo de confiança na Emeb Prof.<sup>a</sup> Selma Maria, Escola de Educação Infantil. Uns dos desafios foi a implantação dos HTPC's e estreitar os laços entre a Secretaria de Educação e os profissionais. Já em 2008, tive a incumbência de alinhar os compromissos entre os profissionais e manter harmonia com a comunidade escolar. Muito além disso as EMEB's de 0 a 3 anos necessitavam reorganização, e passavam do processo de assistencialismo para a educação. Iniciando o desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos com registros e formalização de toda parte burocrático que uma escola requer, desde Projeto Político Pedagógico até formação da Associação de Pais e Mestres. As mudanças e desafios foram inúmeros, após doze anos na função, muito já foi realizado e muito ainda temos a realizar (DIRETORA F, QUESTIONÁRIO)

Lück (2005), ressalta que a gestão educacional em caráter amplo e abrangente do sistema de ensino e a gestão escolar, referente à escola, constitui-se em área estrutural de ação na dinâmica e na qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto.

Também podemos destacar a Vice-diretora **E** está no cargo há 1 ano e 6 meses, exerce sua função em uma EMEB de 0 a 3, sua experiência docente é como PDI (Professora de Desenvolvimento Infantil) no município, é interessante observar que a professora reflete sobre o que é ser gestor e seus caminhos na profissão.

(...) e foi desta forma que vi a oportunidade, pois além de poder estar na profissão que queria ter experiência, seria iniciando apresentando quais reflexões tenho sobre; e aí já seria a "largada", com aprovação entenderia que a ideia pelo menos, estaria no caminho certo, e assim foi com minha aprovação. (VICE-DIRETORA E, QUESTIONÁRIO)

A Vice-diretora teve interesse em experienciar a Direção Escolar. Bondía (2002), define que podemos ser transformados pelas experiências, de um dia para o outro ou no transcurso do tempo pode ler-se outro componente fundamental da experiência: sua capacidade de formação ou de transformação, acrescenta ainda que experiência é aquilo que “nos passa”, ou que nos toca, ou que nos acontece, e ao nos passar nos forma e nos transforma ainda diz que somente o sujeito da experiência está, portanto, aberto à sua própria transformação.

Nesse sentido, Alarcão (2005) nos afirma que é neste local, o local de trabalho, que o sujeito, com os outros colegas, constrói a profissionalidade docente. Uma particularidade encontrada em todos os relatos é que todos os diretores ao justificar sua inserção na carreira de Diretor Escolar, consideram o ato desafiador. A diretora H destaca também a falta de apoio e orientação ao revelar que “através de concurso público. No início foi muito difícil, falta de apoio e orientação” (Diretora H, questionário).

Isto mostra quão importante é a orientação e Formação Continuada no processo profissional e em serviço e que Roldão (2005) nos indica quatro caracterizadores ou descritores, para a profissionalização, são eles:

o reconhecimento social da especificidade da função associada à actividade (por oposição à indiferenciação); o saber específico indispensável ao desenvolvimento da actividade e sua natureza; o poder de decisão sobre a acção desenvolvida e consequente responsabilização social e pública pela mesma – dito doutro modo, o controlo e sobre a actividade e a autonomia do seu exercício; e a pertença a um corpo colectivo que partilha, regula e defende, intra-muros desse colectivo, quer o exercício da função e o acesso a ela, quer a definição do saber necessário, quer naturalmente o seu poder sobre a mesma que lhe advém essencialmente do reconhecimento de um saber que o legitima.(ROLDÃO, 2005, p.109)

A próxima categoria tratará sobre o processo de profissionalização com base nos questionários respondidos pelos Diretores Escolares.

#### 4.3. Profissionalização do Diretor Escolar de 0 a 3 anos: desafios, competências e formação continuada

A dinâmica de trabalho em uma escola de 0 a 3 anos é intensa, o diretor escolar precisa ter conhecimento e respeito pelo desenvolvimento da criança, além de um bom relacionamento com a equipe de trabalho e pais.

Todos os profissionais envolvidos na educação da criança devem valorizar o acolhimento e o olhar individualizado, observando o desenvolvimento integral da criança. Para isso o Projeto Político Pedagógico, o Currículo, o diálogo entre os pares, e a reflexão do processo de desenvolvimento da criança precisam estar constantemente em pauta, levando em conta que a criança de 0 a 3 anos é ativa e capaz de construir sua autonomia, a criança é um ser social e detentora de direitos.

Sendo assim a escola de 0 a 3 anos precisa ser um ambiente de diálogo, humanizado, não hierárquico e de constantes aperfeiçoamentos profissionais, os profissionais precisam ser ouvidos e valorizados no contexto escolar.

Lück (2014) afirma que é importante reconhecer que todo trabalho em educação dada a sua natureza formadora, implica na ação de liderança e se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, desenvolvendo inteligências social e emocional, além do potencial do profissional, com o objetivo de promover o desenvolvimento do capital cultural da escola em geral e de todos que dela fazem parte, de maneira articulada e consistente, impactando na aprendizagem e formação dos alunos.

Ao dialogarmos com as diretoras de 0 a 3 anos através do questionário, frente as principais competências, desafios e formações continuadas que auxiliariam em sua prática gestora, as oito Diretoras Escolares deste segmento, contribuíram com várias percepções importantes para a pesquisa. Sendo assim a categorização será realizada por questionamento, na qual será enunciada as respostas de cada questão por profissional, com o objetivo de clarificar a opinião dos sujeitos envolvidos na pesquisa de maneira objetiva. Os questionamentos foram: 1) Quais são os principais desafios que enfrentam em seu cotidiano como Gestora de Educação Infantil de 0 a 3 anos?; 2) Segundo sua visão, quais competências o gestor de educação infantil de 0 a 3 anos precisa ter ou desenvolver?; 3) Quais temas de Formação Continuada a Secretaria de Educação do município pode realizar para contribuir com sua prática gestora?

As respostas da primeira questão foram organizadas no quadro a seguir.

Quadro 9: Desafios enfrentados pelos diretores

Diretores Escolares	Resposta dos Diretores
A	“Acredito que seja <b>motivar os profissionais</b> da escola (os mais antigos) a ter um olhar diferenciado quanto ao <b>desenvolvimento da criança</b> pequena e também uma participação mais efetiva das <b>famílias</b> no processo

	educacional de seus filhos, pois muitos ainda veem a escola como um lugar apenas de cuidados.”
<b>B</b>	“Falta de participação dos <b>pais</b> na vida escolar dos seus filhos.”
<b>C</b>	“Muitas coisas não dependem apenas de nós para a realização das mesmas, talvez essa espera para se fazer algo muitas vezes nos causa um certo desgaste, porém sabemos que não podemos desanimar pois quando se envolve dinheiro público devemos ter paciência e esperar. A falta de interesse e participação de alguns <b>pais</b> na vida escolar de seus filhos causa uma certa tristeza, mas temos sempre que trabalhar em cima disso, para mudarmos esses cenários.”
<b>D</b>	“ <b>Gestão de pessoas</b> , falta de comprometimento de alguns profissionais, gestão de <b>tempo para capacitar, incentivar e motivar os funcionários</b> para que eles percebam a importância do seu trabalho.”
<b>E</b>	“A <b>falta de experiência na gestão</b> mesmo, os primeiros passos são em meio as incertezas e inseguranças; e também ter sido docente faz com que a equipe docente da qual já participei, espere decisões e posturas como docente, e não que não sejam, porém o olhar gestor precisa de mais que o olhar docente, causando alguns conflitos naturais.”
<b>F</b>	“ <b>Adequação do quadro de funcionários</b> ; separar as funções destinadas aos docentes e assistentes; Manter a motivação dos assistentes; Falta de funcionários; <b>Estrutura física</b> e limitações dos profissionais; Entender a limitação do profissional perante as dificuldades em atender e compreender a criança pequena; <b>Formação dos profissionais</b> .”
<b>G</b>	“Qualidade dos serviços; momentos diferenciados para as crianças; estar sempre <b>atualizada para o mundo infantil</b> .”
<b>H</b>	“Estímulo aos professores; Participação dos <b>pais</b> na comunidade escolar; <b>Formação continuada</b> ; Qualidade das práticas pedagógicas que são aplicadas; <b>Condições de trabalho</b> que são disponibilizadas aos profissionais.”

Fonte: Elaborado pela autora e destaques nossos.

Ao analisar o quadro, podemos observar que os diretores de 0 a 3 anos do município de Cabreúva, destacam principalmente quatro situações como desafios, sendo elas: a participação dos pais na vida escolar dos filhos; a necessidade em motivar o profissional quanto a importância de seu papel no cotidiano escolar e de aprendizagem da criança; a melhoria na estrutura do trabalho e o processo de formação continuada.

Observa-se que todos os desafios citados pelos diretores escolares de 0 a 3 anos perpassam por sua prática profissional diária, abordam situações que impactam diretamente no ambiente escolar e na vida escolar da criança.

Evidenciando, portanto, a falta de instrumentos e formação continuada para trabalhar com estas situações.

Lück (2013) aborda que a participação dos pais na vida da escola tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade de ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola.

É importante portanto, atentar-se as vozes dos Diretores, que traz em seu diálogo situações que necessitam de atenção, a estrutura de trabalho quando citadas pelos diretores nos dá a visão de que os órgãos oficiais responsáveis, precisam caminhar lado-a-lado com a equipe, com o objetivo de saber efetivamente e sistematicamente o que e quais as reais necessidades da equipe.

Neste sentido a gestão democrática propicia uma melhor visão em todas as esferas da educação, indo desde a Secretarias Municipais de Educação, até a direção escolar, gestão em sala de aula e participação efetiva da comunidade escolar.

Para Lück (2013), a participação que se fecha em si mesma constitui ativismo. A participação que espraia por todas as dimensões do processo social, na intenção de enriquecê-las, constitui-se em transformação.

Para além do ativismo, na segunda questão são abordadas as competências que o gestor de educação infantil de 0 a 3 anos precisa ter ou desenvolver na perspectiva dos sujeitos.

Quadro 10: Competências dos gestores de Educação Infantil de 0 a 3 anos

Diretores Escolares	Resposta dos Diretores
A	"Gostar daquilo que faz, se envolver, ter uma <b>boa comunicação com toda equipe escolar</b> (funcionários, professores, alunos), <b>pais e comunidade</b> . Quando se tem uma boa parceria fica mais fácil lidar com as demais situações."
B	"O gestor precisa <b>saber ouvir</b> , se colocar no lugar do outro."
C	"Creio que <b>saber ouvir</b> e se colocar no lugar do outro é primordial, saber falar também é importante, mas quando passamos a ouvir, conseqüentemente aprendemos como falar também."
D	" <b>Flexibilidade</b> , entender que tudo muda, portanto tem que ser coerente em suas decisões. <b>Empatia</b> , olhar o outro com <b>sensibilidade</b> , tentar entender o que ele está sentindo. Ética para estabelecer <b>vínculos de confiança</b> com todos os colegas de trabalho. Comunicação clara, uma <b>boa comunicação</b> é a chave de um bom trabalho em equipe."

E	<p>“Acredito que estar na educação infantil de 0 a 3 anos precisa ser uma escolha, é uma faixa etária com público e <b>equipe cheia de especificidades</b> que precisam ser compreendidas no âmbito geral, então ter afinidade, amor, "vocação" nesta área faz o diferencial; <b>Muito estudo</b> também, pois o olhar da criança da primeiríssima infância tem se modificado anualmente, é preciso entender os contextos novos, os antigos e posicionar-se no melhor caminho para as crianças. Ser um gestor <b>democrático</b> é uma habilidade não só nessa faixa etária, mas no caso da evolução das creches como escolas de educação com profissionais competentes, o gestor precisa <b>engajar a equipe</b> como parte fundamental no processo, dando voz, considerando a equipe como realmente fonte de sucesso.”</p>
F	<p>“Usar estratégias coerentes; Ter <b>flexibilidade</b> com a comunidade escolar; Entender e apoiar as <b>formações dos profissionais</b>; Ter vínculo estreito com a comunidade; Gostar do que faz; Trabalhar com <b>ética</b> e sempre em equipe; Trabalhar acima de tudo pelo exemplo. Desse modo o trabalho fluirá melhor, ganhará a confiança de todos e unidos poderemos alcançar os objetivos, mudando e transformando a educação, estando mais próximo de propiciar o bem estar e desenvolvimento dos alunos.”</p>
G	<p>“<b>Conhecimento; comunicação; argumentação, autoconhecimento e autocuidado.</b>”</p>
H	<p>“Ser <b>flexível; estratégico</b>; dar importância para a <b>capacitação</b>; saber se <b>comunicar</b>; ser acessível; <b>confiável</b>; ter <b>empatia</b>; ter espírito de <b>equipe</b>; ser <b>ético</b>; gostar do que faz; e ser um agente transformador da realidade escolar. Essas competências são essenciais para o sucesso da instituição de ensino e para a garantia de uma educação de qualidade.”</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora. Grifos nossos.

No quadro 10, evidenciou-se a competência dos diretores de 0 a 3 anos objetivando a análise do processo de formação continuada, pelas especificidades que este contexto possui. Portanto, os diretores de 0 a 3 anos do município de Cabreúva através do questionário realizado destacaram competências de um diretor deste segmento. Consideramos que são relevantes para harmonização do ambiente escolar e principalmente para o desenvolvimento educacional dos alunos as principais competências elencadas: 1º Ter boa comunicação; ter empatia; 2º Ouvir a equipe; Ter ética profissional; 3º Dar importância e valorizar a Formação da Equipe; Ser um diretor flexível e 4º Ter sensibilidade; Ser estratégico; Trabalhar em equipe; Trabalhar pelo exemplo; Ter conhecimento; Ter autoconhecimento; Ter autocuidado. O Ministério da Educação em consonância com o Conselho Nacional de Educação, elaborou uma Minuta de Parecer e Projeto de Resolução (MEC/2021), com o objetivo de estabelecer e elencar as competências gerais e atribuições do Diretor Escolar que atende a Educação Básica Nacional, o documento especifica que:

A Matriz apresentada tem o escopo de parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do Diretor Escolar, auxiliando na definição de políticas nacionais, estaduais e municipais direcionadas para sua formação inicial e continuada, sua escolha, seu acompanhamento e avaliação de seu desempenho. (MINUTA DE PARECER E PROJETO DE RESOLUÇÃO, 2021, p.03)

Abaixo, segue quadro de competências gerais elencadas no documento:

Quadro 11: Matriz de competências gerais do diretor escolar

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, pessoal e relacional, e administrativo-financeira, desenvolvendo ambiente colaborativo e de corresponsabilidade, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança transformacional e focada em objetivos bem definidos.
2. Configurar a cultura organizacional em conjunto com a equipe, incentivando o estabelecimento de ambiente escolar organizado, e produtivo, concentrado na excelência do ensino e aprendizagem e orientado por altas expectativas sobre todos os estudantes.
3. Comprometer-se com o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis a que todos os estudantes, crianças, jovens e adultos têm direito, valorizando e promovendo a efetivação das Competências Gerais da BNCC e suas competências específicas, bem como demais documentos que legislam a educação brasileira.
4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, promovendo formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes, assim como nas competências específicas vinculadas às dimensões do conhecimento, da prática e do engajamento profissional, conforme a BNC-Formação Continuada, mobilizando a equipe para uma atuação de excelência.
5. Coordenar o programa pedagógico da escola, aplicando os conhecimentos e práticas que impulsionem práticas exitosas, pautando-se em dados concretos, incentivando clima escolar propício para a aprendizagem, realizando monitoramento e avaliação constante do desempenho dos estudantes e engajando a equipe para o compromisso com o projeto pedagógico da escola.
6. Gerenciar os recursos e garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, realizando monitoramento pessoal e frequente das atividades, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucioná-los.
7. Ter proatividade para buscar diferentes soluções para aprimorar o funcionamento da escola, com espírito inovador, criativo e orientado para resolução de problemas, compreendendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e sendo capaz de criar o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar.
8. Relacionar a escola com o contexto externo, incentivando a parceria entre a escola, famílias e comunidade, mediante comunicação e interação positivas, orientadas para o cumprimento do projeto pedagógico da escola.
9. Exercitar a empatia, o diálogo e a resolução de conflitos e a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza, para promover ambiente colaborativo nos locais

de aprendizagem.

10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivo, sustentáveis e solidários, para que o ambiente de aprendizagem possa refletir esses valores.

Fonte: Minuta de Parecer e Projeto de Resolução da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar/2021

Ao analisar as competências citadas pelos Diretores de 0 a 3 anos, percebe-se que as respostas do quadro 10 estão em consonância com o documento citado no quadro 11, o interessante que as respostas são frutos da trajetória profissional de cada Diretor Escolar.

Quadro 12: Relações observadas nos quadros 10 e 11

<b>Projeto de Resolução da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar/2021</b>	<b>Respostas dos Diretores</b>
Item 1 – Liderança transformacional	E – “Ser um gestor democrático (...)”
Item 2 – Trabalhar em equipe	H – “(...) ter espírito de <b>equipe</b> ; ser <b>ético</b> (...)”
Item 4 – Valorizar o processo de formação da equipe	F – “Entender e apoiar as formações dos profissionais (...)”
Item 8 – Incentivar parceria entre escola e famílias	F – “Ter vínculo estreito com a comunidade (...)”
Item 9 – Ter empatia, diálogo, acolhimento	B – “O gestor precisa saber ouvir se colocar no lugar do outro;” C – “Creio que <b>saber ouvir</b> e se colocar no lugar do outro é primordial (...)” D – “ <b>Empatia</b> , olhar o outro com <b>sensibilidade</b> (...)”
Item 10 – Incentivar a equipe	E – “(...) engajar a equipe (...)”;

Fonte: Elaborado pela pesquisadora. Grifos nossos.

Levando em conta as particularidades do processo da Educação Infantil de 0 a 3 anos, além das especificidades do ambiente escolar, através da análise das falas dos Diretores Escolares, observa-se a necessidade em realizar a escuta desses profissionais com o objetivo de elaborar as Competências Específicas para

os segmentos de trabalho e, ou seja, as Competências Específicas do Diretor Escolar de 0 a 3 anos.

Ao escutar os profissionais o processo de formação continuada específica (diferente de outros segmentos) parece um elemento relevante a profissionalização e para o desenvolvimento da Educação Infantil. Como especificidade podemos citar o fato de não dissociar o cuidar do educar no processo de aprendizagem da criança desta faixa etária, além disso, os documentos oficiais preveem este tipo de postura profissional dos sujeitos envolvidos neste processo.

Além disso, com base na gestão democrática a escuta dos envolvidos é fundamental para que ocorra uma aproximação da realidade dos envolvidos. Nesse sentido Lück (2013) afirma que:

(...) Assenta-se, portanto, sobre a mobilização dinâmica e em equipe do elemento humano, coletivamente organizado, enfocando-se em especial sua energia e competência como condições básicas e fundamentais da qualidade da educação e das ações nos sistemas de ensino, assim como, em última instância, da transformação do próprio significado da educação brasileira, dos sistemas de ensino e de suas escolas. (LÜCK, 2013, p.23)

Diante das competências elencadas, a terceira questão trata sobre os temas de Formações Continuidas propostos pelos Diretores Escolares de 0 a 3 anos para a Secretaria de Educação do município e que pode contribuir com sua prática gestora.

Quadro 13: Temas de formações continuadas propostos pelos diretores

<b>Diretores Escolares</b>	<b>Resposta dos Diretores</b>
<b>A</b>	“Gestão de pessoas, liderança, vínculo/afetividade, como envolver os pais na escola.”
<b>B</b>	“Gestão Democrática.”
<b>C</b>	“Participei de uma formação pela SME chamada Pró-gestão, creio que todos os gestores deveriam ter essa formação ou outra que abordasse os mesmos temas, como gestão participativa, gestão democrática.”
<b>D</b>	“Gestão escolar e os desafios pós pandemia.”
<b>E</b>	“Gestão democrática; Gerenciamento de conflitos.”
<b>F</b>	“Planos de ação para atingir resultados; Discussão sobre o contexto social; Lideranças em grupos; Lidar com as diversidades; Resistências e mudanças; Uso da tecnologia como ferramenta de apoio.”
<b>G</b>	“As principais leis da LDB.”
<b>H</b>	“Os desafios do gestor do século XXI; Gestão escolar e o papel pedagógico; O Gestor Escolar e a Comunidade; O gestor Escolar e o tempo; O gestor Escolar e a tecnologia.”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Os Diretores de 0 a 3 anos indicaram vários temas de Formação Continuada diretamente ligadas a prática da gestão, assuntos estes abordados nos desafios da direção escolar. Tratando da Formação Continuada dos Diretores de 0 a 3 anos do município de Cabreúva observa-se que os 8 diretores participaram de Formações Continuada ao longo da carreira.

Para identificar se os Diretores de 0 a 3 anos fizeram Formação Continuada específica para este segmento, delimitamos alguns temas voltados a prática dos diretores que possivelmente fazem parte da rotina escolar, a delimitação foi realizada com o objetivo de relacionar o questionamento com o tema da pesquisa.

Ao analisar constata-se que, dos 8 diretores, 4 afirmam ter realizado Formação Continuada especificamente para o segmento de 0 a 3 anos. Isto mostra a preocupação do Diretor escolar em se preparar para o exercício da gestão observando as particularidades do segmento de 0 a 3 anos. Outro ponto importante discutido na pesquisa é o exercício da gestão democrática, dos 8 diretores, um afirma que realizou Formação Continuada em Gestão Democrática, porém embora desconheçamos a grade dos cursos, não há como afirmar que o tema Gestão Democrática não tenha sido discutido nas outras formações de maneira implícita.

Os dados mostram que dos 8 diretores de Educação Infantil de 0 a 3 anos:

- a) 6 afirmam ter realizado Formação Continuada voltado para o exercício da Gestão Escolar;
- b) 4 afirmam que realizaram Formação Continuada especificamente para o segmento de 0 a 3 anos;
- c) 1 realizou Formação Continuada voltada a Gestão Democrática;

Nesse sentido, Lück (2013) fundamenta que

a gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistente, presente na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e fazer. (LÜCK, 2013, p.41)

Os Diretores de Educação Infantil de 0 a 3 anos de Cabreúva realizaram outras formações além das acima citadas, dos 8 gestores, 6 citaram cursos que participaram ao longo da carreira, as respostas estão elencadas abaixo através tabela demonstrativa, cada diretor é representado por uma letra:

Quadro 14: Temas das Formações Continuadas realizadas pelos Diretores de Cabreúva

Diretores	Temas das Formações Continuadas realizadas pelos Diretores de Cabreúva
A	Não citou nenhum curso
B	Curso de Gestão Escolar
C	Não citou nenhum curso.
D	Desenvolvimento humano e aprendizagem, Educação Inclusiva...
E	Não citou nenhum curso
F	PROEPRE <sup>2</sup>
G	PROEPRE; I Seminário Internacional de Educação para o Século XXI; Planejamento
H	Os desafios do gestor do século XXI; Gestão escolar e o papel pedagógico; O Gestor Escolar e a Comunidade; O gestor Escolar e o tempo; O gestor Escolar e a tecnologia.

Fonte: Respostas dos questionários dos diretores de 0 a 3 anos de Cabreúva

Do ponto de vista de Lück (2005), a formação continuada é um importante aliado para o fortalecimento da democracia escolar. Acrescenta que a gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteados da construção da autonomia competente, que se garantem a partir do estabelecimento e cumprimento de normas, leis, princípios e diretrizes comuns. Estas, quando entendidas em seu sentido e espírito pleno, são vistas em seu potencial de inspiração para dar unidade e organicidade ao conjunto de ações sociais. A nova óptica do trabalho de direção, organização e norteamto das ações de organizações educacionais. (p.45)

Referentes as contribuições das Formações Continuadas na prática profissional gestora, através dos questionários, os Diretores **A** e **F** destacam a contribuição das formações realizadas no curso do PROEPRE, voltado para Educação Infantil de 0 a 3 anos.

Percebe-se que o curso Programa de Educação Infantil e Ensino Fundamental (PROEPRE) está presente na fala da equipe. O PROEPRE foi oferecido pela Secretaria de Educação entre os anos de 2017 e 2018.

<sup>2</sup> Programa de Educação Infantil e de Ensino Fundamental

A Diretora Escolar **E** relata que para ela as formações que mais contribuíram com a sua prática gestora na Unidade Escolar foram PROEPRE para Gestores de 0 a 3 anos e o Curso Formação pela escola/FNDE.

A Diretora Escolar **F** relata:

Foi o curso de Progestão<sup>3</sup>. Foram nove módulos realizados pela Secretaria de Educação em horário de trabalho. Prática pura para gestão escolar, específica de 0 a 3 praticamente não ocorreu. O PROEPRE em alguns momentos trouxe reflexões valiosas. (DIRETORA F, ENTREVISTA)

O curso foi intitulado como Formação Continuada de Educadores de Crianças de 0 a 3 anos e as organizadoras foram a Professora Doutora Orly Zucatto Mantovani de Assis e Professora Doutora Andréa Patapoff Dal Coletto. Na edição das duas formações, foram elaborados livros para que a Equipe pudesse acompanhar e estudar todas as atividades e conceitos abordado nos encontros. Assis (2017) escreveu que:

Este livro foi organizado com o propósito de oferecer aos professores que estão interessados a melhorar sua prática educativa de modo a torná-la eficaz para promover o desenvolvimento da criança pequena em seus aspectos: físico, afetivo, social e cognitivo. (ASSIS, 2017, p.7)

As Diretoras Escolares **A** e **H** argumentam que todas as Formações Continuadas realizadas auxiliaram no exercício da gestão.

Todas, pois, para ter uma boa prática da gestão escolar é necessário uma melhoria constante na qualidade do ensino e da formação dos alunos. Por isso é essencial investir na formação e na capacitação dos gestores. (DIRETORA A, ENTREVISTA)

Toda formação traz para mim uma nova reflexão ao exercício da prática pedagógica, portanto de uma forma ou de outra, todas elas contribui positivamente para a minha prática de gestão escolar. (DIRETORA H, ENTREVISTA)

Podemos observar que os gestores preocupam-se com o processo de formação e buscam alternativas de estudo que completem sua prática gestora e pedagógica, cabe aos órgãos públicos oferecer uma maior demanda de Formações

---

<sup>3</sup> O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação a distância. A formação dos gestores é feita por uma rede de universidades públicas, parceiras do MEC. <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/apresentacao> - 14/10/2021

que atendam às necessidades específicas dos gestores, levando em conta os diversos contextos existentes em qualquer esfera educacional.

No documento Parâmetros Nacionais de Qualidade da Educação Infantil no Princípio 2.2: Formação inicial e continuada dos Professores e dos profissionais da Educação evidencia que:

A formação inicial e continuada são processos constitutivos da ação docente, que se expressam como exigência legal e como garantia de contínuo aperfeiçoamento e qualificação. (PARÂMETROS NACIONAIS DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO INFANTIL, p.34)

Já a Diretora **E** destaca que:

A prática da gestão escolar por si só representa um desafio, e com base na minha pequena experiência, acredito que formações embasadas em gestão de conflitos na gestão democrática seria um grande norteador para prover um trabalho de qualidade. No caso da educação infantil de 0 a 3 anos, tive uma experiência na área docente nesta faixa etária, o que me deixou muito mais segura na gestão, pois entender a prática docente especifica bem como as crianças e famílias faz muita diferença no desenvolvimento das atividades, então acredito que estar "familiarizada" com o público da educação de 0 a 3 anos é fundamental, formações nesse sentido, com trocas de experiências, juntamente com os docentes e funcionários, garante um bom caminho na prática.(DIRETORA E, ENTREVISTA)

Os relatos nos mostram a importância da Formação Continuada e como cada diretor possui necessidades e diferentes percepções a este processo, tudo depende do contexto escolar ao qual o mesmo está inserido, além disso, cada escola é única, com rica diversidade cultural e social. Quando refletimos sobre o que é citado pela gestora **E**, observa-se que está em início de carreira, deixando evidente que a necessidade dela pode ser diferente das demais. Lück (2014) afirma que:

(...) é importante ter em mente que, como a liderança resulta de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidos, é possível e necessário aumentar o controle sobre sua aprendizagem, mediante o processo sistemático de observação reflexão-prática invés de deixar que essa aprendizagem ocorra ao acaso e espontaneamente. (LÜCK, 2014, p.124)

Diante desta colocação, os Gestores das Secretarias Municipais de Educação precisam dar maior atenção as Políticas Públicas referente ao processo de Formação Continuada dos Diretores de 0 a 3 anos. O documento Parâmetros Nacionais para Qualidade da Educação Infantil traz princípios básicos com o

objetivo de auxiliar os Secretários de Educação no processo de Formação Continuada dos Diretores Escolares de suas redes de ensino. No quadro abaixo destacamos os Parâmetros elencados no documento.

Quadro 15: Atribuições dos Secretários de Educação frente ao Processo de Formação Inicial e Continuada dos Professores e Profissionais

2.2.2. incentivar todos os Professores, em conjunto com a Instituição de Educação Infantil, a buscarem formação complementar em nível de graduação e pós-graduação, caso não tenham;
2.2.4. promover encontros de formação continuada dos Gestores e Profissionais da Educação Infantil, sequenciados e definidos em calendário escolar;
2.2.5. oferecer aos Gestores, Professores e profissionais das Instituições de Educação Infantil formação continuada, presencial, semipresencial ou à distância, com rotina frequente de encontros presenciais, na instituição educacional ou entre instituições, preferencialmente no formato de oficinas, em que as práticas de trocas de experiências entre os pares sejam valorizadas;
2.2.6. promover formação adequada sobre como interagir, lidar e garantir os direitos e os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento de todas as crianças e a formação continuada dos profissionais de Educação Infantil voltada ao atendimento de crianças com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/ superdotação, em parceria com os Gestores dos Sistemas de Ensino e das Instituições de Educação Infantil;
2.2.8. incluir nos programas de formação dos Professores e profissionais da Educação Infantil temáticas, como primeiros socorros e doenças na infância, em parceria com outros órgãos da Rede de Proteção de Social;
2.2.9. incluir nos programas de formação de Gestores, Professores e profissionais de Educação Infantil práticas de implementação dos Parâmetros de Qualidade, fortalecendo a identificação coletiva dos problemas e desafios para o avanço na qualidade da dessa etapa;
2.2.10. contratar, quando necessário, especialistas e assessorias para atuar na formação continuada de Professores e profissionais da Educação Infantil e criar parcerias com outras organizações para garantir a formação adequada e continuada dos Professores.

Fonte: Parâmetros Nacionais de Qualidade da Educação Infantil - <http://portal.mec.gov.br/docman/2020/141451-public-mec-web-isbn-2019-003/file>

Ao questionar as Diretoras se a Secretaria de Educação promoveu espaços de Formação Continuada voltadas para os Diretores de Educação Infantil de 0 a 3 anos e se houveram parcerias para este fim, das 08 diretoras, 5 afirmaram que houve formações e parcerias. Observa-se que 3 não se sentiram parte das Formações Continuadas, isto reforça a necessidade em ouvir todos os pares e propiciar atividades em que todos sintam-se incluídos no processo.

Nesse sentido Alarcão (2005), explica que nos contextos formativos com base na experiência, expressão e o diálogo, assumem um papel de enorme relevância, traçando um diálogo consigo próprio, um diálogo com os outros, incluindo os que antes de nós construíram conhecimentos que são referências e um diálogo com a própria situação.

Gauthier (1998) defende que o desafio da profissionalização atual é evitar dois erros no campo do ensino que são o de um ofício sem saberes e os saberes sem o ensino.

Desta forma ao analisar as duas reflexões observa-se que a prática da gestão e o estudo científico caminham lado a lado, dado o rol de responsabilidades que o gestor de 0 a 3 anos possui.

O grupo também acredita que a Secretaria de Educação de Cabreúva promoveu parcerias para fortalecer o processo de formação continuada da equipe de diretor.

A busca por parcerias para implementação de formações continuadas aos Diretores de 0 a 3 anos, fortalece a ação gestora nos ambientes escolares. Lück (2009) afirma que na escola,

o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p.17).

Observando todos os dados apresentados, pudemos analisar que o Diretor Escolar de 0 a 3 anos, anseia por um processo de formação continuada, objetivando melhorar a sua prática profissional dentro do ambiente escolar, formando seus pares, participando e compreendendo o desenvolvimento pedagógico da criança pequena em suas diferentes fases, além disso, torna-se evidente a ligação entre profissionalização e o processo de formação continuada, uma vez que a formação continuada incide diretamente em melhores condições de trabalho para o diretor deste segmento educacional, portanto a profissionalização do diretor está marcada pelas condições de trabalho oferecidas a este profissional. Os principais resultados indicam que é necessária a ampliação das discussões frente às necessidades formativas, levando em conta as especificidades do contexto dos diretores de 0 a 3

anos e Políticas Públicas de Formação Especializada para consolidar o processo de profissionalização. Os dados também indicam a necessidade do oferecimento de Programa de acompanhamento para o Diretor Iniciante levando em conta as especificidades enfrentadas para o trabalho no início da carreira.

No próximo item optamos por retomar as categorias analíticas com um aprofundamento de dados a partir das entrevistas realizadas com duas diretoras de 0 a 3 anos selecionadas pelo tempo de carreira na gestão escolar.

#### 4.4. As palavras dos diretores de 0 a 3 anos e os diferentes olhares sobre a profissão, contexto vivido e o processo de formação continuada

Os diferentes olhares, palavras e contextos, enriquecem nossa práxis profissional e nos traz novos conceitos, reflexões e experiências diferentes sobre diversos temas e pesquisas, essa foi a contribuição das duas diretoras escolares que aceitaram a passar pelo processo de entrevista para enriquecimento da pesquisa.

Larossa (2002) afirma que:

As palavras determinam nosso pensamento porque não pensamos com pensamentos, mas com palavras, não pensamos a partir de uma suposta genialidade ou inteligência, mas a partir de nossas palavras. E pensar não é somente “raciocinar” ou “calcular” ou “argumentar”, como nos tem sido ensinado algumas vezes, mas é sobretudo dar sentido ao que somos e ao que nos acontece. (LAROSSA, 2002, p.21)

Realizamos a entrevista com duas diretoras de 0 a 3 anos, são elas, **Diretora E** e **Diretora F**, ambas responderam o questionário. A disponibilidade, franqueza e a liberdade com que conversamos fez muita diferença para o estudo da pesquisa, inclusive as duas diretoras mostraram-se satisfeitas em participar do processo da pesquisa e avançamos além do que foi perguntado, as diferentes experiências expostas nos diálogos pelas diretoras escolares de 0 a 3 anos mostra o impacto em seu processo de profissionalização e como as experiências transformam a maneira de fazer e pensar. Larossa (2002) diz que “é experiência aquilo que “nos passa”, ou que nos toca, ou que nos acontece, e ao nos passar nos forma e nos transforma. Somente o sujeito da experiência está, portanto, aberto à sua própria transformação.” (LAROSSA, 2002, p.21)

O critério adotado para as entrevistas foi o tempo de trabalho no município de Cabreúva voltado para Direção Escolar de Educação Infantil de 0 a 3 anos e a idade desses profissionais, com o objetivo de analisar a visão dos profissionais frente a temática estudada, visto que as mesmas poderiam analisar o contexto por ângulos diferentes. Após a análise dos questionários o critério escolhido para as entrevistas foi a importância do início de carreira, e para não expor as profissionais optou-se por nomes fictícios, Maria e Luiza. A Diretora Maria, possui 16 anos de carreira na direção escolar do município e a vice-diretora Luiza possui de 1 ano e 6 meses.

A vice-diretora **Luiza** é iniciante na gestão, possui 9 anos de experiência em sala de aula de EMEB's de 0 a 3 anos e 1 ano e 6 meses na função de vice-diretora, sendo a profissional com menos idade diante das diretoras do município de Cabreúva (faixa etária de 18 a 30 anos de idade).

Já a Diretora Escolar **Maria**, conta com 16 anos de carreira na direção escolar e está na faixa acima de 61 anos de idade. A diretora declara que foi uma escolha pessoal trabalhar na educação de Cabreúva.

(...) foi uma escolha trabalhar aqui, porque na verdade eu pedi exoneração na cidade de Itupeva e optei por trabalhar aqui em Cabreúva por ser a cidade onde eu nasci, cresci e me formei, e no momento eu senti que podia dar a minha contribuição para a cidade de Cabreúva.  
(MARIA, ENTREVISTA, grifos da pesquisadora)

Ambas são Diretoras Escolar de escolas com um grande número de alunos e localizadas em bairros diferentes de Cabreúva.

A seguir apresentaremos um aprofundamento de dados com uma descrição analítica das entrevistas realizadas das diretoras: Luiza e Maria.

### **Diretora Luiza – Experiência profissional e contexto histórico**

A Diretora Escolar Luiza ao iniciar a carreira docente na Educação Infantil de Cabreúva, declara que estava apenas com capítulos de livros aprendidos na faculdade, e completa que saiu da Faculdade com a parte histórica da Educação em mente, ansiosa para que o que estivesse nos livros retratasse a realidade, porém, acrescenta que quando chegou em Cabreúva o cenário era outro. Este fato se deu também em sua trajetória na carreira de Diretor Escolar.

Observou que o Ensino naquela época ainda era um pouco assistencialista, com um olhar reduzido para a criança. Afirma que o fato não se deu porque as pessoas não eram profissionais da área, diz que todos cuidavam das crianças com muita preocupação, a cultura pedagógica há nove anos era assim.

Luiza diz que: “(...) o pedagógico era um pouquinho defasado porque a visão que tínhamos era outra, fazíamos o melhor que podíamos.” (Luiza, entrevista. Grifos da pesquisadora)

Luiza ainda cita que com o decorrer dos anos novos olhares e debates sobre a educação infantil foram surgindo em Cabreúva trazendo novas reflexões, novos embates:

(...) quando alguém traz uma ideia que é muito diferente da atual, surge o embate, então com muito embate das gestões sobre o processos pedagógicos, hoje somos outra educação e eu ousou dizer que não nos comparamos com aquela educação lá atrás, hoje temos uma formação educacional muito melhor do tínhamos, um processo pedagógico e didático que é desempenhado dentro da escola e até para se alcançar um pouco mais do que tínhamos antes, atualmente buscamos a excelência de uma outra forma, mas sempre buscamos a excelência, a frase é que a gente caminha para o melhor sempre!  
(LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Um processo de reconstrução, depende de diferentes olhares, opiniões, concepções e paradigmas que nos levem a refletir sobre o momento vivenciado, buscando alternativas de equilíbrio e evolução do modo de fazer, ver e sentir a Educação. Lück (2006) defende que

A realidade social é construída socialmente” (KOSIK, 1976: 36), isto é, ela não preexiste, e sim, é criada pelas ações de grupos sociais, mediante contínuos movimentos interativos, marados por ações e reações, estruturas e funções, dúvidas e certezas, fluxos e refluxos, objetividades e subjetividades, ordens e desordens. Inevitavelmente a realidade é marcada pela complexidade de dimensões e movimentos expressos por meio de contradições, tensões e incertezas, cuja superação prepara o contexto para novos estágios mais abrangentes e significativos desses aspectos. (LÜCK, 2006, p.39)

Luiza afirma que atualmente os profissionais de Cabreúva, assim como ela tem uma forma mais madura e didática de ver os processos educacionais. Coloca também que para o profissional quando está em processo de aprendizagem, não é muito diferente da criança, pois o adulto precisa ter o seu papel explicado, além de entender o seu papel social e profissional, com as famílias, com as crianças, com

todos os envolvidos no processo educacional. Luiza diz acreditar que esta evolução torna um pouco mais fácil os próximos passos, isso se dá porque as pessoas e a sociedade também evoluíram, todos tem mais acesso à informação “há 09 anos atrás eram mais embates, mais emblemática, qualquer mudança era mais emblemática.” (Luiza)

Luiza continua declarando que o contexto histórico atual é outro, afirma que há 9 anos não ouvíamos falar em ser democrático na escola de educação infantil de 0 a 3 anos e este movimento de não democracia também acontecia fora dos muros escolares, diz que antes não tínhamos tanto acesso à internet como temos hoje e o acesso à educação está um pouco mais fácil do que há 9 anos.

Reconheço que faz pouco tempo, 9 anos, mas hoje o acesso à educação está um pouco mais facilitado para as pessoas e isso ajuda com que todo mundo evolua, então, a escola não fica diferente disso, as famílias já são outras do que tínhamos há nove anos, tanto as famílias, quanto as pessoas, eu acho que hoje temos um facilitador que às vezes pode dificultar, porque as facilidades conquistadas faz com que pensemos: será que daqui a um mês a gente consegue fazer isso? E consegue, mas aos poucos com a mudança de olhar para o processo pedagógico e social!  
(LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Assim temos nesse item que Luiza reflete e observa o processo de evolução da escola e as famílias, além disso, preocupa-se com as práticas e com o processo pedagógico e social da escola,

### **Processo de Formação Continuada e Profissionalização**

No tocante ao processo de formação continuada para o diretor escolar, Luiza diz que enquanto esteve na direção escolar da educação infantil de 0 a 3 anos, teve muitos momentos formadores, mas que uma formação continuada não. Salaria ter tido na época uma formação através da editora que fornecia o material apostilado para o Pré I e II da Educação Infantil (crianças de 5 e 6 anos) e para o Ensino Fundamental, acrescenta que o momento era muito bom, e que por ela teria toda semana, pois os encontros não eram semanais.

(...) então nós tínhamos essa formação com gestores, era uma formação que eu considero muito enriquecedora porque tinha esse olhar humano, não tinha só o olhar administrativo e organizacional ela tocava em pontos que enquanto gestor não está gestando só administrativamente, as vezes é o que menos precisa, é muito mais humano e muito impactante. Eu vejo que talvez em 9 anos atrás, se essa formadora tivesse falado o que ela disse atualmente

nessa formação! Nossa! Seria impactante. Então ela é muito enriquecedora e eu acho que a mais continuada era essa, eu participei de outros momentos formativos, reuniões que eram formadoras e troca de experiências. O Conselho de Educação também promoveu algumas formações mas faculdade; nós não tínhamos um curso aprofundado, um aperfeiçoamento que era a longo prazo, que fosse mais profundo. Não havia não. Eram esses momentos mesmo. (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Luiza acrescenta que a Formação oferecida pela editora era um Processo de Formação Continuada, porém não era da forma adequada pois os encontros eram mensais ou quinzenais, além disso, observou que alguns diretores não valorizavam o momento de formação, pois se ausentavam ou saíam no meio do curso para resolver problemas de ordem burocrática da escola. Afirma que:

(...) era ótimo, mas eu acho que precisava de mais, não dá pra gente se ausentar e falar que não tinha nada, nós tínhamos momentos formadores, mas acho que eles eram escassos, o tempo também era escasso, e por “Ns” fatores, eu lembro que alguns diretores acabavam não conseguindo ir neste dia formativo porque tinha alguma coisa na escola. (...) alguns colocavam na balança: Eu vou para uma formação continuada ou vou resolver algum problema da escola? Tinha gente que ficava resolvendo problema da escola, então talvez não tivesse esse aprofundamento, eu achava muito importante, fui em todos e eles, eram muito enriquecedores mesmo e eu sentia que era muito necessário, que dava para deixar a escola sim! Eu precisava daquele momento formativo para o diretor escolar, a fim de voltar melhor para a escola. (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Luiza acrescenta que o momento formativo era ótimo, enriquecedor, mas o tempo era escasso, a agenda pré-programada muitas vezes batia com as demandas da Secretaria de Educação, impedindo que muitos diretores fossem a formação e aproveitassem os conteúdos.

(...) aquele tipo de informação ou qualquer tipo de informação, precisa de um aprofundamento, como nós fazemos numa pós-graduação, numa faculdade; precisa ser constante, estar batendo em cima e aí acho que consegue! A palavra não é essa, mas, “amarrar” mais o profissional e fazer com que ele se comprometa um pouco mais. (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Ela cita que as condições poderiam ser melhores e propiciar momentos de formação coletiva mais enriquecedores.

(...) porque nem todo mundo colhe a mesma coisa nos processos formativos, então para algumas pessoas estava bom, estava ótimo, ou era muito. Eu e alguns diretores que tinha contato, tínhamos sede de um pouquinho mais, eu precisava de mais, quero mais disso! (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Falando do Processo de Formação Continuada, para Luiza os assuntos que mais interessam são: 1) relacionados ao social, 2) ao humano, 3) as relações. Esses assuntos são destacados porque, segundo ela, toda a parte teórica, administrativa, obviamente, quando exercemos a gestão não sabemos tudo, mas o diálogo com outros diretores facilita a execução. Luiza descreve que “(...) preciso trabalhar com verbas, atas, beleza! Eu tiro uma horinha do meu dia, abro o google ou pego meus livros antigos, leio, aprendo e executo! (Luiza. Grifos da pesquisadora).

Para Luiza o diretor escolar não trabalha sozinho, para ela os assuntos administrativos não são obstáculos, já o acesso às pessoas da comunidade escolar é um dificultador.

O diretor escolar precisa, muitas vezes, auxiliar o professor com sua documentação pedagógica, pois às vezes ele não entende, não é porque ele quer, mas porque também falta informação. Acredita que neste processo o diretor escolar precisa aprender a aconchegar, não só o professor; mas também as famílias, os alunos, os auxiliares de sala, a equipe da limpeza, toda a comunidade escolar; tratar as pessoas com humanidade, tornar todo o processo pedagógico mais humano.

Nós diretores precisamos de suporte para entender como agir de forma acertada frente as diferentes situações, ter argumentos mais precisos. Formações que evidencie como os diferentes sujeitos entendem os diferentes processos. (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Ela ainda acrescenta que é claro que não se tem respostas para tudo, pois os diferentes contextos muitas vezes ditam as regras. Porém suportes melhores poderiam ser oferecidos para obter uma liderança mais acertada e transformar tudo isso numa prática mais acessível para todos. Coloca que o diretor precisa de ajuda, precisa de apoio, precisa entender o processo inteiro, pois é o aluno quem sofre. O fim do produto do trabalho do diretor, embora, um pouquinho mais distante é o aluno.

Ao iniciar na carreira, fui refletir sobre o trabalho demorou um pouco para entender, que o olhar do gestor se volta muito para o trabalho administrativo e organizacional, não que não seja importante, mas o fim do trabalho do gestor é o aluno, ele não trabalha para a escola, ele trabalha para o aluno e nem sempre um diretor escolar consegue ver e consegue pensar nisso. (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Luiza se pergunta como fazer gestão e organizar as duas frentes, o administrativo e o pedagógico? Levando em conta que todas as demandas são

urgentes e que a escola não para? E como conscientizar a comunidade escolar, inclusive os pais de que o diretor escolar é para o aluno e que não é apenas para a escola funcionar?

(...) a gente acha que o burocrático precisa continuar sendo feito, a direção precisa disso, mas isso é para o aluno e como eu faço isso ser transformado para o aluno, que ele veja, o aluno na educação infantil de uma forma mais sucinta, mas o pai precisa saber que é para o aluno, o professor precisa ver que é para o aluno que o diretor está trabalhando e não pra fazer a escola funcionar, não assim tão reduzido. (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Acrescenta que as formações com atividades dinâmicas, que visavam a resoluções de conflitos de sala de aula, trocas de papéis, onde ora o diretor era o professor, ou ora era o próprio diretor, faz com que sintamos na pele e nos dá a oportunidade de observar e refletir sobre as diferentes situações, papéis e as práticas do diretor e professor dentro do ambiente escolar, além disso o fato de sair da sala de aula e exercer a função de Vice-diretora recentemente, fez com que entendesse algumas práticas enraizadas e porque às vezes esquecemos do aluno.

Por estes motivos é necessário entendermos o processo humano, social, para trabalhar com as pessoas, lidar com os problemas e fazer a gestão ser realmente democrática e acessível, segundo a diretora Luiza esse tipo de formação é excelente.

O diretor precisa estar preparado e ciente de seu papel dentro da escola, saber ouvir todos da escola, dialogar, analisar, interpretar, refletir sobre as diferentes situações que lhes são apresentadas, o diretor precisa estar disposto a trabalhar lado-a-lado com todos os profissionais da escola, precisa ter conhecimento para agir de diferentes formas de acordo com as diferentes situações, momentos e conflitos e no contexto da educação infantil saber ouvir e entender a criança e o professor.

No tocante a experiência na direção escolar na educação infantil de 0 a 3 anos Luiza relata que seu grande desafio foi lidar realmente com as pessoas. Diz que quando desejou trabalhar na área de direção escolar, planejou isso por muito tempo, pois o objetivo era ir do começo ao fim trabalhando com foco no trabalho pedagógico.

Em sua vida profissional foi estagiária, Professora de Desenvolvimento Infantil e Vice- diretora Escolar, acreditava que assim teria a oportunidade para ver o

processo educacional por inteiro. Portanto quando chegou a função desejada achou que tudo dependia apenas do seu esforço individual.

No entanto, a experiência a fez perceber que não se faz gestão sozinha e que precisava da equipe com ela. Com esta percepção questionou-se o que faria para a Equipe segui-la e entender o que estava vendo, ou seja, o que ela estava vendo de onde estava. Declara que: “(...) Como todo mundo vai ter a vista da mesma montanha que eu subi se nem todo mundo subiu.” (Luiza).

Com esse impacto Luiza passou a entender que os processos formativos, por mais que pareçam simples, não tem o mesmo ritmo e significado para todos, que ela precisaria trabalhar e entender esta situação. Lück (2008) afirma que:

O desenvolvimento profissional e melhoria da qualidade do ensino, a partir do nosso desempenho se assenta sobre a nossa capacidade de compreender nossas ações e comportamentos em relação aos seus resultados. Portanto envolve um processo contínuo de autoavaliação, pela qual verificamos as várias nuances do nosso desempenho e identificamos os aspectos em que necessitamos de melhoria. (LÜCK, 2008, p.117-118)

Ao analisar o contexto, Luiza observou que sua equipe era muito grande, cada um tinha um ritmo de trabalho e que precisava aceitar desde que o profissional cumprisse o objetivo planejado, compreendeu que cada um faz o seu melhor, que ela não podia perder nenhum profissional nesta caminhada e sendo assim, teria que realizar um trabalho de formiguinha de mãos dadas com todos os profissionais.

Mesmo Luiza tendo passado por várias experiências fora da direção escolar ela só foi perceber que as pessoas dentro de um mesmo organismo não caminhavam iguais e que cada profissional tinha seu tempo e formas de trabalho, quando precisou organizar a escola respeitando cada profissional dentro de suas vivências, espaços, contextos e bagagens culturais.

Luiza salientou que muitas vezes trabalho com metas pré-estabelecidas não respeitando a individualidade das pessoas e observou que precisava levar em conta o desenvolvimento das crianças, caminhar junto com as famílias e professores que muitas vezes podem não olhar para o mesmo objetivo que o diretor escolar, a meta estabelecida pode não atender a diversidade do universo escolar, podem não ser a mesma importante para a comunidade escolar.

(...) Vendo meus desafios, como eu era mais nova na rede na vice-direção escolar e também de faixa etária, pensei: - Só vou aprender; vou sugar todo mundo. Mas percebi que todos os diretores estavam em na mesma sala de

aula, com mais pessoas ali, com processos completamente diferentes e lentos e muitas vezes também não olhando para o mesmo destino. Foi quando mais uma vez pensei: Tudo bem! Preciso aprender com isso também, eu preciso me relacionar com essas pessoas e aprender com elas. (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Luiza ainda relata que para ela o impacto ao iniciar na carreira de diretor foi grande porque ao sair da sala de aula para gestão, achava que teria uma forma, quase um manual de como fazer a gestão, e ao chegar na escola, não tinha; teria que criar seu próprio manual e não era nem sozinha. Luck (2006) afirma que:

Entende-se que o trabalho educacional por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos. (LÜCK, 2006, p.22)

Luiza também relata os diferentes olhares, das Diretoras da Educação Infantil do Município de Cabreúva, em geral tinham um jeito e métodos de trabalho diferentes do dela, é interessante observar quando Luiza diz que teve bons exemplos de gestão durante sua carreira, porém muitas vezes o método de determinado diretor escolar não se aplicava a sua realidade, e ter que criar do zero o próprio método de trabalho foi desafiante, por isso ao perceber as diferenças, o impacto sobre o processo formativo foi grande, uma vez que tais situações não foram aprendidas, ou citadas na faculdade durante seu processo formativo.

É importante observar como todas essas fases constituem o nosso processo de profissionalização e a experiência faz com que entendamos os processos formativos de maneira diferente.

Ainda sobre o processo formativo, Luiza acredita que a escola precisa de um processo formativo humano e afirma que a escola é mais humana que burocrática.

(...) Olha como tudo isso é processo formativo humano, nem sei se humano é a palavra certa de usar, não é tão burocrático como as vezes as pessoas colocam a gestão. (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Destaca-se que Luiza observou que a experiência nem sempre se dá em tempo de trabalho e que isso não ocorre só na gestão, em todos os trabalhos que executamos temos que entender que não dá para ser a mesma profissional amanhã, não dá para ser a mesma pessoa ano que vem, e que por este motivo os processos formativos precisam ser contínuos. Além disso se estivermos em uma mesma

escola, as famílias mudam, os alunos mudam, os professores mudam, nada é estático.

Luiza ainda completa que a escola é feita por pessoas, não é feito de quanto leu, do quanto estudou, não é feita do quanto se absorveu de conteúdo de cursos para trabalhar na direção escolar, o profissional precisa aprender a trabalhar com diferentes situações, processos culturais, sociais, pedagógicos e com o impacto das experiências vividas nunca seremos os mesmos.

Levando em conta todo o contexto, chega-se à conclusão que o diretor escolar também é um formador e para Luiza diretora iniciante isto foi um desafio.

(...) eu tive um pouco de dificuldade, porque, como disse para você, nós somos formadas de experiências, então quando a gente parte de passar essa experiência e se ela não for positiva? O que eu faço com tudo aquilo que eu tive para passar ao outro? Como eu passo para o outro aquilo que eu aprendi que é bom? (LUIZA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Para Luiza gestor nunca vai deixar de ser professor, ele continua sendo exemplo para a equipe, para comunidade, assim como o professor é dentro da sala de aula para o aluno. Ser um diretor formador é difícil, além disso, não será em todas as escolas que encontraremos um diretor que quer ser formador, para formar e passar as experiências ao outro é preciso se humanizar, a postura autocrática não cabe mais nos tempos atuais.

(...) enquanto Diretor Escolar e formador temos que impactar a equipe, o diretor formador para equipe é isso, para a comunidade é isso, então é um processo formativo eterno. (LUIZA, GRIFOS DA PESQUISADORA)

Para um Processo de Formação Continuada dos gestores de 0 a 3 anos que trate das especificidades deste contexto é necessário ouvir os diretores que trabalhem neste segmento, para assim elencar as competências específicas ao cargo e analisar quais temas são importantes para estes profissionais, haja vista que, tal processo deve respeitar o contexto histórico vivido, culturas, práxis profissionais.

Lück (2006) afirma que

a atuação efetivamente competente cria uma cultura proativa, evitando-se atribuir ao sistema ou qualquer outra pessoa a culpa por condições difíceis, invés de considerá-las como desafios e enfrentá-las com responsabilidade. (LÜCK, 2006, p.60)

Pudemos observar que Luiza, diretora iniciante, preocupa-se com a dinâmica escolar e anseia envolver-se dinamicamente em todos os processos, por isso um processo formativo que fortaleça a identidade profissional do diretor escolar de 0 a 3 anos é importante.

No próximo item analisaremos os relatos da Diretora Escolar de 0 a 3 anos, Maria.

### **Diretora Escolar Maria – Experiência Profissional e contexto histórico**

A diretora Escolar Maria relata que o desenvolvimento da Educação Infantil no município de Cabreúva sempre foi um pouco difícil, porque a educação infantil não era prioridade devido a desvalorização que historicamente a própria educação infantil carrega. Deste modo, abriam-se salas e mais salas para ensino fundamental e a educação infantil sempre ficava com uma “salinha” limitada. Segundo Maria isso ocorreu desde antes da municipalização, no qual as escolas pertenciam a Rede Estadual e a prefeitura negociava um espaço reservado dentro de uma escola estadual com professores da rede municipal.

Nessa época no município não havia Secretaria de Educação, Secretário da Educação, nem concurso público para professores. Os professores que iam para as salas de Educação Infantil de 0 a 3 anos eram emprestados de outras escolas municipais do Ensino Fundamental e ia-se dando um “jeito” de aceitar a situação. Isto ocorria há 30 anos, na época em que fazia o Magistério.

Maria acrescenta que as Políticas Públicas para a Educação Infantil foi avançando “devagarzinho” no município, foram surgindo os concursos públicos, regularizando a jornada de trabalho docente, a prefeitura começou a ampliar um pouquinho as escolas de educação infantil, mas sempre em lugares precários.

Na prefeitura de Cabreúva funcionou por muitos anos uma salinha de pré-escola em um espaço onde hoje fica o trânsito, então era uma salinha estreita, cumprida em que as professoras trabalhavam, inclusive a atribuição de quando eu entrei na prefeitura foi neste local, então foi um local que já serviu para muitas coisas na prefeitura. (MARIA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Maria relata que mesmo com a implementação da Lei de diretrizes e Bases, demorou muito para a Gestão Pública organizar a Educação Infantil de 0 a 3 anos

desde a jornada docente até a organização das escolas. As implementações ocorriam para escolas que atendiam as crianças de 5 e 6 anos (Pré I e II), cita que as duas primeiras escolas de Educação infantil de 0 a 3 anos foi a EMEB Menino Claudio Gianinni e a EMEB Nossa Senhora de Aparecida e já estão com mais de trinta anos.

Maria descreve que de 0 a 3 anos os profissionais não passavam por concurso público, eram selecionadas muitas vezes por uma psicóloga que também não tinha formação específica para trabalhar em educação. Portanto os profissionais eram escolhidos conforme o currículo, não tinham formação específica, as coordenadoras das escolas não tinham formação adequada, não eram pedagogas, o principal requisito observado era se a pessoa sabia cuidar de crianças e se tinham interesse pela função.

Maria observa que Cabreúva avançou na educação infantil de 0 a 3 anos, pois várias medidas foram implementadas no decorrer dos anos e cita alguns como importantes, tais como:

- a) A formação continuada dos professores de 0 a 3 anos;
- b) A Implementação de HTPC;
- c) A melhoria da qualidade das formações que foram oferecidas aos professores;
- d) Formação para Assistentes de Desenvolvimento Infantil no período da Pandemia;
- e) Diretores escolares em todas as escolas de 0 a 3 anos;
- f) Os professores de 0 a 3 anos passaram a fazer parte do plano de carreira do Magistério, houve a valorização;
- g) Entrada de coordenadores para as EMEB's de 0 a 3 anos que foi primordial,
- h) Organização da jornada de trabalho dos Professores de 0 a 3 anos.

Esse processo nos remete a fala de Lück (2006) quando diz que:

Em meio a esse processo de mudança, não apenas a escola desenvolve a consciência sobre a necessidade de orientar o seu processo interno de mudança, de modo a acompanhar as novas condições externas, como a própria sociedade cobra que o faça. (LÜCK, 2006, p.31)

O processo de avanço da Educação Infantil do Município de Cabreúva, se deu pela participação e consciência profissional que os diretores de 0 a 3 anos do município tiveram, em todo diálogo traçado, observa-se o engajamento e

preocupação com a promoção de um processo pedagógico de qualidade para as crianças. A preocupação com a Equipe escolar também é um ponto relevante nesse processo evolutivo. Vale salientar que os avanços conquistados não podem estar à mercê de interesses políticos ou práticas assistencialistas, uma vez que, a própria sociedade e seu processo evolutivo cobra mudanças nos diferentes setores públicos e na Educação Infantil não é diferente.

### **Processo de formação e profissionalização**

Entre 2001 e 2002, antes da efetivação dos diretores, por força de vários documentos reguladores da educação e pressão da LDB a prefeitura ofereceu formação universitária para os professores da rede que tinham magistério através do Programa de Educação Continuada (PEC).

O primeiro concurso para diretor escolar em Cabreúva segunda a Diretora Maria foi em 2007 e neste concurso exigiu-se a formação universitária dos candidatos. Referente ao processo de formação continuada para os diretores de 0 a 3 anos Maria relata que não existia e que a primeira formação que teve especificamente para o diretor escolar foi entre 2009 ou 2010.

(...) A única formação continuada que eu fiz, acredito que foi em torno de 2009 ou 2010 que foi o Pró-Gestão, mas ela não era específica para o gestor de 0 a 3 anos, foi geral, participamos tanto de 0 a 3, como quem era do fundamental, como alguns vice-diretores da rede, mas o assunto não foi específico. (MARIA, ENTREVISTA)

Para Maria a formação continuada dos gestores de 0 a 3 não tem ocorrido com frequência e os diretores anseiam que se tenha uma política pública voltada para a formação continuada ao diretor deste segmento. Afirma que as formações ocorreram esporadicamente.

Maria deu destaque que tiveram o PROEPRE, mas não foi direcionado exatamente ao diretor escolar, mesmo assim todos os diretores participaram para entenderem a linguagem que estava sendo trabalhada com os professores e assistentes, objetivando ter segurança para acompanhar o trabalho pedagógico desenvolvido pelos professores. Portanto, o diretor pode aproveitar o PROEPRE, mas não é específica para o diretor.

Maria ainda salienta que foram oferecidas através da Secretaria de Educação várias formações curtas, palestras, formações de meio período, seminários, mas que um estudo continuado de uma vez na semana, a cada 15 dias ou mensal, não tiveram nada direcionado ao diretor de Educação Infantil de 0 a 3 anos.

Maria argumenta que o Processo de Formação Continuada é importante porque o cotidiano com as famílias, com as crianças, com os professores é desafiante. Saliente que é necessária uma maior e melhor formação para que os diretores desse segmento possam desenvolver um trabalho melhor dentro da escola, conduzir melhor a equipe.

Com todos esses desafios muitas vezes depende de cada um fazer a busca, por estudo, precisamos de uma formação contínua no trabalho, para que tenhamos uma comunidade melhor, um entrosamento melhor dentro do trabalho, podendo oferecer para os profissionais específicos de 0 a 3 e adquirir qualidade de trabalho. Quanto mais o profissional está habilitado, mais ele tem facilidade para formar e conduzir as diferentes situações.

Os melhores temas para de formação para Maria no momento seria abrangendo o contexto social. Destaca que:

(...) conhecer as famílias, ver os lares de onde essas crianças vêm, os costumes, as necessidades, acho que quanto melhor conhecermos a nossa comunidade no contexto social, melhor será o trabalho da escola em relação a família, vai ser muito bom o conhecimento, o diálogo, para que a gente desenvolva melhor o trabalho. (MARIA, ENTREVISTA)

A diretora também considera que falar sobre liderança é importante, tanto para o diretor escolar como para o professor, temas sobre como trabalhar com os diferentes Conselhos (Educação, da Criança e do Adolescente, FUNDEB, Tutelar) e a APM, também são fundamentais.

Outro tema não menos importante é como lidar com diversidade, com resistências, com as mudanças; segundo ela, muitas vezes a equipe resiste a mudança e enquanto diretores precisamos ter argumentos e saber trabalhar a diversidade no ambiente escolar.

Os profissionais da educação, os diretores precisam estar preparados para trabalhar com a diversidade, com as diferenças, pois tendo este domínio, o reflexo será positivo no aluno, e a comunidade fica melhor, para que haja mais qualidade

para todos. Por fim, cita que tecnologia também é interessante como apoio que precisamos para usar todas as ferramentas e melhorar o trabalho.

Ao perguntar a Diretora Maria se gostaria de contribuir com algum tópico, a mesma se disponibilizou a falar dos desafios do diretor de 0 a 3 anos.

Os desafios de trabalhar com crianças pequenas, as necessidades que nós temos de entender a criança pequena, a necessidade que nós temos de entender aquele profissional que está trabalhando com a criança pequena, as limitações que os profissionais têm, o porquê das limitações, tanto dos professores quanto dos assistentes; muitas vezes ficam limitados dentro de uma situação, e eu acho que está limitação não é propícia para o desenvolvimento da criança. (MARIA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

As novas tendências do contexto educacional nos trazem novas urgências e desafios, Lück (2006) afirma que “tendo como pano de fundo as novas demandas que a escola enfrenta, e as quais a ela compete responder, são analisadas questões fundamentais e os novos desafios afetos a gestão educacional” (LÜCK, 2006, p.28).

Nesse sentido, Maria declara que na formação continuada

precisamos criar um leque de autonomia do que fazer, de como fazer, de liderança, para que aquela criança que está nos cuidados desses profissionais possam se desenvolver da melhor maneira possível, para que pelo menos propicie este desenvolvimento. Se ele vai acontecer nós não temos certeza, mas que o educador, o cuidador, o professor possa propiciar este melhor desenvolvimento para a criança. (MARIA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Day (1999) afirma que “a forma como os professores reagem enquanto profissionais é fundamental para qualidade de ensino e da aprendizagem da sala de aula (...)” (DAY, 1999, p.23). E Maria complementa dizendo que

As crianças têm este potencial muito grande e são neles que precisamos investir; em nós também, é claro, mas como sabemos o que as crianças de de 0 a 3 anos aprendem é para sempre, então um dos melhores e mais capacitados profissionais deveriam estar na educação de 0 a 3 anos porque é muito mais difícil de entender a criança pelo olhar, pela aparência, pela expressão que ele transmite do que pelo falar pelo diálogo. (MARIA, ENTREVISTA. GRIFOS DA PESQUISADORA)

Ao refletirmos sobre a profissionalização e o processo de formação continuada das diretoras Escolar de Educação Infantil Luiza e Maria, podemos constatar que ambas estão em momentos diferentes da carreira.

Luiza como diretora iniciante, apresenta algumas necessidades formativas que a auxilie e propicie instrumentos para mediar os conflitos internos na escola, a dificuldade em mediar as situações conflitantes entre a equipe se mostram um

dificultador no gerenciamento de algumas questões, prejudicando assim as condições de trabalho da Vice-diretora Luiza.

Outro ponto observado é a importância do diálogo entre os pares (Diretores de 0 a 3 anos). É imprescindível para o diretor iniciante, pois através dele teria a oportunidade de observar outros contextos oportunizando a reflexão em conjunto com profissionais que embora em diferentes contextos, contribuiriam com a prática de trabalho do diretor iniciante, esses encontros com mais frequência para trocas de experiências também seriam um ponto facilitador na condução dos conflitos escolares, além disso, um processo de integração profissional e um acompanhamento sistêmico seriam importantes para todos os Diretores iniciantes. Lück (2006) compreende que:

Mediante esse fluxo, estimula-se a troca de informações que, por sua vez, reforça o caráter de interdependência entre os vários profissionais para o desenvolvimento não só dos objetivos da escola como um todo, mas de sua própria competência (e aumento de seu poder – empoderamento. (LÜCK, 2006, p.120)

Já para a diretora escolar Maria, com maior experiência profissional, entretanto também possui necessidades específicas no tocante ao processo de formação continuada, estratégias para motivar a equipe de trabalho é uma demanda importante para a diretora Maria. Além disso, observa-se que para ela também é importante maior preparo para utilização das ferramentas tecnológicas na execução de suas tarefas, também se faz urgentes adquirir mecanismo para atrair os pais para uma participação mais efetiva na Unidade Escolar, assim como a diretora Luiza preocupa-se muito com as questões pedagógicas da escola.

Tanto para Maria como para Luiza, a burocratização existente no cotidiano escolar atrapalha o acompanhamento das atividades pedagógicas da escola. Vale lembrar que os diretores de 0 a 3 anos acumulam várias funções dentro da Unidade Escolar. Portanto, se faz urgente a melhoria de condições de trabalho e o olhar cuidadoso para as necessidades formativas dos diretores de 0 a 3 anos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar o papel da formação continuada do diretor de 0 a 3 anos para o fortalecimento da profissionalização. O tema foi escolhido por observar no contexto de trabalho desses profissionais, a necessidade em se ter um processo de formação continuada que retrate a realidade do trabalho exercido, fortalecendo assim o processo de profissionalização dos sujeitos envolvidos, considerando Tardif (2014) ao dizer que: “(...) a profissionalização do ensino exige um vínculo muito mais estreito entre a formação contínua e a profissão baseando-se nas necessidades e situações vividas pelos práticos. (TARDIF, 2014, p.292)

Os dados dessa pesquisa retrataram o desejo que esses profissionais têm em fazer parte de um processo de formação continuada, a preocupação em estar preparados para formar a própria equipe em busca de qualidade e reconhecimento para o ensino da criança de 0 a 3 anos.

Identifica-se também a sobrecarga desses profissionais no ambiente escolar, tendo que assumir diversos papéis dentro da escola por falta de condições de trabalho e excesso de burocratização. A rotina do diretor de 0 a 3 anos é particularmente diferente da rotina dos diretores dos outros segmentos, demandando um olhar cuidadoso para o processo pedagógico da escola, assim como, a rotina diária de todos os profissionais, crianças e famílias envolvidas no processo de ensino aprendizagem.

É importante citar que no Brasil os documentos normativos referentes a Educação Infantil têm avançado, porém observa-se que os Gestores Públicos e a sociedade, muitas vezes não dão a importância devida a este segmento; isto acontece por desconhecer as propostas pedagógicas e o trabalho realizado. Esta falta de conhecimento pode fazer com que os pais e gestores públicos, não vejam as pessoas que trabalham neste segmento educacional como profissionais.

Os Gestores Públicos precisam acompanhar o trabalho realizado, assim como as necessidades que estes profissionais possuem ao exercerem suas atividades pedagógicas diárias. Além disso, a educação infantil é umas das principais etapas no desenvolvimento humano. Por este motivo o diretor escolar de 0 a 3 anos precisa estar preparado para tornar visível o processo educacional das crianças para todos da sua comunidade e ter instrumentos para aproximar os pais com a escola.

Observa-se também a dificuldade em encontrar material específico que trate da profissionalização e do processo de formação continuada do diretor escolar de 0 a 3 anos, portanto necessitam-se de mais pesquisas e formações abordem esta temática de forma específica.

Ao analisar a trajetória de carreira dos diretores de 0 a 3 anos, observa-se que o diretor iniciante precisa de atenção e formação continuada específica as suas necessidades, além disso, o processo de relacionamento interpessoal e comunicação são fatores imprescindíveis, uma vez que neste segmento geralmente há mais de um profissional em sala de aula para auxiliar no processo educacional.

Evidenciou-se também, através da pesquisa que, momentos no qual o diálogo e o compartilhar de experiências entre esses profissionais são fundamentais para estudos de caso e resolução de conflitos dentro da rotina escolar, os diretores de 0 a 3 anos necessitam deste momento de trocas para estabelecer e organizar a rotina de trabalho. Acredita-se que este processo também faz parte da formação continuada.

Além disso, Lück (2008) afirma que

a mobilização das pessoas para aprenderem em conjunto, vislumbrarem novos horizontes e novas práticas educacionais desenvolvem o espírito de realização e entusiasmo, como parte da alegria de aprender. (LÜCK, 2008, p.145)

Tardif (2014) nesse sentido, também contribui afirmando que:

(...) a prática profissional ganha uma realidade própria, bastante independente dos constructos teóricos dos pesquisadores e de procedimentos elaborados por tecnólogos da ação. Por isso, ela constitui um lugar de aprendizagem autônomo e imprescindível. (TARDIF, 2014, p.288)

Observou-se também que o exercício da gestão democrática na educação infantil de 0 a 3 anos fundamenta-se em princípios específicos de autonomia que precisam ser analisados coletivamente sobre uma ótica humanizada de gestão dos processos educativos. Lück (2006) afirma que

A autonomia de gestão escolar corresponde à associação entre tomada de decisão e ação, entre planejamento e compromisso com a execução do planejado, entre execução e monitoramento, entre avaliação e prestação de contas, entre resultados promovidos e recursos utilizados. (LÜCK, 2006, p.128).

Entretanto observa-se que os diretores escolares de 0 a 3 anos precisam ter as suas necessidades ouvidas e valorizadas e um dos caminhos é a profissionalização e a formação continuada para esses profissionais. As Secretarias de Educação precisam responsabilizar-se por este processo e dar vida aos documentos oficiais que são apresentados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ALARCÃO, Isabel; **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 4. ed. - São Paulo, Cortez, 2005. (Coleção Questões da Nossa Época; 103) p.44-45.

AQUINO, Ligia Maria Leão; **A Gestão Democrática nas Instituições de Educação Infantil: Questões para pensar a Formação de Gestores**. Educ Foco, v. 13, n. 2, p. 251-268, set 2008/fev 2009

ASSIS, Orly Zucatto Mantovani de; **PROEPRE: Formação Continuada de Educadores de crianças de 0 a 3 anos**. Laboratório de Psicologia Genética/FE/UNICAMP. PoloBooks, 2017, p. 07

BRASIL. **Constituição. República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394/96. **Institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996a**.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018**.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei nº 8.069/90. Brasília, DF; Congresso Nacional, 1990.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 2/2019**. Brasília, DF.

BRASIL. **Parâmetros Nacionais De Qualidade Da Educação Infantil/Brasília, DF; 2018** – Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/2020/141451-public-mec-web-isbn-2019-003/file> - Acesso em 31 mai. 2021

BRASIL. **RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 27 DE OUTUBRO DE 2020** - Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica - (BNC-Formação Continuada) - <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-27-de-outubro-de-2020-285609724> Acesso em: 18 mai. 2021.

BRASIL. **Resolução CNE/CP 2/2019**. Diário Oficial da União, Brasília, 15 de abril de 2020, Seção 1, pp. 46-49. <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2019-pdf/135951-rcp002-19/file> - Acesso em: 13 abr. 2021.

BRASIL. **Minuta de Parecer e Projeto de Resolução da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar/2021**. [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category\\_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 18 ago. 2021.

BERTOCHI, Patrícia Ribeiro Tempesta; **O trabalho cotidiano da gestão escolar: percepções dos diretores da educação infantil da rede municipal de Araraquara** / São Carlos: UFSCar, 2016. 217 p.

BRUSTOLIN, Renata Martins dos Santos; defendida em 2018 e **Formação de Diretores em Centro de Educação Infantil conveniado: Um estudo Exploratório/São Paulo**: PUC, 2018. 96 p.

BOGDAN, Robert. BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto, 1994.

CABREÚVA. Prefeitura Municipal. Lei 383/2016. **Institui o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal**. Cabreúva, SP: Câmara Municipal, 2016.

CABREÚVA. Prefeitura Municipal. Lei 198/2000. **Institui o Estatuto do Magistério Público Municipal**. Cabreúva, SP: Câmara Municipal, 2000.

CABREÚVA. Prefeitura Municipal. Lei 214/2000. **Altera o dispositivo da Lei complementar 198/2000**. Cabreúva, SP: Câmara Municipal, 2000.

CABREÚVA. Prefeitura Municipal. Lei 1479/2000. **Dispõe sobre o sistema municipal de ensino estabelece normas gerais para sua adequada implantação e dá outras providências**. Cabreúva, SP: Câmara Municipal, 2000.

CAMPOS, Maria Malta. **Critérios para um atendimento em creches que respeite os direitos fundamentais das crianças** /. – 6.ed. Brasília: MEC, SEB, 2009. 44 p.: il.

CAMPOS, Maria Malta. **Infância como construção social: contribuições do campo da Pedagogia**. Educação infantil e sociedade: questões contemporâneas / Organizadores: Alexandre Fernandez Vaz e Caroline Machado Momm – Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2012. (11-20 p)

CELLARD, André. **A pesquisa qualitativa Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Arantes Nasser, 3ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

DAY, Christopher. **Desenvolvimento Profissional de Professores: O Desafio da Aprendizagem Permanente**. Tradução de Maria Assunção Flores. Porto, Portugal: Porto Editora, 1999.

DIDONET, Vital. **Creche: a que veio, para onde vai**. In: **Educação Infantil: a creche, um bom começo**. Em Aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. V. 18, n. 73. Brasília, 2001. p.11-28

GAUTHIER, Clermont et al. **Por uma Teoria da Pedagogia: pesquisas contemporâneas sobre o saber docente**. Tradução de Francisco Pereira. Ijuí, RS: UNIJUÍ, 1998. p.28.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2019.

HÜBERMAN, Michael. **O ciclo de vida profissional dos professores**. In: \_\_\_\_\_. Vida dos professor – Evolução e avaliação de uma profissão. Neuchâtel – Paris: Delachaux et Niestlé. 1989. p.31-61.

LAROSSA, Jorge. **Notas sobre a experiência e o saber de experiência**. Revista Brasileira de Educação, n.19, p. 20-28, jan. a abr. 2002.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em:  
<<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/1087/989>> Acesso em 02 fev. 2021.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2014.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2015.

LUDKE, MENGA. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro, RJ: E.P.U, 2018.

NÓVOA, Antonio. Os professores e sua formação. Dom Quixote: Lisboa, 1995

NÓVOA, ANTONIO. **Firmar a Posição como Professor, Afirmar a Profissão Docente** - Cadernos de Pesquisa v.47, n.166, p.1106-1133 out./dez. 2017

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

ROLDÃO, Maria do Céu Neves. **Profissionalidade Docente Em Análise - Especificidades dos Ensinos Superior e Não Superior**. Nuances: estudos sobre educação – ano XI, v. 12, n. 13, jan./dez. 2005. P.109

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes,2014.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1) Iniciar a entrevista e explicar que a atividade será realizada através do Google Meet e com o consentimento das diretoras escolares realizaremos a gravação para posterior transcrição dos diálogos. Caso seja julguem necessário encaminharei a transcrição para análise.
- 2) Explicar as Diretoras que a temática foi escolhida por ser uma demanda que observei em nosso cotidiano profissional, dada a importância de um processo de formação continuada para o fortalecimento de nossa profissionalização e qualidade da educação infantil. Além disso, ouvi-los enriquecerá meu processo de pesquisa.

#### **Inserção profissional dos diretores no município de Cabreúva**

- 1) A quanto tempo está na educação de Cabreúva e o que isso traz para sua vida profissional?
- 2) Levando em conta toda história que construiu em Cabreúva, gostaria de ouvir qual a sua visão sobre o contexto histórico da educação infantil de Cabreúva, o que você sente deste movimento, como foi e como se deu o desenvolvimento da educação infantil no município de Cabreúva.
- 3) Este mesmo movimento ocorreu com o segmento de 0 a 3 anos?
- 4) Em que época aproximadamente iniciou-se a fase de concurso para o gestor de 0 a 3 anos em Cabreúva?

#### **Profissionalização do diretor escolar de 0 a 3 anos, desafios, competências, contexto vivido e o processo de formação continuada**

- 1) Como se dava a formação dos gestores neste período? A Prefeitura ofereceu Faculdade ou algum curso?
- 2) Você conseguia sentir se havia Formação Continuada para os Gestores de 0 a 3 anos?
- 3) E atualmente? Consegue observar se existe a Formação para os Gestores de 0 a 3 anos?
- 4) Se sim, pode identificar em que período começou estes movimentos?
- 5) O que mais poderia ser dito sobre a formação dos gestores da educação infantil de 0 a 3 anos. Há algo importante que gostaria de compartilhar?
- 6) Ainda falando sobre Formação, quais temas você considera importante para o gestor de 0 a 3 anos.
- 7) Você observa avanços na Educação Infantil de 0 a 3 anos no município?
- 8) Há mais alguma consideração que gostaria de realizar?

## APÊNDICE 2

# Pesquisa: O Processo de Formação Continuada do Gestor de Educação Infantil de 0 a 3 anos no contexto de Cabreúva

Questionário Diretores e Vice-Diretores

O questionário a seguir refere-se a pesquisa de Mestrado Profissional em desenvolvimento, vinculado ao programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar/SP), ministrado pela Professora Doutora Renata Prenstteter Gama, e-mail [rpggama@ufscar.br](mailto:rpggama@ufscar.br). As perguntas foram com a finalidade de fazer um levantamento de informações acerca da Formação Continuada do Gestor Escolar da Educação infantil de 0 a 3 anos, a sua contribuição é fundamental para o mapeamento destas questões, que tem por objetivo estudar e contribuir com um processo de uma gestão democrática, planejamento pedagógico e o desenvolvimento educacional dos alunos. Pelos motivos expostos solicito a devolução do questionário preenchido até 14/09/2020.

Desde já agradeço a estimada colaboração.

Atenciosamente;

Juliana Aparecida Purificação de Sousa

---

\*Obrigatório

1. E-mail \*

---

### Termo de Consentimento

A coleta de informações utilizará o nome da unidade da federação (município/estado/DF) para fins de construção do banco de dados. Os dados do respondente (nome, endereço de e-mail, serão mantidos em absoluto sigilo).

Ao assinar o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido você autoriza sua participação voluntária na pesquisa e aceita que os dados coletados no questionário sejam usados para fins de estudos científicos. Também declara que foi informado dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa de forma clara e detalhada.

2. Estou de acordo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

3. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

61 anos ou mais

4. Tratando da Formação escolar: Realizou Ensino Médio: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Profissionalizante

Não profissionalizante

5. Se realizou o Ensino Médio Profissionalizante, qual curso foi escolhido? \*

---

---

---

---

6. Qual a licenciatura escolhida para compor sua formação escolar? \*

*Marque todas que se aplicam.*

Pedagogia

Outro:  \_\_\_\_\_

7. Se possuir outra(s) licenciatura(s), relate qual(is).

---

---

---

---

---

8. Possui especialização Latu Sensu? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

9. Se possuir especialização, relate qual(is) compõe sua formação.

---

---

---

---

10. Realizou Mestrado Profissional ou Acadêmico? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

11. Se realizou Mestrado, qual a área escolhida?

---

12. Cursou Doutorado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

13. Se cursou o Doutorado, mencione a área escolhida.

---

---

---

---

---

14. Realizou Formação Continuada? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

15. Se realizou formação continuada selecione: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Formação Continuada especificamente para Gestores de 0 a 3 anos
- Formação Continuada para exercício da Gestão Escolar
- Formação Continuada em Gestão Democrática
- Outro(s)

16. Além dos cursos acima mencionados, realizou outras formações que gostaria de citar?

---

---

---

---

---

17. Em sua opinião, qual ou quais das formações mais contribuiu para a prática da gestão escolar? E para a prática da gestão escolar em escolas de 0 a 3 anos? Justifique. \*

---

---

---

---

---

18. De acordo com o seu ponto de vista a Secretaria de Educação promoveu cursos para Gestores voltados a Educação Infantil de 0 a 3 anos? \* *Marcar apenas uma*

*oval.*

Sim

Não

19. Se sim, relate o que se lembra sobre quais os principais temas e anos em que foram desenvolvidos. \*

---

---

---

---

---

20. Houve algum projeto em parceria com Instituições Públicas, Privadas, Ongs, Universidades Públicas ou privadas, que contribuiu para a sua formação e/ou prática gestora? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

21. Se sim, descreva alguns aspectos que foram mais relevantes nessa parceria. \*

---

---

---

---

---

22. Você teve experiência docente no segmento: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Educação Infantil - 0 a 3 anos
- Educação Infantil - Pré I e II
- Ensino Fundamental anos iniciais
- Ensino Fundamental anos finais
- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Ensino Universitário
- Outros

23. Se teve experiência como docente na Educação Infantil de 0 a 3 anos, indique por quanto tempo; \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1
- ano; entre 1 a 5 anos;
- entre 5 a 10 anos;
- entre 10 a 15 anos
- entre 15 a 20 anos;
- 20 anos ou mais.

24. Se você teve experiências na educação infantil de 0 a 3 anos, descreva alguma experiência importante que influenciou sua carreira gestora. \*

---

---

---

---

---

25. Se você não teve experiências na educação infantil de 0 a 3 anos, descreva alguma experiência importante (INDICANDO O SEGMENTO) que influenciou sua carreira gestora. \*

---

---

---

---

---

26. Como foi a sua inserção na carreira de Gestora Escolar? Relate sua experiência. \*

---

---

---

---

---

27. Mencione quanto tempo possui na carreira Gestora? \*

---

---

---

---

---

28. Quais são os principais desafios que enfrenta em seu cotidiano como Gestora de Educação Infantil de 0 a 3 anos? \*

---

---

---

---

---

---

29. Segundo sua visão, quais competências o gestor de educação infantil de 0 a 3 anos precisa ter ou desenvolver? Justifique. \*

---

---

---

---

30. Quais temas de Formação Continuada a Secretaria de Educação do município pode realizar para contribuir com sua prática gestora? \*

---

---

---

---

---

**ANEXO 1**

**Carta de autorização do Prefeito Municipal de Cabreúva para  
realização da pesquisa**

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de representante legal da Prefeitura Municipal de Cabreúva, informo que o projeto de pesquisa intitulado a **Formação Continuada dos Gestores da Educação Infantil de 0 a 3 anos: contexto de Cabreúva**, apresentado pelo (a) pesquisador (a), Juliana Aparecida Purificação de Sousa e que tem como objetivo principal analisar os pontos chaves para contribuição formativa que fortalecerão as práticas pedagógicas e aprimoramento do olhar gestor na práxis escolar, além de fortalecer e fundamentar as políticas públicas em Cabreúva na área da educação infantil de 0 a 3 anos, foi analisado e autorizada sua realização, mesmo sem apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar. Acrescentamos ainda que diante da suspensão de atividades presenciais e na impossibilidade de se conseguir assinatura e carimbo em documentos obrigatórios para submissão, como autorizações de instituições, em CARÁTER EXCEPCIONAL, a pesquisadora em questão declarou o que documentos poderão ser encaminhados posteriormente via NOTIFICAÇÃO na Plataforma Brasil. Informou ainda que essa medida, foi excepcionalmente, orientada pela CONEP, neste período de isolamento social durante o tempo necessário para instalação de segurança e saúde pública.

**“Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.**

**HENRIQUE MARTIN**  
**PREFEITO**

(representante legal)  
RG nº 27.237.098-8  
CPF nº 227.768.988-27

Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar / Pró-Reitoria de Pós-Graduação  
Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos,  
Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP - Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: [cephumanos@ufscar.br](mailto:cephumanos@ufscar.br)

**ANEXO 2**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO / PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO  
PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - GRUPO DE  
GESTORES ESCOLARES

**(Resolução 466/2012 do CNS)**

A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES DA EDUCAÇÃO INFANTIL DE 0 A 3  
ANOS: CVONTEXTO DE CABREÚVA

Eu, JULIANA APARECIDA PURIFICAÇÃO DE SOUSA, estudante do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar o (a) convido a participar da pesquisa “A Formação Continuada dos Gestores da Educação Infantil de 0 a 3 anos: contexto de Cabreúva” orientada pela Profa. Dra. Renata Prenstteter Gama.

A proposta desse estudo é analisar os pontos chaves para contribuição formativa que intrumentalizem as práticas pedagógicas e aprimoramento do olhar gestor na práxis escolar, trabalhando com as competências existentes e novas que venham surgir, além de fortalecer e fundamentar as políticas públicas em Cabreúva na área da educação infantil de 0 a 3 anos.

Você foi selecionado (a) por ser profissional efetivo do sistema municipal de ensino da cidade de Cabreúva / SP, cidade onde o estudo será realizado, e por compor a equipe Gestora de 0 a 3 anos. Primeiramente você será convidado a responder um questionário individual através do Google forms com tópicos sobre diversos aspectos que envolvem o trabalho diário na escola e o processo de formação continuada do gestor, posteriormente, podendo ser convidado a participar de entrevistas semiestruturadas presenciais ou on-line para falar sobre o tema.

As perguntas não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto, esclareço que a participação na pesquisa pode gerar estresse e desconforto como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações e também constrangimento e intimidação, pelo fato da pesquisadora trabalhar na mesma rede de ensino, atuando como Secretária de Educação interina, locada na Secretaria Municipal de Educação. Diante dessas situações, os participantes terão garantidas pausas nas entrevistas, a liberdade de não responder as perguntas quando a considerarem constrangedoras, podendo interromper a entrevista a qualquer momento. Serão retomados nessa situação os objetivos a que esse trabalho se propõe e os possíveis benefícios que a pesquisa possa trazer. Em caso de encerramento das entrevistas por qualquer fator descrito acima, a pesquisadora irá orientá-la e

encaminhá-la para profissionais especialistas e serviços disponíveis, se necessário, visando o bem-estar de todos os participantes.

Sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para a área da Educação de 0 a 3 anos, para a construção de novos conhecimentos e para a identificação de novas alternativas e possibilidades para o trabalho da equipe na escola. A pesquisadora realizará o acompanhamento de todos os procedimentos e atividades desenvolvidas durante o trabalho.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à Universidade Federal de São Carlos. Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação.

Solicito sua autorização para gravação em áudio e/ou vídeo das entrevistas. As gravações realizadas durante a entrevista semiestruturada serão transcritas pela pesquisadora e por mais um profissional experiente nessa ação, garantindo que se mantenha o mais fidedigna possível. Depois de transcrita será apresentada aos participantes para validação das informações.

A transcrição das gravações das possíveis entrevistas será realizada na íntegra pela pesquisadora e por mais dois transcritores, que receberão trechos dessas gravações. Essas transcrições serão comparadas para verificar a concordância entre elas, garantindo a fidelidade à gravação.

Todas as despesas com o transporte e a alimentação decorrentes da sua participação na pesquisa, quando for o caso, serão ressarcidas no dia da coleta. Você receberá assistência imediata e integral e terá direito à indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação na pesquisa.

Você receberá uma via deste termo, rubricada em todas as páginas por você e pelo pesquisador, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal. Você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Você receberá uma via deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-9685. Endereço eletrônico: [cephumanos@ufscar.br](mailto:cephumanos@ufscar.br)

**Endereço para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):**

Pesquisador Responsável: Juliana Aparecida Purificação de Sousa

Endereço: Rua José de Oliveira Gilard, 242, Jardim São João – Salto/SP

Contato telefônico: (11) 973514353 E-mail:

[julianapurificacao@yahoo.com.br](mailto:julianapurificacao@yahoo.com.br)/[julianapurificacao@gmail.com](mailto:julianapurificacao@gmail.com)

Local e data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nome do Pesquisador

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador

\_\_\_\_\_  
Nome do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

**ANEXO 3**

**IMAGENS DOS LIVROS DO PROEPRE 2017 E 2018**

