

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**

**MARCIA CURTI DE MELLO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UM CEI - CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DA  
CIDADE DE SÃO PAULO**

**São Paulo**

**2019**

**MARCIA CURTI DE MELLO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UM CEI - CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DA  
CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Práticas Educacionais da Universidade Nove de  
Julho - UNINOVE, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Mestre em Gestão e  
Práticas Educacionais.  
Prof. Dr. Gustavo Gonçalves Ungaro

**São Paulo**

**2019**

Mello, Marcia Curti de.

Gestão democrática em um CEI - centro de educação infantil da cidade de São Paulo. / Marcia Curti de Mello. 2019.

106 f.

Dissertação (Mestrado), Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Gonçalves Ungaro

1. Centro de Educação Infantil (CEI). 2. Gestão Democrática. 3. Gestão Escolar.

I. Ungaro, Gustavo Gonçalves. II. Título.

CDU 372

**MARCIA CURTI DE MELLO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UM CEI - CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DA  
CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Nove de Julho - UNINOVE,  
como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Práticas  
Educacionais, pela Banca Examinadora, formada por:

**São Paulo, 29 de março de 2019**

---

Presidente: Prof. Dr. Gustavo Gonçalves Ungaro

---

Membro: Prof. Dra. Eliete Jussara Nogueira

---

Membro: Prof. Dra. Rosemary Rogero

São Paulo  
2019

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a efetiva aplicação da gestão democrática em um Centro de Educação Infantil (CEI) da cidade de São Paulo. Partindo da premissa de que esse modelo de gestão está presente na legislação vigente e de que através de sua execução é possível garantir uma participação ativa da comunidade no ambiente escolar, ao mesmo tempo em que o conhecimento e a cultura são ofertados à população, especialmente à de baixa renda, considera-se necessário avaliar a realidade da gestão escolar democrática. Para essa verificação, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, nos anos de 2017 e 2018, através de um estudo de caso, o instrumento de coleta foi um questionário que levou à conclusão de que ainda existe um longo caminho a ser trilhado para que a gestão democrática exista de forma correta onde todos os envolvidos participem efetivamente das tomadas de decisões, seja por conta de gestores e docentes desinteressados, por causa da falta de participação da comunidade, ou por simples falta de informação. Apesar de ter sido realizado em apenas um CEI, foi possível vivenciar a troca de gestores por quatro vezes, possibilitando a análise de diferentes tipos de gestão. A unidade escolar possui Conselho de Escola, Conselho Fiscal e Associação de Pais e Mestres, o processo de escolha da Direção é por concurso público. Os indicadores sugerem que a relação entre família, escola e sociedade permanece distante. Quanto à autonomia, sua presença se dá de forma limitada e, mesmo havendo relação com a participação o sistema educacional permanece rígido e centralizador.

**Palavras-chave:** Centro de Educação Infantil (CEI); Gestão Democrática; Gestão Escolar.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the effective application of democratic management in a Center for Early Childhood Education (CEI) in the city of São Paulo. Based on the premise that this management model is present in the current legislation and that through its implementation it is possible to guarantee an active participation of the community in the school environment, while knowledge and culture are offered to the population, especially to the population. low, it is considered necessary to evaluate the reality of democratic school management. For this verification, a qualitative exploratory research was carried out through a case study, in the years 2017 and 2018, the collection instrument was a questionnaire that led to the conclusion that there is still a long way to go so that democratic management exists correctly where all involved in decision-making, either on behalf of disinterested managers or teachers, because of lack of community participation, or simply lack of information. Although it was carried out in only one CEI, it was possible to experience the change of managers four times, allowing the analysis of different types of management. The school unit has School Council, Fiscal Council and Parents and Masters Association, the process of school is by public tender. The indicators suggest that the relationship between family, school and society remains distant. As for autonomy, its presence is limited, and even if there is a relationship with participation, the educational system remains rigid and centralizing.

**Keywords:** Infant Education; Democratic management; School management; Center for Early Childhood Education (CEI).

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la efectiva aplicación de la gestión democrática en un Centro de Educación Infantil (CEI) de la ciudad de São Paulo. Partiendo de la premisa de que este modelo de gestión está presente en la legislación vigente y de que a través de su ejecución es posible garantizar una participación activa de la comunidad en el ambiente escolar, al tiempo que el conocimiento y la cultura se ofrecen a la población, de baja renta, se considera necesario evaluar la realidad de la gestión escolar democrática. Para esa verificación, se realizó una investigación exploratoria cualitativa a través de un estudio de caso, el instrumento de recolección fue un cuestionario que llevó a la conclusión de que aún existe un largo camino a ser trillado para que la gestión democrática exista de forma correcta donde todos los que participan efectivamente en las tomas de decisiones, sea por cuenta de gestores y docentes desinteresados, a causa de la falta de participación de la comunidad, o por simple falta de información. A pesar de haber sido realizado en apenas un CEI, fue posible vivenciar el cambio de gestores cuatro veces, posibilitando el análisis de diferentes tipos de gestión. La unidad escolar posee Consejo de Escuela, Consejo Fiscal y Asociación de Padres y Maestros, el proceso de elección de la Dirección es por concurso público. Los indicadores sugieren que la relación entre familia, escuela y sociedad permanece distante. En cuanto a la autonomía, su presencia se da de forma limitada y, aun habiendo relación con la participación el sistema educativo permanece rígido y centralizador.

**Palabras clave:** Centro de Educación Infantil (CEI); Gestión Democrática; Gestión Escolar.

## **LISTA DE SIGLAS**

MEC – Ministério da Educação e da Cultura PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

CF – Constituição Federal

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases CEI – Centro de Educação Infantil

EMEI – Escola Municipal de Educação Infantil

EMEF – Escola Municipal de Ensino Fundamental

PEI – Professor de Educação Infantil

DRE – Diretoria Regional de Ensino

SME – Secretária Municipal de Educação



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	9
<b>2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA</b>	18
2.1 A Educação na Constituição Federal de 1988	18
2.2 A gestão democrática na Lei 9.394 de 1996 (LDB)	19
2.3 A gestão democrática no Plano Nacional de Educação (Projeto de Lei PNE 2011-2020)	23
2.4 Definições de gestão democrática	25
2.5 Os agentes da escola no ambiente democrático	26
2.5.1. Diretor/Gestor	27
2.5.2 Princípios de Gestão	31
2.5.3 Evolução da Gestão Democrática	32
2.6 O Conselho Escolar e suas atribuições	33
2.7 A autonomia da escola	38
2.8 A criação das Creches/CEIs no município de São Paulo	40
2.9 Profissionais da Creche/ CEI: um breve histórico da profissão	42
<b>3 DESCRIÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR</b>	46
3.1 Estrutura física e material	50
3.2 Principais atribuições de cada setor	60
3.3 Avaliação	61
<b>4 UNIVERSO DO CEI</b>	64
4.1 Universo, população e amostra	65
4.2 Descrição dos instrumentos	66
4.3 Procedimento metodológico	66
4.3.1 Coleta de dados	67
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	76
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	81
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIOS</b>	85
<b>ANEXO – A INSTRUÇÃO NORMATIVA</b>	92

## 1 INTRODUÇÃO

Antes de iniciar o desenvolvimento do trabalho aqui apresentado, relatarei brevemente o meu percurso profissional para que o leitor entenda as razões que me motivaram a escrever este texto. Minha formação escolar/profissional se iniciou ao cursar o ensino médio (Técnico Magistério) na Escola Estadual de Primeiro e Segundo Grau Dom Duarte Leopoldo e Silva, foram quatro anos para concluir o curso com habilitação para educação infantil. Assim que me formei comecei a trabalhar em uma escola particular na qual fiquei por dois anos, uma escola como tantas outras, com muitas dificuldades no relacionamento entre direção e funcionários, ao sair desta escola fui trabalhar em outra também particular, na qual permaneci por doze anos, era um pouco diferente da primeira, tínhamos reuniões com a diretora, ela nos ouvia, mas raramente atendia as solicitações, trabalhei nesta escola doze anos. Em 2002 passei no concurso público da Prefeitura de São Paulo, para PEI (professora de educação infantil) e tomei posse em junho de 2004, tive que reaprender quase tudo, porque a dinâmica da escola pública é muito diferente, existe um plano de carreira no qual a professora faz cursos, participa de colegiados e evolui funcionalmente, fui convidada então a participar dos colegiados da unidade, sob alegação que contava ponto para evolução funcional, esta foi a razão pela qual me envolvi nos colegiados, fui então percebendo que as decisões já vinham meio “prontas” éramos informados e assinávamos a concordância, desde o início achei que aquela maneira de fazer as coisas tinha algo errado, porque já vinha tudo pronto, nada deveria ser “questionado”. Na mesma época surgiu uma discussão sobre a necessidade de uma graduação em pedagogia para poder lecionar, inconformada com as situações busquei uma segunda formação concluindo o bacharelado em direito.

Continuei lecionando no CEI, estudando e buscando informações sobre a gestão, tanto em formações sindicais, uma pós sobre Direito Educacional, após doze anos de exercício da função e indignação quanto a postura de algumas gestoras, tive conhecimento do Mestrado da UNINOVE, passei pelo processo seletivo, e pude então realizar meu “sonho” de poder pesquisar sobre Gestão Escolar Democrática, e mudar não só a minha realidade, minha opinião, minha postura, como a realidade da unidade escolar em que trabalho. Em 2018 tive a oportunidade de assumir uma EMEI com 1000 alunos, 52 professoras e mais 20 funcionários contratados de empresas

terceirizadas e conhecer o “outro lado da moeda,” dentre elas as dificuldades de conseguir professores interessados em participar e não somente “pontuar”, pais comprometidos, que saibam a importância dos colegiados e sua real função, muitas vezes foi necessário ficar no corredor no horário da entrada ou saída pedindo para os pais participarem, até mesmo para conseguir compor os colegiados é muita dificuldade, os pais alegam não ter tempo para participar da reuniões.

Nesta dissertação traz-se por objeto de estudo a gestão escolar democrática. O trabalho foi elaborado com o intuito de discutir a origem, desenvolvimento e a legislação pertinentes a gestão escolar nas creches diretas da prefeitura do município de São Paulo.

O exercício da docência na Educação Infantil e na Educação Básica e a gestão escolar na Educação Infantil motivaram a escolha do tema. Como profissional 25 anos foram dedicados à regência de sala na Educação Infantil, nos anos iniciais do Ensino Fundamental no ensino público e privado, um ano na gestão de uma EMEI e à participação em colegiados diretivos. A experiência na escola favoreceu a abrangência das reflexões elencadas na pesquisa, atendo-se para a relação existente entre a organização do ensino, a gestão escolar, o projeto político pedagógico e a qualidade da Educação Infantil, entre outros. Muitos problemas observados na escola foram tidos como prejudiciais a prática pedagógica, tornando-a desvinculada da realidade da comunidade escolar. A gestão democrática das creches públicas foi enfocada para a compreensão da atual estrutura e organização da Educação Infantil no contexto da sociedade. Tornou-se possível pontuar os problemas encontrados na prática, buscou identificar concepções de gestão educacional, bem como investigar o processo de gestão democrática. Os objetivos específicos são: Conceituar e caracterizar a gestão democrática; verificar a participação dos diferentes profissionais da unidade, verificar a participação e as atribuições do Conselho Escolar na gestão da escola.

Desse modo, encontra-se na abordagem qualitativa um campo seguro para apreender o objeto de pesquisa, desenvolvendo uma trajetória para alcançar os objetivos, tendo como ponto inicial a definição do problema. A gestão democrática educacional é a categoria dimensionadora do problema da investigação, trazendo a indagação: A gestão escolar democrática na “prática” existe nas creches?

A partir dessa análise, espera-se contribuir com uma discussão crítica sobre a gestão escolar democrática nas creches públicas.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade (FREIRE, 1995, p. 91).

Quanto à gestão democrática, Phontes afirma:

(...) de nada adianta até mesmo uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que conceda autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se Diretores, professores, pais, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político de autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva (2007, s.d.).

Para se propor a cooperar é preciso conhecer. A gestão escolar democrática ainda é desconhecida para muitos membros da comunidade escolar, pais, responsáveis, professores, funcionários e até mesmo para muitos diretores. Esta dissertação não pretende responder a todos os questionamentos a respeito da gestão democrática na creche pública, em face da amplitude e profundidade do tema, buscamos provocar uma discussão, incentivar estudos a respeito desse assunto atual e necessário, contribuir para que, nas creches, os envolvidos passem a conhecer seu papel, a discutir e principalmente passem do discurso à prática e avancem na implementação das ações coletivas que caracterizam a gestão democrática como forma de administração não só dos CEIS, mas das EMEIs e EMEFs do município de São Paulo.

De acordo com Paulo Freire:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, retomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Apesar de muito se ouvir falar em “gestão democrática na escola pública”, faz-se necessário compreender a definição da expressão “gestão democrática” na escola pública. A palavra “GESTÃO”, de acordo com a definição de Cury:

Sendo a transmissão do conhecimento (ação da escola) um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. (...) O termo “gestão” vem de gestão, que por sua vez, vem de gerere (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não é só ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) mas é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a

própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. A palavra “DEMOCRÁTICA”, é uma derivação de democracia, tem origem no termo grego antigo *demokratía*, no qual *demo* significa povo e *kratia*, governo. De forma popular, podemos definir democracia como o “governo do povo, pelo povo e para o povo.

- (...) não há governo perfeito, e também não é possível imaginar que o povo possa ficar em assembleia permanente para decidir os negócios públicos, por isso que jamais existiu e jamais existirá uma democracia verdadeira (ROUSSEAU, in: ALTOÉ, 2007, p.24);

- (...) a implementação da democracia importa em sofrimento (...) a implementação total da democracia é utopia (WEBER, in: BARBOSA, 2004,s.p.). A democracia também apresenta imperfeições e limitações, no entanto é a forma de governo vem ao encontro da ideia utópica de uma sociedade justa e igualitária.

Voltando a nossa questão em relação a democracia escolar verificamos que:

(... ) uma escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por suas ações pedagógicas essencialmente educativas (FONSECA, 1994, p.49).

Assim, a gestão democrática pretendida para a escola pública incorpora-se ao ideário das novas políticas públicas. De acordo com o professor Bordignon:

(...) a gestão democrática da escola pública aparece como uma nova alternativa para o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (2001, p. 47).

Portanto, gestão democrática da escola pública não é simplesmente um sinônimo de administração; gerir uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades, é construir coletivamente, significa buscar a participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local e a melhoria da qualidade do ensino.

Ao se falar em gestão escolar democrática somos obrigados a refletir sobre autonomia e participação. Contudo, vale ressaltar que várias são as formas de participação e vários são os conceitos de autonomia.

A autonomia almejada para a escola pública:

(...) não significa ausência de leis, normas, regras ou a ideia de que a escola pode fazer o que quiser – significa, sim, a possibilidade de a escola ser o centro das decisões, traçar seus rumos, buscar seus caminhos, criar condições de vir a ser o que pretende, dentro dos parâmetros gerais definidos pelo Estado. (...) Com a autonomia, a escola torna-se o centro das decisões,

ao mesmo tempo que assume a responsabilidade por essas decisões. Para que isso aconteça, Estado precisa assumir a sua responsabilidade, ou seja, oferecer à escola os meios para a concretização dessa autonomia” (JORNAL DO PROJETO PEDAGÓGICO, 2002, p. 01-02).

A concretização dessa autonomia depende principalmente da “possibilidade e capacidade da escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve” (NEVES, 1998 p. 113).

A participação é condição *sine qua non* ( sem a qual) para a realização da gestão democrática em uma escola pública. “A gestão democrática implica obrigatoriamente na participação intensa e constante dos diferentes segmentos sociais nos processos decisórios, no compartilhar as responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das ações, em mobilização e compromisso social, em controle coletivo” (JORNAL DO PROJETO PEDAGÓGICO, 2002, p. 01-02).

Portanto, em uma gestão democrática,

(...) ao contrário de uma participação padronizada, tutelada, ritual, restrita e funcional, o que deve ser buscado é a participação como nova forma de exercício do poder e, por isso, deve ser reaprendida e, se necessário, reinventada. Nesse sentido, participação não se impõe, não se decreta, constrói-se coletiva e diariamente” (DOURADO, 2006, p.61, adaptação nossa).

A gestão democrática da escola pública não é uma concepção recente Conforme Barroso: “O processo de mudanças com relação à gestão da educação está sendo vivido por vários países desde meados da década de 1980” (1998, s.p.).

A escola pública passou a ter a perspectiva de gestão Democrática no Brasil a partir da Constituição Federal de 1988, na qual se enunciou, como um dos princípios básicos do ensino, “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL,1998, p.108). O Plano Decenal de Educação Para Todos, indicador de diretrizes da política educacional para o decênio 1993-2003, também menciona a necessidade da “gestão democrática”. Por fim a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Não há como falar em gestão escolar democrática sem se falar em órgãos colegiados.

Órgãos colegiados são grupos representativos da comunidade escolar. São exemplos de órgãos colegiados: a Associação de Pais e Mestres, o Grêmio Estudantil, o Conselho Escolar e outras formas de associações ou grupos que existam no ambiente escolar “devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de

modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta” (LUCE, 2004, p.03).

Dentre os órgãos colegiados, o Conselho Escolar por sua formação e fins, é o mais importante. É o que congrega, a Direção, bem como participantes dos demais colegiados e representantes da comunidade na qual está inserida a escola. Portanto, “o Conselho Escolar representa as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade” (NAVARRO, 2004, p.33).

O princípio da gestão democrática da escola pública não é, e não pode ser deve ser entendido como uma dádiva do governo. Pois ela

(...) faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se travaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do projeto político-pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento público (DOURADO, 2006, p. 48-52).

Trata-se de uma conquista social e política de uma parcela da sociedade brasileira. Promover a “escola feita pelo povo e não para o povo”, como dizia Florestan Fernandes (in GADOTTI, 1990, p. 160). É uma conquista social e política de uma parcela da sociedade brasileira e não uma dádiva ou “jogada” do Estado. Não há como se falar em gestão escolar democrática sem se falar de cidadania. Ela pode ser exercida de mais de uma forma.

De acordo com Maria Victoria Benevides:

(...) as classes privilegiadas não têm medo da cidadania quando ela está restrita aos direitos do cidadão como eleitor. Pelo contrário, elas desejam esse cidadão. Temem apenas a cidadania democrática, a cidadania ativa. Há um grande salto qualitativo entre o cidadão meramente eleitor, contribuinte e obediente às leis, e o cidadão que exige a igualdade através da participação, da criação de novos direitos, novos espaços e da possibilidade de novos sujeitos políticos, novos cidadãos ativos (...). Distingue-se, portanto, a cidadania passiva – aquela que é outorgada pelo Estado, com a ideia moral do favor e da tutela – da cidadania ativa, aquela que institui o cidadão como portador de direitos e deveres, mas essencialmente, criador de direitos para abrir novos espaços de participação política (1991, p.15-16).

Portanto, é essa cidadania ativa que a gestão democrática da escola pública deve buscar e estimular através da construção do Projeto Político Pedagógico, do

Regimento Escolar, entre outros. É por isso que eles não devem ser apenas resultados de planos de professores; nascer apenas por força da ação da Direção ou da equipe pedagógica da escola; ser considerados apenas como cartas de intenções ou de cumprimento de uma exigência administrativa; ficar engavetados em uma mesa na sala da direção; ser considerados como documentos prontos, acabados ou ser copiados de outras instituições escolares. Conforme determina a Constituição Federal em seu artigo 27, “(...) a administração pública direta, indireta e fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, eficiência (...)” (BRASIL, 1998, p.39).

A escola pública não pode e não deve abrir mão destes princípios, notadamente os da publicidade e da transparência. Assim como todos os envolvidos no cotidiano escolar são chamados a participar de sua gestão, também, toda e qualquer decisão ou ação tomada ou implantada na escola tem que ser do conhecimento da coletividade, onde cada membro deverá participar de acordo com sua função na questão, buscando o bem comum, nunca a vontade própria ou a decisão de um pequeno grupo. Não se concebe uma gestão democrática da escola pública sem que todos os componentes da comunidade escolar tenham livre acesso a as informações importantes da escola, a participação e a transparência são fundamentais para que a gestão da escola pública se torne, de fato, democrática.

A gestão democrática apesar de ser possível é um processo longo, a ser percorrido, não se instala de um dia para o outro. De maneira geral, para se construir a partir do fundamento democrático, a gestão deve ter como princípios básicos participação e autonomia, sendo que essa última, para Libâneo (2001, p. 15) “significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”. Garantir também o processo de formação do cidadão, que está relacionado não apenas ao conhecimento e aprendizagem de conteúdo, mas a preparação para a vida em sociedade, um ser com condições de questionar, opinar e atuar na tomada de decisões. Diante do exposto, a presente Dissertação busca analisar a efetiva aplicação da gestão democrática em um Centro de Educação infantil da cidade de São Paulo.

O objetivo geral do presente estudo é analisar a legislação vigente e a efetividade da gestão escolar democrática. Os objetivos específicos são: conceituar e



caracterizar a gestão democrática; verificar a participação dos diferentes profissionais da unidade, verificar a participação e as atribuições do Conselho Escolar na gestão da escola.

A justificativa para a presente pesquisa parte da premissa de que o processo de redemocratização do Brasil, iniciou-se no final da década de 1980, a constante luta pela democratização do ensino tem mobilizado estudiosos e profissionais da educação. Desde então, muito se tem falado sobre gestão escolar e a necessidade de que esta seja confiada a profissionais qualificados para que possamos alcançar um nível satisfatório de qualidade do ensino público no Brasil (Alonso, 1978; DELORS, 1999).

A gestão democrática interfere na formulação das políticas educacionais, envolvendo as fases de pensar, planejar e fazer as políticas públicas, assegurando, a participação da comunidade educacional com o intuito de promover maior aproximação entre os membros da escola e estreitar a relação desta com a sociedade (Rodrigues, 1978; DOURADO, 2001).

A gestão democrática requer descentralização do poder, representatividade social, atuação colegiada, controle social da gestão educacional, objetivos a serem alcançados. Desse modo, a participação da comunidade é parte importante no processo de desenvolvimento da cidadania e pode trazer contribuições para a melhoria da qualidade do ensino e da escola. Desta maneira, a escola de qualidade é aquela capaz de formar cidadãos aptos a se apropriem do saber historicamente acumulado, preparando o educando para a participação plena na vida social, cultural e política (PARO, 2000).

A realização deste trabalho foi motivada pela relevância teórica e prática do tema e sua influência na área de atuação da autora. A viabilidade para obtenção dos dados, inicialmente foi possível devido a pesquisadora na época encontrar-se inserida no ambiente onde a pesquisa foi realizada e ter acesso aos participantes. No enfoque acadêmico, os estudos encontrados, em sua maioria, são desenvolvidos relacionados a democracia e gestão. Desse modo, estudar a gestão democrática, sob a ótica da Educação, em especial da educação infantil, apresenta-se como relevante, por tratar da gestão pública na organização escolar.

Esta dissertação, como toda pesquisa, possui limitações, razões pelas quais não tem o objetivo de responder a todas as questões referentes ao tema, ou explicar

as especificidades e minúcias, mas pode ser uma contribuição para aqueles que tenham interesse sobre o assunto.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA**

A palavra educação tem raiz no latim educere, e significa ato de conduzir para fora, ou seja, preparar o indivíduo para a vida ou para o mundo. A palavra legislação deriva do latim legislatio e significa ato de estabelecer leis. Legislação educacional é o conjunto de leis estabelecidas para nortear as ações que visam fundar estabelecimentos de ensino e o trabalho no interior desses estabelecimentos.

Gestão democrática da escola pública vem sendo considerada como uma das formas necessárias para melhoria da educação. É praticamente unânime a ideia de que as unidades escolares precisam ter maior autonomia tanto administrativa, pedagógica como financeira e também sofrer menos interferência do poder central. Tais ideias encontram respaldo na legislação. Analisaremos a gestão democrática da educação na Constituição Federal de 1988 (CF/88); na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/96); e no Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação.

### **2.1 A EDUCAÇÃO NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988**

Após mais de duas décadas de Governo Militar, foi promulgada em cinco de outubro de mil novecentos e oitenta e oito, a Constituição Federal, que garantiu ao cidadão uma série de direitos razão pela qual ficou conhecida como a Constituição Cidadã. A Educação é tratada no Capítulo III, Seção I da Constituição Federal. O artigo 206, inciso VI, consagra a gestão democrática do ensino público como um dos princípios sob os quais o ensino brasileiro deve ser ministrado.

Segundo Sônia Fazenda, “o princípio se justifica porque a educação escolar é um direito inerente, por excelência, aos cidadãos” (FAZENDA, p.1, s/d). Assim, a educação escolar é assumida pelo Estado enquanto dever, conforme a norma constitucional a seguir:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A gestão democrática da educação também aparece enquanto princípio sob o qual o ensino deve ser ministrado, de acordo com o inciso VIII do artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases de 1996, corroborando com o que está na Constituição Federal de 1988. A gestão democrática é um princípio e combina com o Estado Democrático de Direito consagrado pela Lei Maior.

A Constituição assegura que a educação é direito de todos e dever o Estado e da família, visando o pleno desenvolvimento da pessoa e o preparo para a cidadania. Já na prática o que se vê é tanto a família quanto a sociedade negligenciando as responsabilidades a elas impostas pela Lei, passando as responsabilidades como um todo para a escola, ou seja, a Lei por si só não muda a realidade de uma sociedade, cultura é algo que demanda de tempo para instituir ou mudar, antigas formas de pensar e agir ainda perdurarão mesmo após a lei ser promulgada, o processo de mudança ocorrerá de forma lenta e gradativa.

Escola, família e sociedade têm sua parcela, conforme a lei deixa claro. Se a família e a sociedade jogarem para a escola toda a responsabilidade será uma missão impossível. De acordo com Ferreira (2009, p.24), “pensar e compreender a gestão da Educação, a política educacional e a formação para a cidadania vão exigir que se discuta a questão da cultura escolar e que se entenda o que é ser cidadão.”

Assim sendo a cultura escolar deve ser debatida, reformada e adequada à atualidade, bem como aberta a inovações. A partir do momento que a democracia se caracteriza pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, como protagonistas do processo de transformação da sociedade, exigindo que sejam cumpridos os direitos sociais instituídos e criados outros necessários, é preciso que a educação seja capaz de dotar-lhes das capacidades técnicas e culturais exigidas para que possam exercer suas contribuições (PARO, 2000, p.78) Para atuar como democrata o cidadão precisa ter aprendido ser como tal.

## 2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEI 9.394 DE 1996 (LDB)

A LDB (Lei 9.394/1996), atualmente em vigor, foi aprovada em 20 de dezembro de 1996. Esta lei revogou suas antecessoras: Lei 4.024 de 1961; Lei 5.540 de 1968; Lei 5.692 de 1971; e a Lei 7.044 de 1982. Por atualizar as diretrizes e as bases da educação brasileira, a LDB de 1996 é considerada a mais importante do ordenamento jurídico educacional brasileiro da década de 1990.

Logo no início do texto, a lei valoriza os “processos formativos” que se desenrolam no âmbito da vida social, mais precisamente, no seio de diversas instituições como a família, instituições de ensino e pesquisa, movimentos sociais, organizações da sociedade civil etc. Apesar de reconhecer em seu artigo 1º que “A educação abrange os processos formativos (...)”, a lei se limita a disciplinar a educação escolar. No entanto, mesmo enquanto lei que se propõe a disciplinar a educação no âmbito da escola, a atual LDB não delimita demasiadamente a atuação das instituições de ensino, deixando para estas o encargo de fazer suas opções pedagógicas. Como na Constituição Cidadã, na Lei 9.394/1996, educação é “dever do Estado” e “dever da família” e se diz inspirada nos princípios de liberdade e solidariedade humana:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Está claro que três são as principais finalidades da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: o pleno desenvolvimento do educando; o preparo para o exercício da cidadania; e a qualificação para o trabalho. De acordo com Fernandes e Vieira (2009), a gestão democrática está respaldada na LDB, mas ainda não é uma realidade na maior parte das escolas públicas brasileiras, ainda é necessário reeducar a comunidade escolar de modo que venha possibilitar a participação social.

Paro (1992, p.43) assinala que a estrutura escolar brasileira sempre se apresentou hierarquizada e com raízes extremamente burocratizadas, refletindo na organização do sistema de ensino, onde o diretor centraliza o poder passando a ser o responsável pela tomada de decisões. De acordo com Rodrigues, “para democratizar a escola é necessário que ela seja aberta à participação de amplos segmentos da sociedade, para que estes tenham voz e voto e sejam capazes de tomar decisões sobre o que acontece no âmbito da escola” (Rodrigues, 1987, p45). Para que o processo de gestão democrática seja efetivo é necessário abranger todas as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. Neste sentido, a escola deve constituir-se um espaço democrático no qual, professores, alunos, pais e/ou responsáveis e gestores em geral exercitem a cidadania.

Bem como a Constituição Federal, também, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação consagra os princípios sob os quais o ensino será ministrado no Brasil:

“Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
(...) VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

O inciso VIII do Art. 3º nos conduz à compreensão de que a escola é a instituição a qual compete a formação para a cidadania. Entende-se que o exercício da cidadania pressupõe um indivíduo consciente de seus direitos e deveres e, além de ciente disto, interessado e capaz de participar ativamente da vida política e social de seu povo chama atenção o fato de o artigo 3º se restringir a definir a gestão democrática como princípio apenas do ensino público, não incluindo o ensino privado

Do mesmo modo que o artigo 208 da Constituição Cidadã, o artigo 5º da LDB trata sobre a educação enquanto direito público subjetivo, in verbis:

Art. 5º O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, ou seja qualquer cidadão, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída ou o Ministério Público, acionar o poder público para exigir o cumprimento da legislação.

A Educação por ser um direito público subjetivo imputa ao Estado a obrigatoriedade de promover o acesso universal à escola. Os artigos 12 e 13 da LDB tratam respectivamente dos encargos dos estabelecimentos de ensino e dos professores.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:  
(...)  
II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;  
(...)  
VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

Conforme o inciso II do artigo, cabe à escola o encargo da administração de seus recursos e pessoal. O inciso VII afirma que é função da escola promover a integração entre essa e a comunidade, pois a integração corrobora com a cultura da participação, necessária para que haja democracia no ambiente escolar.

O artigo 13 trata dos encargos dos docentes relativos à participação na elaboração do projeto pedagógico e à colaboração com o fomento da interação entre a escola e as famílias:

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

(...)

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Aduz o artigo 14 quanto à peculiarmente da gestão democrática do ensino público da Educação Básica:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. As normas que deverão assegurar a democracia na gestão da escola devem estar de acordo com os princípios supracitados. Aos sistemas de ensino cabe a definição de tais normas.

Uma autêntica gestão democrática da escola requer a colaboração dos professores na administração da mesma e como nos faz pressupor o inciso VI do referido artigo, que estes tenham consciência da importância da colaboração dos pais ou responsáveis e do restante da comunidade para o sucesso do seu trabalho. Para se constituir com base no paradigma democrático, a escola precisa estar aberta à participação de todos os que a compõem, todos devem ter vez e voz nas tomadas de decisões, mas também só será possível em uma gestão democrática e quando cada agente tiver consciência de suas responsabilidades.

De acordo com Wittmann (2000, p.94), a gestão para ser democrática precisa ampliar seus espaços de participação efetiva na perspectiva da autogestão, o que demanda coordenação colegiada dos responsáveis. Ainda segundo ele, para que a gestão democrática se construa é necessário que se estabeleça parceria com os pais/ e ou responsáveis e com a comunidade pois a partir deles é possível aumentar o capital cultural e intelectual da escola, promovendo mudanças de atitudes. Conforme assinala Libâneo, “É através da participação que se assegura a democracia no “universo escolar”, proporcionando uma aproximação entre os envolvidos no

processo, favorecendo a tomada de decisões e o alcance aos objetivos e metas estabelecidos pela gestão da escola”.

A gestão para ser democrática deve descentralizar o poder e as responsabilidades, todos os envolvidos precisam participar desde a formulação do planejamento das metas a serem alcançadas até as avaliações dos resultados obtidos. Neste mesmo pensamento Dourado (2001), Fortuna (2000) afirmam que no processo democrático de gestão é necessário que haja transparência de informações, dos mecanismos de controle e das avaliações, as decisões devem ser tomadas após debate e votação coletiva, respeitando a opinião da maioria, coerência da gestão com o processo democrático, além de vigilância e controle da efetividade das ações.

### 2.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PROJETO DE LEI PNE 2011-2020)

O Plano Nacional de Educação (PNE) foi aprovado em 26 de junho de 2014 e terá validade de 10 anos. Esse plano estabelece diretrizes, metas e estratégias que devem reger as iniciativas na área da educação. Por isso, todos os Estados e municípios devem elaborar planejamentos específicos para fundamentar o alcance dos objetivos previstos — considerando a situação, as demandas e necessidades locais.

Em 2014, o Congresso Federal sancionou o Plano Nacional de Educação (PNE) com a finalidade de direcionar esforços e investimentos para a melhoria da qualidade da educação no país. Com força de lei, o PNE estabelece 20 metas a serem atingidas nos próximos 10 anos. Os principais desafios do plano estão relacionados à evolução dos indicadores de alfabetização, inclusão, à formação continuada dos professores e à expansão do ensino profissionalizante para adolescentes e adultos.

META 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

A meta 19 não contempla na sua essência a gestão democrática do ensino uma vez que reduz a esta à eleição e à meritocracia, porém as estratégias para alcançá-la vislumbram a democracia nas escolas públicas. Cabe ressaltar que



estratégia é “a técnica utilizada para alcançar um objetivo (individual ou coletivo, privado ou público, pacífico ou bélico militar)” (BOBBIO, 1998, p.431). Essa meta possui oito estratégias importantes para efetivá-la.

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regule a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações.

A estratégia cinco fala de dois conselhos importantes que deliberam sobre questões educacionais: o Conselho Municipal e o Conselho Escolar. O Conselho Municipal no campo macro da gestão e o Conselho Escolar na gestão da escola pública, pois ele “constitui na própria expressão da escola, como seu instrumento de tomada de decisão. O Conselho Escolar, [...], representa a própria escola, sendo a expressão e o veículo do poder da cidadania, da comunidade a quem a escola efetivamente pertence.” (BRASIL, 2004b, p. 36).

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

- 19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;
- 19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

A meta dezenove traz importantes análises que precisam ser pensadas em cada Município e Estado nos seus planos locais. De nada serve a garantia jurídica se não soubermos o que fazer com ela, a Lei nos dá suporte jurídico e institucional, mas não garante que ele seja obedecido e executado.

## 2.4 DEFINIÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com Ferreira (2009, p.32), a gestão democrática é uma maneira de formar cidadãos críticos, por meio da escola e da construção colaborativa da consciência pessoal e social, adequando direitos e deveres, através da construção colaborativa da consciência pessoal e social, adequando direitos e deveres, através da construção do Projeto Político Pedagógico da Escola. Libâneo (2004, p. 114) afirma que a participação dos pais na organização da gestão escolar corresponde às novas formas de relação entre escola, sociedade e trabalho, refletindo em práticas de descentralização, autonomia, divisão de responsabilidade e interculturalismo. Diz ainda que “a escola não pode ser mais instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social ampla”.

Outro componente importante é o Conselho Escolar, ele tem a função de “deliberar sobre a organização do trabalho na escola, sobre o funcionamento e, inclusive sobre a escolha do diretor” (Gadotti, 1992, p.51). Paro e Libâneo também destacaram a importância do Conselho Escolar e do Projeto Pedagógico por abrirem espaço para ações deliberativas, pressupõe participação coletiva. A gestão escolar democrática demanda da cooperação de toda a comunidade escolar, onde todos os participantes encontrem respaldo para discutir as necessidades da unidade escolar, viabilizando a efetivação de um espaço plural e democrático, sem esquecer dos mecanismos de controle e transparência.

A seguir, são apresentadas algumas definições de gestão democrática:

- Gadotti (1980): A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas no processo de elaboração ou de criação de novos cursos de novas disciplinas na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática e, portanto, atitude e método atitude democrática é necessária, mas não é suficiente precisamos de métodos Democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.

- Rodrigues (1987): Participação de amplos segmentos da sociedade com vez e voz na tomada de decisões sobre o que acontece no âmbito da escola.

- Saviane (1994): Dependência e independência recíproca.

- Viega (1997): Compreensão dos problemas impostos pela prática pedagógica rompendo com a separação entre concepção e execução, pensar e fazer, teoria e prática.

- Wittman (2000): Ampliação dos espaços de participação efetiva, autogestão e coordenação colegiada, parecida entre país e comunidade e mudanças de atitude.

- Dourado (2001): Exercício de poder que envolve os processos de planejamento, tomada de decisões e avaliação dos resultados, participação da comunidade escolar no governo local da escola, descentralização das decisões e divisão de responsabilidades.

- Libâneo (2004): Participação e aproximação entre os envolvidos no processo, com a repercussão de práticas de descentralização, autonomia, corresponsabilização, interculturalismo e uma escola Integrada à sociedade.

Em suma, a gestão democrática é um processo de aprendizado, no qual é preciso que sejam criados mecanismos que garantam a participação e autonomia da escola, de todos os envolvidos na comunidade escolar, onde cada um deve reconhecer suas responsabilidades e deveres.

## 2.5 OS AGENTES DA ESCOLA NO AMBIENTE DEMOCRÁTICO

Este tópico trata da participação dos agentes da escola em uma perspectiva democrática.

### **2.5.1. Diretor/Gestor**

O gestor é um elo de ligação entre comunidade e escola, deve gerir e avaliar o dia a dia da escola buscando o trabalho em equipe. Mas nem sempre foi assim há bem pouco tempo, segundo Acúrcio (2004), era função do diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, sendo que todas as decisões estavam centralizadas em si. Esta realidade começou a ser mudada com os princípios de autonomia e participação que embasam o projeto de gestão democrática assegurado na Constituição Federal.

As mudanças avançaram inclusive substituindo a expressão administração escolar para gestão escolar que não implica apenas na nomenclatura e sim na forma das relações que a envolve bem como na postura dos sujeitos que participam do processo educativo, em ações coletivas e na descentralização de poder. Dentro dessa nova forma surge o diretor-gestor que tem como uma das funções favorecer ações para a eficácia do grupo, uma figura importante, pois deve viabilizar e fazer valer a democracia.

Em parceria com o Conselho Escolar, é sua competência as decisões administrativas e deliberativas da escola e a responsabilidade de coordenar ou supervisionar os processos sociais, democráticos, pedagógicos e financeiros na unidade que gerência. De acordo com Libâneo (2008) e Lück (2009) são atribuições do gestor: supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola; assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola; promover a integração e a articulação entre a escola e a sociedade; organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular; conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento; garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza; conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola; supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores; buscar todos os meios de condições que favoreçam a atividade profissional dos agentes da escola; supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das

despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola e demais agentes, colocar em pauta os assuntos que passarão pelo Conselho.

De acordo com Barroso (2005) O dirigente escolar deve atuar como “o gestor de uma empresa, preocupado essencialmente com a administração dos recursos, com a formação e competências técnicas específicas com o objetivo de garantir a eficácia e eficiência dos resultados alcançados”. De acordo Andrade (2004) A função do gestor escolar é liderar e manter a harmonia no ambiente escolar, incentivar a participação e a produção das atividades, Acúrcio (2004) nos diz que o diretor-gestor necessita ter três características que favorecem a obter os resultados esperados. São eles: simplicidade nos procedimentos; objetividade da comunicação e transparência das decisões.

Existem diferentes formas de escolha do diretor, destacamos abaixo cinco delas:

- Diretor indicado: pelo poder público estadual ou municipal; se fundamenta na ideia de ser um cargo de confiança da administração pública acarretando para os envolvidos que sendo um indicado o diretor corra o risco de atender mais ao interesse político que os interesses do social.
- Diretor de carreira: se fundamenta pelo mérito da pessoa que deve apresentar tempo de serviço, escolarização entre outros requisitos, também apresenta características de indicação e clientelismo.
- Diretor aprovado: em concurso público; se fundamenta em o candidato ter fundamentação teórica, mas reforça a ideia das atividades rotineiras e burocráticas, deixando de contemplar a importante abrangência do processo político-pedagógico que é ponto chave nas instituições escolares.
- Diretor indicado em lista tríplice ou sêxtuplas ou processo misto: O diretor a partir de uma lista tríplice, ou sêxtuplas ou modalidade mista se fundamenta na inclusão da participação da comunidade escolar nomeando candidatos, avaliando a capacidade cognitiva, mas centralizada a decisão final no executivo.
- Diretor eleito por Eleição direta: é a modalidade considerada mais democrática. É tem apontada como um canal efetivo de democratização. se propõe valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar.

Entende-se atualmente que a modalidade que mais terá êxito na escolha do diretor será aquela que conseguir estabelecer critérios para que o candidato comprove

ter competência, agilidade, criatividade e entusiasmo e principalmente que saiba fazer valer o direito a gestão democrática com um processo participativo de todos da comunidade (FORTUNATI, 2007).

Conforme Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. Prova disso é a existência dos conselhos escolares que é formado pela representação de todos os segmentos: gestores, professores, alunos, pais e/ou responsáveis e funcionários, com reuniões periódicas nas quais são discutidas, avaliadas e reformuladas as ações da escola.

O gestor exerce uma forte influência na condução do trabalho, e para obter credibilidade das pessoas dentro de uma gestão democrática é necessário desempenhar com segurança ações nos seguintes aspectos: liderança, nas relações interpessoais atuar como mediador, coerência entre teoria e prática. investir em seu crescimento pessoal e profissional para garantir competências e habilidades fundamentais para o desenvolvimento do processo educacional segundo Wittmann (2004), como: o compromisso público-político, a liderança na comunidade e a competência técnica.

A realidade encontrada ainda em muitas escolas mostra diretores tradicionais e autoritários, centralizadores de poder. Esse processo de mudança leva tempo porque não é de um dia para o outro que se muda a maneira de pensar e consequentemente de agir. As novas estruturas oriundas do nosso tempo requerem da instituição escolar um novo modelo de escola que se preocupe com a sociedade e ajude a humanidade a ser mais crítica e qualitativa. Sendo o desenvolvimento uma paisagem de extrema necessidade para a educação de nosso país.

Neste sentido é colocado por Gadotti (2004), que não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de Ensino ou da Educação. Mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (GADOTTI, 2004, p. 92).

Todo processo de mudança e de transformação apresenta suas dificuldades e ignorá-las causará mais dificuldades, como afirma Acúrcio (2004), sugerindo que cuidemos disso sendo:

- Construtivo – enumerando os pontos positivos surgido com as mudanças.

- Paciente – respeitando o ritmo das mudanças.
- Evitando surpresas – procurando prever todo o processo viabilizando antecipadamente saídas para possíveis dificuldades.
- Buscando participação – procurando planejar em equipe, buscando comunicação em todo o processo de desvendando a realidade.
- Tratando as pessoas com dignidade, tendo consideração com as pessoas, lembrem-se todos nós temos medos, dúvidas e incertezas.
- Mantendo coerência entre o que está sendo feito e o que deverá ser feito - facilitando a compreensão das pessoas no processo.

O desenvolvimento de uma consciência crítica, que permite ao homem transforma a realidade, é cada vez mais urgente. “Na medida em que os homens, dentro de sua sociedade, vão respondendo aos desafios do mundo, vão também fazendo história, por sua própria atividade criadora. (FREIRE, 1979). Para aceitar mudar as pessoas precisam ter não só compromisso, mas também conhecimento, coragem, desejo, calma e compreensão. Escolas voltadas para o ensino que estimule a consciência crítica, a livre expressão, a participação, e o envolvimento, que busque a autonomia do ser humano e suas responsabilidades.

Conforme destaca Ednir (2006), “Liderar é traduzir diretrizes em conceitos operativos e práticas é construir habilidades, conhecimentos qualidades pessoais”. No entanto vale ressaltar que necessitamos (como instituição pública que recebe orientações vindas das secretarias e das políticas públicas), buscar meios de compreender e nos adaptarmos às realidades, sem deixar de fora nossas demandas específicas.

O gestor democrático busca impulsionar o compromisso, responsabilidade, coordena as relações entre todos os profissionais, alunos e a comunidade escolar. O gestor precisa ser competente, educado, carismático, aberto e com Iniciativa, com perfil de líder. O novo paradigma da administração escolar traz a indicação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades, não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobra isso da equipe escolar. alunos e pais, para que juntos possam resolver o desafio da qualidade. Assim sendo o gestor precisa ter uma visão global, e conhecimentos para buscar e incitar as mudanças, tornando-se agente de transformação para obtenção de uma educação de qualidade, inclusiva e democrática.

### 2.5.2 Princípios de Gestão

A gestão escolar foi implantada para substituir à administração escolar o que representa uma mudança radical de postura que originou um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade (ANDRADE, 2004).

Existem autores que se referem aos termos "administração da educação" ou "gestão da educação" ora como sinônimos, ora como termos distintos. Essa análise implica em refletir sobre as políticas de educação, pois existe uma ligação muito forte entre elas, onde a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, e concretizam às direções traçadas pelas políticas (BORDIGNON e GRACINDO, 2001). Entretanto se a gestão for entendida como processo político-administrativo pode significar um desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistemas administrativos.

Segundo Vaz (2008) atualmente, o conceito de administrador não é mais abordado, fala-se em gestor, e a direção da escola deve ser entendida como um trabalho coletivo, que requer a participação de toda comunidade escolar. Assim o papel do gestor, que é o Diretor de escola, para atuar numa visão democrática deve estar ligado ao conhecimento e interação de toda a comunidade escolar. Deve proporcionar ações em que todos participem e compartilhem e ainda garantir a formação continuada aos seus profissionais para contribuir na qualificação da prática pedagógica. Vaz (2008) afirma ainda que o sucesso do aluno também pode depender dessas ações e para que tais objetivos sejam alcançados o diretor deve assumir o seu papel de gestor, frente as diversas realidades que ocorrem na escola, e estabelecer um bom relacionamento através da participação de todos.

Segundo Libâneo (2001) para que uma escola adote um princípio democrático deve agir com participação e autonomia. Para isso os objetivos da escola devem estar bem definidos e não apenas estar restritos ao processo de conhecimento e aprendizagem ela precisa ter a capacidade de proporcionar autonomia e determinação no processo de formação dos cidadãos, pois este é o fundamento para que haja a concepção democrática participativa na gestão escolar.

Libâneo cita que os instrumentos necessários para garantir a gestão democrática são: o projeto político pedagógico da escola (PPP) e o conselho escolar



e que pais, mestres e estudantes devem estar envolvidos nesse processo para que haja qualidade na educação. Segundo ele as ações pedagógicas estão relacionadas as políticas de educação e a escola é o ponto de convergência entre diretrizes e o trabalho pedagógico (LIBÂNEO, 2003). Paro (2001) também confirma a importância do PPP e do Conselho Escolar pelo fato de abrirem espaços para definir ações voltadas à educação que será utilizada na escola, pois esse processo envolve uma gestão democrática onde a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação e solicitará a participação de toda a comunidade escolar com isso as relações sociais ficarão fortalecidas.

### **2.5.3 Evolução da Gestão Democrática**

A educação tem apresentado grandes transformações, dentre elas busca-se uma gestão escolar mais democrática, onde haja interesse e envolvimento da comunidade frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico, como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola. Ao mesmo tempo em que se educa estamos sendo educados todos aqueles que se envolvem na educação estão assumindo um compromisso com a escola, um desafio constante, o comprometimento, participação e a atuação, a gestão democrática tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos a serem desenvolvidos pela escola.

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes (LUCK, 1998, p. 58).

As decisões passam a serem tomadas coletivamente, a passa a ser totalmente inteirada aos assuntos propostos pela escola, com o objetivo de resultados consistentes e eficazes. Vivemos na era da globalização da economia e da comunicação e nesse contexto está a escola com muitos desafios a serem superados, com necessidade de reconstrução do conhecimento, a escola não pode ser arcaica e alienada.

Nessa relação, entretanto, é necessária uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura socioeconômico da sociedade capitalista que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social (PARO, 1997, p.149).

Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global; ser capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade. Assim, Dalmás (2004, p. 47) "[...] aborda a questão do clima escolar mostrando que não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses comprometem o andamento do planejamento participativo e que ao invés da construção desse clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesses um pelo outro".

Em organizações democraticamente administradas inclusive escolas os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além de professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro, representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (LÜCK, 1998, p. 15). Ou seja, na gestão democrática, todos precisam estar envolvidos no processo, a busca pela melhoria deve ser constante, para solucionar problemas e auxiliar nas decisões.

## 2.6 O CONSELHO ESCOLAR E SUAS ATRIBUIÇÕES

O Conselho Escolar foi implantado, em diversas regiões do país, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que garante a organização democrática do Ensino Público. Mais recentemente com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96, que reafirma a gestão democrática na escola, a sociedade brasileira aprofundou o dever de participar no processo da tomada de decisões no ambiente escolar, na busca da melhoria da qualidade do ensino. A referida Lei adotou a estratégia de remeter, aos sistemas educacionais, a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica

com dois princípios: a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes e a atuação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Com isso, tal Lei procurou respeitar a autonomia das unidades federadas, explicitando que: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p.15).

A referida Lei ainda recoloca em seu Art. 15 a gestão democrática como uma responsabilidade do poder público: Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p.15).

Para que a gestão escolar democrática seja consolidada, são necessários mecanismos que fortalecerão a participação de todos os participantes da comunidade escolar, um deles é o Conselho de Escola. Paro (2004, p.12) contribui ao dizer que o Conselho Escolar “é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vista a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares da escola”. Ou seja, os Conselhos precisam evoluir para que a gestão colegiada torne-se uma realidade, uma vez que, segundo Antunes (2002, p.23).

Será no conselho os problemas da gestão escolar serão discutidos e as reivindicações educativas serão analisadas para se for o caso, dependendo dos encaminhamentos e da votação em plenária, ser aprovadas e remetidas para o corpo diretivo da escola, instancia executiva, que se encarrega de pôr em prática, a decisões ou sugestões do Conselho Escolar.

Segundo Navarro (2004), os Conselhos escolares têm como atribuição, além de deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito escolar, analisar as ações e meios que a escola utiliza para cumprimento das necessidades educacionais, buscando incentivar uma cultura democrática, participativa e cidadã em detrimento das culturas patrimonialista, clientelista e

burocrática. Todos tomem para si sua responsabilidade, uma vez que o princípio da autonomia sugere vínculos mais estreitos entre a comunidade e a escola através dos Conselhos e das Associações de Pais e Mestres (LIBANEO, 2004).

O Conselho de Escola é um órgão colegiado fundamental, pois reúne gestor, professor, funcionários, alunos, famílias, representantes da comunidade, para compartilhar o poder de decisão, a corresponsabilidade da escola e acompanhar o desenvolvimento da Proposta Pedagógica. A aplicabilidade do Conselho de Escola é essencial para valorização da gestão democrática, participativa e cidadã. O grande desafio é conquistar a participação e corresponsabilidade dos atores.

O Conselho Escola tem funções:

- Deliberativa: Refere-se tanto às tomadas de decisão relativas às Diretrizes e linhas gerais das ações pedagógicas, administrativas e financeiras quanto ao direcionamento das políticas públicas, desenvolvidas no âmbito escolar.
  - Consultiva: Refere-se não só à emissão de pareceres para dirimir as dúvidas e tomar decisões como também às questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito de sua competência.
  - Fiscalizadora: Refere-se ao acompanhamento e à fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar, garantindo a legitimidade de suas ações.
  - Mobilizadora: Refere-se ao apoio e ao estímulo às comunidades escolar e local em busca da melhoria da qualidade do ensino, do acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes
- Pedagógica: Refere-se ao acompanhamento sistemático das ações educativas desenvolvidas pela unidade escolar, objetivando a identificação de problemas e alternativas para melhoria de seu desempenho, garantindo o cumprimento das normas da escola, bem como a qualidade social da instituição escolar.

O Conselho de Escola é composto por representação, com a participação de docentes, especialistas de educação, funcionários, pais de alunos e alunos, apresentando a seguinte proporção:

- 40% de docentes;
- 5% de especialistas de educação (exceto o diretor da escola);
- 5% de funcionários;
- 25% de pais de alunos;
- 25% de alunos.

No Estado de São Paulo, o Conselho tem em sua composição de 20 (vinte) a, no máximo, 40 (quarenta) membros, representados pelos segmentos das comunidades escolar e local. Os componentes do Conselho de Escola são escolhidos entre seus pares, mediante processo eletivo. Os membros do Conselho de Escola não poderão acumular votos, não sendo também permitidos votos por procuração. Cada segmento representado no Conselho de Escola elegerá também 2 (dois) suplentes, que substituirão os membros efetivos em suas ausências e impedimentos.

Os representantes dos alunos terão sempre direito a voz e voto, salvo nos assuntos que, por força legal, sejam restritos aos que estiverem no gozo da capacidade civil. A configuração do Conselho de Escola pode variar em outros Estados, entre os municípios e até mesmo entre as escolas. Assim, o quadro composto pelos representantes eleitos, na maioria das vezes, dependerá da capacidade das escolas e do número de classes e de alunos.

As principais atribuições do Conselho de Escola segundo Navarro (2004) são de competência do Conselho Escolar a elaboração, execução e acompanhamento do regimento Escolar e do Projeto Político pedagógico, bem como a fiscalização da gestão pedagógica e financeira da unidade escolar e a aprovação do plano anual apresentado pela direção para aplicação dos recursos financeiros. Entretanto, segundo Bau e Grisad (2010, p.187), “o regimento Escolar é visto como um texto longo, em linguagem eminentemente jurídica, distante da realidade das escolas, com atualização esparsa e, em muitos casos, mantido em reclusão absoluta e segredo”. Para que ele passe a ter valor é preciso que, com a participação de todos, seja adequado à realidade da escola e fique acessível à comunidade.

Dentre as atribuições do Conselho as principais são: Reunir-se, ordinariamente, duas vezes por semestre e, extraordinariamente, por convocação do diretor da escola ou por proposta de, no mínimo, um terço de seus membros, deliberar sobre diretrizes e metas da unidade escolar; alternativas de solução para problemas de natureza administrativa e pedagógica; projetos de atendimento psicopedagógico e material ao aluno; programas especiais visando à integração escola-família-comunidade; criação e regulamentação das instituições auxiliares da escola; prioridades para aplicação de recursos da escola e das instituições auxiliares; a designação ou a dispensa do vice-diretor de escola; as penalidades disciplinares a que estiverem sujeitos os funcionários, servidores e alunos da unidade escolar.

Elaborar o calendário e o regimento escolar, observadas as normas do Conselho Estadual de Educação e a legislação pertinente; atas e registrar em livro próprio as decisões tomadas em reunião, com a devida clareza, objetiva e fidedigna. Divulgar amplamente reuniões com pauta definida para participação de todos os atores envolvidos, apreciar os relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho em face das diretrizes e metas estabelecidas. A alínea “g” do inciso I do § 5º está com a redação dada pela Lei Complementar nº 725/93, que foi revogada pela Lei Complementar nº 836/97 Vide Comunicado SE de 31.3.86 sobre Conselho de Escola. O membro do Conselho de Escola deve ter efetiva participação, compromisso e disponibilidade. Deve dialogar; representar as decisões da maioria, opinar; apresentar propostas.

Papel do docente ser pertencente do quadro do magistério ao corpo docente da escola, divulgar o Conselho de Escola em reuniões de pais, acompanhar os indicadores escolares, participar da elaboração da Proposta Pedagógica da escola, entre outras.

O coordenador pedagógico tem a função de articulação do processo de ensino e de aprendizagem, é corresponsável na liderança da gestão pedagógica. São fundamentais na atuação do coordenador pedagógico: desenvolvimento curricular, organização escolar e principalmente relações internas e com a comunidade.

Cabe ao funcionário as seguintes atribuições: Ter iniciativa para tomar decisões; relacionar-se bem com as comunidades escolar e local; ter disponibilidade para atuar na condição de representante do seu segmento; pertencer ao quadro de funcionários; estar em exercício de suas funções; pensar juntamente com o Conselho de Escola ações para otimizar o trabalho administrativo, combater práticas de favoritismos e participar da elaboração da Proposta Pedagógica da escola.

As famílias são fundamentais para a efetividade do Conselho Escolar cabe elas: ter iniciativa para encaminhar as questões inerentes ao cotidiano da escola; relacionar-se bem com as comunidades escolar e local, ter disponibilidade para atuar na condição de representante; ter filho ou ser responsável por estudante devidamente matriculado na unidade escolar; trabalhar como agente multiplicador com a finalidade de sensibilizar e mobilizar as famílias a participar da vida escolar dos filhos; acompanhar a assiduidade de professores, funcionários e gestores e dar ciência ao Conselho de Escola; acompanhar o processo de desenvolvimento e aprendizagem do aluno; participar ativamente do Conselho de Escola; elaborar com o núcleo gestor as

reuniões de pais na unidade escolar; participar da elaboração e aprovação da Proposta Pedagógica da escola; consultar as leis (Constituição da República Federativa do Brasil, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ECA, PNE, Art. 95 da LC 444/85 e o Decreto nº 57.571/2011).

A participação do aluno consiste em: ter iniciativa, ter disponibilidade para atuar na condição de representante de seu segmento; criar um canal de diálogo com os demais alunos da escola a fim de conhecer as dificuldades que se apresentem no cotidiano escolar; discutir e analisar com todos os alunos e encaminhar ao Conselho de Escola as demandas que interferem na qualidade do processo ensino-aprendizagem, como recursos didáticos, estrutura física e as vulnerabilidades do aluno, família e comunidade; e participar da elaboração e da aprovação da Proposta Pedagógica (não se aplica à educação Infantil).

São funções do gestor no Conselho de Escola: desempenhar uma liderança que impulse a autoconstrução, o compromisso, a responsabilidade em garantir qualidade do processo de ensino e de aprendizagem; coordenar as relações entre todos os profissionais, alunos e a comunidade escolar, enfocando uma educação que permita uma relação democrática e participativa; ter visão de conjunto na articulação dos vários setores, como o administrativo e o pedagógico, e com estreita relação com as comunidades escolar e local; promover a gestão participativa e democrática como novo paradigma na administração escolar, por meio da gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelos ambientes interno e externo da unidade escolar; e resgatar o papel da escola pública como referência no território.

A efetiva participação dos conselheiros bem como o fortalecimento do colegiado se dará ao escolher bem os representantes, no sentido de conselheiros que participem efetivamente das tomadas de decisões, que ampliem os canais de comunicação no ambiente interno e externo da escola. Que seja garantido o direito de voz e voto a todos os seguimentos da unidade escolar, que todos possam propor soluções alternativas para viabilizar ações inovadoras.

## 2.7 A AUTONOMIA DA ESCOLA

O conceito de autonomia pressupõe à ideia de autogoverno, pressupõe Liberdade é uma maneira de gerir e orientar as diversas dependências que os indivíduos e os grupos encontram no seu meio biológico ou social (BARROSO, 1997)

Com base nesta definição, no universo educacional, autonomia está atrelada a liberdade na tomada de decisões. Subordinadas ao poder central, quando se trata da escola pública.

A LDB em seu art. 15º, determina que: “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. Entre o que está na legislação e a realidade há uma grande distância, pois são muitos os entraves para que a comunidade escolar goze de autonomia.

Para legislação o que significa autonomia financeira, administrativa e pedagógica? O que os agentes da comunidade farão com a autonomia que receberam? A escola gerenciada de forma democrática, como instituição, autônoma e cidadã exige novas competências cognitivo-atitudinais de seus gestores no conduzir das diretrizes pedagógico-administrativa, política e financeira (WITTMANN, 2000, p.95). Neste sentido, a autonomia sugere inúmeras situações que viabilizem a democracia da escola dando a seus agentes diretos a condição de tomar decisões administrativas, pedagógicas e financeiras sem a interferência do poder central.

De acordo com Libâneo (2001, p.15) “numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”. Desse modo para ser autônoma, a escola precisa ter o poder de decisão.

Seguindo a mesma linha, Paro (2004, p.11) afirma que conceder autonomia à escola “significa conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”. Não existe autonomia quando não se tem poder de decisão. A autonomia escolar não é completa, pois algumas ações já estão determinadas em lei que rege as políticas educacionais, para que ela realmente ocorra se faz necessário mudanças profundas de paradigmas, romper com o tradicional, atuar de forma coletiva. Ao observarmos os estabelecimentos educacionais podemos perceber claramente que sua estrutura está pautada em conformidade com leis e regras definidas a um nível macro. A formalidade encontra-se também na estrutura de cargos, razões pelas quais muitos estudiosos consideram tanto a autonomia como relativa.

De acordo com Mendonça (2000, p. 416), “as referências à autonomia escolar nas legislações e normas dos sistemas de ensino são feitas de maneira vaga. De



modo geral, enunciam a autonomia como um valor, mas não estabelecem mecanismos concretos para sua conquista efetiva”. Uma sociedade que busca ser democrática precisa possibilitar a seus sistemas escolar e a seus agentes diretos e indiretos a condição de compreender e executar suas tarefas e metas numa perspectiva democrática. Sem tais possibilidades a autonomia deixa de ser sinônimo de liberdade e pode facilitar a opressão. Quando não há liberdade de escolha, professores e equipe escolar tornam-se apenas executores de ordens (AZANHA, 2004).

Diante do exposto a autonomia da escola pode ser entendida como ter poder de decisão sobre seus objetivos e formas de organização, para isso cada um dos agentes precisa cumprir com seu papel de forma democrática e autônoma, seus gestores necessitam ter autonomia para tomar decisões relativas às necessidades do espaço onde estão inseridos, as decisões precisam ser tomadas em equipe, os conselhos assumir suas responsabilidades, é preciso que haja flexibilidade no uso dos recursos financeiros e nas decisões pedagógicas caso contrário a autonomia não passará de utopia.

## 2.8 A CRIAÇÃO DAS CRECHES/CEIS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

O atendimento às crianças de 0 a 5 anos em instituições especializadas está diretamente ligada as mudanças sociais e econômicas ocasionadas pelas revoluções industriais que ocorreram no mundo todo. Para entrarem no mercado de trabalho, as mulheres foram “obrigadas” a deixarem por um período seus lares, seus filhos. “Atrelado” a este fato e sob pressão dos trabalhadores urbanos, que viam as creches como um direito.

A educação Infantil no Brasil, durante muitos anos não tinha lugar no cenário político. De acordo com Campos, Ferreira e Rosemberg (1995), o atendimento ocorria de forma fragmentada, por órgãos diversos e sem diálogos entre si. Não havia um planejamento ou alinhamento em âmbito nacional, razão pela qual os municípios seguiram trajetórias peculiares à constituição das creches.

Os estudos de Oliveira e Rossetti Ferreira (1986) apontam que na cidade de São Paulo por aproximadamente 30 anos, o atendimento às crianças pobres e suas famílias eram como Parques Infantis que prestava atendimento integral a crianças maiores de 3 anos.

Num primeiro momento a Secretaria da Família e do Bem-Estar Social (FABES), órgão ligado ao Serviço de Assistência Social, estrutura um atendimento com base em doações feitas as pessoas carentes e entidades filantrópicas para criar-se a Secretaria do Bem-Estar Social (SEBES) para cuidar dos serviços sociais.

De acordo com Oliveira e Rosetti Ferreira (1986), a SEBES estabeleceu 13 convênios com entidades sociais neste mesmo período o “Movimento de Luta por Creches”; a sociedade civil, grupos feministas e intelectuais pressionavam o município para que este criasse uma rede de creches mantida pelo estado e com participação da comunidade. Como resultado dessa luta nas décadas de 19 70 e 1980, havia 4 creches diretas, 21 creches indiretas e 95 creches particulares conveniadas.

As creches paulistanas eram consideradas à frente, uma vez que já possuíam estrutura administrativa, diretrizes gerais para funcionamento, sistematização e padronização do projeto arquitetônico, programação e quadro pessoal. Quanto às propostas educativas seguiam a linha de educação compensatória. Posteriormente, a SEBES estabelece que a programação pedagógica nas creches deveria contemplar a criança na sua globalidade, entendendo-a como um ser em desenvolvimento, buscando a satisfação de suas necessidades básicas e respeitando seus momentos cognitivos, afetivos e sociais (ROSEMBERG, 1984).

Havia um movimento para se pensar a creche como um espaço de educação, aprendizado e convivência social e não somente como espaço de cuidado físico. Esse é um dado importante, pois concentra as discussões entre o educar e o cuidar. Ainda hoje, algumas pessoas se referem as intuições de educação infantil como sendo exclusivamente um local para cuidar das crianças enquanto os pais trabalham.

Por volta de 1980 os debates a respeito de educação de crianças de 0 a 3 anos se intensificam havia interesse em conhecer as experiências das creches no Brasil e entender o trabalho das pajens. Nesta época estudiosas como Maria Malta Campos e Fulvia Rosemberg defendiam que o atendimento de crianças em creches e pré-escolares públicas e que o atendimento não se configurasse unicamente uma resposta ao direito da mulher, mas ao direito das crianças à educação.

O Movimento Feminista exige direito ao trabalho, à participação política e que toda a sociedade se responsabiliza pela educação das novas gerações. Nesse contexto, a Constituição Federal de 1988, assegurou um estatuto institucional à educação da criança pequena, anunciando a educação como um direito de todos e dever do Estado e da família. Creche integrante da Educação Infantil: história de luta

pelo estatuto institucional a partir as determinações da CF/88 o Ministério da Educação (MEC) iniciou diversas ações buscando à construção de uma política de Ed. Infantil Nacional.

Em 1994 foi aprovada a Política Nacional de Educação Infantil com Objetivos, diretrizes gerais e linhas de ação prioritária que orientavam as ações do MEC na Educação Infantil de 0 a 6 anos. Em relação à creche o documento “Critérios para um atendimento em creches que respeite os direitos fundamentais das Crianças”, publicado no ano de 1995, apresentou diversas circunstâncias necessárias para um atendimento de qualidade.

Todas essas ações foram reforçadas com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394/96, que reafirmou os princípios do texto constitucional ao definir a Educação Infantil como primeira etapa da Educação Básica, com finalidade do desenvolvimento integral da criança em seus aspecto físico, psicológico, intelectual e social em, complemento as ações da famílias e das comunidades (art.29).

Estabelece-se então um prazo para que as creches se integrem aos sistemas municipais de ensino e para que as instituições promovam práticas que contribuíssem para o desenvolvimento integral das crianças. Em 2001 o município de São Paulo iniciou a transição das creches da Secretaria de Assistência Social (SAS) para a Secretaria Municipal de Educação (SME), atendendo ao artigo 89 da LDBEN, a Prefeitura fixou as normas para o processo de transição, estabeleceu diretrizes determinou a faixa etária que deveria ser atendida e mudou a nomenclatura. As creches municipais da rede direta onde o prédio e os funcionários são públicos e conveniadas o prédio e funcionários são particulares, porém recebem verbas do poder público, integradas ao Sistema Municipal de Ensino atenderiam crianças de zero a seis anos e onze meses de idade e passaram a denominar-se Centro de Educação Infantil (CEI).

## 2.9 PROFISSIONAIS DA CRECHE/ CEI: UM BREVE HISTÓRICO DA PROFISSÃO

Com o processo de expansão das creches na Cidade de São Paulo, durante as décadas de 1970 e 1980, houve a necessidade de mudanças na organização do quadro de profissionais. Foram criados novos cargos como Pajem, Auxiliar de

Desenvolvimento Infantil (ADI) e o de Professor(a). As Pajens trabalhavam 40 horas e era exigido o nível de escolarização até a 4ª série; já para serem “ADIs”, era exigido o 1º grau completo, também com uma jornada de 40 horas semanais; já os(as) Professores(as) deveriam ter cursado o 2º grau completo ( atual Ensino Médio) e cumprir jornada de 20 horas semanais. A contratação desses cargos por concurso público ocorreu a partir de 1989, quando as creches se tornaram então os chamados “equipamentos sociais”, neste contexto histórico, político e econômico, cumpria o papel de proporcionar educação, guarda e alimentação da criança e de liberar a mãe (ou pai) para a inserção no mercado de trabalho e para um conjunto de práticas sociais, culturais, políticas e de lazer (ROSEMBERG; CAMPOS; HADDAD,1991).

Como aponta Crepaldi (2002) iniciou-se mais investimento na formação dos profissionais bem como uma preocupação quanto à proposta político-pedagógica. Nesta época foram realizados os primeiros concursos para os cargos de ADI e Pedagogo. Em 1997 as creches eram de responsabilidade da Secretaria de Assistência Social, e para ingressar na Prefeitura Municipal de São Paulo, no cargo de ADI, exigia-se ter formação em nível médio (2º grau completo). Entre 1997 a 2000 houve grandes mudanças quanto aos espaços físicos e a formação dos profissionais, mas somente em 2001, as creches foram integradas a Secretaria Municipal de Educação. Foram feitas reorganizações no quadro de funcionários, os cargos de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil foram transformados em Professor de Desenvolvimento Infantil, Pedagogo em Coordenador Pedagógico e Diretor de Equipamento Social em Diretor de Escola.

A mudança das creches para a Secretaria de Educação de São Paulo, provocou iniciativas por parte do Poder Público para adequar “esses equipamentos” às novas necessidades, a reestruturação da carreira dos profissionais, da formação, bem como das propostas pedagógicas. De acordo com Pinazza (2013), o município adotou várias ações para atender às determinações da legislação, através de programas como o PEC-Município e ADI-Magistério, proporcionou aos profissionais que já atuavam na creche a formação exigida por lei.

No ano de 2003, por força de LEI Nº 13.695, os cargos de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil (ADI) foram transformados em Professor de Desenvolvimento Infantil (PDI).

Art. 1º Ficam transferidos, do Quadro dos Profissionais da Promoção Social, organizado pela Lei nº 11.633, de 30 de agosto de 1994, para o Quadro de Apoio à Educação do Quadro dos Profissionais de Educação, organizado pela Lei nº 11.434, de 12 de novembro de 1993, os cargos de provimento efetivo de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil que se encontram providos, na conformidade do Anexo I integrante desta lei.

Parágrafo Único - Os profissionais titulares dos cargos de que trata o "caput" manterão a lotação atual.

Art. 2º Aplicar-se-á, aos cargos de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil de que trata o artigo 1º desta lei, a Escala de Padrões de Vencimentos do Quadro de Apoio à Educação do Quadro dos Profissionais de Educação, constante do Anexo II da Lei nº 11.434, de 1993.

Art. 3º O desempenho das atribuições dos titulares de cargos de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil dar-se-á exclusivamente nos Centros de Educação Infantil da rede direta, nos Centros de Convivência Infantil e nos Centros Integrados de Proteção à Criança.

Art. 4º Os titulares de cargo de provimento efetivo de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil serão primeiramente enquadrados, por evolução funcional, nas categorias de referência de vencimentos superior, considerando os critérios e demais condições estabelecidas na Lei nº 11.633, de 1994, mediante contagem de tempo de efetivo exercício na carreira, apurado até 31 de outubro de 2003.

Parágrafo Único - O enquadramento previsto neste artigo será processado no prazo de 90 (noventa) dias, contados da data da publicação desta lei, com efeitos pecuniários a partir do primeiro dia do mês da publicação do respectivo ato.

Art. 5º Após o enquadramento por evolução funcional previsto no artigo 4º desta lei, os titulares de cargos de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil serão enquadrados no Quadro dos Profissionais de Educação, na conformidade do Anexo I integrante desta lei, no prazo de 60 (sessenta) dias.

§ 1º - O enquadramento previsto neste artigo surtirá efeitos pecuniários a partir do primeiro dia do mês da publicação do respectivo ato.

§ 2º - Para os servidores cujos padrões de vencimentos, em razão de decisões judiciais, ultrapassem as Escalas de Padrões de Vencimentos de que trata o artigo 2º desta lei, será observado o disposto nos parágrafos 3º e 4º do artigo 26 da Lei nº 13.652, de 25 de setembro de 2003.

Art. 6º As disposições do artigo 10 da Lei nº 13.574, de 12 de maio de 2003, aplicam-se a todos os titulares de cargos de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil. § 1º - Os titulares de cargos de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil, lotados nos Centros de Convivência Infantil e nos Centros Integrados de Proteção à Criança, por ocasião da transformação de seus cargos em Professor de Desenvolvimento Infantil, passarão a ser lotados na Secretaria Municipal de Educação.

§ 2º - Na hipótese do § 1º, os profissionais serão afastados para os Centros de Convivência Infantil e os Centros Integrados de Proteção à Criança, nos termos do artigo 50 da Lei nº 11.229, de 26 de junho de 1992.

Art. 7º Ficam transformados 1251 (um mil, duzentos e cinquenta e um) cargos vagos de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil, do Quadro dos Profissionais da Promoção Social, em cargos de Professor de Desenvolvimento Infantil, na conformidade do Anexo I, da Lei nº 13.574, de 2003, os quais passam a integrar o Anexo I, Tabela "B", da Lei nº 11.434, de 1993.

Art. 8º Aos titulares de cargos de provimento efetivo de Diretor de Equipamento Social, lotados e em exercício nos Centros de Educação Infantil, da Secretaria Municipal de Educação, será devido abono correspondente à diferença entre o valor do respectivo padrão de vencimentos e o do cargo de Diretor de Escola, conforme disposto no Anexo II, integrante desta lei.

§ 1º - O abono de que trata o "caput" não se incorpora, para quaisquer efeitos, à remuneração do servidor e não será computado para fins de pagamento de décimo terceiro salário.

§ 2º - O abono cessará:

I - por ocasião da transformação do respectivo cargo, conforme previsto no artigo 10 da Lei nº 13.574, de 2003;

II - após o prazo estabelecido no § 1º do artigo 10 da Lei nº 13.574, de 2003, quando não ocorrer a transformação do cargo;

III – na hipótese de lotação do servidor em unidade diversa da prevista no "caput".

Desde então para ingressar no cargo como PDIs tornou-se necessária formação mínima no magistério e ingresso por meio de concurso público. Os professores de educação infantil passaram a ter suas funções pautadas nos documentos oficiais, os quais reconhecem o desenvolvimento integral da criança onde o educar e o cuidar são funções indissociáveis. Os Projetos Especiais de Ação (PEAs) passaram a vigor no CEI em 2008, quando então dando condições para três horas de trabalho coletivo destinadas à formação dos professores e duas horas individuais para planejamento do trabalho com as crianças.

As Educadoras e Educadores que trabalham na educação infantil, em especial nos CEIs são responsáveis pelo cuidar (em relação as necessidades físicas e de higiene pessoal) quanto pelo educar, contribuindo para a formação de bebês, meninas e meninos. Um 'observador participativo', que possa oferecer em cada circunstância o suporte necessário para as crianças avançarem em sua aprendizagem.

Conforme Lück (2006) a educação na sociedade do conhecimento implica em um posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e das instituições de que participam. Por estas razões faz-se necessária a gestão democrática, que tem por base a mobilização das pessoas de forma articulada e coletiva, atuantes efetivamente na escola com a finalidade da participação e do compromisso coletivo para a transformação da realidade.

Cabe aos profissionais que atuam na educação, educadores, funcionários e gestores, direcionar os indivíduos a pensar de forma crítica a realidade, para que não sejam facilmente manipulados. Os objetivos educacionais necessitam ser traçados de maneira responsável, Conforme Freire (1996) enquanto a prática bancária for enfatizada no interior do ato educativo, em detrimento a educação problematizadora de caráter reflexivo, os educandos permaneceram anestesiados e seu poder criador inibido.

### 3 DESCRIÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR

De acordo com Nosella e Buffa (2009), após reconhecer que estudar uma instituição escolar que tem um valor educativo, cultural e social, devemos nos atentar à primeira preocupação: o objeto de estudo. Neste caso, trata-se de um CEI– Centro de Educação Infantil. Como os autores: “[...] a escolha do objeto de pesquisa definirá todo o trabalho seguinte” (NOSELLA; BUFFA, 2009, p.55), cada fase da vida escolar tem suas especificidades, então é muito importante que o pesquisador tenha empatia pelo objeto de pesquisa.

O CEI Flor de Lis está localizado na periferia da zona sul de São Paulo, foi fundado em 19 de abril de 1982 e inaugurada em janeiro de 1983, é um CEI direto (prédio público, verbas públicas, professoras e equipe gestora concursadas, apenas funcionárias de limpeza e da cozinha são de empresa terceirizada), atende 252 crianças, desde o berçário ao infantil, o atendimento ao infantil só é feito no CEI devido ao fato da EMEI localizada no bairro não comportar a demanda ou seja: o número de crianças nessa faixa etária é maior do que o número de vagas que a EMEI pode oferecer (até 2018) em 2019 a demanda foi regularizada e o CEI voltou a atender crianças de um ano e onze meses a três anos e onze meses. Este CEI não atende berçário I (bebês). A Tabela 1 mostra a organização de classes.

Tabela 1 – Organização de classes

<b>Faixa Etária</b>	<b>Horário</b>	<b>Grupo</b>	<b>Quantidade de crianças</b>
1 a 1.11	Integral - 8h às 17h	Berçário II A/B	18
1 a 1.11	Integral - 8h às 17h	Berçário C	9
2 a 2.11	Integral - 8h às 17h	Mini Grupo I A/B	18
2 a 2.11	Integral - 8h às 17h	Mini Grupo I C/D	18
3 a 3.11	Integral - 8h às 17h	Mini Grupo II A	19
3 a 3.11	Integral - 8h às 17h	Mini Grupo II B	19
3 a 3.11	Integral - 8h às 17h	Mini Grupo II C	19
4 a 4.11	Parcial - 8h às 13h	Infantil I A	20

Fonte: PPP

As crianças em sua maioria, residem relativamente próximo à unidade escolar e as que moram em localidades mais distantes utilizam o transporte escolar particular

(pagos pela própria família), pois o CEI não tem direito ao transporte escolar gratuito (TEG), pois a creche não se enquadra nos requisitos, somente a partir da EMEI.

Por se tratar de um CEI direto é mantido exclusivamente pela prefeitura do Município de São Paulo. Nas redondezas próximas a unidade escolar há um pronto-socorro, mas não há UBS- Unidades básicas de saúde, o transporte público é de difícil acesso, sendo servido apenas uma única linha, o que dificulta o deslocamento para os pais, que necessitam deixar seus filhos no período da manhã e a chegada das professoras que vem de várias regiões da cidade de São Paulo, Osasco, Santo André e São Bernardo, entre outras.

A região é bem localizada no que diz respeito às escolas, na mesma rua existe uma EMEI- Escola Municipal de Educação Infantil e uma EMEF- Escola Municipal de Ensino Fundamental.



EMEI (vizinha)

De acordo com o PPP /2017 analisando o nível de escolarização das famílias está assim representada:

Escolaridade dos pais

	<b>Escolaridade Pai/ Padrasto</b>	<b>Mãe</b>
Fundamental incompleto	2,94%	5,39%
Fundamental completo	4,90%	5,88%
Médio completo	4,90%	6,37%
Médio incompleto	9,31%	17,65%
Superior completo	2,45%	1,47%
Superior incompleto	2,45%	3,92%
Sem respostas	73,04%	59,31%

Fonte: PPP



Quanto a fonte de renda 6,5 % dos entrevistados pelo PPP está desempregados, 13,62% afirmam que garantem o sustento da família com trabalhos esporádicos, 18% se declararam autônomos, os demais se dividem em funcionários com carteira registrada.

As residências possuem em sua maioria quatro cômodos, sendo representativo o percentual de residências com apenas dois cômodos. A maioria recebe coleta de lixo e rede de esgotos. Não há opções de lazer, tais como: teatro, cinema, ginásio de esportes, assim os que querem e podem fazer essas atividades, precisam se deslocar. Na região existem várias igrejas, de diversas denominações religiosas e pequenos comércios a maioria das ruas são asfaltadas.

Em relação à habitação, observou-se um conjunto de construções de alvenaria (com falta de planejamento), bem como o contraste entre residências com infraestruturas elaboradas e outras que apresentam mais fragilidade, sendo que em sua maioria nota-se a presença de automóveis.



Fonte: google imagens

A estrutura física e material da unidade pesquisada apresenta algumas particularidades, onde é possível perceber a ação da gestão no que diz respeito à organização dos espaços e materiais disponíveis.

De acordo com Monteiro e Motta (2013, p. 168), “[...] gestão envolve manejar e coordenar agentes (equipes, grupos, participação), finalidades, motivações, processos e recursos, especialmente tempo, espaço e instrumentos”. O que nos leva a observar que a ação do gestor se reflete na organização da unidade escolar.

Entre os problemas observados pode ser evidenciado:

- a) Ausência de equipamentos de saúde, opções para lazer;
- b) Pouca diversidade em opções de transporte público;
- c) Acúmulo excessivo de lixo nas ruas e terrenos baldios.

Dentro dos aspectos positivos destacou-se as unidades de educação, como o “Centro de Juventude”. No bairro não há indústrias, somente microcomércios (Mercearias, padarias, lojas de roupas, lojas de sapatos, lojas de produtos de utilidades, papelaria, marcenaria, etc.); observou-se templos religiosos (católicos 1 e evangélicos 5).

No ato da matrícula em instituições educacionais, é realizada a pesquisa, com o intuito de fazer levantamento de dados socioeconômicos para compor o PPP, referente às características da comunidade atendida.

Em relação composição familiar, em seu aspecto quantitativo, observa-se que, de maneira geral, as famílias atendidas são pouco numerosas. A composição predominante é de até 3 (60,88%) ou 4 moradores (21,65%) em cada residência, a seguir predominam também as composições com 5 moradores (8,22%, apresentam-se ainda outras configurações menos predominantes: 02 pessoas (7,63%), 06 pessoas (9,09%) e 07 pessoas ou mais (0,43%). Em relação ao aspecto qualitativo observa-se uma diversidade de composições familiares, sendo predominante a chamada “família nuclear, composta por pai, mãe e filhos (cerca de 15,59%) das pesquisas apresenta ausência de pai/padrasto); aparecendo também muitas composições nas quais constam “agregado” (tios, avós, etc.), na mesma residência. Ainda em relação à composição familiar, foi observado o índice de “mães adolescentes”. Destacamos que conforme dados apresentados, em cerca de 30% das pesquisas, aparecem a informação de “mães que tiveram filhos até os 18 anos.

### 3.1 ESTRUTURA FÍSICA E MATERIAL

Quanto ao tipo de construção e aspecto físico geral o CEI possui uma construção de alvenaria. O prédio está em condições de uso, por se tratar de uma construção antiga constantemente necessita de reformas, no entanto os ambientes são limpos e bem organizados.

Quantidade de salas de aula: 10 Salas. Dimensões: Ideal 1m<sup>2</sup> por aluno. Condições ambientais: Dois tipos de iluminação natural e artificial (bem iluminadas), excelente ventilação, com portas, janelas e ventiladores em todas as salas.





Na administração são três salas, apresentando quantidade suficiente para atender as necessidades da unidade. Destinação de uso: Diretoria / Coordenação / Secretaria.



A escola possui apenas os computadores da secretaria, e quando há “extrema necessidade”, se não estiver sendo usado pode ser utilizado pelos professores. Existe um retroprojektor, uma televisão, um vídeo de pequeno porte a qual o pedagógico não tem acesso com a função copiadora, existe a impressora (grande).

Salas ambientes: Sala de leitura: Com livros a altura das crianças, materiais pedagógicos para Contação de histórias.



Sala de leitura /espaço vídeo



Cozinha: bem equipada, com tamanho apropriado (em quantidade suficiente) destinada a preparação dos alimentos, exclusivamente para as crianças. O pessoal é terceirizado através de licitação pública.



Despensa: uma, destinada ao armazenamento dos alimentos, para uso da cozinha.



Almoxarifado: Possui estantes (do chão ao teto) e é bem organizado tem dois: um destinado a guardar material pedagógico o outro está destinado a guardar materiais de limpeza.



Refeitório: Dividido em dois ambientes: Um é composto por mesas e cadeiras utilizadas para refeições e em horários livres para atividades pedagógicas; O outro lado possui estante com brinquedos e blocos de montar, piscina de bolinhas e “casinha de bonecas” destinado a recreação.





Instalações sanitárias: As salas de aula possuem banheiros, adaptados as necessidades dos alunos com dois vasos sanitários, lavatório e chuveiro. Somente as duas alas do anexo, compartilham o mesmo banheiro.







Existe ainda um sanitário para as funcionárias, um para a equipe gestora e um para deficientes físicos / visitantes / funcionários do sexo masculino (guarda armários/caixas), fora de uso.

Forma de escoamento de detritos: esgoto encanado, rede pública. Cada sala possui um bebedouro, no refeitório há um bebedouro coletivo, a água é filtrada (os filtros são trocados anualmente).

Todo o mobiliário da unidade apresenta bom estado de conservação e quantidade suficiente. Na diretoria: armários novos, bem organizados, atendem as necessidades.





O CEI possui uma ampla área verde, com árvores frutíferas (amoreira, ameixeira, goiabeira), brinquedos de playground, triciclos, em ótimas condições de uso.



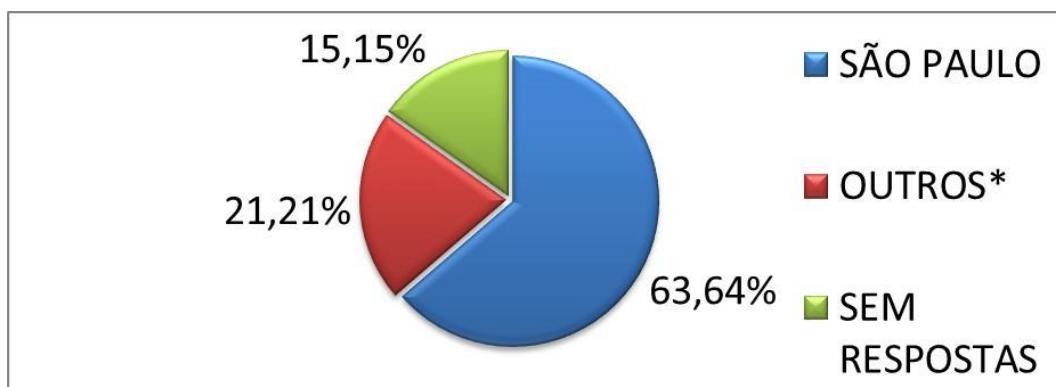
A escola dispõe de verbas PDDE e PTRF, em 2016 /2017 (nos primeiros meses passou por dificuldades pois os valores prometidos para o segundo semestre de 2016 demoraram para chegar. A escola recebe pequenas contribuições voluntárias das famílias, através da APM.

Quanto ao perfil dos funcionários, em relação à naturalidade, predominantemente são de São Paulo, 63,64%, outra parcela é de diferentes estados,

21,21%, como Mato Grosso, Paraná, Alagoas, Ceará, Bahia e Minas Gerais; e o restante, 15,15%, não declarou.

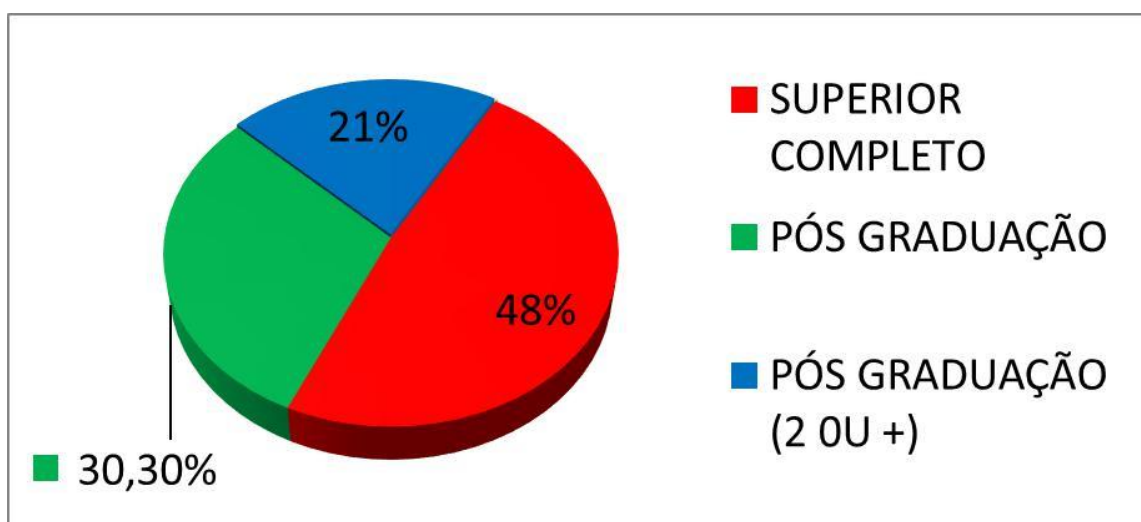
A pesquisa foi realizada com todos os funcionários da escola: professores, equipe gestora e quadro de apoio. Para compor o PPP.

Gráfico 1 – Naturalidade dos entrevistados



Fonte: PPP

Gráfico 2 – Escolaridade dos entrevistados



Fonte: PPP

A pesquisa foi realizada com 57 pessoas, funcionários da escola: professores, equipe gestora e quadro de apoio. Um dado singular que o gráfico não conseguiu mostrar, foi que há uma funcionária realizando o Mestrado.

A respeito da experiência profissional dos funcionários, uma miscelânea de atividades foi apontada. O que contribui para a diversidade de nossa prática pedagógica. Após a análise da coleta de dados, notamos que o grupo de funcionários

é bastante heterogêneo, com naturalidade, formação e hábitos bastante diversificados que enriquece as discussões na construção de uma escola de qualidade que fomenta e trabalha no intuito da formação de um indivíduo crítico e ativo.

A unidade possui uma Coordenadora Pedagógica, uma Assistente de Direção e uma Diretora, cinco ATEs (auxiliares técnicos educacionais), 1 agente de apoio, 2 vigias 5 faxineiras, 4 cozinheiras (o pessoal da limpeza e cozinha são de empresas terceirizadas).

A escola possui um organograma, o uso é efetivo e funcional.

Figura 1 – Organograma da unidade escolar

MANHÃ	ESPAÇOS	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
9h às 9h40	Parque 1	MGII D	MGII B	MGII B	MGII A	MGII A
	Tanque de Areia	MGII C	MGII C	*****	BII C	BII AB
	Solário	MGII B	BII AB	MGII A	MGII C	MGII B
	Bicicletas	MGII A	*****	MGII A	BII AB	MGII C
	Parque 2	MGII A	MGII D	MGII C	*****	MGII B
	Refeitório	BII C	MGII A	MGII C	MGII B	MGII A
	Leitura	BII AB	MGII B	MGII D	MGII C	*****
9h50 às 10h30	Parque 1	MGII C	MGII C	BII AB	BII C	*****
	Tanque de Areia	MGII D	MGII B	MGII B	MGII A	MGII A
	Solário	*****	BII C	MGII D	MGII A	MGII C
	Bicicletas	MGII B	MGII C	MGII B	MGII D	BII C
	Parque 2	MGII A	BII AB	BII C	MGII B	MGII C
	Refeitório	BII AB	MGII B	*****	MGII C	MGII D
	Leitura	BII C	MGII A	MGII C	MGII B	MGII A
TARDE	ESPAÇOS	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
14h05 às 14h45	Parque 1	MGII A	MGII A	MGII D	MGII B	MGII C
	Tanque de Areia	MGII C	BII C	BII AB	MGII D	MGII B
	Solário	MGII B	MGII D	MGII B	MGII C	BII AB
	Bicicletas	MGII C	BII AB	*****	MGII C	MGII D
	Parque 2	*****	MGII B	MGII C	BII AB	BII C
	Refeitório	MGII D	MGII C	MGII A	MGII B	MGII A
	Leitura	MGII B	MGII C	BII C	MGII A	*****
14h45 às 15h25	Parque 1	BII AB	BII C	*****	MGII C	MGII B
	Tanque de Areia	MGII A	MGII A	MGII B	*****	MGII C
	Solário	MGII A	*****	MGII C	BII C	MGII A
	Bicicletas	BII C	MGII A	MGII B	MGII B	MGII A
	Parque 2	MGII C	MGII B	MGII A	MGII A	MGII D
	Refeitório	MGII B	MGII C	*****	BII AB	BII C

O organograma é funcional, facilita a organização da utilização dos espaços

### 3.2 PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DE CADA SETOR

Direção: Cuidar das finanças da escola; Prestar contas à comunidade; Conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação para reivindicar ações junto a esse órgão; Identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Secretaria de Educação; Prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável; Manter a escola esteja limpa e organizada; Garantir a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos.

Coordenação pedagógica: acompanhar e avaliar o ensino e o processo de aprendizagem, bem como os resultados do desempenho dos alunos ;atuar no sentido de tornar as ações de coordenação pedagógica espaço coletivo de construção permanente da prática docente; assumir o trabalho de formação continuada, a partir do diagnóstico dos saberes dos professores para garantir situações de estudo e de reflexão sobre a prática pedagógica, estimulando os professores a investirem em seu desenvolvimento profissional; assegurar a participação ativa de todos os professores do segmento/nível objeto da coordenação, garantindo a realização de um trabalho produtivo e integrador; organizar e selecionar materiais adequados às diferentes situações de ensino e de aprendizagem; conhecer os recentes referenciais teóricos relativos aos processos de ensino e aprendizagem, para orientar os professores; divulgar práticas inovadoras, incentivando o uso dos recursos tecnológicos disponíveis; Conduzir a elaboração do projeto político-pedagógico, o PPP, mobilizando toda a comunidade escolar nesse trabalho e garantindo que o processo seja democrático até o fim; Acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos; Ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos alunos; Incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessário para seu desenvolvimento; Gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários; Manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário.

Secretária: organiza as fichas das crianças, atende o telefone, registra as crianças no portal, atende o público em geral.

A Secretaria está bem organizada, há pessoal suficiente os materiais estão separados em caixas organizadoras, pastas e devidamente identificados. Há prontuários de cada aluno, com dados de identificação, residência, profissão dos pais,

prontuário devidamente identificado e separado por pastas individuais, as informações que são fornecidas pelos pais no ato da matrícula. Há normas da Secretaria da Educação sobre a organização e funcionamento da secretaria escolar e outras são definidas pela própria unidades escolares.

A Diretoria de Ensino traz a escola instruções e procedimentos a serem cumpridos e o portador dessas instruções é a supervisora de ensino. O acompanhamento é frequente. A diretoria supervisiona a administração e parte pedagógica das unidades escolares bem como o cumprimento da legislação. O grau de autonomia da escola para tomar decisões é parcial, somente decisões locais, desde respeite a legislação vigente, pois a escola é pública e está condicionada à Diretoria Regional de Educação e esta, à Secretaria Municipal de Educação.

O número de vagas é fixado por portarias, pela DRE, o critério é somente a inscrição, as crianças ficam em período integral, no caso dos infantis os pais escolhem os horários, não há restrições, nem exigências descabidas. Há um cronograma que define os horários, são feitos pela coordenação.

A distribuição é feita por idade. As salas são adequadas de acordo com as necessidades das crianças. A distribuição de classes entre os professores é feita de acordo com Instrução Normativa SME Nº 27, DE 11/12/2018, em suma pelo tempo de Serviços prestados.

A frequência é controlada pelas professoras através do diário de sala, na secretaria também existe um livro de chamadas, a escola verifica a ausência das crianças e causas de faltas. As refeições seguem os horários determinados, fornecida pela empresa terceirizada, as crianças geralmente gostam, é controlada e administrada por uma nutricionista da empresa e uma da prefeitura. Não há uso de uniforme pois o CEI não recebe uniforme da Prefeitura.

Assistência aos alunos, quando há necessidades educacionais especiais a professora solicita apoio da gestão, que solicita auxílio do CEFAI- Centros de Formação e Acompanhamento à Inclusão.

### 3.3 AVALIAÇÃO

A avaliação é um processo contínuo, que possibilita a retomada dos rumos do trabalho. E feita através das reuniões pedagógicas e dos indicadores de qualidade.

“O documento INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL PAULISTANA é produto de um processo instaurado na Rede Municipal de Ensino de São Paulo – RME-SP, que visa promover uma prática de avaliação institucional participativa nos Centros de Educação Infantil – CEI diretos, indiretos, conveniados, no Centro Municipal de Educação Infantil – CEMEI e nas Escolas Municipais de Educação Infantil - EMEI.

Neste documento descreve-se o percurso do processo que ainda está em curso e que conta com a sua participação, pois ele pretende ser um instrumento que ajude todos os atores envolvidos no contexto educacional com os bebês, crianças, gestores, docentes, demais funcionários e familiares/responsáveis, bem como a própria Secretaria Municipal de Educação - SME a rever suas práticas educativas e de gestão visando ao aperfeiçoamento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) de cada Unidade Educacional (UE) e a melhoria da qualidade da Educação Infantil Paulistana.

Foi elaborada por uma Comissão Ampliada de representantes de formadores que atuam na Educação Infantil das 13 Diretorias Regionais de Educação da cidade e de Diretoras, Coordenadoras Pedagógicas, Assistentes de Diretor e Professoras de CEIs e EMEIs que aceitaram o desafio para aplicarem, no final de 2013 e início de 2014, os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, publicado pelo MEC em 2009, conhecido como Indique – EI. Tendo como referência o Indique – EI, partiu-se da realidade e de uma experiência concreta, subsidiadas pelas especificidades e falas das 441 UEs que se propuseram a ter uma respondidos e compartilhamento de suas experiências, elas deram elementos para a construção dos “Indicadores da Qualidade na Educação Infantil Paulistana”, fruto de muito trabalho, reflexão e debate.

Para permitir que todas as UEs possam se beneficiar dessa prática de avaliação institucional participativa, assegurou-se na Portaria nº 6.570 de 25/11/2014, que dispõe sobre as diretrizes e orientações para a elaboração do calendário de atividades e na Portaria nº 6.569 de 25/11/2014, que dispõe sobre o cronograma e execução de serviços nos CEIs Indiretos e nas Creches/CEIs da Rede Conveniada para o ano de 2015, o período de 04 a 16 de maio de 2015 para a aplicação dos “Indicadores da Qualidade na Educação Infantil Paulistana” em todas as Unidades de Educação Infantil da RMESP e o período de 01 a 12 de junho de 2015 para a elaboração do Plano de Ação da UE, parte integrante da aplicação dos Indicadores.

Ressalta-se que ambos os momentos devem contar com a participação das educadoras e dos educadores da UE e de familiares/responsáveis dos bebês e crianças.

Neste material encontram-se orientações de como utilizar os “Indicadores da Qualidade na Educação Infantil Paulista”, no que se refere à forma de aplicação e elaboração do Plano de Ação. A realização da autoavaliação institucional participativa servirá para que todas as Ues da RMESP tenham essa experiência que contará com o apoio e acompanhamento da SME/ DOT-Educação Infantil para que se possam fazer revisão e ajustes necessários ao documento a fim de que ele expresse as contribuições dos CEIs, CEMEIs e das EMEIs para sua posterior publicação oficial ao final de 2015.

Espera-se que o uso dos “Indicadores da Qualidade na Educação Infantil Paulista”, possibilite buscar transformações para melhor atuar na construção de uma Educação Infantil de qualidade para \*\*todas as crianças que vivem suas infâncias nos CEIs, CEMEIs, EMEIs e da Cidade de São Paulo, sendo este documento mais um presente aos 80 anos de existência da Educação Infantil na Rede Municipal de Ensino de São Paulo, que a torna referência para as demais redes do Brasil.”

A unidade pesquisa utiliza os Indicadores de qualidade desde sua fase opcional, e tem se expandido para o Indicadorzinho que é realizado com as crianças. “Utilizamos como instrumentais de avaliação, tanto os modelos indicados por SME, como IADU (Instrumental de Avaliação do Usuário), como também instrumentais próprios, elaborados pela Unidade Educacional e utilizados com relativa frequência, que nos possibilitem uma visão global a respeito das reais necessidades.

De maneira geral, as avaliações têm se mostrado muito positivas em relação ao trabalho desenvolvido, tanto as realizadas por usuários (no caso, pelos pais das crianças atendidas), quanto às realizadas por funcionários; sendo apontadas apenas algumas.



#### 4 UNIVERSO DO CEI

A presente pesquisa teve como objeto de estudo a Gestão Escolar Democrática, a legislação vigente e a real aplicabilidade nos Centros de Educação Infantis CEI no município de São Paulo.

O interesse por estudar esse tema surgiu das discussões em diversos segmentos da escola, bem como em situações vivenciadas no dia a dia do trabalho de docência. Trata-se de um tema com grande relevância pessoal e social. Pessoal porque o aprofundamento do conhecimento sobre gestão democrática na educação tem auxiliado minha formação enquanto professora, membro do Conselho de Escola e pesquisadora. A relevância social da pesquisa está relacionada com a possibilidade de sistematização de conhecimento sobre gestão democrática e disponibilização deste conhecimento par outras pessoas interessadas no assunto.

Buscamos trabalhar a gestão escolar democrática do ponto de vista conceitual e legal, a seguir as raízes sociopolíticas que nos levam hoje a enfatizar a temática. Para verificar em que medida é possível essa gestão democrática, buscou-se entender os processos de gestão, tendo como horizonte identificar se as conquistas alcançadas nas políticas públicas vêm sendo garantida nas unidades escolares pesquisada.

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa que, de acordo com Richardson (1999, p. 80), pode ser explicada da seguinte forma: “[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que foi desenvolvida a fim de estabelecer um ponto de vista em relação a um fenômeno específico (GIL, 1999). Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, definido por Gil (1999), da seguinte forma:

[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 1999, p. 73).

Yin (2002), complementa esse conceito, ressaltando a importância do estudo de caso na compreensão de um fenômeno social complexo, da seguinte forma:

[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2002, p. 21).

#### 4.1 UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Inicialmente em março de 2017, buscamos três Centros de Educação Infantil - CEIs para efetuar a pesquisa, no primeiro, fomos recebidos por uma ATE – auxiliar técnica educacional que ao nos ouvir foi falar com a diretora, a diretora após aproximadamente vinte minutos de espera nos recebeu bastante séria, porém educadamente nos ouviu e respondeu: “Minhas professoras são muito ocupadas, a demanda de trabalho é muito grande e elas não tem tempo para ficar respondendo pergunta”.

Perguntei se não seria possível disponibilizar um tempo do PEA (já que este é um horário para formação dos docentes) e ela me disse que não, os temas do PEA já foram fechados pela coordenadora e não há disponibilidade. Mas, se mesmo assim eu tivesse interesse em deixar um questionário ela mesma responderia as perguntas e quando estivesse pronto ligaria para que eu fosse buscar, no entanto devido a quantidade de trabalho que ela tem para ser feito, “porque sou muito ocupada”, poderia levar até o final do ano para obter as respostas. Deixando muito claro que não tinha interesse em participar da pesquisa uma vez que a legislação “manda a escola ser democrática e pronto, minha escola não tem problemas com essa questão”, disse ela.

Fomos então em busca de outra unidade escolar, a diretora gentilmente nos recebeu, ouviu nossa proposta, se mostrou muito solícita, disse que iria conversar com a coordenadora pedagógica e que esta entraria em contato quando tivesse um tempo disponível para realização da pesquisa. No entanto essa ligação de retorno nunca ocorreu, foram feitas várias ligações para unidade escolar, no entanto, nem a diretora nem a coordenadora pedagógica atendeu, a resposta era sempre: “reunião ela retornará a ligação”. Buscou-se então uma terceira unidade, na qual a pesquisadora trabalhou por doze anos onde a diretora autorizou a pesquisa.

## 4.2 DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS

A obtenção dos dados foi possível mediante contato prévio com a diretora da unidade escola. O processo iniciou-se em 2017 e perdurou até dezembro de 2018, devido as mudanças de gestoras ocorrida na unidade, foram quatro diretoras.

Foi realizado como instrumento de coleta um questionário (em anexo) estruturado, contendo, com base no referencial, questões específicas a cada grupo e questões comuns a todos os grupo de sujeito, e tiveram como proposito investigar características ligadas à participação e autonomia, contemplando aspectos como forma de representação, formas de atuação, formas de controle, avaliação dos resultados, transparência das ações, autonomia financeira, administrativa e pedagógica. Utilizou-se, ainda, da observação e da análise documental para caracterização da unidade escolar e sua infraestrutura, rodas de conversa.

## 4.3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com o objetivo de refletir sobre as dinâmicas que se dão dentro do ambiente escolar, especificamente do ponto de vista da equipe de gestão, esta pesquisa de campo foi realizada em um CEI – Centro de Educação Infantil do município de São Paulo, situada no extremo sul da Zona Sul da cidade, mais especificamente na região do Grajaú no período de Março de 2017 a Janeiro de 2019.

Pelo caráter de pesquisa, a diretora solicitou não citar o nome da unidade escolar, sendo assim, adotamos o nome fictício: Flor de Lis. Inicialmente a pesquisadora esteve na unidade escolar, em horário pré-agendado com a diretora para explicar sobre a pesquisa, após autorização para realização da pesquisa foi agendado um horário de PEA para que as docentes pudessem conhecer a pesquisa. Foi agendada uma quarta-feira, porque o PEA era “livre”, um dia no qual não havia leitura, e sim trocas de experiências. A pesquisadora teve 20 minutos para falar sobre sua pesquisa. As professoras demonstraram interesse, curiosidade pelo tema e pelo motivo da escolha da pesquisadora. Não demorou muito para que surgissem as perguntas:

Professora 1: “Mas como a gente vai falar mal da gestão da escola?”

Professora 2: “Quem tiver interesse de participar vai ter o nome divulgado, foto, alguma coisa assim? Quem vai ler esse trabalho depois de pronto?”

A pesquisadora explicou o caráter da pesquisa, como seria feita, e que os nomes não seriam divulgados, entregou os questionários para todas, para leitura e decisão quanto ao interesse em participar. Ficou combinado um novo encontro para uma semana depois. Enquanto isso buscou-se a análise da parte documental.

#### **4.3.1 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de visitas feitas as terças e quintas, nas quais foi possível fazer a leitura do Projeto (inicialmente a leitura só poderia ser feita diretamente no computador) pois a escola não estava recebendo a verba não tinha dinheiro para compra de sulfite e cartucho de tinta), conhecer e analisar a estrutura física da unidade e observar a dinâmica diária.

A maior parte das questões propostas estavam acessíveis no projeto político-pedagógico, os relatórios financeiros possuem livros especiais, também de fácil acesso. A unidade busca apresentar transparência em relação aos gastos do dinheiro público, os fornecedores prestadores de serviços geralmente são do próprio bairro, constam notas fiscais de todas as compras efetuadas e elas foram disponibilizadas pela diretora, assim como os livros de ata dos colegiados (Conselho de Escola, APM, CIPA, Mediação de Conflitos).

A diretora relatou na pesquisa que este CEI destaca-se por ter conseguido nos anos anteriores realizar projetos pedagógicos de grande importância para as crianças e reconhecidos pela DRE, no entanto, no segundo semestre de 2016 as unidades não receberam o repasse das verbas públicas prometidas e que vinham passando por momentos de dificuldades financeiras no início de 2017, dificultando não só a aquisição de materiais de consumo, como de materiais pedagógicos para realização dos projetos com as crianças, por essa razão os projetos estavam parados.

Segundo encontro - Na quarta-feira, exatamente uma semana após a apresentação da proposta da pesquisa, às 7:00 da manhã a entrevistadora estava na sala de leitura (espaço disponibilizado pela coordenadora pedagógica para a pesquisa),

No nosso reencontro com a equipe de docentes verificamos que apenas três professoras aceitaram participar da pesquisa, uma delas já trouxe o questionário pronto. E disse: “Espero que a pesquisa ajude mudar alguma coisa...”.

Em relação à caracterização dos sujeitos (docentes), foi possível verificar que a maioria teve interesse pelo tema desenvolvido, nos dois encontros realizados com o grupo, faziam questionamentos e davam opiniões, mas o questionamento quanto a se dispor com a gestão sempre vinha a tona deixando claro um certo receio em falar sobre a “chefia”, as três professoras que aceitaram participar seguem basicamente o mesmo perfil: faixa etária entre 40 e 50 anos, mais de vinte anos de magistério, e acima de três anos na mesma unidade escolar.

Fizemos então uma roda de conversa na qual elas puderam expor suas opiniões quanto ao conceito de gestão democrática. Nosso encontro tinha a disponibilidade de 1 hora, porque logo em seguida as professoras deveriam receber as crianças. Nesse segundo momento as professoras também leram os questionários e suas respostas. O tempo foi curto, para tanta vontade de contar experiências.

Terceiro encontro esse foi o momento no qual diferenciamos os tipos de gestão:

A gestão autoritária é aquela centralizada na figura do próprio gestor, não permitindo que a equipe se envolva nas tomadas de decisões. Geralmente associado a uma prática negativa, no entanto útil quando se está lidando com profissionais inexperientes. Esse tipo de gestão necessita de muita habilidade para desenvolver a gestão autoritária com sucesso, precisa desenvolver carisma e persuasão, para que a equipe respeite e siga os direcionamentos.

A gestão democrática, também conhecida como gestão participativa, principal característica a abertura para que os colaboradores tomem parte na tomada de decisão. O grau de abertura pode variar, dependendo do nível de maturidade da equipe. Na gestão democrática, o diretor deve ser um líder democrático que trabalha, coopera, sugere, faz, participa das ações, compartilha as atividades e avalia os resultados. Deve, ainda, estar aberto as sugestões, não impor suas verdades e estreitar os laços entre escola e sociedade (ANDRADE, 2004).

Com as informações devidamente discutidas e argumentadas as professoras foram para casa refletir sobre o assunto em relação as gestoras do CEI.

Quarto encontro – Esse encontro foi escolhido para avaliação da gestão da unidade. De acordo com as professoras entrevistadas as diretoras foram consideradas:

Professoras	Diretora 1	Diretora 2	Diretora 3
1	Autoritária	autoritária	participativa

2	Autoritária	participativa	participativa
3	autoritária	participativa	participativa

Professora 1- “A primeira diretora, ela não desenvolve uma gestão democrática e participativa na instituição, não sabe solicitar ajuda, nem ouvir críticas. Há exclusão, não em sua totalidade, mas de modo geral é o que acontece. Sobretudo com a equipe docente”.

As professoras alegam que os colegiados existem para cumprir as normas de SME, que não há uma participação efetiva dos pais/responsáveis, a participação se faz em número bem pequeno, geralmente eles são informados sobre assuntos predeterminados, a pauta das reuniões já vem definidas e eles votam de acordo com as opções ali definidas.

PROFESSORA 3 - Com relação a segunda diretora – “ Outra questão ocorre em relação em impasses, por exemplo: se determinado assunto for para reunião de grupo e por votação ficar empatado, a gestão alega que voltará a falar no assunto e quando volta já vem com decisão definida pela equipe gestora, passa a informação para o conselho que referenda a decisão”.

“Quanto a participação dos pais se dá em reuniões de pais e mestres e comunicado via agenda, a maioria não quer participar dos colegiados pois alegam falta de tempo, uma vez que as reuniões são geralmente às 18:00 h”. Então ela é participativa?

“Sim porque ela permite que as professoras falem, ela escuta, nem sempre aceita.”

No quinto encontro as professoras relataram que muitas coisas já mudaram, houve um processo de evolução porque “antigamente” elas não tinham o direito nem de opinar, atualmente podem fazer reuniões e darem opiniões, nem sempre ideias são aceitas, mas a atual diretora se propõe a ouvir, nas reuniões de Conselho de Escola os pais estão opinando também, estão gostando e participando mais.

“Essa sim é participativa! “

A partir da promulgação da Lei 9394/1996, os Conselhos Escolares passaram a figurar como peças importantes no processo de democratização da escola pública. Aliados as Associações de Pais e Mestres e Conselhos Fiscais.

A parceria entre família e escola é de fundamental importância para a melhoria da qualidade da educação e para a construção de um ambiente democrático e

participativo (LIBÂNEO, 2004). Mas na prática o que se vê conforme dados da pesquisa, é que os pais estão ausentes do contexto escolar, mesmo os pais tendo afirmado que há parceria entre a escola e a família, esse dado é contradito quando se observa as falas da equipe gestora e das docentes. Não se pode considerar parceria se os pais só vão a esta quando convocados e delegam a escola toda a responsabilidade educacional. Não basta apenas participar das reuniões de pais quando promovidas pela escola.

No que se refere à participação dos pais no processo de tomada de decisão escolar, de acordo com as três mães participantes da pesquisa, elas têm consciência de suas responsabilidades, sentem-se participantes das decisões da escola.

Com relação ao encontro com as mães, foi autorizado um único encontro para apresentação e execução da pesquisa. Foram convidadas 5 mães das quais apenas 3 compareceram.

Mães	Avaliaram a gestão como
1	participativa
2	participativa
3	participativa

De maneira geral, estes dados são contraditórios, pois é impossível parceria entre a escola e os pais se esses só aparecem quando são convocados, como cobrar soluções e através da participação que se assegura a democracia na escolar e se proporciona uma aproximação entre seus agentes, tomando as metas estabelecidas possíveis de serem alcançadas. Sem a participação da família a gestão democrática torna-se uma missão difícil, uma vez que a mesma demanda laços estreitos entre família, escola e sociedade (LIBANÊO, 2004; WITTMANN, 2000).

No universo democrático da escolar, é de competência do Conselho Escolar a elaboração, execução e acompanhamento do regimento escolar e do Projeto político Pedagógico, a fiscalização da gestão pedagógica e financeira da unidade escolar, além de ser o local onde os problemas da gestão serão discutidos e direcionados (NAVARRO, 2004; GADOTTI, 1992), ou seja, devem exercer uma situação consultiva, deliberativa e fiscalizadora. Os pais pesquisados participam das reuniões de Conselho e APM, no entanto consideram participativa a gestão da escola que os recebe com educação e atende suas solicitações. As notas fiscais não são fiscalizadas, apesar de estarem disponíveis, não participam de todas as reuniões e eventos da unidade. Em

se tratando de controle externo sua presença é inexistente, os órgãos colegiados estão distantes da realidade física e funcional da comunidade escolar, não conhecem sua real função, nem a importância nas decisões da escola. Os conselhos ainda precisam ser aprimorados e articulados com os interesses populares da escola, não falar pelos dirigentes, mas sim a eles.

A participação do serviço terceirizado – Também foi marcado um encontro único para não atrapalhar o serviço.

O pessoal das empresas terceirizadas aceitaram somente conversar, desde que seus nomes não fossem citados e que não tivessem que “assinar nenhum papel, nem tirar fotos”, “eu não quero aparecer”, “você sabe né fia, a gente tem medo”.

A palavra “medo” dá indícios de que a gestão não é democrática.

Quando questionados quanto a gestão, as respostas foram praticamente as mesmas, alegaram que as três (diretora, assistente e coordenadora) são muito boazinhas, mas quando elas têm que mandar, elas mandam, “gente que nem nós não opina nada não”! “São poucas as pessoas que vê a gente”, “Se a gente for dá opinião sobre as crianças então, vixe Maria!

Fizeram referências a primeira diretora dizendo que no tempo dela as coisas funcionavam que ninguém fazia corpo mole, porque ela mandava e pronto.

A participação da equipe gestora (diretora, assistente de direção e coordenadora). No que diz respeito a Coordenadora Pedagógica, é de sua responsabilidade orientar, auxiliar, apoiar, corrigir, colaborar e acompanhar as atividades pedagógicas da escola.

De acordo com os sujeitos pesquisados, a coordenadora pedagógica sempre marca e conduz as reuniões pedagógicas, foram relatados indicadores de participação, parceria com a direção, está aberta a sugestões, coordena eventos da escola, mas devido as demandas burocráticas nem sempre presente as necessidades dos docentes, pois esta também sofre imposições dos órgãos superiores. Busca uma coordenação participativa, ouve os docentes e famílias na medida do possível.

Na gestão escolar democrática, o diretor deve ser um líder democrático, que trabalha, sugere, participa, compartilha das ações, avalia resultados. Deve ainda, estar aberto a sugestões, não impor suas verdades, e estreitar os laços entre escola e sociedade (ANDRADE, 2004) Assim sendo marcamos um horário com a direção da unidade para que a pesquisa fosse realizada com ela. Inicialmente a pesquisa foi feita



com a professora que foi assistente de direção, coordenadora e posteriormente diretora (designada) da unidade pesquisada por duas vezes.

‘A escola representa a Instituição que a humanidade escolheu para difundir o conhecimento necessário às novas gerações. Dentro de cada escola, as diferentes classes sociais acabam impondo padrões visando interesses particulares, reforçando os privilegiados e os governantes. O discurso educacional onde todos tem os mesmos direitos, do homem livre, inteligente e crítico, ainda não representa o ensino brasileiro apesar das modificações ocorridas ao longo dos anos. A transformação da sociedade por meio da educação, seria a mais viável e passiva, mas requer trabalho árduo e resultados a longo prazo. O caminho possível seria a política pública coerente, sem dissociar o discurso da prática’. Fala da segunda diretora, que termina citando um provérbio chinês)

“Se teus projetos têm prazo de um ano, semeia trigo; se teus projetos têm prazo de dez anos, planta árvores frutíferas; se teus projetos têm prazo de cem anos, então educa o povo.” (Provérbio chinês).

Todas elas se declararam participativas, consideram sua gestão participativa pois na medida do possível ouvem suas equipes, tentam tomar decisões que sejam melhor para o grupo, mas nem sempre isso é possível, por diversas razões dentre as quais as normas que já vem de SME, a própria legislação e até mesmo algumas pessoas que buscam se aproveitar das situações confundindo democracia com bagunça, com poder fazer o que quiser.

A primeira diretora diz que sua gestão era de uma época diferente, no qual não se falava em gestão democrática, em que cada funcionário sabia seu papel, suas obrigações, que sentiam vergonha quando não desempenhavam suas funções com dedicação, que os objetivos delas era manter a” creche” funcionando da melhor maneira possível, atender as crianças com excelência, fazer de sua equipe a melhor. E conseguiu durante muitos anos sua unidade escolar foi considerada pela DRE / SME como uma creche modelo em todos os segmentos: administrativos, pedagógicos, tinha mais brinquedos pedagógicos e materiais

A condução dos grupos foi realizada tendo a pesquisadora como mediadora, buscando respeitar a não diretividade e manter o debate em torno do tema selecionado, com intervenções pontuais apenas na medida em que pudessem facilitar as trocas e manter os objetivos de trabalho do grupo. A participação dos sujeitos da

pesquisa – pais, professoras, equipe técnica, equipe de apoio e equipe gestora se deu de forma voluntária com aceitação do convite da pesquisadora.

As reuniões foram realizadas separadamente com os segmentos de acordo com a disponibilidade, tendo um número maior de encontros com os grupos de professoras no horário do PEA.

As mães que aceitaram participar da pesquisa, consideram que a creche ( o CEI, ainda é chamado pelos pais de creche), precisa ter regras, ser bem organizado, limpo, as professoras precisam cuidar e ensinar porque as crianças passam muito tempo com elas, e porque elas são “pagas para isso”.

“Deve ter um trabalho em equipe” (mãe A).

“Quem tem que cuidar da creche e vê se as coisas estão certas ou não é a diretora” (mãe B).

As famílias não conhecem as funções e formações das professoras. Por isso, não conseguem dialogar e debater quando o assunto é atividade do docente, alguns têm dificuldade de avaliar e mesmo de ter critérios avaliar, muitas vezes chegando a fazer uma avaliação negativa, muitos consideram, que a direção tem que resolver todos os problemas.

“Não tenho problemas com as professoras, acho que a creche é ótima e que a diretora é democrática, tem mães que falam no portão que a diretora é brava por isso elas não participam” (Mãe C).

Para Paro (2011), um ponto importante na implementação de medidas visando o incentivo à participação da comunidade refere-se à integração de tais medidas a uma política coerente de participação. A pesquisa nos mostra que quando existe diálogo entre a creche e os familiares é possível conseguir uma convivência democrática em que o esforço para atender os interesses da comunidade se processam a partir de uma tomada de decisões em que os pais e responsáveis são respeitados , têm acesso as informações e podem participar das decisões que lhes cabem.

Os professores realizaram uma leitura compartilhada do questionário, mesmo sendo pessoas de opiniões diferentes, a cidadania pregada deve ser exercida, é necessário ter preparo e conhecimento para exercitar a democracia.

As professoras relataram a necessidade do respeito às diferenças, para construção da democracia e às responsabilidades.

Quanto aos direitos e deveres, as professoras compreendem que deve haver limites à participação dos pais porque a maioria vem para fazer cobrança dos seus direitos, esquecendo-se dos deveres, a opinião dos pais é importante, mas limites devem ser estabelecidos.

“Democracia é o direito de ir e vir. Expressar a sua própria opinião é difícil, se penso diferente das pessoas”. (professora A)

Durante as conversas entre as professoras foi possível perceber que às vezes ficavam intimidadas, algumas colegas reprovando falas que estavam sinalizando de negativo na gestão.

De acordo com Paulo Freire o silêncio é visto como acomodação, podendo também significar reação a uma forma de violência contra opressores, nesse caso a diretora. Todas elas reconhecem o ambiente democrático como elemento importante da tomada de decisões.

Foram dadas sugestões de como atrair os pais para participarem mais da rotina do CEI: envolvê-los pelas questões emocionais (dramatização, textos de reflexão, autoajuda); dinâmicas com pais e crianças juntos nas reuniões de pais; pedir auxílio dos pais para resolverem alguns problemas originados no CEI, realizar palestras, ouvir a opinião dos pais; estudar o regimento escolar e construir o PPP com os pais.

No CEI pesquisado, avaliamos que a equipe escolar é compromissada e que tenta solucionar os problemas que surgem, que está caminhando na construção da gestão escolar democrática, mas que insiste em que gostaria que os pais participassem mais das atividades, valorizando a unidade escolar.

O grande desafio está em pensar a participação na gestão pedagógica e administrativa do CEI como requisito da democratização, resumimos esse desafio na competência construtiva e participativa com mais projetos que contem com a participação de todos, projetos que mobilizem o CEI todo, conhecer outras culturas, outras propostas, conhecimentos diferentes, trabalhar a ética profissional, respeitar os colegas respeitando as diferenças.

“Respeitar as diferenças, ter ética, colaborar com o trabalho para ter melhores resultados” (Diretora).

Instituir um processo de formação permanente para que pais, professores, funcionários e gestores possam participar, consciente e criticamente, dos problemas específicos do CEI é uma das alternativas mais significativas para conseguir

aproximar a comunidade. Foi esse o foco das reuniões de grupo desta pesquisa, nas quais pais e professores se sentiram mais à vontade para conversar livremente e apresentar sua visão específica sobre os problemas, perguntando, debatendo, contestando e propondo soluções.

O trabalho de pesquisa aqui retratado, de acordo com as percepções que professores e pais fazem sobre a participação no Conselho de Escola, nos permite sugerir às equipes de gestão que dediquem tempo e atenção à articulação do coletivo. Refletir sobre as práticas concretas, instituindo e fomentando a participação de todos os interessados possibilita agir na direção da mudança.

Acreditamos que uma ação de formação do Conselho de Escola, dando suporte necessário a seus membros para que possam tomar decisões, democraticamente, sobre os rumos da formação que se oferece no tempo-espço da escola, articulando a dupla dimensão da gestão – administrativa e pedagógica - no caminho da construção coletiva de uma sociedade mais justa e de uma educação de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada no CEI elencada para esta pesquisa foi fundamental no sentido de mostrar-nos como uma intuição escolar é complexa, mesmo estando inseridos nela e fazendo parte deste contexto só conseguimos perceber esta complexidade, as particularidades, seus pontos fortes e suas fragilidades, quando olhamos de fora, com um olhar de pesquisador, quando observamos a instituição como um todo e não mais nosso pequeno “mundinho”.

Foi possível concluir que para analisar uma instituição escolar não é tão simples assim, é necessário investigar algumas categorias como: o contexto histórico, as circunstâncias, as instalações, o processo evolutivo e a situação atual, a vida escolar, a organização dos espaços, a comunidade atendida; os professores e os gestores, projeto político-pedagógico, o trabalho pedagógico e entre outros.

Ao longo dos trabalhos realizados foi possível observar que apesar de todos os dados estarem bem organizados, nem todos estão à disposição, há também observações de processos contraditórios dentro de uma instituição escolar; principalmente no que se refere às relações de trabalho, pois há vários sujeitos com funções diferenciadas dentro de uma instituição e há ainda, sujeitos com a mesma função e contratos diferenciados, gerando conflitos. Outra questão se refere as relações pessoais, que influenciam diretamente a gestão de pessoas, de acordo com Lück (2010, p.96) “[...] a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados”. O cotidiano escolar e as relações entre todos os envolvidos, no entanto desafiam a gestão a todo momento, a gestão vivencia diariamente o conflito entre dialogar, ouvir a todos tomar decisões coletivamente, muitas vezes perde o caminho da gestão participativa democrática com a tomada de ações da forma autoritária e que , por vezes, é o que alguns sujeitos esperam e que cobram de quem está à frente de uma instituição. Faz-se necessário uma reflexão diária das contradições enfrentadas no cotidiano escolar para construção de um trabalho efetivamente coletivo.

Outro problema enfrentado pela gestão é que não há nas comunidades a consciência de seu pertencimento à sociedade, nem a escola como espaço de participação efetiva para tomadas de decisões, principalmente quando este espaço é um CEI, visto por algumas famílias apenas como um local onde podem deixar suas

crianças para que “alguém cuide”, por razões diversas, irem trabalhar, para as crianças se alimentarem, para brincar com crianças da mesma faixa etária, entre outros.

Sobre os recursos financeiros destinados às escolas observou-se que, as verbas são do programa dinheiro direto na escola (PDDE), programa de transferência de recursos financeiros (PTRF) e adiantamento bancário para pequenos reparos, a questão financeira reflete diretamente na gestão da escola.

A educação e a sociedade passa por grandes transformações, mudanças e porque não dizer até dificuldades, é preciso adaptar-se a essas mudanças, rever o modo de gestão, o ser humano precisa ser conhecedor não só de seus direitos mas também de seus deveres e contribuir para solução dos problemas que afligem o mundo, sair de sua “zona de conforto” onde só reclama e critica. E a escola, por sua vez tem o dever de ser a articuladora dessas mudanças, não assumindo para si toda a responsabilidade! Mas sendo participe e contribuindo na medida do possível. Ações da forma autoritária e que, por vezes, é o que alguns sujeitos esperam e que cobram de quem está à frente de uma instituição. Faz-se necessário uma reflexão diária das contradições enfrentadas no cotidiano escolar para construção de um trabalho efetivamente coletivo.

No CEI pesquisado foi possível observar que a gestão vem passando por muitas transformações, no período de dois anos passou por uma gestão centralizadora, administrada por uma figura extremamente eficiente no cumprimento de seus deveres, mas que administrava a unidade escolar como uma “mãe” administra seus lar, fatos relatados pelas professoras entrevistadas e vivido pela pesquisadora, no entanto vale ressaltar que muitos funcionários ainda se sentem confortáveis e até mesmo protegidos com esse tipo de gestão, afinal não cobrados a participar, a opinar, a decidir, basta cumprir as ordens e seu horário. No mesmo patamar encontra-se alguns pais e familiares, que alegam: “No tempo da antiga diretora isso aqui era diferente, essa escola funcionava”, “Tudo era bonito e organizado”, quando questionados se participavam das decisões da escola nessa época a resposta é: “Não a diretora era muito eficiente, ela não precisava de nada não decidia tudo sozinha, levava essa escola com pulso firme, que profissional excelente, a gente amava essa escola”, relatou uma mãe. Essas famílias não demonstraram interesse em conhecer sua real função na educação de seus filhos, desde que alguém esteja fazendo, que a escola esteja funcionando e atendendo a criança.

Na primeira gestão, logo após a aposentadoria, verificou-se alguma s mudanças em relação a gestão, a diretora buscou exercer uma gestão participativa, através de reuniões de grupo, no refeitório da unidade ela reunia os professores, expunha os problemas ou dificuldades para buscar uma solução, no entanto para que essas reuniões ocorressem o pessoal da cozinha , da limpeza e os ATEs precisavam ficar nas salas, pois as crianças estavam dormindo, então não havia a participação desses grupos nas reuniões, quando muito eles eram ouvidos posteriormente e opinavam, não sendo possível então tomar as decisões todos juntos. O que gera inclusive desconfiança do grupo de que as decisões tomadas foram realmente as decisões votadas, o mesmo ocorria com os integrantes dos colegiados, eram ouvidos, mas a maioria já havia votado. A mesma forma de gestão ocorreu com a nova diretora concursada pelo período de uma ano, vale ressaltar que ambas deram abertura para o diálogo em relação a problemas do cotidiano, nas relações com as famílias, onde buscaram trazer as famílias para dentro da escola, não só para resolver problemas e reclamações mas para conhecer e participar da rotina e das decisões. Inclusive a avaliação dos Indicadores de qualidade teve uma participação significativa dos pais/responsáveis que avaliaram a escola de forma positiva, tanto em relação ao trabalho desenvolvido quanto a estrutura.

A gestão foi classificada pelas professoras, funcionários e pais como uma "gestão participativa", ela ouve os funcionários, busca soluções, quando ela não sabe vai procurar respostas na diretoria de ensino, " Ela ainda está aprendendo, mas vai ser uma boa diretora, trata-se de uma pessoa mais nova, tem uma outra visão." Disse uma professora.

Através da pesquisa foi possível concluir que as transformações no campo educacional foram perceptíveis ao longo da história da escola, muitas delas contribuíram para o acúmulo de funções, com essa nova configuração ela tem como função primordial o ensino como desenvolvimento pleno do indivíduo, um grande desafio à educação pública brasileira e a gestão democrática das escolas.

Concluimos que os mecanismos garantidos em lei, são de suma importância para efetivação do princípio da gestão democrática da escola pública, no entanto a lei por si só não resolve o problema, notamos que em alguns casos a gestão democrática tem se limitado à representação O CEI é bastante regulado pelo poder central, que faz com que as decisões estejam cada vez mais congeladas e dependentes dos padrões estabelecidos acima da escola. De acordo com Najjar e Camargo (2006) e

Souza (2006) que são categóricos em afirmar que a gestão democrática pressupõe a partilha do poder, no entanto nos deparamos com propostas gerenciais que descentralizam a execução de tarefas e controlam as ações tomadas pela gestora escolar. A democratização das relações de poder na escola será sempre um ideal a ser perseguido, construído para isso, a existência dos Conselhos Escolares nos CEIs é de extrema importância, já que são a base inicial para vida social e escolar para a criança. A comunidade escolar precisa participar na tomada de decisões de assuntos sobre os quais cabe a ela deliberar, tendo em vista o bem comum das crianças, comunidade escolar e comunidade ao entorno da escola, assuntos que não tem normas definidas, uma vez como é de fato função do Conselho Escolar, enquanto órgão colegiado dentro da Gestão Democrática, tornando a escola um lugar efetivamente público, agregar a aceitação da responsabilidade pelo que é público, que uma precisa abraçar a causa em prol da educação de qualidade e da valorização do ensino.

A Educação Infantil precisa comprometer-se com a sociedade, e esta precisa participar da comunidade escolar, para que isso ocorra, todas as ações escolares devem adotar um modelo de Gestão Democrática, na qual a participação coletiva é essencial para elaboração de planejamentos eficazes que apresentem resultados. Aqui defendemos que o CEI cumpre o seu papel de cuidar e educar também através da gestão democrática participativa, um caminho para a gestão democrática.

Cabe a equipe gestora buscar novas estratégias para trazer essa comunidade para a creche, com reuniões de pais mais significativas, onde os pais / responsáveis possam expor suas opiniões e ideias, palestras sobre assuntos de interesse da comunidade, atividades práticas, como por exemplo a participação da compra de um equipamento desde a votação quanto a necessidade , pesquisa de preços até a chegada do equipamento , verificação de notas , prestação de contas, incorporação de bens (tudo isso não faz parte da realidade nem dos pais nem do corpo docente).

Quanto aos membros da equipe chamá-los a participar de colegiados efetivamente, um dos colegiados mais efetivo nos últimos tempos tem sido a “Mediação de conflitos”, fundamental para a gestão participativa, chamar pelo menos um membro de cada segmento. São iniciativas que nos levam a gestão participativa, estaremos então a caminho da gestão democrática, afinal esta é uma construção coletiva e sabendo que muitas decisões ainda terão que ser tomadas por aqueles que podem e devem deliberar sobre determinados assuntos, nos termos de vivências,



claro que os colegiados deverão ser informados do que está acontecendo e porque precisa ser da forma como foi decidido. Só haverá uma gestão participativa quando todos os segmentos estiverem representados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACÚRCIO, Marina Rodrigues B.(coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.

ALTOÉ, Neusa. **As Universidades Estaduais do Paraná: Os Caminhos da heteronomia**. Tese de Doutorado. Piracicaba: Universidade Metodista, 2007.

ANDRADE, R. C. de. **Introdução: Gestão da Escola**. In: ANDRADE, R. C. de (org.); ACÚRCIO, M. R. B. (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**. Guia da escola cidadã, v. 8, 2002.

AZANHA, J. M. P. **Democratização do ensino: vicissitudes da ideia no ensino paulista**. Educação e Pesquisa, v. 30, n. 2, p. 335-344, 2004.

BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. Porto: Porto. 1998.

BAÚ, Alvaro Luiz; GRISARD, Luiz Antonio. **Gestão Escolar Integrada**. Curitiba: Editora Positivo, 2010.

BENEVIDES, M. V. M. **A cidadania ativa: referendo, plebiscito e iniciativa popular**. SP: ATICA, 1991.

BOBBIO, N. **O Futuro da Democracia**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BORDIGNON, Genuíno. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

BRASIL. **Lei 5692/71, de 11 de agosto de 1971. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1971.

BRASIL, **Lei 8.969/90, de 13 de julho de 1990. Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília, 1990.

BRASIL. **Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

CAMPOS, M. M.; ROSEMBERG, F.; FERREIRA, I. M. **Creches e Pré-escolas no Brasil**. 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CURY, C. R. J. **O Conselho Nacional de Educação e Gestão Democrática**. Dissertação de Mestrado, Maringá, UEM, 1999.

DALMÁS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, Acompanhamento e avaliação**. 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

EDNIR, Madza. **Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o coração: um guia para gestores escolares**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERNANDES, O. Q.; VIEIRA, A. M. D. P. **Gestão escolar democrática: a percepção dos professores**. In: Educare, IX Congresso Nacional de Educação, p. 7288-7300, 2009.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão e organização escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

FLORESTAN, F. **Gestão democrática**. In: GADOTTI, M. **Uma só escola para todos**. RJ. Petrópolis: Vozes, 1990.

FORTUNATI, José. **Gestão da educação pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Armed. 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Educação como prática a liberdade**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

\_\_\_\_\_. **Professora sim, tia não**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981

\_\_\_\_\_. **Formação de profissionais de educação infantil: questões e tensões**. (p.117- 132). In MACHADO, M.L.A. (org.) **Encontros e desencontros em Educação Infantil**. São Paulo: Cortez, 2002.

FONSECA, D. M. **Da Gestão e educação**. Revista Universidade e Sociedade. Ano IV, p.49, 1994.

GADOTTI, Moacyr. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. **Escola cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola**. São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. **Uma só escola para todos: caminhos da autonomia escolar**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes. 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização das Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 6.ed.rev.e ampl. São Paulo: Heccus,2013

LUCE, M. B. **Gestão Democrática escolar**. Disponível em: <http://www.TvoBrasil.com.br/salto/boletins/2004/ge/meio.html>.

LÜCK, Heloísa et al. **A Escola participativa: O Trabalho do Gestor Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MENDONÇA, E.F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: Lapplane; UNICAMP, 2000.

MONTEIRO, Eduardo; MOTTA, Artur. **Gestão escolar: perspectivas, desafios e função social**. Organização de Andrea Amaral. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

NAJJAR, Jorge; CAMARGO, Sueli. **Educação se faz (na) política**. EdUFF, Editora da Universidade Federal Fluminense, 2006.

NAVARRO, I. P. **Programa nacional de fortalecimento dos conselhos Escolares**, 2004.

NEVES, C. M. C. **Autonomia da escola pública**. 1998.

OLIVEIRA, Z. M. R. E ROSSETTI-FERREIRA, M. C. **Propostas para o Atendimento em Creches no Município de São Paulo: histórico de uma realidade**. Cadernos de Pesquisa, SP (56), pp.39-65, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 60, 1987.

\_\_\_\_\_. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010a.

\_\_\_\_\_. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010b.

PHONTES, L. **Gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico na escola**. Disponível em: <http://www.centrorefeducacional.com.br>.

RODRIGUES, N. **Da Mistificação da Escola à Escola Necessária**. 11ª Edição. Editora Cortez. São Paulo, SP. Brasil, 2003.

ROSEMBERG, F. **Dilemas da educação infantil brasileira contemporânea**. Palestra apresentada no 14o Congresso Brasileiro de Educação Infantil, 10 a 13 de julho, Campo Grande. p. 1-10, 2002.

ROSEMBERG, F.; CAMPOS, M. M. M.; HADDAD, L. **A rede de creches do município de São Paulo**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, Departamento de Pesquisas Educacionais, 1991.

SAVIANI, D. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. In: FERRETI, C et ali. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Editora. Vozes, 1994.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação- Periódico científico editado pela ANPAE, v. 22, n. 1, 2006.

UDEMO, DIRETOR. **Jornal do projeto pedagógico**. São Paulo: Sindicato de, 2002.

VAZ, A. L. **Acção Social Escolar na Universidade de Coimbra: evolução histórica e princípios orientadores: 1980-2009: evolução histórica e princípios orientadores [1980-2009]**. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2008.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

WITTMAN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor**. In: LUCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Revista Em aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso> planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIOS

Tema: GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UM CEI – CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DA CIDADE DE SÃO PAULO

Orientanda: Marcia Curti de Mello

Orientador: Gustavo Gonçalves Ungaro

QUESTIONÁRIO PARA DOCENTES

Professora 1

Público Alvo: Docentes Idade: anos Sexo: M ( ) F ( )

Formação:

Tempo de Magistério: anos

Escola que trabalha:

1. Para você o papel da gestão da escola é:

( ) Cuidar apenas das questões administrativas e burocráticas da escola ( )

Administrar as questões pedagógicas, administrativas, financeiras da escola, bem como a participação da família

( ) Zelar pelo cumprimento das leis educacionais no âmbito da escola

( ) Todas as alternativas

2. Qual a concepção de gestão que você entende na escola em que você trabalha?

( ) autoritária ( ) democrática ( ) auto gestonária ( ) participativa ( ) não sabe informar

3. Você participa da gestão da escola?

( ) Sim ( ) Não

4. A família participa do processo educativo?

( ) sim ( ) não

( ) apenas reuniões de pais ( ) através de comunicação escrita

( ) participa em todas as ações da escola: administrativas e pedagógicas

5. Quais dos órgãos existem em sua escola?

( ) Conselho Escolar ( ) APM ( ) Grêmios Estudantil

6. O gestor sabe solicitar ajuda?

( ) Sim ( ) Não

7. E ouvir críticas? ( ) Sim ( ) Não

8. Com relação à atitude da gestora, em sua opinião ela desenvolve uma gestão democrática e participativa na instituição?

( ) Sim ( ) Não

9. Na sua opinião acontece a valorização ou exclusão de cada profissão existente na instituição?

( ) Valorização ( ) Exclusão, não em sua totalidade, mas de modo geral é o que acontece. Sobre tudo com a equipe docente.

10. Na sua opinião o Coordenador pedagógico trabalha em parceria com os professores ?

( ) Sim ( ) Não

Tema: GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UM CEI – Centro de Educação Infantil da Cidade de SP

Público alvo – Pais participantes dos Colegiados

Mãe

Idade: Sexo: M ( ) F ( )

Escola que participa: CEI REIMBERG

Nível de Ensino: Superior Incompleto

1- Você participa da vida escolar de seu filho? ( ) Sim ( ) Não

2- ( ) Pouco ( ) Muito

3- Qual a postura do gestor da escola?

(x) é atenciosa ( ) Não gosta de conversar

4- Você participa das reuniões escolares? ( ) Sim ( ) Não

Quantas vezes por ano?

( ) nenhuma ( ) uma vez ( ) mais de três vezes

5- Você participa só de reuniões ou de outros eventos da escola?

( ) somente reuniões ( ) alguns eventos ( ) todos os eventos

6- Os horários dos eventos são adequados a sua rotina?

( ) sim ( ) não

7- Se a direção da escola pedisse para você participar voluntariamente de um projeto da escola você participaria?

( ) sim ( ) não

8- Você já verificou alguma vez as notas fiscais da escola?

( ) Sim ( ) não

9- Você considera que o Conselho participa de todas as decisões da escola?

( ) sim ( ) não

10- Você considera o número de pais suficientes para tomada de decisões?

( ) sim ( ) não

11- Você considera a gestão da escola democrática?

( ) sim ( ) Não Por que? Porque ela conversa com a gente.

Tema: GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UM CEI – CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DA CIDADE DE SÃO PAULO

Orientanda: Marcia Curti de Mello Orientador: Gustavo Gonçalves Ungaro

QUESTIONÁRIO PARA EQUIPE GESTORA

Idade: Sexo: ( ) M ( ) F

Formação: Pedagoga

Tempo na função: anos

Escola em que trabalha:

Tempo no magistério: anos

Cargo:

Já ocupou cargo de:

( ) Diretora

( ) Assistente de direção

( ) Coordenadora

( ) Professora

1. Qual a função social da escola?

2. Para você o papel da gestão da escola é:

( ) Cuidar apenas das questões administrativas e burocráticas da escola ( )

Administrar as questões pedagógicas, administrativas, financeiras da escola, bem como a participação da família

( ) Zelar pelo cumprimento das leis educacionais no âmbito da escola ( ) Todas as alternativas

3. Qual a concepção de gestão que você entende na escola em que você trabalha?

( ) autoritária ( ) democrática ( ) auto gestonária ( ) participativa ( ) não sabe informar

4. Como você articula a participação da comunidade escolar (docentes, ATEs, família e comunidade nas ações administrativas e pedagógicas?  
Promovendo a participação de todos nas reuniões, decisões e planejamentos.
5. Acontecem reuniões pedagógicas?  
☐ Sim ☐ Não
6. Acontecem reuniões de Conselho Escolar?  
☐ Sim ☐ Não
7. Como se dá a participação dos pais nas reuniões de Conselho?  
☐ Participam ☐ Apenas ouvem ☐ Alguns participam
8. Você incentiva a participação de todos nas reuniões de tomadas de decisões?  
☐ Sim ☐ Não
9. Você aceita críticas sobre sua atuação como gestora? Justifique
10. Como gestora você tem algum objetivo a ser alcançado ou já realizou todos?
11. Você acredita que a formação em pedagogia é suficiente para atuação como gestora?
12. A Prefeitura de São Paulo oferece cursos de formação na área de gestão para os funcionários da Educação?  
☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
13. Nesta escola as decisões são tomadas coletivamente.  
☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
14. Há parceria entre família e escola?  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
15. Nesta escola há influência de classes políticas?  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
16. Há articulações com representantes de igrejas?  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
17. Há articulações com representantes de Associações?  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
18. Há articulação com grupos representantes de Sindicatos?  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
19. A família nesta instituição acompanha o desenvolvimento dos filhos?  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
20. Só aparece na escola quando convocada.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
21. Delega à escola toda responsabilidade educacional.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
22. Participa das reuniões promovidas pela escola.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
23. Em um cenário de opiniões divergentes e conflitos intensos, você: a) Leva o caso ao Conselho Escolar para discutirem a uma solução  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar  
b) Procura resolver somente com os funcionários envolvidos  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar  
c) Impõe uma solução  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar  
d) Não se envolve  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar  
e) Pedir ajuda da coordenadora  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar  
f) Discute uma solução junto com os professores.



☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

24. No papel de dirigentes desta instituição, você:

a) Se empenha para melhorar as condições físicas da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

b) Se empenha para melhorar as condições pedagógicas da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

c) Busca o consenso da comunidade.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar d) Tem o apoio dos agentes da escola (pais, alunos, professores e funcionários)

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

e) É centralizador

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

25. O Conselho Escolar:

a) É consultado sobre as questões administrativas da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

b) É consultado sobre as questões financeiras da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

c) É consultado sobre questões pedagógicas da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

c) Tem suas decisões colocadas em prática pela Direção da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

d) Fiscaliza as atividades financeiras da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informa

e) Reúne-se para discutir as questões escolares

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informa

26. O Coordenadora Pedagógica: a) Marca as reuniões pedagógicas

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

b) Conduz as reuniões pedagógicas.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

c) Está sempre aberto as sugestões.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

d) Coordena os eventos pedagógicos da escola.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

e) trabalha em parceria com os professores.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

e) Trabalha em parceria com a diretora e assistente.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

27. As decisões, nesta escola, são tomadas:

a) Através do diálogo entre professores, direção, funcionários e comunidade.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar b) Em reuniões fechadas envolvendo a direção e os professores

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

c) Pelo diretor junto com o Conselho escolar

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

d) Apenas pelos professores

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

e) Apenas pelo diretor.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

f) Apenas pelo Conselho Escolar

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

28. No processo de tomadas de decisão da escola, os pais: a) São apenas espectadores

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

b) São ouvidos

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

c) Cobram soluções

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

d) Encontram espaço aberto para participação

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

e) Têm interesse em participar

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

f) Têm suas reivindicações atendidas

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

g) Têm consciência de suas responsabilidades

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

29. O Projeto Político Pedagógico desta instituição:

a) É formulado através da participação dos seguimentos da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

b) É formulado pelos professores junto com o coordenador pedagógico

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

c) É formulado pela equipe gestora.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

d) Está de acordo com o Regimento Interno da escola.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

e) Tem suas ações supervisionadas pelo Conselho Escolar.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

f) É documento conhecido pelos pais.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

g) É documento desconhecido pelos professores.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

h) É um documento desconhecido dos funcionários

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

30. Nesta instituição:

a) O Conselho Fiscal supervisiona as finanças da escola

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

b) O Conselho fiscal analisa as prestações de contas apresentadas pela diretora.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar c) Os professores

analisam as prestações de contas apresentadas pela diretora

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

c) O Conselho Escolar supervisiona os gastos propostos pela direção

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

d) Conselho Escolar supervisiona a atuação dos funcionários.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

e) O Conselho Escolar supervisiona a atuação dos professores.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

f) O Conselho Escolar supervisiona a atuação da diretora.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

31. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

a) Os problemas enfrentados durante o ano letivo são avaliados.

☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

- b) Os professores têm seu desempenho avaliado.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- c) A diretora tem seu desempenho avaliado.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- d) A atuação dos pais é avaliada.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- e) A atuação da coordenadora é avaliada.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- f) Os funcionários têm seu desempenho avaliado.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- g) As metas a serem alcançadas são traçadas com base nos resultados obtidos.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- h) Os resultados do ano anterior são considerados.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

### 32. Transparência das ações:

- a) As ações desenvolvidas na escola são informadas aos pais.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- b) As ações desenvolvidas na escola são informadas aos professores  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- c) As prestações de contas são expostas em locais onde possam ser vistas por quem tenha interesse  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- d) As reuniões são informadas com antecedência.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- e) A pauta das reuniões é informada com antecedência.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- f) O regimento escolar é exposto aos funcionários, pais, comunidade escolar.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

### 33. Autonomia:

- a) Esta instituição recebe recursos financeiros para se manter  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- b) Pode utilizar os recursos conforme suas necessidades.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- c) dispõe de recursos para compra de material permanente (aparelhos de som, projetores, armários, dentre outros)  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- d) dispõe de recursos para compra de material de consumo (materiais de limpeza, papéis, grampeadores, tesouras, ...)  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- e) Dispõe de recurso para contratação de serviços (consertos e reparos).  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- f) Dispõe de autonomia para compra de merenda escolar.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- g) Para adequar o cardápio à cultura local.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☒ nunca ☐ não sei informar
- h) Tem liberdade para adequação da estrutura física da escola.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- i) Tem liberdade para alocar funcionários conforme a necessidade da escola  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

- j) Pode adequar o calendário escolar á realidade local, desde que garantidos os dias letivos determinados por Lei  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- k) Dispõe de autonomia para que seus agentes desempenhem suas funções ☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- l) Sofre imposições dos órgãos superiores nas tomadas de decisões pela comunidade escolar.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- m) tem suas decisões respeitadas pelos órgãos superiores  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- n) tem liberdade para decidir sobre as questões administrativas da escola.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- o) Recebe recursos pedagógicos suficiente para que se mantenha.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- p) Dispõe de autonomia na elaboração dos conteúdos pedagógicos.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- q) tem liberdade para utilizar inovações pedagógicas.  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- r) dispõe de autonomia na adequação dos componentes curriculares  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar
- s) Pode adequar a estrutura curricular à necessidade da escola  
☐ Sempre ☐ Quase ☐ raramente ☐ nunca ☐ não sei informar

## ANEXO – A INSTRUÇÃO NORMATIVA

INSTRUÇÃO NORMATIVA SME Nº 27, DE 11/12/2018 – DISPÕE SOBRE O PROCESSO INICIAL DE ESCOLHA/ATRIBUIÇÃO DE TURNOS E DE CLASSES / BLOCOS / AULAS AOS PROFESSORES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO – RME, QUE ATUAM NOS CEMEIS, EMEIS, EMEFS, EMEBSS, EMEFMS E CIEJAS

INSTRUÇÃO NORMATIVA SME Nº 27, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2018 SEI 6016.2018/0076978-8 DISPÕE SOBRE O PROCESSO INICIAL DE ESCOLHA / ATRIBUIÇÃO DE TURNOS E DE CLASSES/BLOCOS/AULAS AOS PROFESSORES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO – RME, QUE ATUAM NOS CENTROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL – CEMEIS, ESCOLAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL – EMEIS, ESCOLAS MUNICIPAIS DE ENSINO FUNDAMENTAL – EMEFS, ESCOLAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO BILÍNGUE PARA SURDOS – EMEBSS, ESCOLAS MUNICIPAIS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO – EMEFM E CENTROS INTEGRADOS DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS – CIEJAS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS, CONSIDERANDO:

- o disposto nas Leis Municipais nº 11.229/92, nº 11.434/93, nº 12.396/97, nº 13.168/01, nº 13.255/01, nº 13.574/03 e nº 14.660/07 e alterações;
- o disposto nas Portarias SME:
  - nº 4.234/08 – Opção de Jornadas Docentes;
  - nº 2.193/10 e 4.580/10 – Escolha/Atribuição de professores habilitados em concursos de ingresso;
  - nº 6.258/13 – Pontuação dos Professores para escolha/atribuição; nº 5.930/13 – Programa “Mais Educação São Paulo”;
  - nº 6.476/15 – Estabelece critérios para escolha/Atribuição no decorrer do ano letivo;
  - nº 7.779/17 e nº 8.231/17 – Módulo de professor nas Escolas Municipais;
  - nº 9.032/17 – Organização Estabelece normas complementares para o funcionamento dos Centros Integrados de Educação de Jovens e Adultos – CIEJAs.
- o disposto nas Instruções Normativas:
  - nº 13, de 2018, que reorienta o Programa São Paulo Integral;
  - nº 22, de 2018, que dispõe sobre a Organização Escolar;
  - nº 25, de 2018, que dispõe sobre as funções de PAP e POA;
  - nº 26, de 2018, que dispõe sobre as funções de POSL e POIE;
  - o estabelecido no Projeto Político-Pedagógico das Unidades Educacionais;
  - o dever e o compromisso da Administração Municipal em assegurar o total provimento da regência de classes/blocos de aulas na Rede Municipal de Ensino inclusive pela otimização de recursos humanos docentes;
  - a necessidade de se estabelecer critérios que normatizem a escolha/atribuição de turnos e de classes/blocos de aulas aos Professores da Rede Municipal de Ensino.

### RESOLVE:

Art. 1º O Processo Inicial de Escolha/Atribuição de turnos e de classes, blocos, aulas e vaga de módulo sem regência aos Professores da Rede Municipal de Ensino, que atuam nos Centros Municipais de Educação Infantil – CEMEIs, Escolas Municipais de Educação Infantil – EMEIs, Escolas Municipais de Ensino Fundamental – EMEFs, Escolas Municipais de Educação Bilíngue para Surdos – EMEBSs, Escolas Municipais

de Ensino Fundamental e Médio – EMEFMs e Centros Integrados de Educação de Jovens e Adultos – CIEJAs, ocorrerá de acordo com as diretrizes contidas nesta Instrução Normativa – IN.

## ENVOLVIDOS NO PROCESSO

Art. 2º Participam do Processo Inicial de Escolha/ Atribuição, por ordem de classificação, obtida por meio de Portaria própria, os professores que na data da escolha/atribuição se encontrarem:

I – em regência de classes e aulas;

II – em vaga no módulo sem regência;

III – designados para o exercício transitório dos cargos de Diretor de Escola, Coordenador Pedagógico, Assistente de Diretor de Escola e Supervisor Escolar, vago ou em substituição;

IV – afastados por licença médica, gestante/ licença maternidade especial, paternidade, por acidente de trabalho, adoção/guarda de menor, nojo, gala, férias e afastamentos por júri.

V – Designados e indicados para a função de Professor Orientador de Informática Educativa – POIE, Professor Orientador de Sala de Leitura – POSL, Professor de Apoio Pedagógico – PAP, Projetos Especializados – PPEs e Professor Apoio Educacional Especializado – PAEE;

VI – Designados para atuar nos Centros Integrados de Educação de Jovens e Adultos – CIEJAs, nos Centros Municipais de Capacitação e Treinamento – CMCTs e nas Escolas Municipais de Educação Bilíngue para Surdos – EMEBSs.

VII – Readaptados em caráter permanente ou temporário.

§ 1º – Os professores mencionados nos incisos I, II, III e IV participam da escolha / atribuição de classes e aulas e de vaga no módulo de sua área de docência e titularidade.

§ 2º – Os professores mencionados nos incisos V e VI participam da escolha de aulas específicas das funções docentes para as quais foram indicados/ designados nos termos da legislação específica, na UE de exercício.

§ 3º – Os professores mencionados no inciso VII participam da escolha de turno de trabalho.

Art. 3º Ficam dispensados da participação do Processo Inicial de Escolha/ Atribuição de classes, aulas e vaga de módulo de sua área de docência/ titularidade, no âmbito da Unidade Educacional de Lotação e da Diretoria Regional de Educação, os professores que na data da escolha/ atribuição se encontrarem:

I – Nomeados para cargos em comissão no âmbito das Unidades Educacionais, dos Centros Educacionais Unificados, das Diretorias Regionais de Educação e dos órgãos centrais da Secretaria Municipal de Educação;

II – Designados para funções no âmbito das Diretorias Regionais de Educação e dos órgãos centrais da Secretaria Municipal de Educação;

III – Afastados: em Licença para Tratar de Assuntos Particulares – LIP; para mandato sindical nas entidades representativas dos servidores do magistério público municipal; na Câmara Municipal de São Paulo e serviços obrigatórios por lei;

## OBJETO DE ESCOLHA/ ATRIBUIÇÃO

Art. 4º Módulo Docente da unidade educacional é o conjunto de vagas composto por classes, blocos/aulas destinados à regência, e por vagas no módulo sem regência, destinadas ao suporte da ação educativa.

Parágrafo único. As classes e blocos/ aulas serão organizados em conformidade com o Módulo de Docentes de cada Unidade Educacional estabelecido nos termos das Portarias SME nº 7.779/17 e nº 8.231/17, assegurada a otimização de recursos humanos.

Art. 5º Serão objeto de escolha/atribuição, pelos professores mencionados no artigo 2º desta IN, para composição/complementação da Jornada de Trabalho e a título de Jornada Especial de Hora-Aula Excedente – JEX:

I – classes/ blocos/ aulas e as vagas no módulo sem regência;

II – aulas do território do saber das escolas participantes do Programa São Paulo Integral;

III – aulas de tempos de projeto do Programa Mais Educação São Paulo;

IV – aulas remanescentes da Jornada Básica e de LIBRAS das EMEBSs e Escolas Polo Bilíngue;

V – classes e aulas dos CIEJAs;

VI – as aulas de: Sala de Leitura, Informática Educativa, Apoio Pedagógico – Recuperação de Aprendizagens, Apoio e Acompanhamento à inclusão, Projetos Especializados;

VII – turnos de trabalho para professor readaptado em caráter permanente ou temporário.

§ 1º – As classes/ blocos/ aulas e as vagas no módulo sem regência disponibilizados em razão de afastamento do regente, por períodos que ultrapassem 15 (quinze) dias a contar do início do ano letivo serão escolhidas/ atribuídas na sequência, pelos demais envolvidos no Processo.

§ 2º – A escolha/atribuição de vaga no módulo sem regência somente será efetivada na inexistência de classes/ blocos/aulas para regência.

Art. 6º Caberá ao Diretor de Escola a criação das vagas para o cumprimento da JOP dos professores readaptados em caráter permanente ou temporário e, distribuí-las pelos turnos de funcionamento da UE.

Art. 7º Os professores readaptados em caráter permanente ou temporário escolherão na UE de Lotação/exercício, um turno para cumprimento da Jornada de Trabalho conforme classificação elaborada em escala própria, nos termos da Portaria SME nº 6.258/13 e Anexo I, parte integrante desta IN, na ordem:

a) Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e Professores de Ensino Fundamental II e Médio – efetivos

b) Adjuntos c) Estáveis

d) Não Estáveis

Art. 8º A escolha/atribuição das aulas remanescentes do ingresso do professor na Jornada Básica – JB, pelos Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I, será efetivada nos termos do estabelecido na 4ª Etapa do Anexo IV e 5ª Etapa do Anexo V, partes integrantes desta IN e conforme o caso.

§ 1º – O horário das aulas mencionadas no caput deste artigo será estabelecido pela Direção da Escola, ouvidos os interessados, e em consonância com seu Projeto Político-Pedagógico.

§ 2º – Na inexistência de professores interessados na regência, as aulas serão atribuídas aos professores ocupantes de vaga no módulo sem regência do turno das aulas.

§ 3º – Na hipótese do afastamento do professor em JB, serão consideradas para fins de atribuição 25 horas-aula de regência.

Art. 9º A escolha/atribuição dos tempos destinados à orientação de Projetos, constantes nos artigos 7º e 8º da Portaria SME nº 5.930/13, ministrados em docência compartilhada, será efetivada de acordo com a sequência estabelecida na 6ª Etapa do Anexo III, 3ª Etapa do Anexo IV, e 4ª Etapa do Anexo V, na seguinte conformidade:

I – As horas-aula do 4º e 5º ano do Ensino Fundamental: aos Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e/ou aos Professores de Ensino Fundamental II e Médio, a título de JOP ou JEX;

II – As horas-aula do 6º ano do Ensino Fundamental: aos Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I, a título de JOP ou JEX.

§ 1º – Para a escolha/atribuição referida no caput deste artigo, os professores serão classificados em listagem única, em ordem decrescente de pontuação, conforme pontos da coluna 1 da Ficha de Pontuação.

§ 2º – Será facultada a participação dos professores com Jornada de Trabalho/Opção completa.

§ 3º – A escolha/atribuição de tempos de projetos está condicionada a prévia escolha/atribuição de classe/aulas ou vaga no módulo sem regência.

§ 4º – Na inexistência de professores interessados na regência, as aulas serão atribuídas aos professores com Jornada de Trabalho incompleta e, na ausência destes, aos ocupantes de vaga no módulo sem regência, respeitado, em ambos os casos, o turno de trabalho.

§ 5º – Os professores poderão desistir das horas-aula de tempos destinados à orientação de projetos nas seguintes casos:

- a) atribuição de regência de classe/aula para composição ou complementação da JOP, de classe/aulas de sua área de docência/ titularidade nos termos da Portaria que estabelece critérios para atribuição de classes/ aulas no decorrer do ano letivo;
- b) ingresso na Jornada Especial Integral – JEI, desde que comprovada incompatibilidade de horários e/ou que tenha ultrapassado os limites previstos em lei;
- c) nomeação/designação para outro cargo/função do Magistério Municipal;

§ 6º – As vagas no módulo sem regência não serão disponibilizadas na hipótese de atribuição de tempos destinados a orientação de projetos/ docência compartilhada, em número inferior a 24 ou 25 horas-aula.

Art. 10. Os Professores designados ou indicados para as funções docentes de POIE, POSL, PAP, PPE e PAEE e os designados para a regência nos CIEJAs, CMCTs e nas EMEBSs participarão da escolha/atribuição de classes e aulas objeto de sua indicação/designação na Unidade Educacional de exercício.

Parágrafo único – Para fins de composição da Jornada de Trabalho/ Opção, os POIEs e POSLs participarão das Etapas de Escolha/Atribuição nos termos do Anexo I e conforme o caso Anexos III, IV e V, partes integrantes desta IN.

Art. 11. Nas Etapas da DRE, para a composição/complementação de jornada, a escolha/atribuição de aulas em mais de um turno e/ou UE, ocorrerá somente na inexistência de aulas em quantidade necessária em um único turno e/ou escola, e desde que, caracterizada a compatibilidade de turnos.



Art. 12. Fica vedada a desistência da escolha/atribuição efetivada, exceto quando do se tratar das situações previstas no § 5º do artigo 9º e artigo 26, nos termos da presente IN.

## JORNADAS DE TRABALHO

Art. 13. A Jornada de Trabalho/Opção – JOP e a Jornada Trabalho Excedente – JEX dos professores assim se constituem:

I – Jornada Básica do Professor – JB, para profissionais que optaram pela manutenção da jornada instituída pela Lei nº 11.434/93, correspondendo a 18 (dezoito) horas-aula de regência;

II – Jornada Básica do Docente – JBD, correspondendo a 25 (vinte e cinco) horas-aula de regência;

III – Jornada Especial Integral de Formação – JEIF, correspondendo a 25 (vinte e cinco) horas-aula de regência;

IV – Jornada Especial de Hora-Aula Excedente – JEX:

a) até o limite de 110 (cento e dez) horas aula mensais, quando o professor;

b) estiver em JEIF;

c) até o limite de 170 (cento e setenta) horas aula mensais, quando o

d) professor estiver JBD.

Art. 14. A composição da Jornada de Trabalho/ Opção, JBD ou JEIF, está condicionada, obrigatoriamente, à escolha/atribuição de 25 (vinte e cinco) horas-aula de regência.

§ 1º – O ingresso em JEIF ocorrerá quando as classes/ aulas estiverem disponibilizadas por períodos iguais ou superiores a 15 (quinze) dias, previamente definidos, conforme disposto no artigo 24 da Lei nº 14.660/07 e na Portaria SME nº 4.234/08.

§ 2º – Na impossibilidade de composição da JEIF ou JBD, em decorrência da Matriz Curricular conjugada com a inexistência de aulas na Unidade de Lotação/Exercício, os professores deverão cumprir 01 (uma) hora-aula de Complementação de Carga Horária – CCH, na forma do contido nos artigos 18 a 20 desta IN.

§ 3º – Em função da Matriz Curricular, será possibilitada a escolha/atribuição de 01 ou 02 horas-aula a título de JEX, visando à composição da Jornada de Trabalho/ Opção.

§ 4º – Na hipótese do cumprimento de mais que 25 (vinte e cinco) horas-aula a remuneração será efetivada a título de JEX.

§ 5º – Excepcionalmente, e no interesse do Ensino, ocorrerá o ingresso na JEIF em casos de ausências consecutivas do regente decorrente de processo de faltas.

§ 6º – Ocorrendo o ingresso em JEIF por ocasião da atribuição de classe/ aulas disponíveis o regente em substituição permanecerá na referida jornada nos afastamentos ininterruptos e por qualquer tempo do titular.

§ 7º – Os optantes pela JEIF que não compuserem sua JOP, na forma do disposto no caput deste artigo, cumprirão JBD no aguardo de novas possibilidades de escolha/atribuição no decorrer do ano letivo.

Art. 15. A solicitação de desligamento da JEIF poderá ser realizada no ato da escolha/ atribuição que possibilite ingressar na referida jornada ou, excepcionalmente, nos termos do artigo 10 da Portaria SME nº 6.476/15.

§ 1º – Na hipótese de alteração da escolha/ atribuição realizada na Fase de dezembro, será propiciado, em caráter excepcional, ao professor envolvido, a oportunidade de desligamento ou retorno a JEIF nas Fases subsequentes do Processo.

§ 2º – Ao profissional de educação docente portador de laudo médico de readaptação funcional fica possibilitado o desligamento da JEIF no ato da escolha/atribuição de turno, em caráter excepcional e irreversível.

Art. 16. Será facultada aos professores, no exercício de regência e, com Jornada de Trabalho incompleta e ocupantes de vaga no módulo sem regência, a participação nas Etapas iniciais e nas sessões periódicas de escolha/ atribuição realizadas na DRE de lotação/ exercício.

§ 1º – A escolha de aulas, em mais de uma unidade escolar, com a finalidade de composição de jornada poderá ser tornada sem efeito na recorrência de faltas injustificadas do regente, mediante solicitação devidamente fundamentada do Diretor da UE.

§ 2º – Caberá ao Diretor Regional de Educação, a análise e deferimento da solicitação mencionada no parágrafo anterior.

Art. 17. Os professores em JB ou JBD, com menos de 18 ou 25 horas-aula, respectivamente, deverão cumprir com atividades de Complementação de Jornada – CJ, as horas-aula necessárias para a composição de sua Jornada de Trabalho, conforme disposto nos artigos 18 a 20 desta IN, ficando ao aguardo de novas possibilidades de escolha/atribuição no decorrer do ano letivo.

Art. 18. As atividades referentes à Complementação de Jornada de Trabalho – CJ/CCH serão cumpridas na Unidade de Lotação/ Exercício, nos termos dos artigos 19 a 20 desta IN, em turno(s) onde houver classe/aulas de sua área de atuação, de acordo com as necessidades da Escola, na seguinte conformidade:

I – Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e Professores Ensino Fundamental II e Médios ocupantes de vaga no módulo sem regência: as horas-aula deverão ser distribuídas por todos os dias da semana e em um único turno.

II – Professores do Ensino Fundamental II e Médio com JOP incompleta: cumprimento das horas-aula faltantes, em horário determinado, no(s) turno(s) onde houver aulas de sua área de atuação.

§ 1º – Na ausência do regente e do Professor de Educação Infantil e Ensino Fundamental I em vaga no módulo sem regência, os Professores de Educação Física, Arte e Inglês, em cumprimento de CJ, deverão desenvolver atividades nas classes do Ensino Fundamental I, observando, no caso de Educação Física, a quantidade máxima diária de 2 (duas) horas-aula em cada classe, com atividades de natureza recreativa/ desportiva, ficando as demais para atividades que não dependam de esforços físicos.

§ 2º – Na regência de classe/aulas equivalentes ao Enriquecimento Curricular serão ministradas atividades de leitura e de escrita.

Art. 19. As atividades de CJ/CCH deverão ser cumpridas de acordo com as necessidades da Unidade Educacional, na ordem:

I – ministrar aulas na ausência do regente das classes/aulas, previamente planejadas com o Coordenador Pedagógico e em consonância com o Currículo da Cidade;

II – atuar como regente dos tempos destinados à orientação de projetos/ docência compartilhada;

III – atuar pedagogicamente junto aos professores em regência de classes/aulas, especialmente nas atividades de recuperação contínua;

IV – participar de todas as atividades pedagógico-educacionais que envolvam os regentes de classes/aulas e/ou alunos, dentro do seu turno/horário de trabalho.

Parágrafo Único – As atividades realizadas na conformidade dos incisos anteriores serão planejadas e registradas pelas equipes técnica e docente, no Projeto Político-Pedagógico da Unidade Educacional.

Art. 20. Ocorrendo escolha/atribuição de aulas em duas ou mais Unidades Educacionais, os professores cumprirão as horas atividade, horas adicionais e atividades de CJ, considerando a Jornada de Trabalho/Opção a que estiverem submetidos e a compatibilização de horários, respeitado o disposto no artigo 11 desta IN.

Art. 21. A escolha/atribuição de classes/aulas a título de JEX fica condicionada:

I – à prévia escolha de classe/aulas em quantidade suficiente para composição da JBD ou JEIF, exceto para atuar nos Programas “Mais Educação São Paulo” e “São Paulo Integral” e como regente das aulas remanescentes do ingresso do professor em JB;

II – ao efetivo e imediato exercício da regência, exceto na hipótese do disposto no § 3º do artigo 14 desta IN.

§ 1º – Nas EMEBSs e nas Unidades integrantes do Programa São Paulo Integral, a escolha/atribuição de classes/ aulas a título de JEX produzirá efeitos a partir do início do ano letivo, aos profissionais que à época estiverem em efetivo exercício de regência.

§ 2º – Fica vedada a escolha/atribuição a título de JEX aos professores que optaram pela permanência na JB.

§ 3º – Será desligado da(s) classe/aulas escolhida(s) a título de JEX, o professor que se ausentar da regência por período igual ou superior a 30 (trinta) dias consecutivos ou interpolados, excetuando-se do cômputo: as faltas justificadas, folgas do T.R.E., tribunal de júri, serviços obrigatórios por lei e dispensas de ponto concedidas pela SME.

## ETAPAS DE ESCOLHA/ATRIBUIÇÃO

Art. 22. As Etapas do Processo Inicial de Escolha/ Atribuição ocorrerão conforme as sequências estabelecidas nos Anexos I a VI, que nos termos do artigo 2º desta IN, assim se destinam:

a) Anexo I: aos professores readaptados em caráter permanente ou temporário e aos professores indicados para funções do magistério: POSL, POIE, PAP, PAEE, PPE.

b) Anexos II: aos professores em exercício nos CIEJAs.

c) Anexo III: aos professores em exercício nas EMEBSs;

d) Anexo IV: aos professores em exercício nas EMEFs, EMEFMs, CEMEIs, EMEIs;

e) Anexo V: aos professores em exercício nas escolas participantes do Programa “São Paulo Integral”;

f) Anexo VI: aos professores que participantes das Etapas DRE.

Art. 23. O Processo Inicial de Escolha/Atribuição, será realizado de acordo com o cronograma estabelecido em Comunicado específico a ser publicado pela Secretaria Municipal de Educação – SME no Diário Oficial Cidade de São Paulo – DOC,

envolvendo os Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e de Ensino Fundamental II e Médio, mencionados nos incisos I a VI do artigo 2º desta IN, conforme segue: I – em dezembro:

- a) nos CEMEIs, EMEIs, EMEFs e EMEFMs: lotados na UE, na ordem, de acordo com o estabelecido no anexo I e nas 1ª Fases da 1ª e 2ª Etapas do Anexo IV;
- b) nas EMEBSs: lotados e em exercício na UE, na ordem, de acordo com o estabelecido nos Anexos I e III;
- c) nas EMEFs e EMEFMs participantes do Programa “São Paulo Integral”: lotados na UE, na ordem, de acordo com o estabelecido no Anexo I e Etapas do Anexo V;
- d) nos CIEJAS: designados, de acordo com o estabelecido no Anexo I e nas Etapas do Anexo II.

II – em fevereiro:

- a) nos CEMEIs, EMEIs, EMEFs e EMEFMs: lotados na UE de acordo com as 2ª Fases da 1ª e 2ª Etapas e, 3ª e 4ª Etapas do Anexo IV.
- b) nas DREs: que remanesceram sem atribuição, os interessados em compor/complementar a Jornada de Trabalho/Opção e a título de JEX e os professores Adjuntos, Estáveis, Não Estáveis e Contratados, conforme Anexo VI.

Art. 24. Respeitada a classificação, os professores poderão se abster da escolha da regência, exclusivamente, no 1º Momento das 1ª e 2ª Etapas dos Anexos III, IV e V, conforme o caso.

Parágrafo Único – Na hipótese de remanescerem classes/aulas, os professores que se abstiveram nos termos do caput deste artigo participarão, obrigatoriamente, do momento seguinte de escolha/atribuição.

Art. 25. Para atuar em área de docência/ componente curricular/ disciplina, diversos da sua titularidade/ nomeação, os docentes deverão apresentar habilitação específica.

§ 1º – Excetuam-se do disposto no caput deste artigo os professores lotados nas EMEBSs que optarem por participar da 5ª Etapa do Anexo III.

§ 2º – Para a regência de aulas de LIBRAS e classe de aluno com surdocegueira os professores deverão comprovar formação nos termos da Portaria SME nº 8.764/16.

Art. 26. O Diretor de Escola deverá oferecer, até o último dia útil do mês de fevereiro, aos professores efetivos e lotados na UE, que estiverem exercendo a regência ou em vaga no módulo sem regência, respeitada a escala inicial, as classes/blocos/aulas que vierem a ser:

I – Criadas ou consideradas vagas;

II – Vagas em virtude de afastamentos para o exercício fora do âmbito de SME. § 1º – A cada professor será permitida apenas uma nova escolha e na seguinte conformidade:

- a) quando o turno da classe oferecida for diferente do turno original;
- b) quando o turno das aulas oferecidas for diferente do turno original, mantido o número de aulas anteriormente escolhida/ atribuída.

§ 2º – A mudança de turnos e de classes/aulas prevista neste artigo deverá ser lavrada em livro próprio, e digitada no Sistema Informatizado EOL.

§ 3º – As classes/aulas remanescentes da escolha serão escolhidas/atribuídas de acordo com o disposto na Portaria que estabelece critérios para atribuição de classes/aulas no decorrer do ano letivo.

Art. 27. Os professores que na Unidade Educacional de Lotação remanescerem sem atribuição de classe/ aulas ou de vaga no módulo sem regência serão considerados excedentes de atribuição e deverão participar das Etapas de escolha/atribuição na DRE, a fim de serem encaminhados para exercício em outra UE.

§ 1º – O retorno à unidade de lotação será possibilitado, desde que, atendidas as seguintes condições:

- a) que o professor esteja ocupando vaga no módulo sem regência;
- b) a existência de classe/aulas ou vaga no módulo sem regência, disponibilizados por períodos superiores a 30 dias.

§ 2º – Ocorrendo a situação mencionada na alínea “b” do parágrafo anterior, o Diretor da unidade de lotação deverá informar o professor que manifestara o interesse ou não, em assumir a regência ou vaga no módulo sem regência.

§ 3º – Havendo mais de um professor nas mesmas condições mencionadas no parágrafo anterior, terá prioridade o maior pontuado.

§ 4º – As providências necessárias para a efetivação do disposto no § 1º deste artigo serão exclusivas da DRE a que pertence o professor.

## COMPATIBILIZAÇÃO DE HORÁRIOS

Art. 28. Terminado o Processo Inicial de Escolha/Atribuição, os professores que comprovarem a incompatibilidade de horários entre os cargos de acumulação, poderão solicitar no âmbito da Unidade de Lotação, à Chefia Imediata, a alteração da atribuição efetivada nos termos desta IN.

§ 1º – A alteração da atribuição nos termos do previsto no caput deste artigo será deferida, pelo Diretor de Escola, se forem atendidos os seguintes critérios:

- a) atribuição imediata das classes/ aulas que vierem a ser disponibilizadas;
- b) anuência de no mínimo 50% dos docentes em efetivo exercício de regência na UE.

§ 2º – Os documentos comprobatórios da incompatibilidade de horários e os relacionados ao deferimento ou indeferimento do solicitado deverão ser arquivados na UE para as providências previstas no artigo 51 desta IN.

§ 3º – Todas as alterações provenientes das solicitações deferidas deverão ser imediatamente informadas à Diretoria Regional de Educação, por e-mail ou memorando direcionado ao Setor responsável pelo Processo de que trata esta IN.

§ 4º – Ficam dispensados dos trâmites constantes na alínea “a” do § 1º deste artigo, os professores readaptados em caráter permanente ou temporário.

Art. 29. Na impossibilidade da compatibilização de horários no âmbito da UE de Lotação, o interessado, com a anuência da Chefia Imediata, poderá solicitar alteração de atribuição e remanejamento de UE de exercício, no âmbito da própria DRE.

§ 1º – Caberá ao Diretor Regional de Educação a análise e deferimento das solicitações de alteração de atribuição.

§ 2º – As classes/aulas que eventualmente vierem a ser disponibilizadas em virtude do remanejamento do regente deverão ser atribuídas de imediato.

§ 3º – O remanejamento terá efeito até o final do ano letivo ou enquanto perdurar a necessidade de regência, ficando mantida a Unidade Educacional de Lotação.

Art. 30. Constatada a impossibilidade de compatibilização de horários prevista nos artigos 28 e 29 desta IN, o interessado poderá solicitar, na DRE de lotação, alteração de atribuição entre Diretorias Regionais de Educação, devidamente fundamentadas até o último dia útil do mês de fevereiro.

§ 1º – O remanejamento do professor para o exercício em DRE diversa da de lotação será devido se forem atendidas as seguintes condições:

- a) anuência da Chefia Imediata quanto ao remanejamento do professor;
- b) anuência do Diretor Regional de Educação da DRE de lotação;
- c) atribuição imediata da regência da classe/ aulas que vierem a ser disponibilizadas;
- d) comprovada a necessidade de regência de classe/ aulas na DRE de interesse.

§ 2º – Atendidas as condições previstas no parágrafo anterior caberá ao Diretor Regional de Educação, a análise e deferimento das solicitações de alteração de atribuição.

§ 3º – O remanejamento entre DREs terá efeito até o final do ano letivo ou enquanto perdurar a necessidade de regência, ficando mantida a Unidade Educacional de lotação.

§ 4º – O Setor de atribuição das DREs envolvidas será responsável pelos encaminhamentos necessários para a formalização dos remanejamentos deferidos.

§ 5º – As ações desencadeadas por ocasião da alteração tratada no caput serão coordenadas pela SME/COGED/DINORT.

Art. 31. Os professores envolvidos nas situações mencionadas nos artigos 28 a 30 desta IN, deverão buscar formas de solucionar os problemas relacionados à incompatibilidade de horários no próximo ano letivo.

Art. 32. Os professores mencionados nos incisos III e IV do artigo 2º desta IN, assumirão a escolha de classe, aula ou vaga no módulo sem regência, escolhido/atribuído, na hipótese de cessação de sua designação ou afastamento.

Parágrafo único – Aos professores que tiverem a escolha prejudicada em razão do retorno dos professores mencionados no caput deste artigo, serão aplicados os dispositivos contidos na Portaria que estabelece critérios para atribuição de classes/aulas no decorrer do ano letivo.

Art. 33. Na hipótese de exoneração de cargo em comissão, cessação da designação/afastamento ou destituição da função docente para a qual foi indicado, os professores mencionados nos incisos V, VI e VII do artigo 2º e no artigo 3º desta IN, deverão retornar para a unidade de lotação para regularização da escolha/ atribuição de classes e aulas.

§ 1º – a regularização mencionada no caput deste artigo dar-se-á nos termos da Portaria que dispõe sobre a escolha/atribuição de professores habilitados no concurso de ingresso.

§ 2º – O professor que remanescer sem atribuição será encaminhado para a Diretoria Regional de Educação, para a realocação em outra unidade educacional nos termos da legislação vigente.

§ 3º – Configurada a incompatibilidade de horários entre os cargos de acumulação, será assegurada aos professores mencionados no caput deste artigo as disposições contidas nos artigos 28 e 29 desta IN.

Art. 34. Os Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e de Ensino Fundamental II e Médio, efetivos, quando afastados, por ato oficial de designação/nomeação, de cargos ocupados em acúmulo lícito remunerado, de acordo com o disposto no inciso IV do artigo 66 da Lei nº 14.660/07, assim permanecerão até o próximo

Processo Inicial de Escolha/Atribuição de turnos e de classes/ aulas para composição da Jornada de Trabalho/Opção, oportunidade em que se solucionará a incompatibilidade de horários.

§ 1º – Os afastamentos atualmente existentes na situação mencionada no “caput” deste artigo ficam cessados a partir do primeiro dia de trabalho do ano.

§ 2º – Excetuam-se do disposto no caput e § 1º deste artigo os afastamentos decorrentes de nomeação por livre provimento em comissão para cargos de confiança da Secretaria Municipal de Educação, dentre outros: Assessor Técnico, Assessor Técnico Educacional, Assistente Técnico, Assistente Técnico Educacional, Assistente Técnico de Educação I, Diretor de Divisão Técnica, Diretor Regional de Educação.

## ESCOLAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO BILÍNGUE PARA SURDOS – EMEBSs

Art. 35. Os Diretores das EMEBSs deverão proceder na primeira quinzena de dezembro, inscrição dos professores lotados e em exercício na UE, interessados em ministrar aulas de LIBRAS e que comprovarem a formação específica.

§ 1º – Os inscritos serão classificados considerando a formação apresentada observada a ordem estabelecida no artigo 69 da Portaria SME nº 8.764/16.

§ 2º – Para fins de desempate, será utilizada a pontuação expressa na Ficha de Pontuação, na seguinte conformidade:

- a) os pontos da coluna 1 para os professores lotados na UE;
- b) os pontos da coluna 2 para os professores lotados em outra UE e em exercício na EMEBS;

§ 3º – A classificação dos inscritos será divulgada, para ciência dos envolvidos, ao término do período de inscrição.

Art. 36. Nas EMEBSs, a escolha/ atribuição das classes formadas em função de alunos com surdocegueira e das aulas de LIBRAS, ocorrerão conforme seguem:

I – classes de alunos com surdocegueira na Etapa, Fase e Momento referente à sua área de docência;

II – aulas de LIBRAS, pelos Professores do Ensino Fundamental II e Médio, esgotadas todas as possibilidades de composição/ complementação da sua Jornada de Trabalho/ Opção, com aulas de sua titularidade, na 3ª Etapa do Anexo III.

## UNIDADES EDUCACIONAIS PARTICIPANTES DO PROGRAMA SÃO PAULO INTEGRAL

Art. 37. Escolha/ atribuição das aulas dos “Territórios do Saber” do Programa “São Paulo Integral” e aulas de “expansão curricular”, mencionadas nos artigos 15, 16 e da IN SME nº 13, de 2018, será efetivada de acordo com a sequência estabelecida na 3ª Etapa do Anexo V.

§ 1º – As aulas mencionadas no caput deste artigo poderão ser atribuídas para compor a Jornada de Trabalho/ Opção ou JEX, nos limites estabelecidos na Lei nº 14. 660/08 e na IN SME nº 13, de 2018.

§ 2º – A escolha/atribuição das aulas dos “Territórios do Saber” e as aulas de “expansão curricular”, mencionadas no caput está condicionada a prévia escolha/atribuição de classe/aulas ou vaga no módulo sem regência.

§ 3º – Os professores envolvidos serão classificados em listagem única, em ordem decrescente de pontuação, conforme pontos da Ficha de Pontuação, utilizando a coluna para os lotados na UE e coluna 2 para os não lotados na UE.

§ 4º – Aos professores ocupantes de vaga no módulo sem regência, as aulas do “Território do Saber” e as aulas de “expansão curricular”, serão atribuídas somente a título de JEX e deverão ser cumpridas em horário diverso ao destinado à sua jornada regular de trabalho.

§ 5º – Na inexistência de professores interessados na regência, as aulas mencionadas no caput deste artigo serão atribuídas aos professores com Jornada de Trabalho incompleta, respeitado o turno de trabalho.

#### ESCOLHA E ATRIBUIÇÃO AOS PROFESSORES EM EXERCÍCIO NO CIEJA Art.

38. Os professores em exercício nos CIEJAs terão regência escolhida / atribuída na seguinte conformidade:

I – Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I: classes dos Módulos I e II;

II – Professores de Ensino Fundamental II e Médio de:

a) Arte e Educação Física: aulas dos Módulos I, II, III e IV;

b) Língua Portuguesa, Inglês, Matemática, Ciências, Geografia e História: aulas dos Módulos III e IV.

III – Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I ou de Ensino Fundamental II e Médio: aulas de Informática e de Atividades Complementares – Itinerário Formativo e Oficinas de Estudos.

§ 1º – Para participar das Etapas de escolha/atribuição os Professores deverão comprovar a habilitação, exceto quando se tratar de profissionais já designados, desde que, para regência de componentes curriculares de sua área de conhecimento nos casos de Português e Inglês; História e Geografia e Ciências e Matemática.

§ 2º – Havendo mais de um professor do mesmo componente curricular deverão ser formados blocos de aulas, preferencialmente por turno ou turnos contíguos, em quantidades iguais de modo a assegurar a equidade de trabalho entre esses profissionais.

§ 3º – As aulas de Itinerário Formativo e Oficinas de Estudos, oferecidas fora do turno regular do aluno, poderão compor a JOP dos Professores de Ensino Fundamental II e Médio, observadas as disposições contidas no parágrafo anterior e esgotadas as possibilidades de atribuição das aulas do seu componente curricular/área do conhecimento/habilitação e das aulas de Informática.

§ 4º – Em função da Matriz Curricular será possibilitada a atribuição, com prioridade, de 02 (duas) horas-aula de Informática ao Professor de Educação Infantil e Ensino Fundamental I regente da classe.

§ 5º – Não havendo interesse nas aulas mencionadas no parágrafo anterior e para fins de composição da Jornada de Trabalho/ Opção, será atribuída 01 (uma) hora-aula de Itinerário Formativo ou Oficina de Estudo.

Art. 39. Para a efetivação do Processo de Escolha/Atribuição, haverá nos CIEJAs escalas de classificação assim elaboradas:

I – em ordem decrescente de pontuação, de acordo com os pontos da coluna 2 da Ficha de Pontuação do servidor;

II – por área de atuação/titularidade.



## DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 40. Nas Unidades Educacionais – UEs que mantém a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Ensino Fundamental na modalidade Educação de Jovens e Adultos – EJA Regular, as classes/ blocos/ aulas serão escolhidas/atribuídas na periodicidade semestral, cujos procedimentos serão definidos em Portaria própria.

Art. 41. Excepcionalmente, será possibilitada a participação nas Etapas de Escolha/ Atribuição dos professores que, embora mencionados no artigo 3º desta IN, se comprometerem a retornar para as funções de seu cargo base até 01/02/19.

§ 1º – No ato da atribuição o professor mencionado no caput deverá apresentar documento que comprove a exoneração de cargo em comissão, cessação de portaria de designação ou similares.

§ 2º – As chefias imediatas deverão encaminhar, para a DRE, os documentos mencionados no parágrafo anterior juntamente com os demais documentos pertinentes a escolha/ atribuição.

Art. 42. Em qualquer Etapa do Processo, o professor, poderá se fazer representar por instrumento público ou particular de procuração ou, ainda, por declaração de próprio punho, acompanhada por documento de identidade do representante e cópia reprográfica do documento de identidade do representado.

Art. 43. Com relação ao Professor que se ausentar sem fazer uso da prerrogativa prevista no artigo anterior ou que, estando presente recusar-se a escolher, a autoridade competente em cada Etapa do processo procederá à atribuição, na ordem de classificação, dando-lhe ciência através do DOC.

Art. 44. O professor efetivo removido por permuta será classificado para fins de escolha/ atribuição de turnos e de classes/ blocos de aulas, tanto no processo inicial quanto no decorrer do ano letivo, conforme total de pontos da coluna 2 da “Ficha de Pontuação” do ano em curso.

Art. 45. Serão disponibilizadas para a escolha/ atribuição as classes/ aulas e vagas de módulo sem regência, atribuídas aos professores que no decorrer do ano letivo se afastarem das funções do cargo base.

Parágrafo único – Na hipótese de retorno às funções do cargo aplicar-se-ão, conforme o caso, as disposições contidas no artigo 32 ou 33 desta IN.

Art. 46. Constituir-se-á Unidade sede de pagamento para Professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental I, a Unidade de Exercício, e para Professores de Ensino Fundamental II e Médio, a Unidade onde detiverem o maior número de aulas.

Art. 47. Os professores Adjuntos, Estáveis, Não Estáveis e Contratados por Emergência, até a data prevista para a respectiva escolha/ atribuição, deverão permanecer na Escola de exercício/2018 e, em caso de mais de uma UE, naquela que se constitui sede de pagamento, identificada pela Estrutura Hierárquica (EH).

Art. 48. O Professor participante do Processo Inicial de Escolha/ Atribuição ficará dispensado do cumprimento do horário de trabalho na Unidade de exercício quando o processo inicial de escolha/ atribuição ocorrer em horário coincidente ao do seu

trabalho, devendo apresentar comprovante de presença emitido pela autoridade responsável.

Art. 49. No decorrer do ano letivo, o Processo de Escolha/Atribuição nas UEs e DREs observará o disposto em Portaria específica.

Art. 50. Será competência do Diretor de Escola manter atualizado o Sistema Informatizado – EOL durante todo o ano letivo.

Art. 51. Compete ao Supervisor Escolar orientar e acompanhar a execução do processo de escolha/ atribuição, assegurando o fiel cumprimento dos dispositivos estabelecidos nesta Portaria mediante visto dos registros efetuados pelas Unidades Educacionais.

Art. 52. As Chefias Imediatas deverão dar ciência expressa das disposições contidas nesta IN a todos os Professores lotados e em exercício nas unidades integrantes da SME.

Art. 53. Os casos excepcionais ou omissos serão resolvidos pelo Diretor Regional de Educação, ouvida, se necessário, a SME.

Art. 54. Esta Instrução Normativa entrará em vigor na data de sua publicação ficando revogada a Portaria SME nº 9.067/17.